

1.3. ОПОРНЫЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

РАЗДЕЛ I

Тема 1.1 ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ

1. Сущность менеджмента. Менеджмент и управление, соотношение понятий.
2. Характерные черты и содержание менеджмента.
3. Цель и задачи менеджмента.
4. Объект и субъект управления. Методы исследования в менеджменте.
5. Законы и закономерности менеджмента, их характеристика.
6. Организация как объект управления. Признаки и характеристика организации.

1. Сущность менеджмента. Менеджмент и управление, соотношение понятий

В упрощённом понимании менеджмент может быть представлен как деятельность по достижению поставленных целей организации, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей.

В современном мире термин менеджмент употребляется для определения различных понятий. Во-первых, менеджмент означает определенный вид деятельности по руководству людьми в различных организациях для достижения целей этих организаций. Во-вторых, под менеджментом понимается область знаний, помогающих осуществить профессиональную деятельность по управлению достижением желаемого результата конкретной деятельности. В-третьих, это понятие ассоциируется с определенной категорией людей (определенным социальным слоем), которые осуществляют работу по управлению. Сегодня эта деятельность превратилась в самостоятельную профессию, область знаний – в самостоятельную дисциплину, а социальный слой – в весьма влиятельную общественную силу.

Однако приведенное выше представление менеджмента является слишком общим для понимания сущности и отличительных особенностей специфической деятельности по управлению организацией для достижения ее целей. В литературе по менеджменту имеются различные определения этого понятия.

В качестве примеров рассмотрим ряд из них, получивших наибольшее распространение:

1. Менеджмент – это достижение целей организации посредством скоординированных усилий работающих людей.

2. Менеджмент – это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу (организацию).

3. Менеджмент – это процесс планирования, организации руководства и контроля для достижения целей организации посредством скоординированного использования человеческих и материальных ресурсов.

Несмотря на различия, приведенные примеры определения менеджмента позволяют выделить его общие черты: обязательное наличие цели при управлении; особый, интеллектуальный характер этого вида деятельности; управление имеет место в организации. Кроме того, дополнительно к перечисленным общим чертам следует выделить в определении менеджмента присущую ему совокупность основных процессов управления: планирование, организация, руководство и контроль.

Термин «Менеджмент» американского происхождения и не переводится на русский язык дословно. В русском переводе этот термин является аналогом понятия «управление», что не в полной мере соответствует действительности, хотя и отражает общую суть обоих понятий применительно к управлению организацией. Для корректности использования понятий (терминов) «менеджмент» и «управление» в сфере управления следует отразить их содержательные отличия.

Понятие «управление» намного шире. Оно применяется во многих видах человеческой деятельности и в разных ее сферах (управление в неживой природе, биологических системах, управление государством и т. д.), а также применительно к органам управления.

Термин «менеджмент» применяется лишь к управлению социально-экономическими процессами на уровне предприятия, корпорации, действующими в рыночных условиях, хотя в последнее время его стали употреблять и в отношении непредпринимательских организаций.

В англоязычных и других рыночно ориентированных странах термин «менеджмент» употребляется в различных значениях, но всегда применительно к управлению хозяйственной деятельностью, тогда как для других значений используются другие понятия. Например, для обозначения управления в неживой природе употребляется термин

«control», для государственного или общественного управления – термины «government administration» или «publis administration» (переводится как государственное управление), а также другие термины.

Сущность менеджмента составляет управление организацией (хозяйствующим субъектом) в условиях рынка, с учетом использования методов и механизмов хозяйствования в рыночной экономике. Прежде всего это проявляется в направленности деятельности организаций (и соответственно управления этой деятельностью) на удовлетворение общественной потребности и спроса рынка, на обеспечение требований конкретных потребителей, на разработку и производство тех видов продукции и услуг, которые могут быть реализованы (проданы) и обеспечат получение желаемой (планируемой) прибыли. Особенно сущностью менеджмента, определяющей его содержание, является постоянная адаптация деятельности предприятия и управления к внешней среде, включая корректировку целей и программ их достижения в зависимости от конъюнктуры рынка и изменений социально-экономической среды. Важной составляющей менеджмента, отражающей его сущность, является также направленность управления на постоянное повышение эффективности производства за счет получения лучших результатов с наименьшими затратами. При этом объективная оценка конечных результатов деятельности конкретного предприятия или его хозяйственно самостоятельных подразделений определяется на рынке в процессе реализации продукции и услуг. Эффективный менеджмент предполагает также хозяйственную самостоятельность субъектов хозяйствования, обеспечивающую свободу принятия управленческих решений теми, кто несет ответственность за конечные результаты деятельности предприятия и его подразделений, а также необходимость использования современной информационной базы и компьютерной техники для многовариантных расчетов при принятии обоснованных и оптимальных решений.

Учитывая изложенное, определение менеджмента может быть уточнено.

Менеджмент представляет самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение намеченных целей предприятия (корпорации) в ходе любой хозяйственной деятельности в рыночных условиях, путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов механизма менеджмента.

Основные положения приведенной формулировки определения менеджмента требуют пояснения для их однозначного понимания.

Менеджмент как самостоятельный вид деятельности предполагает, что менеджер независим от собственности на капитал компании (предприятия), в которой он работает. Он может владеть ее акциями, а может и не иметь их, работая в обоих случаях по найму в качестве управляющего. Менеджмент объединяет усилия работников различных специальностей, включая инженеров, проектировщиков, маркетологов, экономистов, психологов, бухгалтеров, плановиков и других, которые работают под руководством менеджера, управляющего предприятием, производственным отделением или корпорацией в целом. Понятие «менеджер» определяет принадлежность конкретного специалиста к профессиональной деятельности в качестве управляющего независимо от занимаемого им организационного уровня управления в иерархии предприятия, а также сферы его профессиональной подготовки и практической работы. Профессиональный менеджмент как самостоятельный вид деятельности предполагает наличие в качестве субъекта этой деятельности специалиста менеджера в качестве объекта – хозяйственную деятельность предприятия, его конкретную сферу или подразделение (производство, сбыт, финансы, НИОКР, другие сферы и подразделения).

Под хозяйственной деятельностью предприятия в определении менеджмента понимается его функционирование в любой отрасли экономики (промышленности, торговле, строительстве, транспорте банковском деле, страховом деле и т. д.). При этом учитывается любая функциональная область деятельности (НИОКР, производство, сбыт, финансы и другая деятельность), если она направлена на получение прибыли, предпринимательского дохода или социальной выгоды как конечного результата (желаемых целей) такой деятельности.

Содержанием хозяйственной деятельности предприятия является обеспечение процесса производства всеми необходимыми ресурсами и организация технологического цикла преобразования ресурсов в конечный продукт (услугу) в целом.

Понятие технологического цикла включает получение результатов НИОКР, их внедрение в производство, разработку и совершенствование технологий производства, обеспечение требуемого качества продукции, осуществление коммерческих операций, проведение операций товародвижения, осуществление всех видов расчетов, обеспечение технического обслуживания продукции, материально-технического

снабжения производства, обеспечение финансовыми ресурсами, персоналом и т. д.

Успешная хозяйственная деятельность предприятия требует управления, которое постоянно направлено на поиск и формирование новых возможностей, представляемых внешней средой и формируемых самим предприятием, умение привлекать и использовать для решения поставленных задач ресурсы самых разнообразных источников, добиваясь получения максимально возможного результата при минимальных затратах.

Определение целей предприятия на ближайшую и дальнейшую перспективу является одним из главных элементов в менеджменте. Различают общие цели, определяющие направления и концепцию развития предприятия в целом, и специфические, которые разрабатываются по основным видам его деятельности в рамках общих целей. Управление путем постановки целей осуществляется с учетом оценки потенциальных возможностей предприятия и его обеспеченности соответствующими ресурсами, а также учета угроз и возможностей внешней среды.

Рациональное использование материальных и трудовых ресурсов предполагает достижение целей при минимуме затрат и максимуме полученного результата. Это осуществляется в процессе управления, когда усилия работников предприятия (группы сотрудничающих людей) направляются на достижение его общих целей на основе соответствующей мотивации их труда.

Менеджмент имеет свой собственный механизм, который направлен на решение конкретных проблем взаимодействия при реализации социально-экономических, технологических, социально-психологических задач, возникающих в процессе хозяйственной деятельности предприятия.

Под механизмом менеджмента понимается внутреннее устройство, принципы, методы, процедуры, объективно обусловленные осуществлением хозяйственной деятельности предприятия в рыночных условиях, когда результаты управленческой и хозяйственной деятельности получают оценку на рынке в процессе обмена (цены, финансы, кредит, прибыль, фонды и формы экономического стимулирования, плата за ресурсы, развитие отношений собственности, маркетинг и т. п.).

Механизм менеджмента в свою очередь состоит из общей технологии, определяемой как основы менеджмента, и экономического механизма.

Основы менеджмента включают общие технологические аспекты и механизмы, которые содержат принципы, методы, функции управления и организационные структуры, управленческие решения и другие связующие элементы менеджмента, а также технологии процессов управления, научную организацию труда (в том числе менеджеров) и некоторые другие категории.

Экономический механизм менеджмента включает три основных блока: внутрифирменное управление; управление производством; управление персоналом.

2. Характерные черты и содержание менеджмента

Характерные черты менеджмента отражают отличительные особенности управления предприятием, которые являются принципиальными при рассмотрении и описании его содержания:

Во-первых, менеджмент представляет собой особый вид деятельности, присущий рыночной экономике. При этом под менеджментом следует понимать профессиональное управление, существенными элементами которого, определяющими его особенности, являются всесторонний анализ и учет конкретных условий функционирования предприятия в процессе управления (принятия управленческих решений), разработка, реализация и управление нововведениями, формулирование стратегии и тактики развития предприятия и т. д.

Во-вторых, менеджмент основывается на экономических методах управления, которые в свою очередь ориентированы на получение экономической выгоды (прибыли) или социального эффекта.

В-третьих, управление предприятием направлено на достижение эффективной организации труда при его функционировании, постоянное повышение производительности труда и качества продукции, которые являются главными элементами формирования конкурентных преимуществ предприятия, определяющими его позицию и успех на конкретном рынке.

В четвертых, менеджмент – это система гибкого управления, позволяющая предприятию своевременно перестраивать свою деятельность, чутко реагировать на конъюнктуру рынка, а также на изменение условий конкурентной борьбы и социальные факторы развития (страны, региона, отрасли и самого предприятия). Центральным звеном организации гибкого управления предприятием является развитие и по-

вышение эффективности его маркетинговой деятельности и использование маркетингового подхода в менеджменте.

В-пятых, менеджмент следует рассматривать как науку и искусство организации и координации совместной деятельности людей (персонала предприятия, его подразделений), умение работать с ними для достижения целей предприятия, используя наиболее подходящие для конкретных условий стили и методы руководства. Современный менеджмент отличает гуманизация управленческой деятельности, которая выражается в направленности работы менеджера на повышение благосостояния персонала предприятия.

Содержание менеджмента можно рассматривать в различных аспектах. В сфере внутрифирменного управления менеджмент принято рассматривать как науку и практику управления, как организацию управления предприятием и как процесс принятия управленческих решений.

Менеджмент как наука и практика управления. Научной (теоретической) базой менеджмента является общая теория управления, общая теория систем, исследования и достижения в области математики, включая количественные методы исследования операций и моделирование, психология, социология, информатика, инженерные и экономические науки.

Под научными основами управления понимается система научных знаний, которые составляют теоретическую базу практики управления, а точнее обеспечивают практику менеджмента научными рекомендациями.

Наука об управлении получила развитие в трудах зарубежных и отечественных ученых. Однако в реальном управлении предприятием фигура ученого эксперта, не так ответственна и важна, как фигура руководителя, владеющего в совершенстве научными основами управления как искусства в силу своих личных качеств, таланта, опыта, навыков и здравых суждений и осуществляющего его на практике. Соединение таланта и пазового знания в этой области увеличивает способности добиваться нужных результатов в практической деятельности.

В то же время важно понять, и на это нацелено изучение нашего курса, что менеджмент является самостоятельной областью, являющейся по существу междисциплинарной областью, которую в международной практике принято называть «управленческой мыслью». Управленческая мысль сочетает в себе науку, опыт, талант, «ноу-хау» и владение управленческим искусством. Эволюция управления в XX

веке как раз и состоит в использовании этих достижений для решения главной проблемы управления, заключающейся в получении желаемых результатов на основе согласованных действий многих людей, производящих продукцию, услуги и использующих определенные ресурсы.

Содержание менеджмента включает совокупность действий, направленных на детальное представление желаемого результата и реализацию достижения целей предприятия.

Менеджмент как организация управления предприятием призван обеспечить эффективное управление любыми видами хозяйственной деятельности, направленной на получение прибыли (предпринимательского дохода) или решение социальной задачи (задач). Достижение конечных результатов (целей) предприятия предполагает преобразование ресурсов (капитал, материальные ресурсы, технологии, информация, трудовые ресурсы) и осуществление различных управленческих действий, направленных на решение конкретных производственных и социальных задач. Такое понятие менеджмента соответствует пониманию внутрифирменного управления при рассмотрении общих принципов и конкретных методов, механизмов и технологий реализации практических задач управления предприятием.

Менеджмент как процесс принятия управленческих решений отражает процесс управления предприятием как непрерывную цепь разрешения конкретных проблем в осуществлении его хозяйственной деятельности. При этом любая ситуация, возникающая в процессе управления, является конкретной задачей для руководителя-менеджера и требует от него принятия решения (в том числе в отношении целей и программы действий по их достижению). Это касается всех уровней управления. Управляемый объект (предприятие или его самостоятельное подразделение) имеет внешнюю среду, к состоянию которой он должен адаптироваться на основе установления обратных связей. Всякое управленческое решение определяет результат установления конкретной обратной связи с рынком и другими элементами внешней среды (или другими подразделениями внутри предприятия). При этом принятие решения менеджерами всех уровней должно быть регламентировано соответствующими организационными полномочиями, определяемыми конкретной структурой управления. Управленческие решения принимаются на основе информации, полученной и обрабатываемой в процессе подготовки решений. Принятое управленческое решение подлежит конкретизации для исполнителей и предусматрива-

ет конкретные меры контроля его исполнения. Анализ информации, принятие на его основе управленческих решений и обеспечение реализации этих решений составляет общую технологию менеджмента.

Системный подход к изучению менеджмента как системы управления предприятием требует ее изучения: во-первых, в статике и динамике; во-вторых, в рамках глобальной и локальной деятельности; в-третьих, на текущий момент и на перспективу. Это находит отражение в формулировке целей, методов их достижения, организационной структуре управления и определении функционирования предприятия как управляемого объекта.

3. Цель и задачи менеджмента

Целью изучения менеджмента как учебной дисциплины является приобретение студентами теоретических и практических знаний, способов и инструментов управления организации, а также получение необходимых профессиональных навыков по формированию системы управления организаций, управление поведением людей в их совместной деятельности.

Исходя из этой цели, определяются задачи изучения учебной дисциплины:

- изучить принципы и функции менеджмента, процессов и методов управления организацией;
- освоить базовые теории и методики менеджмента;
- изучить использование базовых концепций, принципов и методов управления на практике;
- освоить интеллектуальную технику индивидуальной и групповой работы руководителя;
- приобрести практические навыки принятия управленческих решений, организации управленческого труда;
- получить знания по оценке и подбору персонала;
- создать теоретико-методическую основу для получения непрерывного самообучения в области менеджмента.

В результате изучения учебной дисциплины «Менеджмент» студент должен закрепить и развить следующие академические и социально-личностные компетенции, предусмотренные образовательным стандартом высшего образования первой ступени по специальности «Экономика и организация производства в отраслях АПК».

Академические компетенции:

- уметь применять базовые научно-теоретические знания для решения теоретических и практических задач;
- владеть системным и сравнительным анализом;
- владеть исследовательскими навыками;
- уметь работать самостоятельно;
- быть способным порождать новые идеи (обладать креативностью);
- обладать качествами гражданственности;
- уметь работать в команде.

В результате изучения учебной дисциплины студент должен обладать следующими профессиональными компетенциями:

Организационно-управленческая деятельность:

- руководить экономическими службами и подразделениями организаций разных форм собственности, органов государственного управления;
- разрабатывать на основе анализа варианты управленческих решений и обосновывать их выбор на основе критериев социально-экономической эффективности;
- взаимодействовать со специалистами смежных профессий;
- работать с юридической литературой и трудовым законодательством.

Планово-экономическая деятельность:

- проводить систематический контроль за соблюдением подразделениями организации плановой дисциплины, ходом выполнения плановых заданий.

Производственно-технологическая деятельность:

- участвовать в разработке производственных и технологических процессов;
- применять эффективную организацию производственных процессов, включая рациональное построение производственных систем;
- внедрять современные технологии управления производством.

Информационно-аналитическая деятельность:

- изучать и распространять передовой опыт планово-экономической деятельности и деятельности структурных подразделений организации.

Инновационная деятельность:

- осваивать и реализовывать управленческие инновации в профессиональной деятельности.

В результате изучения учебной дисциплины студент должен **знать:**

- базовые теории и методики менеджмента;
- функции, процессы и методы управления организацией;
- методологию и организационные аспекты менеджмента, технологию и экономический механизм менеджмента;
- методы, основы и основные приёмы исследовательской деятельности в области менеджмента;
- основы современной концепции управления персоналом;
- основные направления кадровой политики организации;
- основные кадровые технологии;
- особенности управления персоналом в условиях кризиса;
- принципы научного обеспечения курса и способы их расширения.

Уметь:

- использовать базовые концепции, принципы и методы управления;
- проектировать организационную структуру;
- применять методики управления организационными процессами на практике;
- разрабатывать варианты управленческих решений и обосновывать выбор оптимального, исходя из критериев социально-экономической и экологической безопасности;
- разрабатывать программы нововведений и составлять план мероприятий по реализации этих программ;
- применять современные методы организации управленческого труда, практически использовать теоретические знания и навыки рациональности труда руководителей и специалистов на основе достижений науки, передовой практики и современных технических средств управления;
- планировать деятельность экономической службы и планово-экономической работы в целом по организации.

Владеть:

- методами прогнозирования развития социально-экономических процессов в объектах управления и оценки их состояния по потенциальным возможностям экономического, социального и организационного развития;
- расчётом оптимальной численности работников управления;
- оценкой эффективности управления;
- разработкой кадровой политики организации;
- формированием управленческой команды и работы с ней;
- управлением персонала в условиях кризиса организации;

– экономической и социальной оценкой предлагаемых мероприятий по работе с персоналом.

Учебная дисциплина «Менеджмент» входит в цикл специальных дисциплин и базируется на ранее изучаемых учебных дисциплинах: «Экономическая теория», «Экономика организации АПК».

В свою очередь эта учебная дисциплина используется при изучении последующих учебных дисциплин: «Организация, нормирование и оплата труда», «Организация производства», «Маркетинг и ценообразование».

4. Объект и субъект управления. Методы исследования в менеджменте

Процесс управления предполагает наличие управляемого объекта и субъекта (управленческого органа). Это значит, что любая организация представляет собой единство двух подсистем управления: управляемой и управляющей. В обоих случаях отношения между управляемой и управляющей подсистемами – это взаимоотношение людей.

Таким образом, под объектом управления следует понимать отдельную структуру организации либо организацию в целом, на которую направлено управляющее действие.

Субъект управления – это орган либо лицо, осуществляющее управляющее действие.

В связи с этим одна и та же структура организации может быть и объектом и субъектом управления. Например, в унитарном предприятии управляющей подсистемой является управленческий аппарат предприятия во главе с директором, а управляемой – отделения, участки, цеха. В цехе в свою очередь управляющей подсистемой будет управленческий аппарат во главе с начальником цеха, а управляемой – мастера, бригады, руководители первичных коллективов. На уровне первичного подразделения управляющей подсистемой будет мастер (или бригадир), управляемой (объектом управления) – рабочие.

В то же время администрация предприятия (директор) трансформируется в управляемую тогда, когда выполняет приказы (указания, распоряжения) вышестоящих по подчинению органов управления.

Субъектами управления являются органы законодательной и судебной власти. Объекты, на которые воздействует государство посредством законов и судебных решений, классифицируются по нескольким признакам:

- по уровню решаемых задач – экономика республики в целом, отрасли, региона, фирмы;
- по видам регулируемой деятельности – доходы, капиталовложение, личное потребление, цены, различные рынки и т. п.;
- по адресату воздействия – частные национальные компании, различные фонды, научно-исследовательские центры, учебные заведения и др.

Как уже отмечалось, менеджмент – это наука, искусство и практика. Основой всякой науки является возможность объективно измерить изучаемые явления, применить математику, статистику, ЭВМ, ЭММ.

Управленческая наука использует методы и приёмы, принятые в экономической науке, и опирается на методы управленческого исследования: организационный анализ, организационное нормирование, организационное проектирование, графические методы организационного изображения, метод прямого эксперимента, моделирование, метод социологических исследований.

С другой стороны, управление – это искусство, которым можно овладеть людям, имеющим талант организатора, опыт практической работы. Поэтому менеджерам аграрного производства необходима универсальная подготовка по организации и экономике, бизнес-планированию, маркетингу, технологии, агробизнеса, финансам, праву, управлению. Менеджер должен владеть современными средствами и методами, иметь практический опыт организаторской работы в условиях рыночной экономики.

5. Законы и закономерности менеджмента, их характеристика

Законы и закономерности управления экономикой являются объективными экономическими категориями. Они определяют форму, структуру, процесс управления.

Понятие «закон» и «закономерность» можно соотнести как общее и частное. Закон отражает более общие понятия, закономерность – это проявление закона, его части, его сторона.

Закон – это отношения, которые носят характер устойчивых, объективных, существенных, необходимых и повторяющихся при определенных условиях явлений.

Говоря о закономерностях, обычно имеют в виду предварительный этап обнаружения закона, т. е. вначале надо найти, понять, проанали-

зировать несколько сходных качеств в явлениях, а затем уже выявляется и объясняется закон как сущность, обобщенное понятие этих закономерностей. Закономерность в науке управления – это отражение существенных, объективных отношений в реальном управлении экономикой и производством.

Экономические законы и закономерности являются объективными категориями, т. е. они проявляются независимо от человека, от его сознания. Задача человека сводится к умению правильно понять эти законы и построить свою деятельность в соответствии с их объективным проявлением. Рыночная система экономики развитых стран доказала свою действенность благодаря адекватному пониманию ее законов и их использование во всех сферах деятельности.

Познание законов организации, выявление механизма их деятельности позволяет управленцам определять объективные тенденции в развитии производства и рынка, находить оптимальное соотношение между фондом потребления и фондом развития, основным и вспомогательным производством и по возможности создать благоприятные условия для механизма действия законов.

Теория организации изучает общие, частные и специфические законы находящие свое проявление в организации.

Закон специализации управления. Сущность закона заключается в том, что управление в организации или фирме, как правило, осуществляется значительным количеством специалистов и это обуславливает необходимость в распределении и специализации различных функций у управленческого персонала.

Виды работ, которые выполняет руководство, зависят от следующих факторов: функций управления (планирование, организация, координация, мотивация, контроль); средств труда (информационные и технические исследовательские и статистические методы и т. д.); трудоемкости выполняемых функций (руководители служб, специалисты, подчиненные) различных полномочий (уровни полномочий, права, обязанности, ответственность) рас ил обязанностей управленческого персонала в зависимости от перечисленных факторов приобретает характер специализации и профессионализму.

Профессионализм в работе является неотъемлемой чертой менеджера-специалиста. В связи с тем, что управление является очень сложным делом, функцию руководства, как правило, не может выполнять один человек, поэтому руководство в крупных предприятиях организовано в виде рабочих групп.

Закон интеграции управления. Сущность закона определяется необходимостью самого предприятия и управления.

Содержание интеграции заключается в самой сути управления. Интеграция – это объединение разрозненных специализированных действий в единый общий процесс функционирования и развития управления. Этот закон имеет объективный характер, так как в практической работе управления не может осуществляться без объединения и координации деятельности всех специалистов.

Интеграция в управлении проявляется через следующие компоненты: цель, механизмы управления координации работы структурных подразделений, информационное обеспечение, микроклимат в коллективе, корпоративную культуру, а также инфраструктуру управленческого аппарата.

В процессе производства интеграция продвигается к переходу в новое качество, но есть определенная граница, после которой может начаться дезинтеграция. Если дезинтеграция начинается и быстро развивается, то это может привести к тяжелым последствиям, даже к банкротству предприятия. Дезинтеграция, которая развивается в широких масштабах, является разрушительной и может охватить в целом экономику государства.

Закон необходимой и достаточной централизации управления. Закон предполагает, с одной стороны, централизованное и сконцентрированное управление, а с другой – предусматривает передачу отдельных функций управления на более низкий уровень.

Объективно система управления имеет централизованную форму. Мозговой центр менеджмента представлен, как правило, административным советом, директором организации. Организации, в которых руководство высшего звена берет на себя большую часть полномочий, необходимых для принятия важных решений, называются централизованными. Децентрализованные организации – это такие, где полномочия распределены по более низким уровням управления.

Преимущества централизации: позволяет улучшать контроль и координацию специализированных управленческих звеньев, уменьшает количество возможных ошибочных решений, обеспечивает целостность и согласованность действий, дает возможность более эффективно использовать опыт и знания центрального управленческого аппарата.

Преимущества децентрализации: значительно облегчает процесс управления крупной организацией за счет передачи полномочий на

более низкий уровень управления, стимулирует инициативу подчиненных, способствует быстрому продвижению молодых кадров.

Определить вид менеджмента организации (централизованный или децентрализованный) возможно по следующим характеристикам: количества решений, принимаемых нижестоящих уровнях; степени контроля, осуществляется за работой подчиненных.

Закон предполагает, что управление будет эффективным в том случае, если оно будет соответствовать интересам людей. Для этого необходимо, чтобы управление было не только профессиональным, но и демократическим. Этот закон рассматривает взаимоотношения между людьми в коллективе, соотношение власти и подчиненности.

Демократизация управления включает широкий круг вопросов: привлечение большого количества работающих к управлению за счет передачи им имущества (акции и другие ценные бумаги), использование закона децентрализации и управления; нововведения в управленческих структурах. Демократизация управления базируется на таких взаимоотношениях руководителя и подчиненных, когда действия руководителя вызывают положительную соответствующую реакцию.

В развитых демократических странах многие менеджеры строят свою деятельность на основе этого закона. По этой причине в системе управления организацией заложен блок демократии, который включает практические действия по совершенствованию управления людьми.

Закон времени – закон управления временем. Этот закон является очень важным в рыночной экономике. Сейчас время превратилось в экономическую категорию, ценность которой определяют все стороны деятельности организации (скорость, реакция на изменения условий и т. д.).

В управленческой практике время находится в центре внимания менеджеров, а закон экономии времени выступает в менеджменте как закон управления временем. В условиях рынка важно опередить своих конкурентов, скорее с найти новые рынки сбыта, раньше других перейти к выпуску новой продукции, своевременно перестроить управленческие структуры. Этот закон имеет глобальный характер. С ним связана успешная деятельность не только в кремах предприятий и организаций, но и развитие целых краёв.

Только при полном учете действий объективных законов можно достичь целей организации, и наоборот, цель становится недостижи-

мой, если она «противоречит» требованиям отдельных законов, связям координации и субординации.

В научном управлении используются закономерности менеджмента, в которых проявляются законы общественного развития. Знание закономерностей дает возможность не только правильно оценить управленческие явления но и процессы, но и прогнозировать их развитие.

Некоторые исследователи к законам управления относят также закон оптимального сочетания централизованного и децентрализованного управления и закон демократизации. По-нашему мнению, их следует относить к принципам управления.

6. Организация как объект управления. Признаки и характеристика организации

Каждый человек в течение всей жизни так или иначе связан с организациями. В организациях или при их содействии люди растут, воспитываются, учатся, вступают в многообразные производственные отношения, развивают науку и культуру. Для достижения личных и организационных целей люди, вступая в организацию, жертвуют частью своей свободы.

Понятие «организация» происходит от французского слова *organization* – сообщаю стройный вид, и имеет три толкования:

1. Внутренняя упорядоченность, согласованность и взаимодействие дифференцированных и автономных частей целого.

2. Совокупность процессов или действий, ведущих к образованию взаимосвязей между частями целого.

3. Объединение людей, совместно реализующих поставленную цель и действующих на основе определенных правил и процедур.

Под организацией понимается устойчивое объединение совместно работающих людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей. Понятие «организация» и «предприятие» нами применяются как взаимозаменяемые. Организация представляет собой сложный организм, в котором переплетаются и уживаются интересы личности и групп, стимулы и ограничения, жесткая технология и неформальные инициативы.

Как уже отмечалось, по своей сущности предприятие является не только производственной, но и социальной системой, то есть органи-

зацией. Для возникновения организации требуется выполнение следующих трех условий:

1. Наличие по крайней мере двух людей, которые считают себя частью группы.
2. Наличие по крайней мере одной цели, которую принимают как общую все члены группы.
3. Наличие членов группы, которые сознательно работают вместе, чтобы достичь значимую для всех цель.

Различают формальные и неформальные организации.

Организация (формальная организация) – социальная общность, состоящая из группы людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или системы целей. Формальной организации присуща формальная структура.

Неформальные организации – группы, которые возникают спонтанно, и где люди вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно. Образуются практически во всех формальных организациях, за исключением очень малых. Неформальные организации формальной структуры не имеют.

Для организации характерно наличие жизненного цикла, состоящего из следующих этапов:

- рождение организации: главная цель заключается в выживании, руководство осуществляется одним лицом, основная задача – выход на рынок;

- детство и юность: главная цель – получение прибыли в ближайшей перспективе и ускоренный рост, стиль руководства жесткий; основная задача – укрепление позиций и захват рынка; задача в области организации труда – планирование прибыли, увеличение заработной платы, предоставление различных льгот персоналу;

- зрелость: главная цель – систематический балансированный рост, формирование индивидуального имиджа; эффект руководства достигается за счет делегирования полномочий; основная задача – рост по разным направлениям деятельности, завоевание рынка; задача в области организации труда – разделение и кооперация труда, премирование за индивидуальные результаты;

- старение организации: главная цель – сохранение достигнутых результатов; эффект руководства достигается за счет координации действий; основная задача – обеспечить стабильность, свободный режим организации труда, участие в прибылях;

– возрождение либо исчезновение: главная цель состоит в обеспечении оживления по всем функциям; рост организации достигается за счет сплоченности персонала, коллективизма; главная задача – омоложение, внедрение инновационного механизма, внедрение научной организации труда и коллективное премирование.

Основными характеристиками организации являются:

1. Ресурсы, необходимые любой организации для достижения намеченных целей и подлежащие преобразованию в процессе производственной деятельности: человеческие, капитальные, технологические, информационные.

2. Внешняя среда (организации полностью зависимы от окружающего мира как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей).

3. Горизонтальное разделение труда – разделение всей работы на составляющие компоненты между участниками трудового процесса. Работа распределяется по профессиональному признаку. Классическим образом горизонтального разделения труда на производственном предприятии являются производство, маркетинг и финансы. Они представляют собой основные виды деятельности, которые должны быть успешно выполнены, чтобы фирма добилась поставленных целей.

4. Вертикальное разделение труда отделяет работу по координированию действий от самих действий. Деятельность по координированию работы других людей составляет сущность управления.

5. Структура организации – совокупность связей и взаимоотношений уровней управления и функциональных областей, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достичь целей организации. Все организации независимо от сфер деятельности имеют структуру, которая придает им целостность, способность реализовать свою миссию (предназначение).

6. Управление является существенно важной деятельностью для организации, так как для того чтобы организация могла добиться реализации своих целей, деятельность всех структурных элементов должна быть скоординирована посредством вертикального разделения труда. Управленческий труд в ходе длительной эволюции выделился в особую категорию общественного труда.

Любая организация характеризуется рядом таких параметров, как целевое назначение, правовая и нормативная основа, ресурсы, процессы и структура, внешняя и внутренняя среда, система экономических

связей и отношений. В соответствии с набором параметров все многообразие организаций в зависимости от однородности критерия подразделяется на классы и виды.

Наиболее часто используется классификация организаций по следующим признакам и критериям:

- критерий формализации;
- отношение к прибыли;
- форма собственности;
- целевое назначение;
- широта производственного профиля;
- характер сочетания науки и производства;
- размер предприятия (рис. 1).

На основании **критерия формализации** выделяются:

формальные организации – имеют четко поставленные цели, формализованные правила, структуру и связи; сюда входят все организации бизнеса, государственные и международные институты и органы;

неформальные организации – это группы, которые возникают спонтанно, работающие без четко определенных целей, правил и структур; сюда относят все институты семьи, дружбы, неформальных отношений между людьми. Практически неформальные организации существуют во всех формальных организациях, кроме, возможно, очень маленьких.

По **отношению к прибыли** организации подразделяются на **коммерческие**, которые ставят в качестве главной цели достижение прибыли от своей деятельности, и **некоммерческие** – не стремятся извлекать и распределять между участниками полученную прибыль, а осуществляют деятельность по достижению целей, ради которых они созданы.

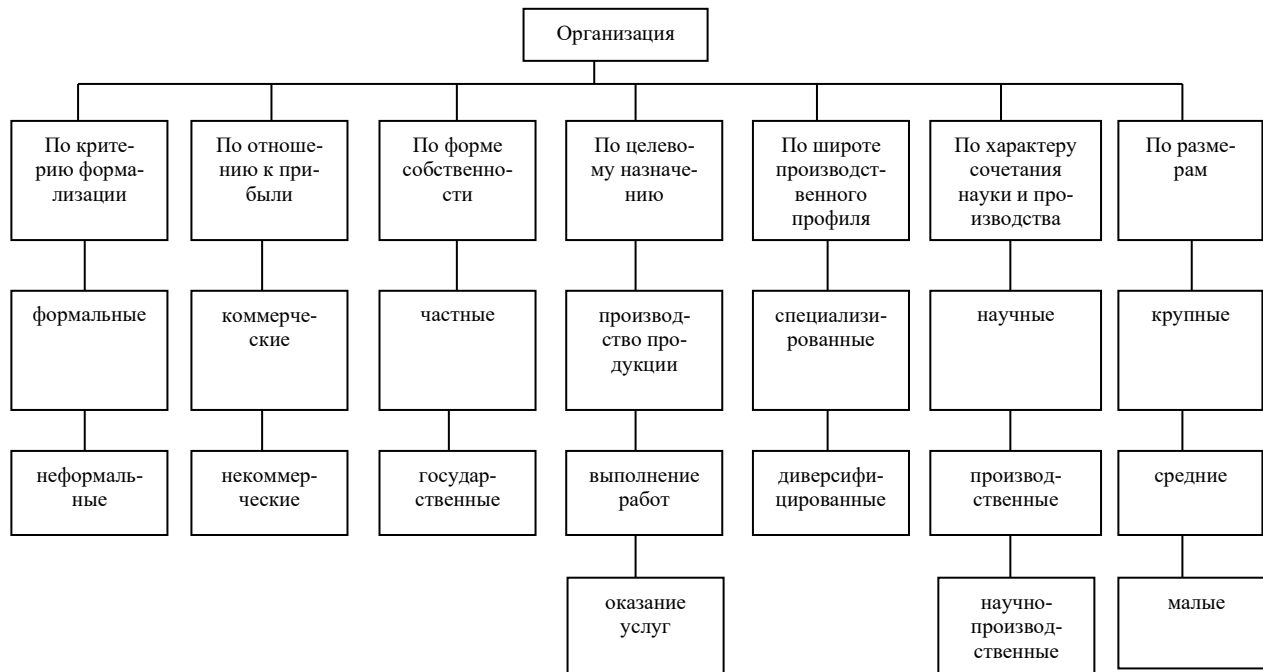


Рис. 1. Классификация организаций

В соответствии с Гражданским кодексом Республики Беларусь предусмотрены организационные формы, в которых может осуществляться деятельность коммерческих и некоммерческих организаций (табл. 1).

Т а б л и ц а 1. Организационные формы хозяйственных организаций Республики Беларусь

Класс	Организационные формы	Определение и характерные черты
1	2	3
Коммерческие организации	Хозяйственные товарищества в форме полного и командитного товарищества	Полное товарищество признается, когда участники в соответствии с заключенным договором занимаются предпринимательской деятельностью и несут ответственность своим имуществом по обязательствам
	Хозяйственные общества в форме общества с ограниченной ответственностью, дополнительной ответственностью, акционерные общества	Объединение капиталов, в котором в соответствии с уставом участники несут риск утраты в сумме своих вкладов
	Производственные коллективы	Добровольное объединение участников на основе внесения имущественного паевого взноса, личного трудового участия и иного участия на основе устава, утвержденного общим собранием его членов
	Унитарное предприятие: государственное, республиканское, коммунальное, частное	Организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество, которое неделимо и не распределяется по вкладам. Имущество находится в государственной, коммунальной собственности или в частной собственности физического лица и принадлежащего предприятию на праве хозяйственного ведения
Некоммерческие организации	Потребительский кооператив	Добровольное объединение граждан и юридических лиц на основе членства с целью удовлетворения материальных и иных потребностей участников, осуществляемых путем объединения его членами имущественных паевых взносов. Доходы от деятельности распределяются между его членами, которые несут ответственность по обязательствам
	Общественные и религиозные организации	Добровольные объединения граждан на основе общности их интересов для удовлетворения духовных или иных нематериальных потребностей. Участники не охраняют прав на переданное ими этим организациям имущество

1	2	3
	Фонды	Не имеющая членства некоммерческая организация, учрежденная гражданами и (или) юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов, преследующая социальные, благотворительные, культурные, образовательные или иные общественно полезные цели
	Учреждения	Организация, созданная собственником для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера и финансируемая им полностью или частично
	Объединения юридических лиц (ассоциации и союзы)	Некоммерческие организации, объединяющие коммерческие организации в форме ассоциаций или союзов в целях координации их предпринимательской деятельности, а также представления и защиты общих имущественных интересов. Члены ассоциации сохраняют свою самостоятельность и права юридического лица

По размерам организации группируются на:

крупные – численность занятых 300 человек и больше;

средние – численность занятых определяется в интервале от 100 до 300 человек;

к **малым** относят:

в промышленности, строительстве и на транспорте – до 100 человек;

в сельском хозяйстве и научно-технической сфере – до 60 человек;

в розничной торговле и бытовом обслуживании – 30 человек;

в других отраслях непродовольственной сферы – до 25 человек.

Тема 1.2. ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ

1. Основные подходы к периодизации развития менеджмента.
2. Эволюция школ и концепций менеджмента.
3. Современные подходы к управлению.

1. Основные подходы к периодизации развития менеджмента

Наука и практика менеджмента в своем развитии прошли несколько этапов. Периодизация развития управления в различных научных источниках рассматривается по-разному.

1-й подход. Систематизация Т. Питере и Р. Уотермена предполагает разделение истории развития менеджмента на два периода: дотейлоровский и после. Таким образом, граница выделения двух этапов – начало XX в.

1. Управление XIX в. и более ранних периодов – это накопление практических навыков, выделение отдельных взглядов, концепций, как правило, практического менеджмента, которое в качестве основных принципов основывалось на единоначалии, разделении и кооперации труда; доминирование признаков организации как закрытой от внешнего мира окружения системы.

2. Послетейлоровский период (начало XX в.) характеризуется систематизацией накопленного человечеством управленческих знаний: в производстве, государственном управлении, земледелии, строительстве, в военном деле.

В указанном периоде выделяют четыре этапа в развитии теории менеджмента:

Первый (1900–1930 гг.) – эпоха замкнутой системы и рационального индивида – основывался на теоретических концепциях М. Вебера («рациональная бюрократия») и Ф. Тейлора («научное управление»).

Второй (1930–1960 гг.) – доминирование концепции организации как замкнутой системы и социальных отношений внутри организации. Наибольшее развитие концепция получила у приверженцев так называемой школы «человеческих отношений» (Э. Мэйо, Д. Макгрегор, А. Маслоу, Д. Карнеги, Ч. Барнард и др.).

Третий (1960–1970 гг.) – доминирование концепции открытой организации. Главное утверждение сторонников данного направления заключается в том, что организация неизбежно связана с внешней сре-

дой, а ее успех с ресурсами, поступающими извне (А. Чандлер, П. Лоренс, Дж. Лорш).

Четвертый (1970 г. и далее) – период открытой системы и социального индивида. В это время развивается феномен «организационной культуры», особое внимание уделяется человеческому фактору и информационному сопровождению деятельности организации (К. Уэйк, Дж. Марч).

2-й подход. Согласно периодизации Р. Ходжеттса, выделяют три «волны» в развитии управления:

Первая – период с V тыс. до н. э. – примерно до середины XVIII в., т. е. до начала «промышленного переворота».

В античных афинской и римской рабовладениях (5000–4000 гг. до н. э.) сложилась стройная управленческая структура. В Древнем Египте был накоплен богатый опыт по управлению огромным количеством рабочих при возведении пирамид и гробниц, контролю и координации процессов производства и управления.

Известный древнегреческий мыслитель Платон (427–347 гг. до н. э.) первый в истории высказал научные идеи о разделении труда.

Сократ (470–399 гг. до н. э.) провозгласил принцип универсальности управления, признал главным в системе организации отбор кадров.

Александр Македонский (356–323 гг. до н. э.) внес значительный вклад в развитие теории и практики управления войсками.

Мыслитель античного мира Аристотель (384–322 гг. до н. э.) сформулировал отдельные принципы демократического управления (возможность участия в управлении богатых и бедных, допуск к занятию должностей всех граждан, кроме рабов и подвергающихся судебному преследованию и др.).

Вторая «волна» доходит примерно до 1870-х гг. На фоне индустриализации получили утверждение такие принципы менеджмента, как стандартизация, унификация, кооперация, специализация, синхронизация. Широкое развитие получили экономические методы управления.

Английский инженер Ричард Аркрайт создал иерархический принцип организации производства. На основе разделения труда, рационального размещения оборудования, координации работы машин, должной производственной дисциплины он получил непрерывный технологический процесс.

Широкомасштабный социальный эксперимент в области управления провел в 1800–1828 гг. английский ученый Роберт Оуэн, управляющий текстильных фабрик. Его эксперимент сводился к улучшению

условий труда, быта и отдыха рабочих, предоставлении им жилья, сети магазинов с товарами первой необходимости по доступным ценам с целью повышения производительности труда.

Важный шаг в развитии теории и практики организации управления был сделан профессором математики Чарльзом Беббиджем. Он сформулировал концепцию разделения умственного и физического труда, разработал методику изучения затрат рабочего времени на различных операциях.

Третья «волна» началась в конце XIX в. и продолжается в настоящее время. Ей свойственно широкое использование в управлении современных информационных технологий, возвращение к значимости технико-технологической составляющей, открытие новых источников энергии, в государственном экономическом управлении – отход от приоритетности монетаризма и признание роли государства в гармонизации социально-экономических отношений.

3-й подход. Современная отечественная периодизация истории менеджмента в развитии теории и практики управления выделяет следующие этапы:

Первый – древний (период до новой эры, включая IX–II тысячелетия). Развитие принципа единоначалия создает условия для совершенствования государственного управления, управления военными организациями. Разделение и кооперация труда обеспечили экономическое развитие древних государств. Свидетельства тому – древние исторические памятники в строительстве, земледелии, военной области, культовые сооружения и др.

Второй – ранний (период примерно с I тысячелетия до н. э. и до XVIII в.). Созданы демократические начала в государственном управлении, укрепляется государственный бюрократический аппарат, разработана концепция «образцового хозяйства» и «идеального» государства (Ксенофонт), создана классификация форм государственного управления (Платон). Описана организация труда в отраслях земледелия, создано руководство по сельскому хозяйству.

Третий – промышленный (XVIII–XIX вв.). Развитие теории и практики управления связано с именами А. Смита (анализ разделения труда на разных уровнях, управление доходами и расходами государства), Э. Уитни (унификация и кооперация производства, разработка концепции взаимозаменяемости элементов производства), Р. Оуэна (идеи гуманизации процесса производства), Т. Джеерсона (развитие теории и практики государственного управления), Джона С. Милля (анализ раз-

деления труда, экономической роли государства, методов контроля ресурсов).

Четвертый этап – современный (с начала XX в. – по настоящее время). Характеризуется обобщением и систематизацией накопленного теоретического и практического опыта управления. Созданы и модифицированы различные школы управления.

2. Эволюция школ и концепций менеджмента

В первой половине двадцатого века получили развитие четыре четко различимые школы управленческой мысли. Хронологически они могут быть перечислены в следующем порядке: школа научного управления, административная школа, школа человеческих отношений и поведенческих наук, а также количественная школа (или школа науки управления). Самые убежденные приверженцы каждого из этих направлений полагали в свое время, что им удалось найти ключ к наиболее эффективному достижению целей организации. Более поздние исследования и неудачные попытки применить теоретические открытия школ на практике доказали, что многие ответы на вопросы менеджмента были лишь частично правильными в ограниченных ситуациях. И, тем не менее, каждая из этих школ внесла значительный и ощутимый вклад в данную область. Даже самые прогрессивные современные организации до сих пор используют определенные концепции и приемы, возникшие в рамках данных школ. Наша цель – помочь вам оценить эволюционный характер управленческой мысли и признать, что приемы, которые оказывались успешными в одних ситуациях и в конкретное время, не всегда успешны в других. Следует понять, что школы пересекаются в вопросах теории и практики, и что в рамках одной организации вы найдете элементы всех этих подходов.

Школа научного управления (научный менеджмент) (1885–1920 гг.).

Научное управление наиболее тесно связано с работами Ф. Тейлора, Френка и Лилии Гилбрет и Г. Ганнта, отдельным представителем упомянутой школы является Генри Форд. Эти создатели школы научного управления полагали, что используя наблюдения, замеры, логику и анализ можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения. Первой фазой методологии научного управления был анализ содержания работы и определение её основных компонентов.

Важным вкладом школы было систематическое использование

стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности и объема производства. Предусматривалась возможность небольшого отдыха и неизбежных перерывов в производстве, так что количество времени, выделяемое на выполнение определенных заданий, было реалистичным и справедливо установленным. Это давало руководству возможность установить нормы производства, которые были выполнимы, и платить дополнительно тем, кто превышал установленный минимум. Ключевым элементом в данном подходе было то, что люди, которые производили больше, вознаграждались больше.

Авторы работ по научному управлению также признавали важность отбора людей, которые физически и интеллектуально соответствовали выполняемой ими работе, они также подчеркивали большое значение обучения.

Научное управление также выступало в защиту отделения управленческих функций обдумывания и планирования от фактического выполнения работы. Тейлор и его современники фактически признавали, что работа по управлению – это определенная специальность, и что организация в целом выиграет, если каждая группа работников сосредоточится на том, что она делает успешнее всего. Этот подход резко контрастировал со старой системой, при которой рабочие сами планировали свою работу.

Концепция научного управления стала серьезным переломным этапом, благодаря которому управление стало широко признаваться как самостоятельная область научных исследований. Впервые руководители-практики и ученые увидели, что методы и подходы, используемые в науке и технике, могут быть эффективно использованы в практике достижения целей организации.

Фредерик Тейлор (1856–1915 гг.) в своих наиболее известных работах – «Управление фабрикой» (1903 г.) и «Принципы научного менеджмента» (1911 г.) – разработал новую систему управления, которая впоследствии была названа «школой научного управления». Вместо расплывчатых и довольно противоречивых принципов управления он предложил строгую научную систему знаний о законах рациональной организации труда, составными элементами которой является математический способ исчисления себестоимости, дифференциальная система оплаты труда, метод изучения времени и движений (хронометраж), способ расчленения и рационализации трудовых приемов, инструкционные карточки, методы повышения квалификации рабочих

сбор социальной информации и многое другое, что позднее вошло в так называемый механизм научного менеджмента.

Огромный вклад в научную теорию управления внесли супруги Фрэнк Гилбрет (1868–1924 гг.) и Лилиан Гилбрет (1878–1972 гг.), которые упорно искали оптимальные способы увеличения объема выпуска продукции за счет уменьшения усилий, затрачиваемых на их производство. Они изучали трудовые движения работников, используя кинокамеру в сочетании с микрохронометражем, что позволило им разработать карты цикла одновременно выполняемых микродвижений.

Результаты своих изысканий Ф. Гилберт изложил в трудах «Азбука научной организации труда» и «Изучение движений». Использование его исследований позволило обеспечить на производстве трехкратное повышение производительности труда. Л. Гилбрет одна из первых начала заниматься вопросами управления кадрами их научным подбором, расстановкой и подготовкой. В 1915 г. она стала первой женщиной в США, получившей степень доктора психологии. Все ее научные исследования имели практическое применение, широко использовались на многих предприятиях, на некоторых из них были открыты школы по работе с персоналом.

Генри Гантт (1861–1919 гг.) является первооткрывателем в области оперативного управления и календарного планирования деятельности предприятий; разработал целую систему плановых графиков («графики Ганнта»), позволивших благодаря его высокой информированности осуществлять контроль за запланированным и составлять планы на будущее. Помимо этого, предложил методику премиальной оплаты труда рабочих, внёс значительный вклад в разработку теории лидерства. Основные труды: «Труд, заработная плата и доход», «Промышленное руководство» и «Организация труда».

Генри Форд (1863–1947 гг.) – основатель американского автомобилестроения, один из создателей «философии практики» XX века, разработал философию под названием «Фордизм» (система организации поточно-массового производства, основанная на применении стандартизации, типизации и конвейеризации производственных процессов).

Форд разработал формальную структуру организации, определил мероприятия по сотрудничеству рабочего и управленческого персонала, первым установил на своих предприятиях минимальный уровень заработной платы и 8-часовой рабочий день, создал социологические лаборатории. Основные труды: «Моя жизнь, мои достижения» и «Сегодня и завтра».

Административная школа (классическая) (1920–1950 гг.).

Авторы, которые писали о научном управлении, в основном посвящали свои исследования тому, что называется управлением производством. Они занимались повышением эффективности на уровне ниже управленческого. С возникновением административной школы специалисты начали постоянно вырабатывать подходы к совершенствованию управления организацией в целом. Видными представителями школы были А. Файоль, Л. Урвик, Г. Эмерсон, М. Вебер, Д. Муни и др. Целью классической школы было создание универсальных принципов управления. Эти принципы затрагивали два основных аспекта. Одним из них была разработка рациональной системы управления организацией. Определяя основные функции бизнеса, теоретики-«классики» были уверены в том, что могут определить лучший способ разделения организации на подразделения или рабочие группы. Традиционно такими функциями считались финансы, производство и маркетинг. С этим было тесно связано и определение основных функций управления.

Главный вклад представителей школы в теорию управления состоял в том, что они рассмотрели управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, таких как планирование и организация.

Вторая категория классических принципов касалась построения структуры организации и управления работниками.

Примером может служить принцип единоначалия, согласно которому человек должен получать приказы только от одного руководителя и подчиняться только ему одному.

Анри Файоль (1841–1925 гг.) – в основном труде «Общая и промышленная администрация» (1916 г.) разработал общий подход к анализу деятельности организации и сформулировал 14 принципов административной деятельности. Считая предложенные принципы универсальными, он указывал, что их применение должно носить гибкий характер. Многие компании в настоящее время руководствуются указанными принципами.

Административные операции А. Файоль разделил на планирование, организацию, контроль, координацию и распорядительство. Именно они положены в основу известных общих функций управления процессного подхода.

Безусловной заслугой А. Файоля является постановка вопроса о необходимости выделения собственно управленческой деятельности (менеджмента) в особый объект исследования.

Теории управления Ф. Тейлора и А. Файоля имеют не только сходство, но и различия. Тейлор предлагал устанавливать рациональное управление предприятием «снизу», а Файоль – «сверху». Тейлор и Файоль рассматривали разные уровни организации: Тейлор – цеховое управление, Файоль – высшее административное.

Линдал Урвик (1891–1983 гг.) развил основные идеи А. Файоля, сформулировал основные элементы административной деятельности: планирование, организация, укомплектование штата, руководство, координация и составление бюджета. Он разработал также основные принципы формирования организации: соответствие людей структуре, создание специального и «генерального» штаба, сопоставимость прав и ответственности, диапазон контроля, специализация, определенность.

Гаррингтон Эмерсон (1853–1931 гг.). Его философия управления изложена в книге «Двенадцать принципов эффективности». Обосновал необходимость применения комплексного, системного подхода к решению сложных производственных проблем, дополнил линейный принцип построения организации штабным.

Выдвинул теорию о том, что эволюция человеческого общества проходит через противоборство двух типов организации: военно-разрушительной и экономически-созидательной, но «историю творят не полководцы, политические деятели или цари – ее создают предпринимчивые и деловые люди». Макс Вебер (1886–1920 гг.) основным труд «Теория общества и экономическая организация» посвятил анализу проблем лидерства и бюрократической структуре власти. В зависимости от характера руководителя выделял три типа организаций: харизматический, традиционный и идеальный (бюрократический). Научный вклад М. Вебера заключался в создании им теории рационализации и определения четырех типов рационализма (формального, субстантивного, теоретического и практического).

Школа человеческих отношений (неоклассическая) (1930–1950 гг.).

Поведенческие (бихевиористические) науки (1950 – наст. вр.). Школа научного управления и классическая школа появились на свет, когда психология находилась еще в зачаточном состоянии. Многие в начале XX века серьезно ставили под сомнение тогда новую фрейд-

скую концепцию подсознательного. Более того, поскольку те, кто интересовался психологией, редко интересовались управлением, существовавшие тогда скудные знания о человеческом сознании были никак не связаны с проблемами трудовой деятельности. Следовательно, хотя авторы научного управления и классического подхода признавали значение человеческого фактора, дискуссии их ограничивались такими аспектами, как справедливая оплата, экономическое стимулирование и установление формальных функциональных отношений. Движение за человеческие отношения зародилось в ответ на неспособность полностью осознать человеческий фактор как основной элемент эффективности организации. Поскольку оно возникло как реакция на недостаток классического подхода, школа человеческих отношений иногда называется неоклассической школой.

Движение за человеческие отношения. Отличительная черта школы человеческих отношений – перенос акцентов в управлении с выполнения задач на отношения между людьми. Именно эта школа настаивала на необходимости анализа психологической деятельности индивида и выдвинула требование «человек – главный объект внимания».

Возникновение школы человеческих отношений непосредственно связано с именем немецкого психолога Хьюго Мюнстерберга (1863–1916 гг.). В своём труде «Психология и промышленная эффективность» Мюнстерберг заложил основы психотехники (отбор кадров, их совместимость, тестирование способностей и т. д.). Его школа готовила первых в мире промышленных психологов.

Американка Мери Паркер Фоллет (1868–1933 гг.) в работе «Новое государство» выдвинула идею гармонии труда и капитала, которая могла быть достигнута при правильной мотивации и учете интересов всех заинтересованных сторон. Она хотела совместить в единое целое три школы в управлении: научного управления, административную и человеческих отношений. М. П. Фоллет считала, что менеджер должен управлять в соответствии с ситуацией, а не с тем, что предписано функцией управления.

Особая заслуга в развитии идей школы принадлежит Элтону Мэйо (1880–1949 гг.), основным направлением научных исследований которого был способ применения достижений психиатрии и социальных наук к проблемам организации труда и к практике управления. На основании результатов «Хоторнских экспериментов» учёный утверждал, что руководители в своей деятельности должны учитывать социальную организацию рабочего места и потребности рабочих, а искусство

общения с людьми должно стать главным критерием отбора руководителей. Школа человеческих отношений явилась попыткой менеджмента рассматривать каждую организацию как социальную систему, основы концепции которой сводятся к следующему:

- работники коллектива мотивируются в основном социальными потребностями;

- в результате внедрения научно-технических новшеств и рационализации процесса труда работа в значительной степени потеряла привлекательность, поэтому удовлетворение работник ищет в социальных отношениях;

- работники более отзывчивы к специальному влиянию групп равных им людей, чем к контролю со стороны руководителя;

- особое значение имеют неформальные лидеры для достижения целей группы, поведение которых воспринимается как наиболее реальное решение поставленных задач.

Развитие поведенческих наук. Развитие таких наук, как психология и социология и совершенствование методов исследования после второй мировой войны сделало изучение поведения на рабочем месте в большей степени строго научным.

Школа поведенческих наук значительно отошла от школы человеческих отношений, сосредоточившейся прежде всего на методах налаживания межличностных отношений. Новый подход стремился в большей степени оказать помощь работнику в осознании своих собственных возможностей на основе применения концепций поведенческих наук к построению и управлению организациями. В самых общих чертах, основной целью этой школы было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности её человеческих ресурсов.

Идеи школы поведенческих наук заложил Честер Барнард (1887–1961 гг.), Свои труды «Функции администрации» (1938 г.), «Организация управления» (1948 г.) и др. он посвятил проблемам кооперации трудовой деятельности людей и концепции «заинтересованных групп» (физические и биологические ограничения человека подталкивают работников объединяться в кооперации (социальные системы), при этом устойчивость коопераций будет зависеть от результативности и от присущей ей эффективности, а функции менеджера должны сводиться к обеспечению совпадений кооперативных и индивидуальных интересов организации).

Видным представителем школы поведенческих наук являлся Ду-

глас Мак-Грегор (1906–1964 гг.). В своей книге «Человеческая сторона предприятия» (1920 г.) он изложил теории «Х» и «У». В соответствии с этой теорией он выдвинул положения, характеризующие видение менеджера об отношении работников к труду.

Значительный вклад в разработку теории мотивационной гигиены внес Фредерик Герцберг, который в своей книге «Труд и сущность человека» (1960 г.) аргументирует положение о том, что труд, приносящий удовлетворение работнику, способствует психологическому здоровью человека. В его теории факторами мотивационной гигиены выступают трудовые успехи, признание заслуг, сам процесс труда, продвижение по служебной лестнице.

Большой вклад в развитие поведенческого направления в менеджмент внес Абрахам Маслоу (1908–1970 гг.), разработавший теорию потребностей, известную как «пирамида потребностей. Заложенные школой идеи побудили возникновение в 60-х гг. особого управленческого подхода, получившего название «управление персоналом».

Количественная (математическая школа или «наука управления») (1950 – наст. вр.).

Следует обратить внимание на различия перевода и содержания двух понятий – *scientific management* – «научное управление», которое в американской литературе прямо связывается с «тейлоризмом» и его последователями, и – *management science* – «наука управления» – MS, которая сводится к применению количественных методов или же к исследованию операций (*operations research* – OR). В этом значении часто применяется аббревиатура MS/OR. В советской литературе ему близко по смыслу понятие «экономико-математические методы». Математическую школу управления иногда называют количественной теорией управления, толчком к возникновению которой послужило распространение кибернетики, общей теории систем исследования операций и других математических методов. Сторонники школы, используя количественные методы для решения управленческих и производственных задач, уделяют внимание принятию решений, экономической эффективности и использованию вычислительной техники. В становление и развитие математической школы управления внесли существенный вклад Р. Акофф, С. Бир, Д. Форрестер и др., которые заложили системный подход к проблемам менеджмента и созданию систематехники.

Важным вкладом школы в менеджмент является применение моделирования к пониманию и разрешению сложных управленческих про-

блем. Автоматизация производственных процессов и компьютеризация стали значительным толчком к применению в управлении количественных методов.

Центральный пункт науки управления – обеспечение руководителя организации научной базой для решения проблем, связанных с взаимодействием компонентов организации в интересах последней как целого.

3. Современные подходы к управлению

Процессный подход. Деятельность по выполнению функций является процессом, требующим определенных затрат ресурсов и времени. Именно процессный подход к менеджменту позволил увидеть взаимосвязь и взаимозависимость функций управления.

Процесс менеджмента отражает рекомендованную последовательность выполнения основных функций управления, точнее, последовательность начала действий по выполнению функций, так как осуществление многоконтурной обратной связи приводит к одновременному осуществлению функций.

Качество выполнения предыдущего этапа – необходимое условие обеспечения качества выполнения последующего этапа (функции). В этом выражается взаимозависимость функций.

Связующими процессами являются процесс коммуникаций и процесс принятия решений.

В организации протекает множество процессов. М. Портер предлагает классификацию процессов, которая базируется на их роли в создании дополнительных ценностей (каждый процесс должен вносить дополнительный вклад по отношению к предыдущему процессу в ценность конечного продукта). В соответствии с этим критерием все процессы подразделяют на три группы:

- основные, которые связаны непосредственно с производством продукции;
- обеспечивающие процессы осуществляют поддержку основных процессов (снабжение, управление персоналом и др.);
- управленческие процессы включают процессы по установлению целей и формированию условий для их достижения.

Все перечисленные процессы взаимосвязаны между собой и образуют единую систему.

Системный подход. Исследование управления как процесса привело к широкому распространению системных методов анализа. При-

менение системного подхода тесно связано с использованием общей теории систем для принятия управленческих решений. Огромный вклад в это научное направление сделали такие ученые, как Дж. Лорш, П. Лоуренс, Э. Г. Юдин и др.

Концепция общей теории систем впервые сформулирована известным биологом Людвигом фон Берталанфи, который в 50-х гг. XX в. организовал в Канаде центр системных исследований и пытался найти общее, присущее любым сложным системам биологической и общественной природы.

Сейчас понятия «теория систем», «системный подход», «системный анализ» прочно вошли в терминологию современного менеджмента. Эти понятия нетождественны, хотя их часто не разграничивают.

Теория систем – это междисциплинарная область научных исследований, в задачи которой входят разработка обобщенных моделей систем; формирование логико-методологического аппарата описания функционирования и поведения системных объектов; создание обобщенных теорий систем разного типа, их поведения, строения и развития. Она изучает абстрактные системы, призвана способствовать выработке правильного метода прогнозирования их поведения, является фундаментом научных исследований. Ее главная цель – создание направляющей основы проведения научных исследований различных объектов.

Системный подход в менеджменте рассматривается и как методология научного познания объектов и систем управления, и как способ мышления менеджера по отношению к организации и управлению. Разумеется, методология научного познания не должна противоречить способу мышления менеджера. Наоборот, менеджер должен овладеть системным подходом, который:

- рассматривает любой объект, предмет, явление, ситуацию как систему, в свою очередь, состоящую из множества взаимосвязанных подсистем и элементов;
- обеспечивает основу для представления системы как целого, обладающего новыми интегративными качествами;
- ориентируется на изучение взаимосвязей и взаимоотношений элементов;

- исходит из стохастичной и динамичной природы сложных систем;
- учитывает свойства изучаемых систем;
- изучает функционирование любого объекта как процесс и результат его взаимодействия с внешней средой, принимая во внимание взаимосвязь элементов данного объекта с множеством других элементов внешней среды;
- выявляет функции подсистем и элементов, взаимосвязи между ними;
- определяет тенденции, перспективы и закономерности развития системы и ее элементов.

Применение системного подхода в менеджменте позволило сформулировать универсальные понятия и методы исследования объектов с учетом их внутреннего многообразия, целостности, органической взаимосвязи их элементов и внешней среды, а также разработать методологию стратегического управления.

Система – совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которая образует определенную целостность, единство.

Организация в виде системы представлена на рис. 2.

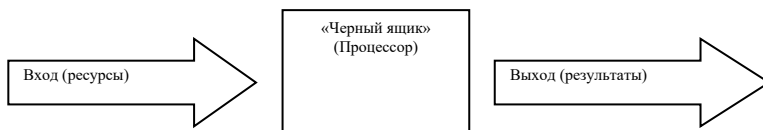


Рис. 2. Организация как система

Из внешней среды организация получает ресурсы для осуществления своей деятельности. В процессоре осуществляется переработка полученных ресурсов. Организация направляет во внешнюю среду результаты своей деятельности в виде готовой продукции, работ, услуг. Управление – координирующее начало, формирующее и приводящее в движение все ресурсы организации для достижения ею своих целей.

Основные системные принципы:

а) *целостность* – принципиальная несводимость свойств системы к сумме свойств составляющих ее элементов и невыводимость из последних свойств целого;

б) *структурность* – возможность описания системы через установление ее структуры, т. е. сети связей и отношений системы; обусловленность поведения системы не столько поведением ее отдельных элементов, сколько свойствами ее структуры;

в) *взаимозависимость системы и среды* (система формирует и проявляет свои свойства в процессе взаимодействия со средой, являясь при этом активным компонентом взаимодействия);

г) *иерархичность* (каждый компонент системы может в свою очередь рассматриваться как система, а исследуемая в данном случае система представляет собой один из компонентов более широкой, глобальной системы);

д) *множественность описания каждой системы* (в силу принципиальной сложности каждой системы ее адекватное познание требует построения множества различных моделей, каждая из которых описывает лишь определенный аспект системы).

Предприятие в рамках данного подхода рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов (подразделений, функций, процессов, методов). Основная идея системной теории заключается в том, что любое решение (действие) имеет последствия для всей системы. Системный подход в управлении позволяет избежать ситуации, когда принятое решение в одной области превращается в проблему для другой.

По мере усложнения связей организации с внешней средой акцент переносится на выявление и описание ее неразрывной связи с внешним миром. В результате в 70-х гг. XX в. сформировались черты модели организации как открытой системы. Была дана характеристика внешней среды как совокупности факторов, воздействующих на функционирование организации и находящихся за ее границами.

Ситуационный подход к управлению. Этот подход концентрируется на ситуационных различиях между предприятиями и внутри самих предприятий, пытается определить значимые переменные ситуации и их влияние на эффективность деятельности предприятия. Были сформулированы следующие внутренние переменные: цели, структура, ресурсы, культура организации. Именно вариативность внутренних

переменных предопределяет возможность решения проблемы гибкости и адаптивности к внешней среде.

Менеджеру в своей практической деятельности приходится сталкиваться с различными ситуациями. Большинство из них повторяется, некоторые остаются беспрецедентными. Поэтому и возникла идея описания действий менеджера в типичных ситуациях, что и явилось предпосылкой становления ситуационного подхода. Практическая реализация данной идеи, совмещенная с системным подходом, открыла перед менеджерами многообразие методов, форм, приемов, техник и технологий действий и поведения в различных ситуациях.

Ситуационный подход предполагает, что пригодность различных концепций, методов, форм управления определяется ситуацией. И поскольку существует множество факторов во внешней среде и в организации, то не существует единого, «лучшего» на все случаи жизни способа управлять организацией. В конкретной ситуации самыми эффективными являются метод, форма, концепция, которые более всего соответствуют данной ситуации.

Ситуационный подход не отрицает системного, а дополняет его, признавая, что, хотя общий процесс одинаков, специфические приемы, которые должен использовать руководитель для достижения целей организации, могут значительно варьироваться. Центральным элементом ситуационного подхода является *ситуация*.

Ситуация – система обстоятельств, условий и факторов, влияющих на организацию в данное конкретное время. Согласно ситуационному подходу, *главная задача менеджера – правильно анализировать и интерпретировать ситуацию*.

Для овладения ситуационным подходом и его практическим использованием руководитель должен:

- знать средства профессионального управления, доказавшие свою эффективность, т. е. процесс управления, системный анализ, концепции, формы, инструменты и методы менеджмента и др.;

- уметь предвидеть положительные и отрицательные последствия применения концепций, форм, инструментов, методов, методик менеджмента, так как все они имеют как сильные, так и слабые стороны при практическом использовании в конкретных ситуациях;

- уметь правильно анализировать и интерпретировать ситуацию, т. е. определять, какие факторы наиболее важны, какой эффект получится в результате управляющего воздействия в данной конкретной ситуации;

– уметь увязать конкретные приемы, формы и методы, которые вызвали бы наименьший отрицательный эффект, с конкретными ситуациями, обеспечивая тем самым достижение целей организации наиболее эффективным путем.

В ситуационном подходе основным признается требование анализа ситуации, определяющее главные и второстепенные факторы.

Ситуационный подход внес большой вклад в развитие теории управления. Он содержит конкретные рекомендации по применению научных концепций, принципов, методов в зависимости от сложившейся ситуации и условий внешней среды.

Комплексный подход при принятии управленческих решений учитывает важнейшие взаимосвязанные и взаимозависимые факторы внешней и внутренней среды организации – технологические, экономические, экологические, организационные, демографические, социальные, психологические, политические и др.

В рамках комплексного подхода выделяют два специфических подхода: поисковый – ориентированный на будущее и определяющий состояния объекта управления в дальнейшем при условии сохранения сегодняшних тенденций его развития; целевой – планирующий целенаправленное изменение объекта управления в будущем с учетом возможных путей и сроков перехода управляемой подсистемы из сегодняшнего состояния в желаемое.

Интеграционный подход к менеджменту нацелен на исследование и усиление взаимосвязей между:

- отдельными подсистемами и элементами системы менеджмента;
- стадиями жизненного цикла объекта управления;
- уровнями управления по вертикали;
- уровнями управления по горизонтали.

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

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

- повышение качеств объекта в соответствии с нуждами потребителя;
- экономия ресурсов у потребителя за счет повышения качества;
- экономия ресурсов в производстве за счет факторов масштаба производства, научно-технического прогресса (НТП);
- применение системы менеджмента.

Нормативный подход. Нормативный подход представляет собой установление нормативов управления по всем подсистемам менеджмента. Нормативы должны устанавливаться по важнейшим элементам подсистем:

- целевой (показатели качества и ресурсоемкости товара, параметры рынка, показатели организационно-технического уровня производства, социального развития коллектива, охраны окружающей среды);
- функциональной (нормативы качества планов, организации системы менеджмента, качества учета и контроля, стимулирования качественного труда);
- обеспечивающей (нормативы обеспеченности работников и подразделений всем необходимым для нормальной работы, выполнения стоящих перед ними целей и задач, эффективности использования различных видов ресурсов в целом по фирме; нормативы должны отвечать требованиям комплексности, эффективности, обоснованности, перспективности во времени и по масштабу применения).

Нормативами функционирования элементов внешней среды предприятие не управляет, но оно должно иметь соответствующий банк нормативов, строго их соблюдать (особенно правовые и экологические), принимать участие в развитии системы нормативов внешней среды. Чем больше обоснованных нормативов по каждому элементу системы менеджмента, тем выше будет ее организованность, уровень автоматизации планирования, учета и контроля на всех уровнях управления.

Тема 1.3. ФУНКЦИИ И ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ

1. Понятие и классификация функций менеджмента.
2. Основные функции и их содержание.
3. Конкретные функции управления.
4. Принципы менеджмента.

1. Понятие и классификация функций менеджмента

Термин «функция» – латинского происхождения (*functio*) и в буквальном переводе означает исполнение, осуществление, деятельность.

Функции менеджмента были впервые выделены французским горным инженером Анри Файолем (1861–1925 гг.). А. Файоль считал, что управлять – значит прогнозировать и планировать, организовывать и руководить командой, координировать и контролировать. Он выделил пять функций менеджмента: предвидение (планирование), организация, распорядительная деятельность, координация и контроль. А также одновременно разделил все функции на шесть групп: производственная, финансовая, коммерческая, учетная, административная, техники безопасности.

Функции менеджмента определяют устойчивый состав специфических видов управленческой деятельности, характеризующихся однородностью целей, действий или объектов их приложения.

Функции менеджмента характеризуют общие задачи и направления управленческих работ, состав и содержание которых в наименьшей степени зависит от специфики конкретной организации (ее отраслевой принадлежности, размера, организационно-правовой формы и т. п.).

Как вид управленческой деятельности функция является частью управленческого труда, отраслью управленческой работы, которая характеризуется единством и однородностью содержания выполняемых операций и процедур.

Функции управления определяют, что должен делать аппарат управления, орган управления, управленческий работник. Для выполнения функции управления должны быть созданы управленческие должности и организационная структура управления (ОСУ). Организационная структура управления устанавливает, кто конкретно выполняет управленческие функции и каким образом управленческие работники взаимодействуют между собой.

Дифференциация функций менеджмента позволяет выделить отдельные задачи и виды управленческой деятельности и регламентировать рациональные правила и процедуры их осуществления.

Рассмотрение менеджмента как совокупности и процесса взаимосвязанных функций обеспечивает синтез различных школ научного управления и возможность реализации ситуационного подхода при принятии управленческих решений.

Различные концепции менеджмента предусматривают большое разнообразие состава и содержания функций менеджмента.

Функции управления делятся на две большие группы, позже получившие название общих (основных) и специальных (специфических).

Общие функции дают временную характеристику процесса управления. Весь процесс управления представляется как последовательная цепь, циклически повторяющихся общих функций: планирования, организации, мотивации и контроля.

Общие функции взаимно проникают друг в друга. Это значит, что, например, сам процесс планирования должен быть спланирован (определены цели, условия и критерии разработки бизнес-плана); организован (установлены сроки, последовательность, ответственные работники и подразделения за разработку отдельных разделов и бизнес-плана в целом); промотивирован (разработана система оплаты и других форм мотивации для разработчиков бизнес-плана); проконтролирован (осуществлены учет, анализ и контроль хода и результатов работы по разработке бизнес-плана).

Специальные (специфические) функции дают характеристику процесса управления, определяя его направленность на конкретные стороны и сферы деятельности предприятия. При этом весь процесс управления расчленяется на определенные направления деятельности организации, в рамках которых повторяются и воспроизводятся управленческие циклы. К специальным функциям управления относятся:

- стратегическое, тактическое и оперативное планирование;
- маркетинг;
- управление основным производством;
- управление вспомогательным производством (ремонтным, энергетическим, транспортным и инструментальным обслуживанием);
- управление инновационной деятельностью;
- управление бухгалтерской деятельностью;
- управление трудом и его оплатой;
- управление качеством продукции;

- управление сбытом;
- управление капитальным строительством и др.

Состав специальных функций определяется спецификой бизнеса предприятия.

2. Основные функции и их содержание

Функция планирования

Планирование – это процесс определения системы целей функционирования и развития организации, а также путей и средств их достижения. Результатом процесса планирования в организации является система взаимосвязанных плановых документов – планов.

Сущность планирования проявляется:

- в конкретизации целей развития организации в целом и каждого подразделения в отдельности на определенный период;
- определении задач деятельности организации во всех сферах;
- определении средств достижения целей;
- определении сроков и последовательности реализации задач;
- выявлении материальных, трудовых, финансовых, информационных ресурсов, необходимых для решения поставленных задач;
- определении ответственности за решение задач.

Задачи планирования:

1. Обеспечение целенаправленного развития организации в целом и ее структурных подразделений.
2. Перспективная ориентация и раннее распознавание проблем развития. План намечает желаемое в будущем состояние объекта и предусматривает конкретные меры, направленные на поддержку благоприятных тенденций или сдерживание отрицательных.
3. Координация действий всех подразделений и работников организаций. Координация осуществляется как предварительное согласование действий при подготовке планов и как согласованная реакция на возникающие помехи и проблемы при выполнении планов.
4. Создание объективной базы для эффективного контроля. Наличие планов позволяет производить объективную оценку деятельности предприятия путем сравнения фактических значений параметров с планируемыми по принципу «факт – план».

5. Стимул (мотивация) трудовой активности работающих. Успешное выполнение плановых заданий – объект особого стимулирования и основание для взаимных расчетов, что создает действенные мотивы для эффективной и скоординированной деятельности всех участников.

6. Информационное обеспечение работников организации. Планы содержат важную информацию для каждого участника о целях, прогнозах, альтернативах, сроках, ресурсных и административных условиях проведения работ.

При планировании необходимо соблюдать определенные принципы (приведены в табл. 2).

План – основа деятельности организации любой формы собственности и размеров; содержит указания кому, какую задачу и в какое время решать, какие ресурсы нужно выделить на решение каждой задачи.

Планы различаются по:

1) *предмету* (НИОКР, производство, сбыт, снабжение, персонал, финансы и т. д.);

2) *уровню* (организация, подразделение, исполнитель);

3) *содержанию* (продуктивно-тематическое, ресурсное, объемно-календарное);

4) *периоду планирования*:

- долгосрочное (более 5 лет) – стратегическое;
- среднесрочное (1–3 года) – тактическое;
- краткосрочное (до 1 года) – оперативное.

Таблица 2. Принципы планирования

Принципы	Краткая характеристика
Единство научно-технических, социальных и экономических задач развития организации	Находит отражение в составе целевых параметров планирования деятельности организации, видах разрабатываемых планов, в критериях оценки плановых решений
Научная обоснованность и оптимальность решений	Обеспечивается применением современных информационных технологий, прогрессивных процедур и методов осуществления производственных процессов, использованием методов оптимального планирования, экспериментов, оптимизации плановых решений, построении интегрированных систем подготовки и обработки данных
Преобладание стратегических	Требует обязательного использования специфиче-

аспектов в планировании	ских форм стратегического планирования на предприятии и подчинения ему всех других видов планирования
Комплексность планирования	Означает системную связь всех разрабатываемых на предприятии планов
Ресурсная сбалансированность планов	Реализуется составлением во всех сферах деятельности организации материальных, трудовых, финансовых, энергетических и прочих видов балансов
Гибкость и эластичность планирования	Требует динамичной реакции планов на отклонения в ходе работ или изменения внутренних и внешних факторов, а также способности сохранять необходимые резервы и предусматривать плановые альтернативы
Непрерывность планирования	Находит своё отражение в концепции скользящего планирования, в которой благодаря периодическому продлению планов долгосрочные укрупненные расчеты сочетаются с детальным краткосрочным планированием

Каждый вид планирования отличается составом решаемых задач, используемой информации, планируемых параметров и степенью их детализации, методами выполнения плановых расчетов.

Планирование – один из важнейших процессов принятия решений в организации; состоит из отдельных этапов и процедур их реализации, которые находятся в логической взаимосвязи и осуществляются в постоянно повторяющейся последовательности, образуя специфический плановый цикл.

Процесс планирования независимо от вида планов состоит из:

- 1) постановки задачи планирования;
- 2) разработки плана;
- 3) реализации планового решения.

Этап постановки задачи включает формирование целей и анализ проблем планирования. Конкретное выражение целей зависит от вида разрабатываемых планов. Анализ проблемы заключается в изучении и сравнении фактически достигнутого или ожидаемого на момент разработки плана состояния объекта планирования с требуемыми целевыми значениями.

Изначально для организации должна быть сформулирована миссия.

Миссия организации – выражение философии и смысла существования организации. Миссия содержит информацию о сфере деятельности, ключевых целях и принципах работы, о рынках, находящихся в фокусе интересов организации, а также о том, что должно заинтересо-

вызывать потенциальных партнеров, вызывать доверие и мотивировать их поступки по отношению к данной организации.

Общие рекомендации по выработке миссии:

- миссия не должна зависеть от текущего состояния организации, форм и методов ее работы, так она устремлена в будущее и показывает, на что будут направляться усилия и какие ценности будут для организации наиболее важными;

- в миссии не принято указывать в качестве цели получение прибыли, несмотря на то, что прибыльная работа является важнейшим фактором жизнедеятельности любой коммерческой организации.

Роль миссии: создание положительного имиджа организации во внешней среде, создание корпоративного духа внутри организации, основа управления; основа установления целей; основа распределения ресурсов; основа системы мотивации.

Цели – это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

Сферы установления целей:

- *производство* (повышение производительности труда, улучшение качества продукции, снижение материалоемкости);

- *маркетинг* (увеличение доли рынка, выход на новые рынки, повышение удовлетворенности потребителей);

- *финансы* (распределение финансовых ресурсов, управление дебиторской и кредиторской задолженностью, установление показателей прибыли, рентабельности, затрат);

- *НИОКР* (разработка и внедрение инноваций, модернизация и техническое перевооружение);

- *кадры* (повышение квалификации работников, улучшение условий труда);

- *менеджмент* (определение и использование принципов и методов управления).

Ключевые *требования* к устанавливаемым целям:

- конкретность содержания (что?);
- адресность (кто?);
- четкие временные рамки, на которые устанавливаются цели (до какого момента времени?);
- измеримость;
- реальная достижимость;
- гибкость;

- непротиворечивость и согласованность с другими целями.

Установление целей предполагает следующие этапы: анализ среды, выработка миссии, постановка целей организации (дерево целей).

Этап разработки плана предусматривает формирование возможных вариантов решения проблемы планирования, прогнозирование возможных последствий их реализации для организации, оценку вариантов принятия решения.

Этап реализации планового решения заключается в доведении планового решения до исполнителей в виде плановых заданий, нормативов, показателей.

Функция организации

Термин «организация» (от лат. *organizo* – сообщаю стройный вид, упорядочиваю, устраиваю) в менеджменте употребляется в двух значениях:

1. Организация как обозначение *процесса упорядочения субъекта и объекта управления* таким образом, что каждый из их элементов способствует успеху деятельности всего предприятия. В этом смысле организация – процесс создания, сохранения и развития структуры предприятия и ее отдельных частей. Например, организация системы управления, организация производства, организация исполнения управленческого решения.

2. Организация как созданная, *упорядоченная и действующая система*. Например, предприятие, фирма, университет, научно-исследовательская организация, структура предприятия.

Первое смысловое значение характеризует организацию как функцию менеджмента – деятельность по созданию, развитию и сохранению структуры предприятия, второе – как результат выполнения этой функции – упорядоченную структуру предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения поставленной цели.

Организация создает кооперацию людей и машин, при которой совместная трудовая деятельность должна осуществляться с наивысшим эффектом при минимуме затрат.

Необходимость организационной деятельности обусловлена следующими причинами:

- для достижения своих целей людям необходимо объединяться;
- любая совместная деятельность требует координации;

• *любая совместная деятельность людей будет более эффективной, если для каждого члена организации определено: что он должен делать, за что он несет ответственность и кто его контролирует.*

Организация как функция управления состоит в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями организации, определении порядка и условий ее функционирования. Это процесс объединения людей и средств для достижения поставленных организацией целей.

Выделяют три направления организационной деятельности:

- определение норм управляемости;
- установление взаимоотношений полномочий и ответственности, которые связывают руководителей разных уровней и их подчиненных;
- формирование организационной структуры.

Процесс организационной деятельности включает:

- установление целей предприятия;
- выявление и классификация видов деятельности, необходимых для достижения целей;
- формирование структурных подразделений, определение их целей, закрепление за ними групп видов деятельности;
- распределение полномочий;
- вертикальная и горизонтальная взаимосвязь подразделений (должностные связи и информационные потоки).

Цель функции организации – формирование структуры субъекта и объекта управления, а также взаимосвязей между ними.

Содержание функции организации в менеджменте раскрывается через понятия «делегирования», «департаментализации», «диапазона контроля», «норм управляемости», «централизации и децентрализации управления», «регламентации».

Делегирование – это передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Менеджер не должен все делать сам. Нужно распределять основные работы по управлению между своими заместителями, помощниками, сотрудниками, оставив за собой только выполнение ограниченных функций. Распределение задач и полномочий является объективным процессом. Делегируя задачи и полномочия, руководитель поручает их выполнение своим подчиненным. Если задача не делегирована другому человеку, руководителю нечем руководить. Делегирование не означает уход руководителя от своих дел или снятия ответственности за работу

вверенного ему подразделения. Ответственность при делегировании не должна размываться.

Ответственность – это обязательство выполнить имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение. Если должностное лицо принимает ответственность за выполнение задачи, то ему необходимо предоставить соответствующие ресурсы, что осуществляется путем делегирования полномочий.

Полномочия – это ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников для достижения целей организации.

Департаментализация (от англ. *departement* – отдел) – это группировка родственных функций и главных видов работ, приводящих к образованию структурных подразделений. Структурное подразделение – это часть организации (группа, бюро, отдел, управление, департамент, участок, цех, производство, кафедра, факультет и т. п.), которая выполняет родственные виды работ.

Практика показывает, что существует количественный предел числа сотрудников, работу которых может успешно планировать, мотивировать, организовывать и контролировать один руководитель. Этот предел непостоянен и зависит от конкретных условий.

Диапазон контроля – это размер команды (количество сотрудников), находящейся в подчинении одного руководителя. Ограниченность диапазона контроля является причиной многоступенчатости организации и ее структуры.

Сложнейшая проблема организационной деятельности – это определение степени централизации и соответственно децентрализации в управлении. **Централизация (децентрализация)** – это степень сосредоточения у менеджеров различных иерархических уровней полномочий по принятию и реализации управленческих решений.

Регламентация – заключительный этап организационной деятельности. Она осуществляется с целью разработки организационных регламентов, норм, нормативов, инструкций, правил и процедур, которые являются основными документально оформленными результатами выполнения функции организации.

В целом *результатом выполнения функции организации* является динамичная система разделения и кооперации труда предприятия, которая базируется на следующих элементах:

- организационной структуре управления предприятием – составе и взаимосвязях управленческих подразделений;
- производственной структуре предприятия – составе и взаимосвя-

зациях подразделений основного и вспомогательного производств;

- организованном процессе управления;
- организованном производственном процессе.

Каждый из этих элементов в большей или меньшей степени регламентируется. В меньшей мере – процесс управления, в большей производственная и организационная структуры.

Регламентация организационной структуры управления включает:

- установление состава управленческих структурных подразделений, их внутренней структуры и управленческих должностей;
- определение подчиненности и основных взаимосвязей управленческих подразделений и должностей;
- определение численности управленческих подразделений, трудоемкости основных видов работ, норм управляемости, квалификационного состава управленческих работников;
- распределение задач, полномочий и ответственности между управленческими должностями;
- расчет затрат на управление, установление бюджета и показателей эффективности аппарата управления.

Основными видами регламентов организационной структуры управления предприятием являются:

- **схема организационной структуры управления**, которая регламентирует состав и подчиненность управленческих подразделений;

- **положения** об отделах и службах, в которых устанавливаются подчиненность отдела (службы), цели, внутренняя структура, функции отдела, права, ответственность, требования к квалификации его начальника, основные взаимосвязи отдела с другими подразделениями предприятия;

- **должностные инструкции**, регламентирующие задачи, полномочия и ответственность каждой управленческой должности, требования к квалификационному уровню, а также ее подчиненность и основные взаимосвязи с другими должностными лицами;

- **штатное расписание**, определяющее должностной состав управленческих подразделений, а также размеры должностных окладов и устанавливаемых надбавок.

Схема организационной структуры и штатное расписание разрабатываются для предприятия в целом, положения – для каждого структурного подразделения, должностные инструкции – для всех управленческих должностей.

Функция контроля

В самом общем виде **контроль** можно определить как процесс соизмерения (сопоставления) фактически достигнутых результатов с запланированными.

Система внутреннего контроля должна ориентироваться на:

- устойчивое положение организации на рынках;
- признание организации субъектами рынка и общественностью;
- своевременную адаптацию систем производства и управления организации к динамичной внешней среде.

Цель контроля – обеспечение эффективного осуществления всех основных функций менеджмента.

Специфика контроля состоит в том, что, с одной стороны, – это самостоятельная функция, с другой, – элемент каждой общей функции управления (планирование, организация, мотивация).

Задачи контроля:

- сбор и систематизация информации о фактическом состоянии деятельности и ее результатах (функция – учет);
- оценка состояния и значимости полученных результатов деятельности, выявление отклонений от стандартов – плановых заданий, нормативов (функция – оценка);
- анализ причин отклонений и дестабилизирующих факторов, влияющих на результаты деятельности (функция – анализ);
- прогнозирование последствий сложившейся ситуации и обоснование необходимости принятия корректирующих воздействий.

Объект контроля – это организация в целом, её сферы деятельности, персонал, отдельные показатели деятельности и т. д.

В менеджменте под контролем понимается:

- процесс обеспечения достижения целей организации;
- деятельность по определению качества и корректировке выполняемых сотрудниками работ;
- процесс обратных связей в организации.

Контроль как *общая функция* управления присущ каждому руководителю. Контроль начинается с того момента, как определены цели организации.

Смысл контроля заключается также в том, чтобы предупреждать возникновение кризисных ситуаций. Для этого необходим контроль над событиями. Контроль позволяет выявить проблемы и скорректировать организацию до того, как проблемы перейдут в кризис.

Хороший контроль есть способность организации вовремя фикси-

ровать свои ошибки. Смысл контроля также в том, чтобы успешно работать в условиях неопределенности и риска.

Задуманные планы и нарисованные оргструктуры не всегда сбываются даже при выдающихся исполнителях. Действуют внешние факторы, а люди – не роботы. Чтобы правильно среагировать на изменения, необходим контроль за ними.

Смысл *контроля* также и в том, чтобы поддерживать успехи организации.

Система контроля должна фиксировать внимание на отклонениях в критических точках. Умение выбрать критические точки – это искусство управления.

Контроль должен быть объективным, гибким, экономичным.

Необходимы **три условия** для организации контроля.

1. Контроль требует наличия планов, нормативов, правил работы, программ и смет.

2. Для контроля необходима организационная структура, чтобы знать, кто за что отвечает. За саму же оргструктуру отвечает первое лицо организации.

3. Контроль необходим для решения задач организации и поэтому находится в тесной взаимосвязи с мотивацией.

Система контроля в организации должна предусматривать осуществление различных видов контрольной деятельности.

Эффективная система контроля характеризуется следующими чертами:

- стратегической направленностью;
- ориентацией на результаты;
- соответствием контролируемому виду деятельности;
- своевременностью и гибкостью;
- экономичностью и простотой;

Классификация видов контроля представлена на рис. 3.

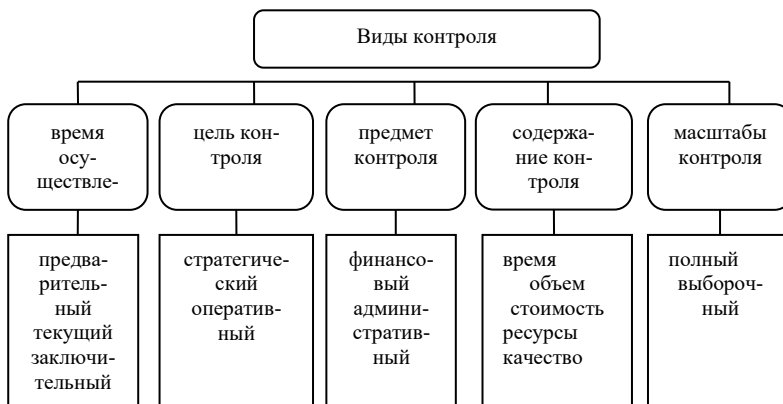


Рис. 3. Классификация контроля

Характеристика основных видов контроля представлена в табл. 3.

Т а б л и ц а 3. **Характеристика основных видов контроля**

Вид контроля	Содержание
1	2
Предварительный	Проводится до принятия решения по вопросу в целях предупреждения неверных или необоснованных решений. Применяется к трудовым, материальным и финансовым ресурсам
Текущий	Осуществляется в процессе исполнения принятых решений (плановых заданий). Назначение – своевременное выявление отклонений, препятствующих исполнению решения в полном объеме, нужного качества и в установленные сроки. Производится в виде контроля работы подчиненного его непосредственным начальником
Заключительный	Осуществляется после реализации решения для проверки правильности исполнения
Стратегический	Предусматривает учет, оценку и анализ результатов разработки и реализации перспективной концепции развития организации. Объектами выступают важные аспекты политики организации: маркетинг, научно-технические прогнозы и т. д.

1	2
Оперативный	Нацелен на текущий учет, анализ осуществляемых процессов и имеет своей задачей обеспечение выполнения принятых плановых заданий. Объектами выступают тематические и производственные задания, сроки проведения работ, качество работ, предусмотренные планом ресурсы, связанные с деятельностью затраты организации
Финансовый	Ориентирован на конечные результаты деятельности предприятия и проводится на разных уровнях управления в соответствии с принятой организационной структурой. Объектами являются такие показатели, как прибыль, издержки, объемы производства и продаж, инвестиции и эффективность их использования, обеспеченность финансовыми средствами и финансовое состояние организации (платежеспособность и ликвидность)
Административный	Распространяется на процессы деятельности и управления ими, имеет иерархическую структуру. Объекты контроля – производственно-хозяйственный процесс в целом и его отдельные части, плановые задания, сроки поставок, ситуация в коллективах исполнителей, выполнение производственной программы и всех видов планов организации
Полный	Мероприятия контроля постоянно реализуются в принятой организационной структуре
Выборочный	Организуется разовое мероприятие, имеющее целевой характер: проверка качества продукции, соблюдение нормативных требований, научно-технического уровня продукции и т. п.
Внутренний	Система контроля организуется предприятием самостоятельно
Внешний	Контроль со стороны внешних контрольных органов, вышестоящей организации, государственных органов и т. д.

Этапы процесса контроля. Технология контроля имеет три самостоятельных этапа:

- 1) установление критериев и стандартов;
- 2) сопоставление с ними реальных результатов;
- 3) принятие корректирующих действий.

Этапы контроля четко различимы. Они свойственны контролю в любой системе управления.

Весь смысл контроля в том, чтобы *своевременно* установить отклонения. Корректирующее решение принимается на основе выяснения причин отклонений. Его смысл – возвращение организации к установленным стандартам.

Мотивация как функция менеджмента, теории мотивации

Мотивация в менеджменте определяется как «процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации» и как «способность заставить людей делать хорошо и с энтузиазмом то, что должно быть сделано».

Современные теории мотивации можно разделить на две группы: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории основываются на определении потребностей идентификации мотивов личности, побуждающих людей действовать так или иначе. **Процессуальные** теории не оспаривают, что человек действует на основе мотивов и для удовлетворения потребностей, но сосредотачивают свое внимание на том, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения.

Содержательные теории мотивации. Общим для этой группы теорий является то, что они пытаются идентифицировать потребности и мотивы людей. Но в самой этой идентификации имеются существенные разночтения, наблюдаемые у авторов различных концепций. Наиболее известными являются теории мотивации А. Маслоу, Д. Мак-Клелланда, Д. Мак-Грегора и Ф. Герцберга.

Теория мотивации А. Маслоу. Он в 1940-е гг. предложил разделить многообразные индивидуальные потребности людей на пять групп и (что не менее важно) расположил их в виде строгой иерархической структуры – пирамиды. А. Маслоу считал, что поступками людей движут:

- физиологические потребности, связанные с выживанием – голод, жажда, секс, отдых, сон;
- потребности в безопасности и уверенности в будущем – потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем;
- социальные потребности – потребности в причастности к какой-либо социальной группе: семье, трудовому коллективу, кругу друзей и знакомых, т. е. потребности в любви, дружбе, чувства социального взаимодействия, привязанности и поддержки;
- потребности в уважении – потребности в самоуважении, уважении со стороны окружающих, в признании;
- потребности самовыражения – потребности в росте как личности,

в личном самосовершенствовании, исполнении желаний.

Все эти потребности образуют строгую иерархию, т. е. удовлетворение потребностей нижних уровней первичное на поведение человека влияют сначала физиологические потребности, затем потребности в безопасности, далее – социальные и только потом – потребности в уважении и самовыражении.

Прежде чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным мотивом поведения человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня. Потребность в самовыражении никогда не может быть полностью удовлетворена, так как в процессе развития личности человека расширяются его потенциальные возможности.

Теория потребностей Дэвида Мак-Клелланда. Д. Мак-Клелланд предложил свою классификацию потребностей высших уровней, выделив потребности во власти, в успехе и в причастности.

Потребность во власти – желание воздействовать на других людей: Это – необязательно рвущиеся к власти «карьеристы» в негативном понимании, а люди, испытывающие потребность в проявлении и расширении своего влияния. Люди с этой потребностью чаще всего проявляют себя как откровенные, энергичные люди, не боящиеся конфронтации и стремящиеся отстаивать первоначальные позиции.

Потребность в успехе – желание всегда достигать поставленных целей. Эта потребность удовлетворяется процессом доведения работы до успешного завершения. Люди с этой потребностью рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя личную ответственность за поиск решения проблемы и хотят, чтобы достигнутые результаты поощрялись вполне конкретно.

Потребность в причастности схожа с соответствующей группой потребностей, выделенной А. Маслоу. Люди с этой потребностью заинтересованы в компании знакомых, друзей, оказании помощи другим. Их привлекают работы с обширными возможностями социального общения. Действия менеджера аналогичны действиям по удовлетворению социальных потребностей.

Теория Дугласа Мак-Грегора. Д. Мак-Грегор разделил людей на две группы в зависимости от их отношения к работе.

Одним людям (теория Х в интерпретации Мак-Грегора) не нравится работа и они будут ее по возможности избегать. Они мало способны к творчеству, за исключением тех случаев, когда нужно «обойти» правила, установленные руководством. Основными мотивами к труду для

них являются деньги и беспокойство за свою безопасность. Они предпочитают быть ведомыми, а не принимать на себя ответственность, которой избегают. Поэтому этих людей надо принуждать или «покупать», чтобы они приложили необходимые усилия, четко определять объем их прав, обязанностей и ответственности, разрабатывать программы стимулирования, постоянно контролировать ход и результаты работы, давать жесткую оценку результатам их труда, поддерживать строгую дисциплину.

Другим людям (теория Y) работа необходима для собственного психологического роста. Они при благоприятных условиях способны к творчеству и изобретательности, к самомотивации, желают реализовать свой потенциал, стремятся к достижению поставленных целей, ищут ответственность и принимают ее на себя. Дисциплина, которой эти люди придерживаются сами, более эффективна, а порой и строже той, которую им навязывают. Поэтому задачей менеджера в отношении этих людей является создание условий, в которых самомотивация может реализоваться. Менеджер должен давать им возможность добиваться успеха, проявлять творчество, принимать и нести ответственность, использовать таланты, способности и интересы сотрудников настолько, насколько это необходимо для решения задач и достижения целей организации.

Теория мотивации Фредерика Герцберга. Ф. Герцберг говорил: «Не нужно делать людей счастливыми, просто избавьте их от несчастий». Он создал свою концепцию мотивации, впервые разделив все мотивационные факторы на две группы: «гигиенические факторы» и «мотивации», а также выявив, что чувства удовлетворенности и неудовлетворенности в мотивации не являются прямо противоположными друг другу.

Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа. Их отсутствие или неадекватность вызывает у работника неудовлетворение работой, а их наличие или достаточность не мотивирует работника к более эффективному труду, а только снимает у него чувство неудовлетворенности. Гигиенические факторы не мотивируют работника к повышению производительности труда, а только делают работу более привлекательной и не дают развиться чувству неудовлетворенности работой. Работник «замечает» эти факторы только тогда, когда сочтет их реализацию неадекватной или отрицательной. До того он не обращает на них внимания.

К гигиеническим факторам отнес политику администрации фирмы,

условия работы, заработную плату, взаимоотношения с равными по должности, характер контроля со стороны начальника, удобство расположения, отсутствие шума, загрязнений окружающей среды на рабочем месте, межличностные отношения и др.

Мотивации связаны с самим характером и сущностью работы. Их отсутствие или неадекватность вызывает у работника чувство отсутствия удовлетворенности, и только наличие их в полной мере вызывает удовлетворенность работой и мотивирует к повышению производительности и эффективности труда.

К мотивациям относятся: продвижение по службе, достижения, признание и одобрение результатов работы, успех, оплата, связанная с результатами труда, хороший заработок, высокая степень ответственности, возможности творческого роста и др.

Процессуальные теории мотивации.

Теория ожиданий основана на тезисе, что наличие активной потребности (фактора-мотиватора в трактовке Ф. Герцберга) не является единственным необходимым условием мотивации человека. Человек направит свои усилия на достижение какой-либо цели только тогда, когда будет уверен с большой степенью вероятности, что его усилия приведут к достижению цели и получению вознаграждения, и, следовательно, – к удовлетворению.

Мотивация (М), согласно этой теории, является функцией трех факторов: ожидания в отношении «затрат труда и результатов» (З-Р); ожидания в отношении «результатов труда и вознаграждения» (Р-В); валентности (V):

$$M = f [(З-Р), (Р-В), V] .$$

Исходя из теории ожиданий, мотивационный процесс и его результат – удовлетворенность, получаемая работником, зависят от того, насколько ожидаемое вознаграждение адекватно потребностям работника и насколько это вознаграждение соответствует результатам его труда. И если вознаграждение адекватно активным потребностям и результатам труда, то работник будет прилагать максимум усилий, чтобы достичь нужного результата. Если предлагаемое вознаграждение не будет соответствовать мотивации личности или его размер, форма не будут увязаны с результатами труда, то работник будет стремиться минимизировать затраты своего труда вплоть до отказа (если это возможно) от такой работы.

Теория справедливости дополняет теорию ожиданий, констатируя, что люди не только определяют соотношение полученного вознаграждения

граждения к затраченным усилиям, но и соотносят собственное вознаграждение с вознаграждением других работников, выполняющих аналогичную работу. Если возникает несправедливость, т. е. дисбаланс между вознаграждениями коллег, то мотивация также снижается. Восстановить справедливость можно двумя способами:

- сократить или изменить уровень затраченных усилий;
- попытаться изменить уровень вознаграждения.

В соответствии с этой теорией для обеспечения условий мотивации людей к труду менеджерам необходимо:

1. Обеспечивать прямую и ясную зависимость вознаграждения от результатов труда.

2. Справедливо оценивать результаты труда подчиненных, не допуская дисбаланса в вознаграждении коллег.

Модель Портера-Лоулера. Лайман Портер и Эдвард Лоулер предложили свою теорию мотивации, связав пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Согласно этой теории достигнутые результаты зависят от трех переменных: затраченных усилий, способностей и характерных особенностей человека, а также от осознания им своей роли в трудовом процессе. Уровень затрачиваемых усилий зависит от ценности вознаграждения и того, насколько работник уверен в прочности зависимости вознаграждения от затрачиваемых усилий. Достижение требуемого уровня результативности может повлечь как внутренние (чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности, самоуважения и т. п.), так и внешние (премия, похвала руководителя, продвижение по службе) вознаграждения. Удовлетворение является результатом внутренних и внешних вознаграждений с учетом их справедливости. Удовлетворение выступает мерилем того, насколько ценно вознаграждение на самом деле. И эта оценка будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций.

Практическое значение этой теории для мотивации состоит в том, что во-первых, она расширяет представления о зависимостях «затраты – результаты», «результаты – вознаграждения», вводя новые переменные: оценка роли работника, его способности и характер.

Во-вторых, разграничивает внутренние и внешние вознаграждения.

В-третьих, формулирует основной вывод, что результативный труд ведет к удовлетворению и, следовательно, способствует повышению результативности труда.

Таким образом, различные теории с разной степенью полноты ха-

рактируют проблему мотивации, выделяя ее различные аспекты. Суть же состоит в том, что каждый человек имеет свои потребности, свои мотивы, по-разному реагирует на одинаковые, а тем более разные стимулы, что зависит от различных факторов, и, наконец, самостоятельно выстраивает свое поведение для удовлетворения своих потребностей. Значение теорий мотивации состоит в том, что они помогают найти подходы к решению этих задач.

Результаты выполнения функции мотивации могут быть положительными и отрицательными. Положительный результат – заинтересованность сотрудников в эффективном труде, удовлетворенность результативным, творческим, инициативным трудом. Отрицательные результаты – отсутствие заинтересованности, неудовлетворенность, отсутствие удовлетворенности, безразличие к работе и т. п.

3. Конкретные функции управления

Конкретные функции управленческого персонала включают:

- общее руководство;
- прогнозирование и технико-экономическое планирование;
- оперативное управление производством;
- *управление технологической подготовкой и научно-техническим развитием;*
- *управление технической подготовкой производства, ремонтным, энергетическим, транспортным и другими видами обслуживания;*
- управление трудовыми ресурсами и социальным развитием;
- управлением материально-техническим снабжением и сбытом продукции;
- управление капитальным строительством и реконструкцией;
- управление финансовыми ресурсами и учет;
- управление хозяйственным обслуживанием и делопроизводством.

Общее руководство выполняет всю работу по проектированию и совершенствованию системы и методов управления, а также разрабатывает соответствующие организационные процедуры, обеспечивающие единство действий всего аппарата управления, то есть оно является интегрирующей функцией, объединяющей все другие функции в направлении достижения общей цели данной системы.

Прогнозирование и технико-экономическое планирование выполняют в основном работники планово-экономической службы, а также в определенной мере руководители хозяйства и главные специалисты. Выполнение этой функции включает такие работы, как разработка долгосрочных прогнозов и планов по всем направлениям деятельности предприятий; технико-экономическое обоснование направления капиталовложений и отдельных мероприятий; определение экономической эффективности технологических и технических решений; разработка норм и нормативов по труду и заработной и т. д.

Функция оперативного управления производством призвана обеспечивать необходимое согласование действий всех звеньев предприятия, выполнять такие работы, как оперативно-календарное планирование предприятия, отделений, бригад, ферм и других подразделений; осуществлять оперативную подготовку производства (выявлять готовность техники, наличие рабочей силы, необходимых материалов и т. д.) и контролировать ход подготовки ресурсов к работе; вести оперативный контроль за выполнением производственной программы, принимать меры к четкому ее исполнению. Особое внимание эта служба призвана уделять увязке, согласованию оперативной работы всех других служб предприятия, четкому и быстрому устранению разногласий, возникающих в ходе производства.

Осуществляют эту функцию в основном работники диспетчерской службы и руководители подразделений, а также руководители хозяйства, главные специалисты.

Управление технологической подготовкой и научно-техническим развитием производства в современных условиях является одной из важнейших функций, которая обеспечивает разработку и внедрение прогрессивной технологии и связанной с ней технической подготовки производства, а также соответствующей им организации производства и труда по отраслям: участие в разработке организационно-производственной структуры хозяйства, специализации и концентрации производства по подразделениям и т. д.

Выполняют эту группу функций отраслевые специалисты: зоотехники, агрономы, ветеринарные врачи, овощеводы, частично инженеры, руководители обслуживающих подразделений и др.

Управление технической подготовкой производства, ремонтным, энергетическим, транспортным и другими видами обслуживания осуществляется инженерами-механиками, инженерами-электриками, другими специалистами инженерного профиля. В задачу этой группы

функций входят обеспечение эксплуатационной готовности соответствующих технических средств, четкое и бесперебойное обслуживание подразделений основного производства техническими средствами, всеми видами энергии, транспортом, обеспечение рабочих мест оборудованием и инструментами, своевременное выполнение необходимых ремонтных работ в ходе производственного процесса.

Управление трудовыми ресурсами и социальным развитием коллектива – функция, выполнением которой заняты, кроме руководителей хозяйств и подразделений, специалисты по кадрам, планово-экономического отдела. К числу их работ относятся: комплектование и учет кадров; подготовка, переподготовка и повышение их квалификации; научная организация труда и заработной платы; охрана труда и техника безопасности. Все большее значение приобретают создание благоприятного социального и психологического климата в трудовых коллективах, воспитание работников в духе коммунистического отношения к труду. Это должно найти широкое отражение в планах работы соответствующих работников и служб, планах социального развития трудовых коллективов, в коллективном договоре администрации и профсоюзной организации.

Управлением материально-техническим снабжением и сбытом продукции в хозяйствах в основном заняты заведующие складами, агенты-экспедиторы, а также руководитель и главные специалисты хозяйства, руководители обслуживающих подразделений и другие работники.

В крупных сельскохозяйственных предприятиях, тем более в производственных объединениях, создание самостоятельной службы снабжения и сбыта является необходимым.

Управление капитальным строительством и реконструкцией – особая функция, которая включает большой круг работ как по обеспечению нового строительства и реконструкции старых помещений соответствующей документацией (титульные списки, сметы и др.), так и по приобретению материалов и контролю за ходом работ. Выполняют эту функцию инженеры-строители, прорабы, нормировщики по строительству и т. д.

Управление финансовыми ресурсами и учет выполняют руководители предприятия, бухгалтеры, учетчики, табельщики, кассиры.

Управление хозяйственным обслуживанием и делопроизводством выполняют заведующий хозяйством, заведующие культурно-бытовыми учреждениями, делопроизводитель и другие работники,

обеспечивающие нормальные условия для выполнения основных функций управления.

Каждая из перечисленных функций делится на подфункции, работы, являющиеся также объективно необходимыми. Подфункция, работа – это часть функции, имеющей конкретную цель, заканчивающуюся определенным практическим результатом. Само наименование работы показывает, чем она завершается. Так, подфункцией руководителя хозяйства является прием рабочего на работу; оформление его – для инспектора по кадрам; начисление заработной платы – для бухгалтера и т. п. Если действие не заканчивается определенным практическим результатом, то его можно считать операцией (например, осуществление связи, доведение решений до исполнителей, получение первичной информации, телефонные переговоры и др.).

Таким образом, весь комплекс указанных функций управления сельскохозяйственным предприятием можно разделить на функции: общего руководства, специализированного (функционального) и технического обслуживания. Соответственно и управленческий персонал разделяется на три категории: линейный, функциональный и вспомогательно-технический.

Работников управления, исходя из выполняемых ими функциональной роли и вида работ, можно разделить на три большие группы: руководители, к которым относятся работники, наделенные правом принятия решений; специалисты – работники, осуществляющие управление техническими, технологическими и другими отдельными процессами и элементами производства и обеспечивающие подготовку решений, для руководителей по своей области деятельности; вспомогательно-технические работники, обеспечивающие первые две группы своевременной и достоверной информацией для принятия решений, создающие условия для реализации основных функций управления.

Специализация управленческих работников составляет основу функционального построения аппарата управления, тогда как специализация по уровням управления – основу линейного соподчинения нижестоящих вышестоящим.

4. Принципы менеджмента

Принципы управления организацией определяют требования к системе, структуре и организации процесса управления, т. е. управление организацией осуществляется посредством основных исходных положений и правил, кото-

рыми руководствуются менеджеры всех уровней. Эти правила определяют «линию» поведения руководителя.

Таким образом, *принципы управления* можно представить как основополагающие идеи, закономерности и правила поведения руководителей по осуществлению управленческих функций.

Принципы Гаррингтона Эмерсона.

Принципы менеджмента – это фундаментальные истины (или то, что считается истиной в настоящий момент), на которых строится система управления в целом или отдельные ее части.

Впервые принципы менеджмента были сформулированы Гаррингтоном Эмерсоном в книге «Двенадцать принципов управления» в 1912 году. Этими принципами были:

- 1) отчетливо поставленные идеалы или цели;
- 2) здравый смысл;
- 3) использование компетентных консультаций;
- 4) дисциплина;
- 5) справедливое отношение к персоналу;
- 6) быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет;
- 7) диспетчеризация;
- 8) наличие норм и расписаний;
- 9) нормализация условий труда;
- 10) нормирование производственных и управленческих операций;
- 11) наличие стандартных инструкций;
- 12) вознаграждение за производительность.

Помимо этих принципов, Эмерсон сформулировал следующие положения менеджмента:

- 1) подчиненный существует для того, чтобы расширять и продолжать личность начальника;
- 2) начальник существует только для того, чтобы делать производительной работу подчиненного;
- 3) каждая высшая ступень управления существует не для удовольствия тех, кто стоит выше, а для обслуживания тех, кто работает ниже;
- 4) каждая мельчайшая операция на предприятии должна быть обслужена всеми знаниями и умениями, которые есть в мире.

Принципы Анри Файоля.

В 1914 году свои принципы управления сформулировал яркий представитель европейской классической школы управления Анри Файоль в книге «Общее и промышленное управление». Этими принципами являются:

1. **Разделение труда.** В то время уже никем не оспаривалось положение, что разделение труда производственного персонала ведет к эффективности использования рабочей силы. По аналогии А. Файоль утверждал, что это положение справедливо и для управленческого труда.

2. **Власть и ответственность.** Они взаимосвязаны между собой, причем ответственность является следствием и естественным продолжением власти. Сама власть может быть официальной, основанной на занимаемой административной должности, или неофициальной, основанной на авторитете личности. Но ни одна из них немыслима без ответственности, которая требует от руководителя определенного мужества. Боязнь ответственности может парализовать инициативу и слугить препятствием реализации власти.

3. **Дисциплина,** под которой подразумевается, прежде всего, повиновение и соблюдение определенных соглашений между работником и руководителем.

4. **Единоначалие,** т. е. работник должен получать приказания только от одного начальника.

5. **Единство руководства.** Это означает, что каждая совокупность видов деятельности, направленных на достижение одной цели, должны иметь одного руководителя и один план.

6. **Подчинение индивидуальных интересов общим.** Если между двумя сотрудниками возникают разногласия, то организация должна примирить их, защищая при этом собственные интересы.

7. **Вознаграждение.** Количество и методы оплаты труда должны быть справедливыми и предоставлять сотрудникам максимальную возможность удовлетворить свои потребности.

8. **Централизация,** т. е. в любой организации должен быть управляющий центр.

9. **Скалярная цепь** – это цепь начальников от высшего уровня до низшего, посредством которой реализуется власть. Количество звеньев этой цепи должно определяться из интересов дела.

10. **Порядок,** т. е. каждый работник должен иметь свое рабочее место и находиться на этом месте.

11. **Справедливость.** Лояльность и преданность персонала должны обеспечиваться сочетанием доброты и справедливости со стороны администрации.

12. **Стабильность пребывания в должности.** Работнику требуется определенное время для овладения приемами работы на должном

профессиональном уровне, а излишняя текучесть кадров является причиной и следствием плохого управления.

13. **Инициатива.** Поскольку любой мыслящий человек получает удовлетворение от обдумывания и реализации планов, то администрация должна предоставлять работникам такую возможность.

14. **Корпоративный дух.** Гармония между персоналом является огромной силой организации.

Современные принципы менеджмента.

В качестве современных принципов менеджмента можно рассматривать систему принципов, предложенную Т. Питтерсом и Р. Уотерманом. К этим принципам относятся:

1. *Ориентация на достижение успеха.* Под этим подразумевается:

- постоянный поиск альтернативных вариантов развития организации;
- умение выбирать направления деятельности, предвещающие успех, и концентрация деятельности на этих направлениях;
- умение вырабатывать новые методы разрешения новых проблем, с которыми сталкивается организация.

Быть всегда лицом к потребителю. Это означает:

- 1) иметь ясное и четкое видение интересов индивидуального потребителя;
- 2) с уважением относиться к запросам потребителей;
- 3) повышать готовность каждого сотрудника предприятия к инновациям и динамичному обновлению продукции.

Самостоятельность и предприимчивость, которая базируется на культивировании в организации:

- 1) индивидуальной инициативы всех сотрудников;
- 2) решительных, но взвешенных действий сотрудников, совершаемых на основе прогнозов близких и дальних последствий;
- 3) несение каждым сотрудником ответственности за свои действия.

Производительность, базирующаяся на:

- 1) естественных интересах и стремлениях персонала жить лучше и реализовывать себя;
- 2) постоянном обучении персонала;
- 3) активной ориентации его мышления на быстрые изменения в характере и масштабах деятельности организации, обусловленные развитием рынка;
- 4) отождествлении сотрудников с организацией, когда каждый работник – это «свой человек» для организации.

Связь с жизнью, которая опирается на:

> объективные экономические законы и реальное осознание экономической ситуации;

> стремление исправлять ошибки, одновременно учась на них;

> выработку реалистичных, простых и понятных критериев оценки деятельности каждого сотрудника и организации в целом;

> постоянный анализ получаемых результатов и корректировку стратегических и тактических целей и деятельности;

> расширение и углубление связей организации с внешним окружением;

> ориентацию деятельности организации на общественные интересы.

Верность своему делу, которая формируется на основе:

> общечеловеческих ценностей;

> философии организации, признаваемой большинством сотрудников;

> взаимной выгоды и социального партнерства;

> создания атмосферы общности интересов организации и персонала.

Простота структуры и скромный штат управления. Это достигается за счет:

1) децентрализации управления организацией и создания предпосылок для широкого горизонтального взаимодействия подразделений и сотрудников;

2) широкого привлечения сотрудников к групповому процессу принятия решений.

Свобода и жесткость одновременно, что подразумевает:

1) баланс полномочий, свободы действий и ответственности сотрудников;

2) заботу со стороны организации о благополучии сотрудников и дисциплинированность последних.

Основные принципы Фредерика Тейлора.

1. Научное изучение каждого отдельного вида трудовой деятельности.

2. Отбор, тренировка и обучение рабочих и менеджеров на основе научных критериев.

3. Сотрудничество администрации с рабочими.

4. Равномерное и справедливое распределение обязанностей.

Тейлор утверждает, что **в обязанности руководства** входит выбор людей, способных удовлетворить рабочие требования, а затем подго-

товить и обучить этих людей для работы в конкретном направлении. Подготовка является определяющим моментом для повышения эффективности работы.

Тейлор считает, что специализация труда одинаково важна как на управленческом уровне, так и на исполнительном; что планирование необходимо осуществлять в плановом отделе чиновниками, которые всесторонне подготовлены и могут выполнять все функции планирования.

Фредерик Тейлор создал **систему дифференциальной оплаты**, согласно которой рабочие получали заработную плату в соответствии с их выработкой, т. е. он основное значение придавал системе сдельных ставок заработной платы. Это значит, что рабочие, производящие продукции больше дневной стандартной нормы, должны получать более высокую сдельную ставку, чем те, кто не вырабатывает норму. Основным побудительным фактором работающих людей является возможность зарабатывать деньги, увеличивая производительность труда.

Роль дифференциальной оплаты.

1. Система дифференцированных сдельных ставок должна стимулировать большую производительность рабочих, так как от этого повышается сдельная ставка заработной платы.

2. Использование идей Тейлора обеспечивает значительный рост производительности труда.

Тейлор и его последователи проанализировали взаимосвязь между физической сущностью работы и психологической сущностью работающих для установления рабочих дефиниций. И, следовательно, это не могло решить проблему деления организации на отделы, диапазонов контроля и поручений полномочий.

Главная идея Тейлора состояла в том, что управление должно стать системой, основанной на определенных научных принципах; должно осуществляться специально разработанными методами и мероприятиями. Следует нормировать и стандартизировать не только технику производства, но и труд, его организацию и управление. В своей концепции Тейлор значительное внимание уделяет «человеческому фактору».

Научное управление, по Тейлору, сосредотачивалось на работе, выполняемой на самом нижнем уровне организации.

Тейлоризм интерпретирует человека как фактор производства и представляет рабочего механическим исполнителем предписанных

ему «научно обоснованных инструкций» для достижения целей организации.

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

Тейлор разработал и внедрил сложную систему организационных мер:

- хронометраж;
- инструктивные карточки;
- методы переобучения рабочих;
- плановое бюро;
- сбор социальной информации.

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

Взгляд на сдельную и премиальную системы заработной платы:

Ф.Тейлор: рабочие должны получать зарплату пропорционально своему вкладу, т. е. сдельную. Рабочие, которые производят больше установленной дневной нормы, должны получать большую оплату, т.е. дифференцированную сдельную оплату труда.

Тема 1.4. МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА

1. Понятие методов управления, их сущность.
2. Административные методы.
3. Экономические методы менеджмента.
4. Социально-психологические методы.

1. Понятие методов управления, их сущность

Слово «метод» *греческого* происхождения, что в переводе означает способ достижения какой-либо цели.

Через методы управления реализуется основное содержание управленческой деятельности.

Метод управления – это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей.

Характеризуя методы управления, необходимо раскрыть их направленность, содержание и организационную форму.

Направленность методов управления ориентирована на систему (объект) управления (организацию, отдел, подразделение и т. п.).

Содержание – это специфика приемов и способов воздействия.

Организационная форма – это воздействие на конкретно сложившуюся ситуацию. Это может быть прямое (непосредственное) или косвенное (постановка задачи и создание стимулирующих условий) воздействие.

Разнообразие используемых методов управления вызывает необходимость их упорядочения и классификации.

Классификация методов управления:

1. По содержанию методов управления:

- А) социально-психологические;
- Б) организационно-распорядительные;
- В) экономические.

2. По организационной форме:

- А) единоличные;
- Б) коллективные;
- В) коллегиальные.

3. По объекту управления:

- А) управление производством;
- Б) управление людьми;

- В) управление организацией;
- Г) управление внешними связями.

4. По сфере применения:

- А) общие, применяемые по всей системе управления;
- Б) локальные, применяемые к отдельным частям системы управления.

5. По мотивации воздействия:

- А) материальная мотивация;
- Б) моральная мотивация;
- В) принудительная (властная) мотивация.

Методы менеджмента применяются по отношению к трудовым коллективам в целом и отдельным работникам в частности.

Большинство авторов классифицируют методы управления в зависимости от их содержания, направленности и организационной формы, что отражает, по сути, административное, экономическое и социальное воздействие на управляемую систему.

Искусство менеджера будет проявляться в умении определить оптимальное сочетание организационно-административных, экономических и социально-психологических методов.

Экономические методы основаны на сознательном использовании объективных экономических законов. Они действуют в сфере регулирования экономических отношений.

К организационно-распорядительным относятся методы, основанные на ответственности подчиненных и власти руководителя, на использовании обязательных для исполнителя предписаний и рекомендаций. Сфера их действия – организационные и правовые отношения.

Социально-психологические методы основаны на учете и использовании нематериальных интересов людей. Они направлены на удовлетворение социальных потребностей членов трудового коллектива и действуют как регуляторы социальных, психологических, идеологических и этических отношений.

Краткая характеристика методов управления:

Методы управления	Механизм воздействия	Содержание методов	Стимулы выполнения управленческих воздействий
Организационно-административные (или организационно-	Прямой директивный	Приказы; инструкции; распоряжения; административные права; гражданские	Дисциплинарная ответственность

распорядительные)		нормы	
Экономические	Косвенный, стимулирующий	Прибыль; цена; экономическое стимулирование	Материальная заинтересованность
Социально-психологические	Косвенный, стимулирующий	Стиль руководства; мотивы; традиции; творческая активность	Моральная ответственность

Таким образом, менеджмент рассматривает методы управления как совокупность разнообразных способов и приемов, используемых управленческим аппаратом организации в первую очередь для активизации инициативы и творчества всего персонала в процессе практической деятельности и для удовлетворения его потребностей.

2. Административные методы

Объективной основой использования **административных (организационно-распорядительных) методов** управления выступают организационные отношения, составляющие часть механизма управления. Через их посредство реализуется одна из функций управления – функция организации, а задача организационно-административной деятельности состоит в координации действий подчиненных.

Административные методы оказывают прямое воздействие на управляемый объект через приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, контроль за их выполнением, систему административных средств поддержания трудовой дисциплины и т. д.

Они призваны обеспечить организационную четкость и дисциплину труда. Эти методы регламентируются правовыми актами трудового и хозяйственного законодательства.

Административные методы управления.

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

Они опираются на:

- власть руководителя;
- его права;
- организационную дисциплину;
- ответственность.

Компоненты административного управления:

- виды и типы воздействия;
- адресат;
- постановка задания и определение критериев его выполнения;
- установление ответственности;
- инструктаж подчинённых.

Воздействие административных методов:

- приказы;
- распоряжения;
- оперативные указания;
- инструкции;
- контроль за исполнением распоряжений;
- средства поддержания дисциплины;
- прочие факторы воздействия.

Формы проявления административных методов:

- рекомендации;
- приказы;
- постановления;
- распоряжения;
- инструктаж;
- команды.

Особенности административных методов:

- четкая адресность директив;
- обязательность выполнения распоряжений и указаний;
- наличие временных рамок выполнения задания.

Невыполнение этих методов рассматривается как прямое нарушение исполнительной дисциплины и влечет за собой определенные взыскания.

По существу, административные методы – это методы принуждения, которые сохраняют свою силу до тех пор, пока труд не превратится в первую жизненную потребность.

В зависимости от содержания административные методы управления разделяются на три группы:

- организационные;
- оперативно-распорядительные;
- дисциплинарные (рис. 4).

Организационные методы управления используются при решении перспективных задач и создании организационных основ предприятия.

Различают следующие виды организационного воздействия:

- **регламентирование** – это совокупность правил, определяющих порядок работы, предписание действовать определенным образом;
- **нормирование** – это установление допустимых границ деятельности, расчет норм различных показателей работы;
- **инструктирование** – это воздействие на исполнителей с помощью инструкций, рекомендаций, указаний о порядке и способах выполнения работы.



Рис. 4. Административные методы

Оперативно-распорядительное воздействие осуществляется для оперативного управления, их основой является решение конкретных ситуаций, не предусмотренных организационными методами.

Распорядительные методы осуществляются с помощью приказов, распоряжений, указаний.

Дисциплинарные методы заключаются в практической реализации заранее установленных правил, регламентирующих ответственность сотрудников организации. Можно выделить личную, коллективную, материальную, моральную и административную ответственность. Дисциплинарное воздействие регламентируется Трудовым кодексом, постановлениями правительства и локальными нормативными актами. Дисциплинарное воздействие применяется в случае невыполнения работником своих должностных обязанностей, Право на применение этих методов имеет только руководитель (работодатель).

В общем виде система административных методов – это совокупность 2 равнозначных элементов:

– воздействие на **структуру** управления (регламентация деятельности и нормирование в системе управления);

– воздействие на **процесс** управления (подготовка, принятие, организация выполнения и контроль за управленческими решениями).

В зависимости от функционирующих в коллективе методов руководства формируется соответствующая им система подчинения.

В практике управленческой деятельности административное воздействие связано с 3 типами подчинения:

1) *вынужденное и внешне навязанное*. Оно сопровождается неприятным чувством зависимости и понимается подчиненными как нажим «сверху»;

2) *пассивное*. Для него характерно удовлетворение, связанное с освобождением от принятия самостоятельных решений;

3) *осознанное, внутренне обоснованное*.

В организации эти методы служат средством:

1) **прямого воздействия** на процесс производства и труд работников посредством непосредственной связи руководителя и подчиненного (иногда приводит к пассивности и скрытому неповиновению) и наиболее эффективным;

2) **косвенным методом** воздействия, которые осуществляются посредством постановки задачи и создания стимулирующих условий.

Основные достоинства административных методов управления:

1) обеспечивается единство воли руководства в достижении цели;

2) не требует крупных материальных затрат;

3) в малых организациях оперативно достигаются цели и обеспечивается быстрая реакция на изменение внешней среды.

Недостатки административных методов управления:

1) подавляется инициатива, творческая работа;

2) отсутствуют действенные стимулы труда и могут возникать антистимулы;

3) в крупных организациях менеджеры не заинтересованы в повышении компетентности, поэтому она в дефиците;

4) усиление пассивности подчинённых, а иногда и скрытое неповиновение ввиду отсутствия положительных стимулирующих условий.

Таким образом, административные методы управления

предшествуют самой деятельности организации, и призваны создать для нее необходимые условия.

3. Экономические методы менеджмента

Экономическим методам управления отводится центральное место, так как отношения управления определяются в первую очередь экономическими отношениями и лежащими в их основе объективными потребностями и интересами людей.

Экономические методы управления представляют собой совокупность экономических рычагов, с помощью которых достигается эффект, удовлетворяющий требованиям коллектива в целом и личности в частности.

Экономические методы – это способы воздействия, которые посредством создания экономических условий побуждают работников предприятий действовать в нужном направлении и добиваться решения поставленных перед ним задач. Они воздействуют на экономические интересы государства, субъектов хозяйствования и работников. Реализуются с помощью совокупности экономических рычагов, посредством которых достигается поставленная цель.

В случае использования экономических методов управления менеджмент распоряжается в пределах предоставленных полномочий материальными ресурсами, полученным доходом и прибылью, заработной платой, тем самым реализуя свои экономические интересы.

Отличительными особенностями этих методов являются косвенный характер воздействия и возможность количественного соизмерения, т. е. возможность выбора конкретных рычагов и средств на основе проведенного анализа.

Экономические методы руководства предполагают разработку общих планово-экономических показателей и средств их достижения.

В результате повышения действенности экономических рычагов и стимулов формируются такие условия, при которых трудовой коллектив и его члены побуждаются к эффективной работе не столько административным влиянием (приказы, указания и т. п.), сколько экономическим стимулированием.

На основании экономических методов управления должны развиваться и укрепляться организационно-административные и социально-психологические методы, повышаться профессионализм и культура их применения.

Конкретный набор и содержание рычагов экономического воздействия определяется спецификой управляемой системы.

В соответствии с этим в управленческой практике экономические методы руководства чаще всего выступают в следующих формах: финансирование, планирование, анализ, хозрасчет, ценообразование, кредит, материальное стимулирование и т. п. (рис. 5).



Рис. 5. Экономические методы

Экономические методы основаны на **принципах экономического расчета**. Эта их особенность нашла отражение в соответствующей классификации. Так, по субъектам экономического расчета выделяют две группы комплексных экономических методов: экономический расчет государства (государственное экономическое регулирование) и экономический расчет предприятия.

Суть *государственного экономического расчета* заключается в разработке экономического механизма хозяйствования, формировании экономических условий деятельности предприятий, домашних хозяйств, правительственных агентств. Это законодательное оформление выбранной модели социально-экономического развития.

Государственный экономический расчет реализуется путем разработки и осуществления экономической политики. Ее основные составляющие: денежно-кредитная политика, бюджетная, налоговая, социальная политика, регулирование внешнеэкономической деятельности, ценовая политика, регулирование оплаты труда и др.

Экономический расчет предприятия направлен на установление экономических взаимосвязей с другими хозяйствующими субъектами, между своими структурными подразделениями, а также с сотрудниками и собственниками имущества. Он осуществляется на трех уровнях: предприятия в целом, структурных подразделений (внутрифирменный расчет), сотрудников (экономическое стимулирование и оплата труда). Здесь используются такие методы, как планирование, ценообразование, инструменты проведения финансовой и коммерческой политики, методы организации заработной платы, материального стимулирования, льготы, штрафы и т. д.

Экономический расчет предприятия в настоящее время осуществляется в двух формах – бюджетный расчет и коммерческий расчет.

При *бюджетном расчете* текущие затраты предприятия, затраты на расширенное воспроизводство частично либо полностью покрываются из бюджета собственника. Часто таким собственником выступает государство. В Беларуси на принципах бюджетного расчета работают бюджетные организации и предприятия, финансируемые за счет республиканского или местного бюджетов, планово-убыточные предприятия, производящие социально значимую продукцию.

Коммерческий расчет основан на полной самостоятельности в принятии решений и полной ответственности за результаты своей деятельности, включая имущественную. Источники расширенного воспроизводства находятся как внутри, так и вне предприятия. Прибыль предприятие получает как за счет более эффективного использования внутренних ресурсов, так и за счет лучшей работы с субъектами внешней среды. Благодаря тому, что коммерческий расчет синтезирует в себе все экономические рычаги и инструменты, он способствует обеспечению рентабельности, оптимальному использованию капитала, развитию технологии, эффективной кадровой политике.

Коммерческий расчет осуществляется с помощью следующих рычагов воздействия: планирование, анализ, ценообразование, финансирование, кредитование, экономическое стимулирование и др.

Внутрифирменный расчет отражает взаимоотношения отдельных подразделений фирмы в связи с внутрикорпоративными поставками и

хозяйственные отношения, складывающиеся на этой основе. Характер этих взаимоотношений зависит от экономического и правового положения подразделений. Хозяйственно-экономическое положение конкретного подразделения определяется степенью его оперативной самостоятельности и предоставляемыми его руководителю полномочиями.

Среди экономических методов менеджмента важное место принадлежит **экономической мотивации** работников и коллективов. Основное требование здесь – индивидуальный подход с точки зрения конечных результатов труда. Экономическая мотивация включает:

- прямое материальное вознаграждение: заработная плата, надбавки, премии (бонусы), участие в прибылях, участие в акционерном капитале;

- дополнительные (социальные) выплаты: возможность использовать оборудование фирмы в личных целях по льготным ценам; субсидии на питание; помощь в оплате образования (работников организации и членов их семей); скидки при покупке товаров своего предприятия; предоставление возможности обучения на различных курсах фирмы; возможность получения льготных кредитов; предоставление различных видов медицинского обслуживания, которое фирма оплачивает частично или полностью. В ряде зарубежных компаний все большее распространение получают гибкие социальные выплаты, когда общая сумма выплат фиксируется, а сам работник определяет их конкретный перечень и размер;

- штрафы – это материальная ответственность работника за некачественно выполненную работу.

Экономические методы управления основаны на знании и сознательном использовании объектов экономических законов.

Они характеризуются:

- 1) свободой субъекта и объекта, достаточной для реализации их интересов в договорном процессе;

- 2) выполнением договорных обязательств.

Достоинства метода: стимулируется проявление инициативы, реализуется творческий потенциал работников на основе удовлетворения материальных потребностей.

Недостатки: остаются неудовлетворенными многие потребности, лежащие вне сферы материального интереса, что снижает мотивацию.

Таким образом, экономические методы управления представляют собой разновидность воздействия на ход производства, конкретные формы которого преломляются через широкое развитие товарно-денежных отношений и действие экономических рычагов управления.

4. Социально-психологические методы

Для того чтобы воздействие на коллектив было наиболее результативным, необходимо знать моральные и психологические особенности отдельных групп и коллективов, и осуществлять управляющее воздействие.

Для этих целей используются **социально-психологические методы**, которые *представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них.*

Они основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека.

Это достигается посредством приемов, которые носят личностный характер (личный пример, авторитет и т. д.).

Главная цель – положительный социально-психологический климат в коллективе. Основное средство воздействия на коллектив – убеждение.

Цель социально-психологический методов – познание и использование законов психической деятельности людей для оптимизации психологических явлений и процессов в интересах общества и личности. Однако между ними существует и различие: при помощи социальных методов осуществляется управление отношениями в группах и между группами; при помощи психологических – управление поведением индивида и межличностными отношениями в группе.

Социально-психологические методы управления делят на 2 группы:

- 1) социальные;
- 2) психологические (рис. 6).

Социальные методы – это способы и приемы воздействия на процессы формирования и развития коллектива, социальные процессы, протекающие внутри него. Данные методы направлены на укрепление организационной культуры, коллективно разделяемых ценностей и образцов поведения.

К социальным методам относятся:

– **социальное планирование и социальная поддержка** направлены на решение социальных вопросов коллективов

организаций, улучшение условий труда, отдыха, духовного и физического развития. Такие планы включают следующие разделы: изменение структуры персонала; повышение уровня квалификации; улучшение условий труда, быта, охраны здоровья, жизненного уровня; развитие персонала, включая физическое; совершенствование социальной инфраструктуры предприятия);



Рис. 6. Социально-психологические методы

– **социологические исследования.** С одной стороны, они являются источником информации о происходящих в коллективе социальных процессах, а с другой, – сами воздействуют на персонал предприятия, свидетельствуют о заботе администрации об удовлетворении социальных нужд. К ним относятся анкетирование, интервьюирование, беседы, конференции, наблюдение, эксперимент, социометрические исследования и др.;

– **социальное нормирование,** которое устанавливает нормы и требования:

– к межличностным отношениям (поощрение коллективизма или индивидуализма, характер взаимоотношений между людьми по возрасту, статусу, рангу, отношению к коллегам, клиентам, конкурентам);

– внешнему виду (ограничения в одежде, наличие униформы, атрибутики, символики компании);

– языку общения (манера общения, способ обращения к коллегам, «телефонное право», процедура информирования работников);

– трудовой этике (соблюдение временного распорядка, отношение к качеству работы, разделение труда, замещение работника и т. д.);

– **соревнование**, обязательным условием которого является гласность и награждение победителей. Соревнование, как правило, осуществляется следующими способами:

– выявление лидера и мотивация остальных работников на достижение и преодоление его результатов (почти как в спорте);

– установление стандартов поведения, стандартов производительности труда в различных областях деятельности и мотивация сотрудников предприятия на достижение этих стандартов;

– поддержание передового опыта за счет проведения различных конкурсов, поощрения передовиков производства, празднования успешного завершения важных для организации работ и т. д.;

– **социальная адаптация**, ориентированная на повышение идентификации работника с организацией за счет усвоения им корпоративных ценностей. Она реализуется через установление и проведение обрядов, ритуалов, обычаев, ознакомление с мифами и легендами компании. Так, в зарубежных компаниях большую популярность имеют легенды о бережливости и рачительности основателей фирм, которые за счет этих качеств сумели разбогатеть, их заботливым, отеческим отношением к подчиненным, что способствует отождествлению работника с организацией.

Психологические методы направлены на гармонизацию взаимоотношений работников предприятия и установление наиболее благоприятного психологического климата. В рамках психологических методов можно выделить:

– **методы непосредственного влияния**. Их применение определяется личностными характеристиками субъекта и объекта управления и предполагает воздействие на саму личность, ее мировоззрение, ценности, принципы, верования, восприятие и поведение. В ней выделяют:

– убеждение – целенаправленное психологическое воздействие на личность с целью изменения ее мнения и формирования необходимого отношения к окружающей действительности (процессам, явлениям, людям). Это достигается за счет вовлечения убеждаемого в процесс построения вывода путем информирования, разъяснения, доказательства и опровержения. Инструментами убеждения выступают логическое мышление и доказательства;

– внушение – целенаправленное, сознательно организуемое, неаргументированное воздействие на человека (или группу людей), ориентированное на создание эмоциональной расположенности и доверия к существу излагаемого материала. При внушении осуществляется процесс передачи информации, основанный на ее некритическом восприятии;

– социально-психологическое заражение, которое базируется на бессознательной невольной подверженности индивида определенным эмоционально-психическим состояниям и заключается в передаче психического настроя в группе. Оно способствует групповой интеграции, а потому его применение эффективно при формировании и усилении групповой сплоченности;

– подражание, которое опирается на усвоение личностью новых форм поведения и деятельности путем следования какому-либо примеру, образцу;

– **методы косвенного влияния**, предполагающие воздействие не на саму личность, а на условия ее жизнедеятельности. К ним относятся:

– гуманизация труда за счет снижения монотонности труда, проектирования и оснащения рабочих мест с учетом психологических особенностей личности, использования специально подобранной музыки и т. д. Так, например, согласно цвето-психологии, сочетание красного и сине-зеленого цветов стимулирует общую работоспособность человека, желтый и желто-зеленый с оранжевым снимают умственное утомление, а желтый цвет отдельно способствует умственной деятельности;

– творческое стимулирование – психологическое побуждение путем поощрения творчества, инициативы, самостоятельности, направленное на удовлетворение потребности работника в самореализации;

– вовлечение работников в управление предприятием. В мировой практике это достигается через разработку коллективного договора, участие в профсоюзном движении, рабочих комитетах (кружках) и представительствах высших органом управления, самоуправление. Данный метод обеспечивает удовлетворение потребности и принадлежности и развивает производственную демократию;

– разделение труда с учетом психологических особенностей исполнителей. Так, например, работнику с явно выраженными чертами сангвиника необходимо постоянно ставить новые задачи, требующие от него внимания и интеллекта. Однако это недопустимо для

флегматика, который не может работать при дефиците времени, частых сменах содержания работы и первичного трудового коллектива;

- **методы комплектования малых групп (команд)** для решения наиболее актуальных проблем, исходя из необходимости максимального использования возможностей каждого сотрудника, их психологической адаптации к новым условиям и сферам профессиональной деятельности;

- **методы морального стимулирования**, направленные на повышение самооценки сотрудника. К ним относятся объявление благодарности, награждение грамотой, присуждение почетного звания и т. д.;

- **методы социального стимулирования**, направленные на повышение статуса работника. Под статусом понимается оценка окружающими личности данного работника и исполняемой им роли. На практике социальное стимулирование может быть обеспечено за счет выполнения работником определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы), приглашения работника на недоступные ранее встречи, совещания формального и неформального характера, доверительного обращения, отдельных важных поручений руководства;

- **методы управления конфликтами**. Эти методы в значительной степени основываются на учете психологических аспектов взаимодействия конфликтующих сторон.

Реализация социально-психологических методов весьма сложна. Для их правильного применения менеджмент предприятия должен обладать знаниями в области психологии, социологии, иметь профессиональный опыт и навыки общения с людьми, руководства ими.

Достоинства этих методов:

- включаются механизмы трудовой мотивации, не связанные с удовлетворением материальных потребностей;
- практически не требуются материальные затраты.

Недостатки этих методов:

- достаточно трудно прогнозировать результаты;
- не используются стимулы, опирающиеся на материальные потребности людей.

Реализация социально-психологических методов весьма сложна. Для их правильного применения менеджмент предприятия должен обладать знаниями психологии, социологии, иметь профессиональный опыт и навыки общения с людьми, руководства ими.

Все методы управления рассматриваются в практической деятельности не как отдельные, разрозненные и самостоятельные способы воздействия, а как **целостная система**, состоящая из ряда взаимосвязанных и взаимодействующих групп методов. Эффективное управление возможно лишь на основе сочетания, единстве всех трех групп методов: экономических, административных и социально-психологических, так как применение экономических методов становится успешным тогда, когда умело поставлена организаторская, административная деятельность, обеспечивающая создание четкого распорядка работы, установление ответственности каждого исполнителя за возложенные на него обязанности. Там, где есть уважение к дисциплине, там эффективнее действуют и экономические методы. Нормальное функционирование экономического управления настоятельно требует, чтобы все виды административного воздействия были строго регламентированы и введены в правовые рамки. Экономические и административные методы управления неразрывны, образуют единую систему рычагов, направляющих предприятие к его конечной цели, позволяющих прийти к ней кратчайшим и наиболее экономным путем. К сожалению, этих двух методов оказывается недостаточно. В свою очередь административные методы связаны с социально-психологическими. Исходя из принципа единоначалия, руководитель имеет право издавать приказы и распоряжения. Но должен учитывать в каждый момент общее состояние «социально-психологического» климата, а также индивидуальные способности каждого исполнителя, от которых во многом зависит успешность выполнения издаваемого приказа или распоряжения. Роль социально-психологических методов постоянно возрастает. Это обусловлено тремя моментами: а) повышением образовательного и культурного уровня работников, что вызывает с их стороны ожидание в применении методов управления их деятельностью, основанных на учете интересов их и коллективов, в которых они работают, методов, которые не подавляют их как *личность*, вызывают рост их *творческой активности*; б) развитием демократических начал в управлении; в) значительная часть коллективов является не только наемными работниками, но и акционерами предприятия, что вызывает

необходимость некоторого насыщения организационных (административно-правовых) и экономических методов – методами социально-психологического воздействия. Поэтому для эффективного управления необходимо использовать в управлении предприятием все три группы методов.

Тема 1.5. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

1. Понятие управленческого решения.
2. Классификация управленческих решений.
3. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.
4. Решение как мыслительный процесс.
5. Процесс принятия и реализации решений.
6. Классификация методов обоснования решений.

1. Понятие управленческого решения

При достижении целей человек, также как и организация, может сталкиваться с различными проблемами. При этом под **целью** понимается идеальное представление о желаемом состоянии объекта управления или результата деятельности, а **проблема** может возникать в двух случаях:

во-первых, при отклонении хода процесса достижения цели от запланированного, т. е. проблема рассматривается, как отклонение от нормы;

во-вторых, при возникновении не учтенных ранее возможностей достижения цели, т. е. проблема рассматривается, как предоставляющаяся возможность.

Проблема всегда порождается некоторыми условиями, множество которых называется ситуацией. Совокупность проблемы и вызвавшей ее ситуации называется проблемной ситуацией.

Любая проблема может иметь несколько способов разрешения или альтернатив. **Выбор единственной альтернативы из всего их множества и является принятием решения.**

В течение своей жизни человек постоянно принимает различные решения, последствия которых могут сказаться как на будущем самого человека, так и на будущем других людей. Если решение принимает руководитель организации, то последствия этого решения неизбежно сказываются на других людях. Поэтому руководитель всегда несет моральную, а довольно часто и материальную ответственность за результаты принимаемых решений. Исходя из этого, можно дать более полное определение управленческого решения.

Управленческое решение – это протекающий во времени мыслительный, эмоциональный и правовой акт по выбору одной из множества альтернатив, совершаемый руководителем в пределах своих полномочий.

Это определение позволяет трактовать решение с различных точек зрения:

во-первых, как протекающий во времени процесс, что позволяет вести разговор о его этапах, к которым относятся: подготовка, принятие и реализация решения; при этом этап принятия решений можно трактовать как акт выбора, осуществляемый индивидуальным или групповым лицом, принимающим решение (ЛПР) с помощью определенных правил;

во-вторых, как волевой акт руководителя, что позволяет рассматривать решение с психологической точки зрения, с учетом мотивов и мнений, определяющих поведение руководителя;

в-третьих, как предписание к действию, что позволяет оценивать его эффективность;

в-четвертых, как средство достижения цели, что позволяет говорить о его оптимальности;

в-пятых, как мыслительный процесс, что позволяет говорить о логичности либо интуитивности его обоснования.

Поскольку руководитель любого уровня принимает решения, то можно утверждать, что принятие управленческих решений является обязательным элементом процесса управления, т. е. своеобразной функцией управления, которая необходима для осуществления всех других функций.

Реализованное управленческое решение – результат управленческого труда.

Можно выделить три взаимосвязанных между собой аспекта управленческого решения. Во-первых, управленческое решение – это *вид деятельности*, осуществляемый субъектом управления и связанный с подготовкой, нахождением, выбором и принятием определенных вариантов действий. В этом аспекте управленческое решение – вид работы субъекта управления, определенный этап процесса управления.

Во-вторых, управленческое решение – это *вариант воздействия* субъекта управления на объект. В этом смысле управленческое решение есть описание предполагаемых действий управляющей системы по отношению к управляемой, формула воздействия субъекта управления на объект.

В-третьих, управленческое решение — это *организационно-практическая деятельность* менеджера, связанная с воплощением решения в жизнь.

В современной теории решений можно выделить два направления. В рамках первого разрабатываются различные методы и модели, объясняющие руководителю как надо принимать решения. При этом руководитель считается «экономически разумным» человеком, принимающим рациональные решения, цель которых — оптимизировать или сделать приемлемыми результаты производственно-хозяйственной деятельности организации. Например, максимизировать прибыль при соблюдении законов и морально-этических правил. В рамках второго направления пытаются выяснить, каким образом люди принимают решения в действительности и почему человек, в том числе и руководитель, принимают иррациональные решения, которые не только не улучшают его экономического положения, но и наоборот его ухудшают. Например, человек отказывается от сравнительно высоко оплачиваемой и нетрешивной работы в пользу менее оплачиваемой и хлопотливой работы, но дающей ему возможность руководить другими людьми. Такое решение вряд ли можно назвать экономически рациональным, но, принимая его, человек удовлетворяет свою потребность власти.

2. Классификация управленческих решений

Классификация управленческих решений, принимаемых на предприятии, (или, что тоже самое, классификация проблем предприятия) может проводиться по различным критериям.

1. По содержанию выделяют *социальные, экономические, организационные, технические, технологические* и другие решения.

2. По длительности действия выделяют решения:

➤ *стратегические*, которые касаются коренных проблем организации, принимаются в масштабах всей организации и ее внешнего окружения; они рассчитаны на длительный период действия, на решение перспективных задач;

➤ *тактические*, которые обеспечивают выполнение стратегических решений и по времени не превышают одного года;

➤ *оперативные*, связанные с достижением текущих целей и по времени рассчитанные на период, не превышающий месяца или квартала.

3. По виду лица, принимающего решение (ЛПР), выделяют решения:

- ✓ **индивидуальные**, принимаемые руководителем единолично;
- ✓ **коллегиальные**, принимаемые коллективным органом управления (например, советом директоров компании);
- ✓ **коллективные**, принимаемые всем коллективом предприятия.

4. По степени определенности используемой информации, решения подразделяются на:

➤ решения, принимаемые в условиях **определенности**, когда информация о проблемной ситуации, целях, ограничениях и последствиях реализации решения является полной и достоверной; в этой ситуации существует возможность построения формальной математической модели задачи принятия решений;

➤ решения, принимаемые в условиях **стохастической определенности**, когда информация о проблемной ситуации, целях, ограничениях и последствиях задана в вероятностных показателях;

➤ решения, принимаемые в условиях **неопределенности**, когда используемая информация вообще не имеет численного выражения или эта информация противоречива.

5. По степени уникальности выделяют решения:

✓ **рутинные**, принимаемые руководителем автоматически почти ежедневно;

✓ **периодические**, принимаемые руководителем с определенной частотой;

✓ **уникальные**, принимаемые руководителем впервые в его практике, здесь важно подчеркнуть, что уникальность решения субъективна: ситуация, для одного руководителя являющаяся уникальной, для другого может быть рутинной.

6. По степени проявления творчества рассматривают решения:

✓ **нетворческие** или **запрограммированные**, когда известен алгоритм выработки решения, т. е. когда решение – это реализация определенной последовательности известных руководителю шагов, представляющих собой логические или математические операции;

✓ **творческие** или **незапрограммированные**, необходимость в которых возникает, когда руководитель сталкивается с неструктурированной ситуацией, содержащей неизвестные ему факторы. В этом случае нельзя составить конкретную последовательность шагов, ведущих к принятию обоснованного решения. Поэтому руководителю приходится одновременно разрабатывать процедур выработки и принятия

решения и вырабатывать само решение.

Разумеется, на практике практически не встречаются запрограммированные или незапрограммированные решения в чистом виде. Очень немногие запрограммированные решения настолько структурированы, что полностью исключают инициативу лица, их принимающего. С другой стороны, при выработке и принятии незапрограммированного решения всегда можно использовать известные структурированные методы.

7. По степени сложности решения подразделяются на:

➤ **простые**, принимаемые по одному критерию оценки и выбора альтернатив;

➤ **сложные**, принимаемые по нескольким, зачастую противоречивым критериям. Именно эти решения являются наиболее распространенными при управлении организацией.

8. По виду зависимости переменных от времени выделяют решения **статические** и **динамические**.

9. По степени охвата объекта управления, относительно которого принимается решение, выделяют:

✓ **общие**, охватывающие весь объект;

✓ **частные**, охватывающие некоторые стороны деятельности объекта (например, сбыт продукции на предприятии);

✓ **локальные**, охватывающие только отдельные элементы управляемого объекта (например, решение об отзыве из отпуска какого-либо сотрудника).

3. Требования, предъявляемые к управленческим решениям

Основными требованиями, предъявляемыми к управленческому решению, являются следующие:

1. **Целевая направленность**, т. е. решение должно преследовать достижение определенной цели.

2. **Обоснованность**, т. е. принимаемое решение должно отражать объективные закономерности развития объекта и системы управления им. Решение, противоречащее этим закономерностям, будет пассивно или активно отторгаться, что требует дополнительного расхода ресурсов и соответственно замедлит развитие организации.

3. **Компромиссность**. Необходимость этого требования исходит из того, что управленческие решения практически всегда имеют негативные последствия, т. е. невозможно принять решение, полностью

удовлетворяющее организацию, руководителя и всех работников. И с этой точки зрения важно иметь в виду перспективную эффективность принимаемого решения. Например, принимая решение о пожизненном найме работников руководство предприятия понимает, что неизбежны дополнительные затраты на заработную плату, особенно в условиях экономических кризисов, но считает, что сохранение лояльности работников и поддержание корпоративного духа будет, в долгосрочной перспективе, выгоднее для предприятия.

Именно умение принимать решения, видя их недостатки, но не позволяя им парализовать собственную волю, отличают эффективного руководителя. Эти люди понимают, что принятие пусть неэффективного решения, лучше, чем непринятие решения вообще. Вместе с тем бывают ситуации, когда из-за недостатка информации именно непринятие решения становится единственно верным способом поведения. В этом случае руководитель возлагает больше надежды на саморегуляцию организации, чем на собственную инициативу.

4. Своевременность. Это означает, что с момента возникновения проблемной ситуации до момента принятия решения в объекте управления не должно произойти необратимых изменений, делающих решение ненужным.

5. Соответствие полномочиям ЛПР, что является необходимым условием директивности принятого решения. Этот момент достаточно важен еще и потому, что, принимая решение, руководитель берет на себя ответственность за его последствия. Превышение полномочий создает предпосылку невыполнения решения. С другой стороны, руководитель не должен принимать решения, входящие в компетенцию нижестоящих менеджеров, поскольку это приводит к снижению инициативности подчиненных.

6. Непротиворечивость и согласованность с принципами управления и ранее принятыми решениями, поскольку ни одно решение не реализуется изолированно, а дополняет другие решения.

7. Экономичность и эффективность. Требование эффективности заключается в обеспечении достижения намеченных целей. При этом важно, чтобы цель была достигнута при минимальных затратах и издержках, что делает решение экономичным.

4. Решение как мыслительный процесс

Рассматривая решения как мыслительный процесс, можно выделить:

- интуитивные решения;
- решения, основанные на суждениях;
- рациональные решения.

Интуитивные решения – это выбор, сделанный только на ощущении того, что он правилен. В этом случае лицо, принимающее решение не взвешивает сознательно все «за» и «против», а зачастую даже не пытается сознательно анализировать ситуацию. И 80 % [7] менеджеров высшего звена утверждают, что при решении серьезных проблем полагаются в основном на неформализованную информацию и интуицию. Но при этом следует учитывать, что верные интуитивные решения зачастую принимаются менеджерами, имеющими богатый опыт практической работы, т. е. базой интуиции являются неосознанно накопленные и обработанные большие объемы информации.

Решения, основанные на суждениях, представляют собой осознанный выбор, подкрепленный знаниями и опытом. В этом случае человек сознательно сопоставляет настоящую ситуацию с аналогичными ситуациями в прошлом, пытается спрогнозировать последствия принимаемого решения и зачастую выбирает ту альтернативу, которая принесла успех в прошлом, или схожую с ней.

В управленческой деятельности такие решения имеют большое значение, поскольку руководителю часто приходится сталкиваться с похожими друг на друга ситуациями. Именно по этой причине при приеме на работу большое внимание уделяется предшествующему опыту кандидатов. Решения, основанные на суждениях, имеют два безусловных достоинства:

1) для их принятия необходима только голова руководителя и соответственно они являются дешевыми, не требующими больших временных затрат;

2) руководитель оказывается в состоянии, в отличие от интуитивного решения, объяснить почему он принимает именно данное решение, т. е. здесь еще присутствует момент обучения персонала.

Вместе с тем решения, основанные на суждениях, имеют три очевидных недостатка:

1. Они основаны на здравом смысле руководителя. И здесь важно определить само понятие здравого смысла. Дело в том, что в сознании любого человека, в том числе и руководителя, формируется определенная модель как всего окружающего мира, так и отдельных его составляющих. Человек живет и принимает решения в соответствии с этой моделью, которая может адекватно отражать окружающий мир, а

может иметь с ним очень мало общего. Именно в случае адекватности модели и мира можно говорить о наличии у человека здравого смысла. Но при этом важно еще и то, что с течением времени окружающий мир меняется и в соответствии с ним должна меняться его модель в голове у человека, что происходит далеко не всегда.

2. Необходимость использовать предшествующий опыт. Следовательно, такой способ обоснования решений неприменим в принципиально новых ситуациях.

3. Использование предшествующего опыта может быть сконцентрировано во фразе: «Мы всегда так делали!», что смещает решение в направлениях, знакомых руководителю. Из-за чего он может упустить новую альтернативу, которая должна была бы стать более эффективной, чем знакомые варианты.

Рациональные решения обосновываются с помощью объективного аналитического процесса и объективных, в той или иной степени формализованных, методов. При этом важно отметить, что чем сложнее и масштабнее принимаемое решение и чем для большего числа людей важны его последствия, тем важнее становятся его научная обоснованность и тем менее допустимы при его принятии чисто волевые моменты.

5. Процесс принятия и реализации решений

Жизненный цикл решения имеет следующие этапы:

- 1) *подготовка решения,*
- 2) *формирование решения,*
- 3) *реализация решения* (рис. 7).

Этап **подготовки решения** включает в себя следующие процедуры:

- 1) *выявление сущности проблемы;*
- 2) *формулирование критериев принятия решения;*
- 3) *определение перечня альтернатив.*

При **выявлении сущности проблемы** необходимо:

- определить объективность существования проблемы;
- установить степень новизны проблемы, что позволяет определить возможность использования предшествующего опыта;
- выяснить причины возникновения проблемы, для чего проводится анализ внешней и внутренней (по отношению к организации) информации;
- выявить взаимосвязь данной проблемы с другими проблемами для установления причинно-следственных связей между проблемами,

поскольку в предпринимательской деятельности практически не бывает локальных проблем.

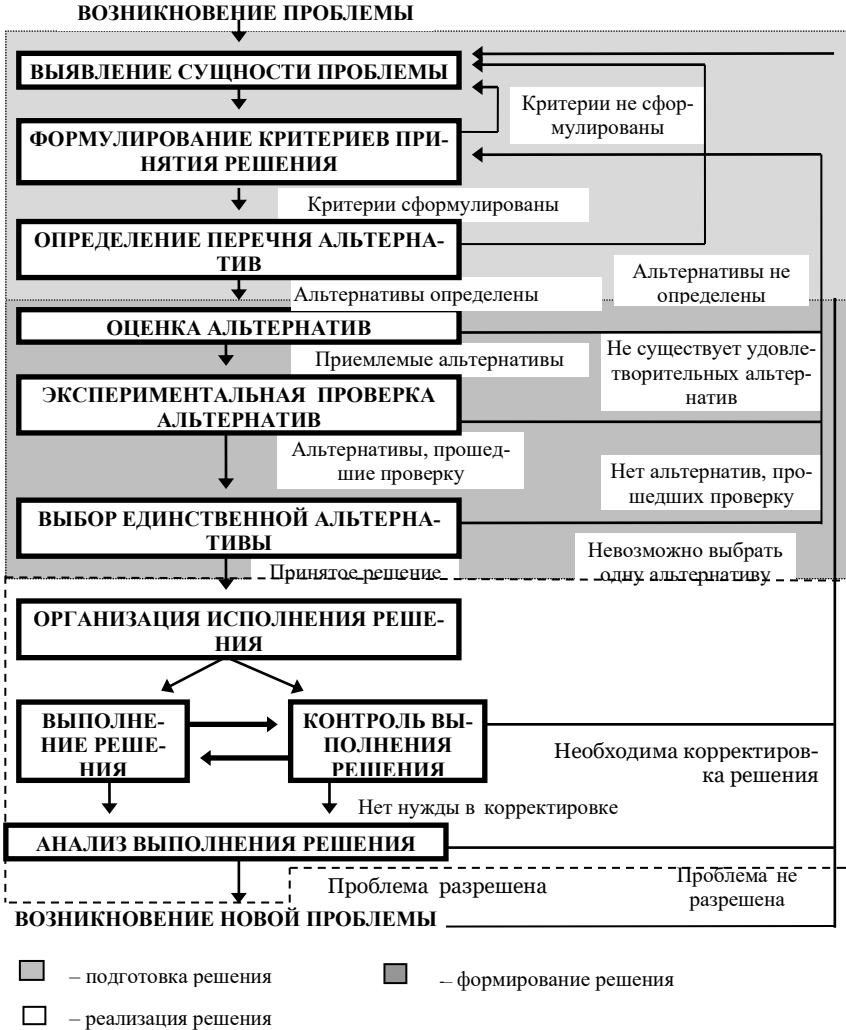


Рис. 7. Процесс принятия решений

При анализе информации следует учитывать два момента: а) ее увеличение необязательно ведет к повышению качества решения, поэтому очень важно уметь из всей информационной совокупности выделить *релевантную*, т. е. относящуюся непосредственно к рассматриваемой проблеме информацию; б) предприниматель может получать недостоверную информацию, особенно в тех случаях, когда используются неформальные методы ее сбора, поскольку люди, сознательно или нет, могут выдавать желаемое за действительное.

Исследования показывают, что только в 66 % сообщений об изменениях объекта управления содержится проблемная информация. Из всего множества проблем руководитель реагирует только на 85 % из них, 9 % проблем руководитель просто не узнает, т. е. не оценивает ситуацию как проблемную, а об еще 6 % он забывает, поскольку откладывает их решение на потом.

Процедура *формулировки критериев принятия решения и возможных ограничений* необходима, потому что:

1) действительность, с которой сталкивается руководитель, всегда накладывает некоторые ограничения (ресурсные, законодательные, этические) на его деятельность, и вырабатываемые альтернативы должны быть реалистичны, т. е. удовлетворять этим ограничениям;

2) еще до выработки альтернатив руководителю необходимо определить те стандарты, по которым он в дальнейшем будет оценивать альтернативы; эти стандарты и называются критериями принятия решения.

Определение перечня альтернатив. В идеальном случае, чем больше альтернатив будет известно руководителю, тем выше у него шансы принять более эффективное решение. Но вместе с тем следует учитывать следующие моменты:

- на разработку большого количества альтернатив требуется больше времени и других ресурсов;

- много альтернатив может привести к путанице;

- количество предлагаемых альтернатив должно быть соизмеримо со временем, в течение которого действует решение; если в оперативном управлении время действия решений – часы или сутки, то в стратегическом – годы, и поэтому количество стратегических альтернатив должно быть больше количества альтернатив оперативного решения;

- важно соотношение получаемого эффекта от реализации решения с затратами на его выработку, т. е. здесь имеет место правило 80 %, суть которого заключается в следующем: если человек рассыпал

стопку из 100 однокопеечных монет, то 80 монет он соберет довольно быстро, на поиск каждой из оставшихся у него будет уходить все больше времени и наступит момент, когда поиск оставшихся монет будет уже невыгоден, т. е. выполняя другую работу за то же время можно заработать больше, чем собирая монеты; при принятии решений имеет место тот же эффект: не стоит затрачивать 100 рублей на выработку альтернативы, эффективность которой будет превышать эффективность известной альтернативы на 10 рублей.

Этап **формирования решения** включает в себя следующие процедуры:

- *оценка альтернатив,*
- *экспериментальная проверка альтернатив,*
- *выбор единственной альтернативы.*

В процедуре *оценки альтернатив* можно выделить следующие операции:

1) оценка вероятности реализации альтернативных вариантов решения, что зачастую является решающим фактором при отборе альтернатив;

2) описание преимуществ и недостатков альтернативных вариантов решения с учетом степени достижения поставленной цели, соответствия сформулированным ограничениям, вероятности реализации, ожидаемых прямых и косвенных последствий;

3) сравнительная оценка вариантов решения, проводимая на основе относительной ценности решений, которая может выражаться:

во-первых, в порядковой форме, когда сравнение двух альтернатив проводится по шкале «лучше-хуже», «более важно – менее важно» и т. д.;

во-вторых, в количественной форме, когда сравнение двух альтернатив проводится сопоставлением количественных показателей.

Процедура *экспериментальной проверки альтернатив* всегда желательна, но проводится в том случае, если она возможна. Очевидно, что, принимая решение о запуске в производство нового автомобиля, необходимо удостовериться в его качестве путем экспериментов с опытной моделью. Но такие эксперименты стоят дорого и требуют больших временных затрат, поэтому лишено смысла экспериментально проверять каждое незначительное нововведение в конструкции автомобиля.

Выбор единственной альтернативы по своей сути является непосредственным принятием решения. Если проблема правильно опреде-

лена и хорошо структурирована, а альтернативные решения тщательно оценены, то принятие решения не представляет каких либо трудностей. Однако – если проблема сложна и информация в большой мере субъективна, то возрастает роль здравого смысла, опыта и смелости предпринимателя.

Для разрешения проблемы решение должно быть не только принято, но и реализовано. Этап **реализации решения** включает в себя процедуры:

- 1) *организации исполнения решения;*
- 2) *контроля за исполнением решения;*
- 3) *анализ исполнения решения.*

В процедуре **организации исполнения решения** можно выделить следующие операции:

- 1) структуризация целей, достижение которых необходимо для выполнения решения, и их конкретизация в технико-экономических показателях работы объекта управления (предприятия, структурного подразделения, исполнителя);
- 2) разработка планов достижения целей;
- 3) определение исполнителей планов и закрепление за ними необходимых ресурсов;
- 4) доведение решения до исполнителей и определение коммуникаций между ними.

Структуризация целей и их конкретизация осуществляются как по горизонтали, так и по вертикали. Цели высших уровней конкретизируются целями более низких уровней, которые могут рассматриваться как задачи, стоящие перед подразделениями или исполнителями. Наглядное представление системы целей может осуществляться в виде графа, называемого «дерево целей», в котором цели высших уровней последовательно распадаются на цели более низких уровней. Согласованность деятельности участников исполнения решения определяется рядом факторов:

- признанием правильности (справедливости) решения теми, кого оно затрагивает;
- убеждением, что реализация решения будет способствовать достижению собственных целей участников исполнения; при этом шансы на благоприятную реализацию решения значительно возрастают, если подчиненные сами принимали участие в его выработке;
- сбалансированностью прав и обязанностей исполнителей, обеспечением их достаточной информацией, что достигается за чет уста-

новления горизонтальных и вертикальных связей в организационной структуре управления. При этом горизонтальные связи обеспечивают согласованность действий различных, административно разобщенных подразделений, находящихся на одном уровне управления и не подчиненных друг другу. Вертикальные связи обеспечивают согласованность исполнителей, связанных иерархией подчинения. В этом случае баланс прав и обязанностей обеспечивается путем делегирования полномочий и наличием эффективной системы контроля.

Необходимость **контроля за исполнением решения** обусловлена не столько повышением ответственности исполнителей, сколько тем, что в процессе реализации решения могут возникать новые проблемы, требующие новых решений, а своевременное их выявление возможно только на основе эффективной системы контроля. Корректировка выполняемого или принятие нового решения, отменяющего выполняемое, может иметь как позитивные, так и негативные последствия (табл. 4). Поэтому как проведение корректировки, так и отказ от нее сопряжены для руководителя с некоторыми психологическими трудностями и требуют от него определенного мужества и гибкости.

Т а б л и ц а 4. Последствия корректировки решений

Негативные последствия	Позитивные последствия
Дезорганизация и нервозность в работе коллектива Нарушение отлаженного ритма работы Порождение сомнений в компетентности руководителя	Избежание материальных потерь Доведение работы до успешного завершения, что позволяет исполнителям получить вознаграждение Работники не выполняют ненужной работы

Технология контроля исполнения решений должна быть достаточно простой, что обеспечивает ее экономичность и оперативность. В основе подавляющего большинства таких систем контроля как простых, так и автоматизированных, лежит использование карточек контроля, примерный вид которой представлен в табл. 5.

Анализ выполнения решения заключается в оценке его последствий, в сравнении результатов с теми, которые руководитель хотел получить. При этом анализу должны быть подвергнуты все этапы подготовки, формирования и реализации решения, используемые при этом методы. Особое внимание должно быть уделено позитивным моментам, отмечены исполнители, достигшие успехов в работе, но при этом нельзя обходить и негативные моменты. Анализ исполнения решения завершает управленческий цикл, но вместе с тем он служит началом

нового цикла, поскольку разрешение одной проблемы неминуемо ведет к возникновению другой.

Т а б л и ц а 5. Пример контрольной карточки исполнения решений

Сущность решения	
Кем и когда принято	
Срок исполнения	
Ответственный исполнитель	
Форма отчетности	
Контрольные сроки выполнения этапов	
Резолюция руководителя об исполнении	
Примечания	

Контроль за исполнением решения. Выполнение решения контролируется по промежуточным и конечным результатам и срокам выполнения программы реализации. Определяется наличие и уровень отклонений. Если отклонения серьезны, то необходимо вернуться к первому этапу и принять дополнительные решения.

Главная цель контроля – обеспечение достижения цели решения. Для контроля сроков выполнения заданий, в том числе для напоминания об истечении сроков, часто используются автоматизированные системы контроля исполнения (более простой вариант – контрольно-срочковая картотека).

В процессе реализации в решение могут быть внесены *коррективы*, что может быть вызвано следующими причинами: некачественное решение; плохая организация его исполнения; изменение условий деятельности и т. д. Если решение наносит ущерб организации, его нужно немедленно отменять. Однако недостаточно эффективное, но последовательно реализуемое решение приносит положительные результаты. Поэтому не следует вносить существенные коррективы в уже реализуемое решение.

Важнейшая функция контроля за исполнением решения – *оценка выполнения решения*, которая должна осуществляться в обязательном порядке. Здесь необходимо ответить на такие вопросы: достигли ли того, чего хотели, насколько эффективно реализованное решение; если не достигли нужного эффекта, то нужно выяснить причины. Такая оценка преследует экономические и воспитательные цели. Кроме того, она создает исходную базу для нового цикла управления, так как ставит новые проблемы, чаще всего связанные с новыми условиями

функционирования организации, возникшими в результате реализации решения.

6. Классификация методов обоснования решений

В общем случае под методом понимается способ осуществления какой-либо деятельности. *Методы принятия управленческих решений* – собирательное название методов, связанных с процессами поиска, анализа, оценки, выбора альтернатив, собственно акта принятия решения, а также организации его исполнения.

При обосновании управленческих решений могут использоваться различные рациональные методы, которые можно разделить на две группы (рис. 8):

формализованные или алгоритмы;

неформализованные или эвристики, которые будут рассмотрены в следующем параграфе.

Такое разделение является достаточно условным, поскольку при использовании формализованных методов всегда остается место для творчества, а в использовании эвристических методов всегда можно выделить формализованные процедуры.

Формализованные методы обоснования решений. В зависимости от полноты имеющейся информации ***формализованные*** методы обоснования решений подразделяются на ***детерминантные*** и ***нестетерминантные***.

Детерминантные методы применяются в тех случаях, когда известны все условия проблемной ситуации, т. е. стоящая перед руководителем задача не имеет неопределенностей. Данные методы подразделяются на:

- ***прямые*** (или методы прямого счета), которые призваны ответить на вопрос «Что будет, если принять какую-либо альтернативу из всего множества альтернатив?»;

- ***обратные***, которые призваны ответить на вопрос «Какую альтернативу из всего множества альтернатив необходимо принять для того, чтобы критерий эффективности принял свое экстремальное (минимальное или максимальное значение)?».

Используя математическую символику, можно сказать, что прямые методы позволяют определить, чему будет равен показатель эффективности W при принятии некоторого решения $x \in X$, где X – множество альтернатив, а обратные методы позволяют найти $x \in X$, при котором

показатель эффективности W принимает экстремальное (минимальное или максимальное) значение.

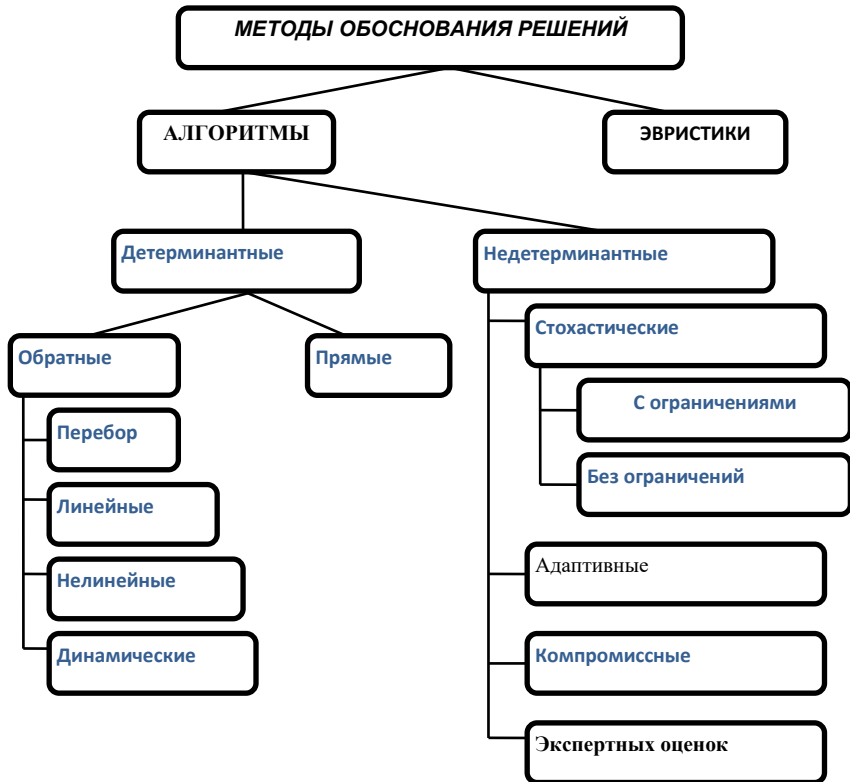


Рис. 8. Классификация методов обоснования решений

Среди *обратных* методов выделяют:

- **перебор**, используемый в тех случаях, когда множество альтернатив невелико и для каждого $x \in X$ сначала вычисляются значения W , а затем сравниваются полученные результаты, выбирая наилучший;
- **линейные методы**, когда зависимость $W=W(a,x)$ имеет вид линейной функции, при этом a – множество условий проблемной ситуа-

ции, известных руководителю;

- **нелинейные методы**, когда зависимость $W=W(a,x)$ имеет вид нелинейной функции;

- **динамические методы**, применяемые для принятия решений в многоэтапных проблемных ситуациях.

Однако в большинстве задач, реально стоящих перед руководителями, помимо известных условий a и элементов решения x , еще присутствуют некоторые неизвестные ему факторы β . Именно для решения задач такого типа и предназначены **недетерминантные** методы обоснования решений, которые подразделяются на:

- **стохастические**;
- **адаптивные**;
- **компромиссные**;
- **методы экспертных оценок**.

При применении недетерминантных методов следует считать, что поскольку критерий эффективности зависит от неизвестных параметров, то он в принципе не может быть вычислен. Поэтому недетерминантные методы в принципе не позволяют находить оптимальные решения и речь может идти только о нахождении альтернатив, дающих решения, в той или иной степени близкие к оптимальным. Иначе можно сказать, что эти методы способны давать плохие ответы на практические вопросы в тех ситуациях, когда другие методы дают еще худшие ответы.

Основным критерием выбора недетерминантных методов является природа неизвестных факторов β . Наиболее простой случай имеет место тогда, когда факторы β представляют собой случайные величины, вероятностные характеристики которых известны. При этом под вероятностными характеристиками понимаются математическое ожидание, дисперсия и закон распределения. В этом случае используются **стохастические** методы обоснования решений, которые подразделяются на стохастические методы без ограничений и на стохастические методы с ограничениями.

Наиболее простыми являются **стохастические методы без ограничений**, которые применяются в тех случаях, когда ситуация позволяет заменить случайные величины их математическими ожиданиями. Например, если необходимо определить минимальное количество машин таксопарка, работающего по вызову, то в качестве критерия эффективности можно рассматривать математическое ожидание времени приезда по звонку клиента. Пусть оно равно 20 мин. В этом случае, с

точки зрения таксопарка, ничего страшного не произойдет, если к одному из них машина приедет через 10 мин., а к другому – через полчаса.

Совершенно иная ситуация возникает в том случае, если необходимо определить количество машин скорой помощи. Здесь уже недостаточно в качестве критерия эффективности рассматривать математическое ожидание, равного, например, 15 мин., поскольку ранний приезд к одному больному не может компенсировать 30-минутное опоздание к другому. И в этом случае еще вводится ограничение, т. е. при математическом ожидании в 15 мин. наиболее позднее время приезда должно составлять, например 20 мин. И методы, решающие такие задачи, являются **стохастическими методами с ограничениями**.

При использовании стохастических методов необходимо иметь в виду, что они могут быть применимы только в условиях повторяющихся ситуаций. Но их нельзя применять, если случай в каком-то смысле является уникальным. Не имеет смысла говорить о средней прибыльности какой-либо коммерческой операции, если в данном конкретном случае она может разорить вполне определенного человека. Если у предпринимателя есть, например \$100, то он может позволить себе вложить \$10, если он знает, что в среднем операция прибыльна, т. е. неудача в одной сделке компенсируется доходами от других. Но информации о средней прибыльности будет явно недостаточно, если ему предложат вложить \$90. В этом случае неопределенность уже не носит случайного характера. При неслучайной неопределенности некоторую помощь могут оказать адаптивные и компромиссные алгоритмы.

Суть **адаптивных методов** заключается в возможности определить те элементы рассматриваемых альтернатив, которые в течение некоторого времени могут оставаться неизменными или общими для всех альтернатив. Это делается для того, чтобы в последующем, при реализации решения целенаправленно придавать свободным элементам определенные значения, которые позволяют увеличивать эффективность решения.

Компромиссные методы обоснования решений заключаются в нахождении альтернатив не столько приводящих к оптимальному решению, сколько позволяющих удовлетворить все имеющиеся ограничения.

Метод экспертных оценок применяется в том случае, когда суждениям отдельных людей (экспертов) необходимо придать цифровое

выражение.

Эвристические методы в принятии решений. В настоящее время большинство решений по управлению субъектами экономических отношений принимается в условиях неопределенности. По этой причине единственной базой обоснования подавляющего большинства организационно-экономических решений остается интуиция руководителя и его умение обрабатывать неструктурированную информацию, т. е. принятие таких решений все в большей степени становится искусством.

Как и в любом виде искусства, здесь можно выделить две составляющих: ремесло и вдохновение. Если ремеслу, при желании, можно научиться, то вдохновение при принятии управленческих решений может прийти только путем:

- во-первых, осознания руководителем необходимости совместной коллективной деятельности для достижения цели,
- во-вторых, принятия им на себя ответственности за результаты этой деятельности; возможно именно этим искусство управления отличается от других видов искусств.

Синтез ремесла и вдохновения при принятии управленческих решений находит свое выражение в эвристических методах или эвристиках. Под эвристическим методом понимается последовательность предписаний и процедур обработки и выработки новой информации, целенаправленно выполняемых для поиска новых, более рациональных альтернатив и выбора наилучших из них.

При этом применение одного и того же эвристического метода разными людьми при наличии одной и той же информации может привести к обоснованию и принятию разных решений, т. е. данные методы не позволяют вырабатывать оптимальных решений. Но это нельзя отнести к их недостаткам, поскольку в условиях неопределенности доказать или опровергнуть оптимальность принятого решения просто невозможно. Можно отметить, что в каждой требующей творческого начала области человеческой деятельности, например конструирование и математика, существует свой набор успешно применяемых эвристических методов.

Свой набор эвристических методов (эвристик) для обоснования решений имеет каждый творчески подходящий к делу руководитель. Хотя далеко не каждый из них использует такие методы осознанно. Пополнение собственного набора эвристик происходит в случае столкновения с проблемой, которую руководитель не в состоянии решить известными ему методами.

Сами проблемы при этом можно разделить на три основных типа:

1) аналитические или причинные (почему автомобиль не заводится?);

2) синтетические или проблемы мер (как я попаду на работу, если автомобиль не заводится?);

3) проблемы выбора (каков наиболее быстрый способ добраться до работы?).

Действия руководителя при этом могут быть представлены в виде алгоритма (рис. 9), анализируя который нужно отметить, что наиболее сложными и требующими максимальной творческой активности являются непосредственно взаимосвязанные этапы изобретения нового эвристического метода и разрешения с его помощью проблемы.

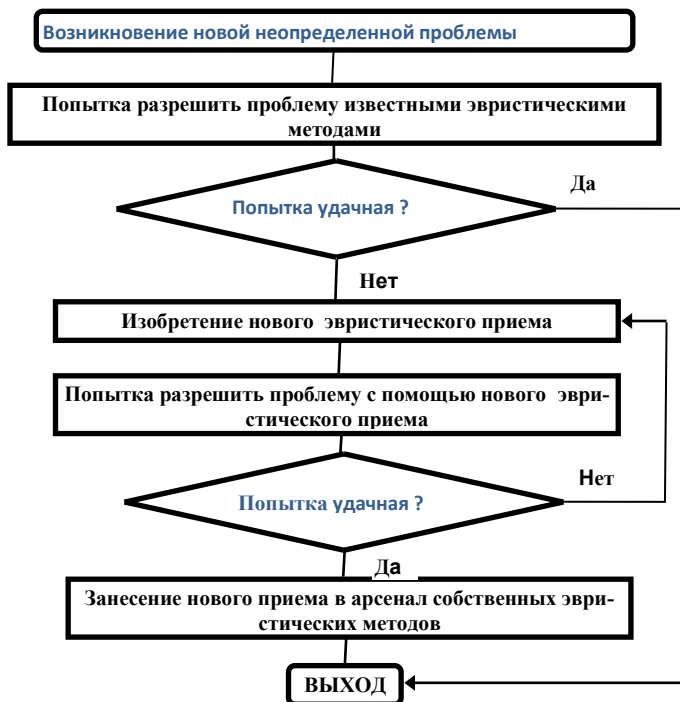


Рис. 9. Действия руководителя при разрешении новой неопределенной проблемы

Тема 1.6. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

1. Организационная структура и структура управления, их сущность и содержание.
2. Типы организационно-управленческих структур предприятия.
3. Проектирование организационной структуры управления предприятия.
4. Новые подходы в проектировании организаций.

1. Организационная структура и структура управления, их сущность и содержание

Каждое предприятие как объект управления или управляемая система характеризуется определенной производственной и организационной структурой, которые оказывают большое влияние на управление хозяйством и его подразделениями.

Слово «структура» означает совокупность элементов, связей и отношений между ними, характеризующих систему (предприятие, организацию) как нечто целое.

Производственная структура выражает собой специализацию хозяйства и определяется сочетанием отраслей в нем. По степени специализации выделяют предприятие многоотраслевое, углубленной специализации и узкоспециализированные.

Производственная структура оказывает влияние на организационную структуру предприятия и структуру управления.

Организационная структура сельскохозяйственного предприятия представляет собой совокупность подразделений и служб производственного, вспомогательного, культурно-бытового и хозяйственного назначения. Она выражает внутреннее построенное предприятие и организационное сочетание структурных единиц, осуществляющих свою деятельность на основе кооперации и разделение труда. К таким структурным единицам (подразделениям) относятся отделения, производственные участки, бригады, фермы, звенья, ремонтные мастерские, энергетическое хозяйство, строительная бригада, складское и сушильно-зерноочистительное хозяйства, подсобное производство и промыслы, жилищно-коммунальное хозяйство, столовые и т. д.

Каждое внутрихозяйственное подразделение в предприятии выполняет строго определенную задачу и занимает различное положение в организационной структуре предприятия. Совокупность подразделе-

ний, находящихся на одном уровне, образует ступень производства, совокупность бригад, механизированных отрядов, звеньев – отделение (производственный участок, цех), являющиеся промежуточной (вторичной) ступенью производства; совокупность отделений (производственных участков) – предприятие; совокупность предприятий – объединение, трест и т. д. В результате этого образуется строго иерархичная структура производства – каждой ячейке (ступени) производства соответствует своя ступень управления.

На организационное устройство влияют следующие факторы производства: природно-экономические условия, размеры производства, размеры хозяйства, уровень специализации и концентрации, техническая оснащенность производства и др. (рис. 10). Эти факторы включают также состав, содержание и характер их взаимодействия, определяют основные направления рационализации организационной структуры и структуры управления.

Под структурой управления понимается совокупность звеньев и отдельных работников управления, порядок их соподчиненности и взаимосвязи по вертикали и горизонтали.

Как организационная структура так и структура управления имеет свое внутренне построение, т. е. свою организационную структуру. Поэтому уместно и логично структуру управления называть организационной структурой управления. Во многих учебниках по менеджменту ее так и называют. Организационная структура управления предприятия (фирмы) – это упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их развитие и функционирование как единого целого. В рамках этой структуры протекает управленческий процесс, между участниками которого распределены функции и задачи управления. С этой позиции организационная структура управления – это форма разделения и кооперации управленческого труда, где происходит процесс управления, направленный на достижение целей организации. Структура управления включает в себя все цели, распределенные между различными звеньями, связи между которыми обеспечивают координацию по их выполнению.

В структуре управления различают понятия: звено и ступень управления.

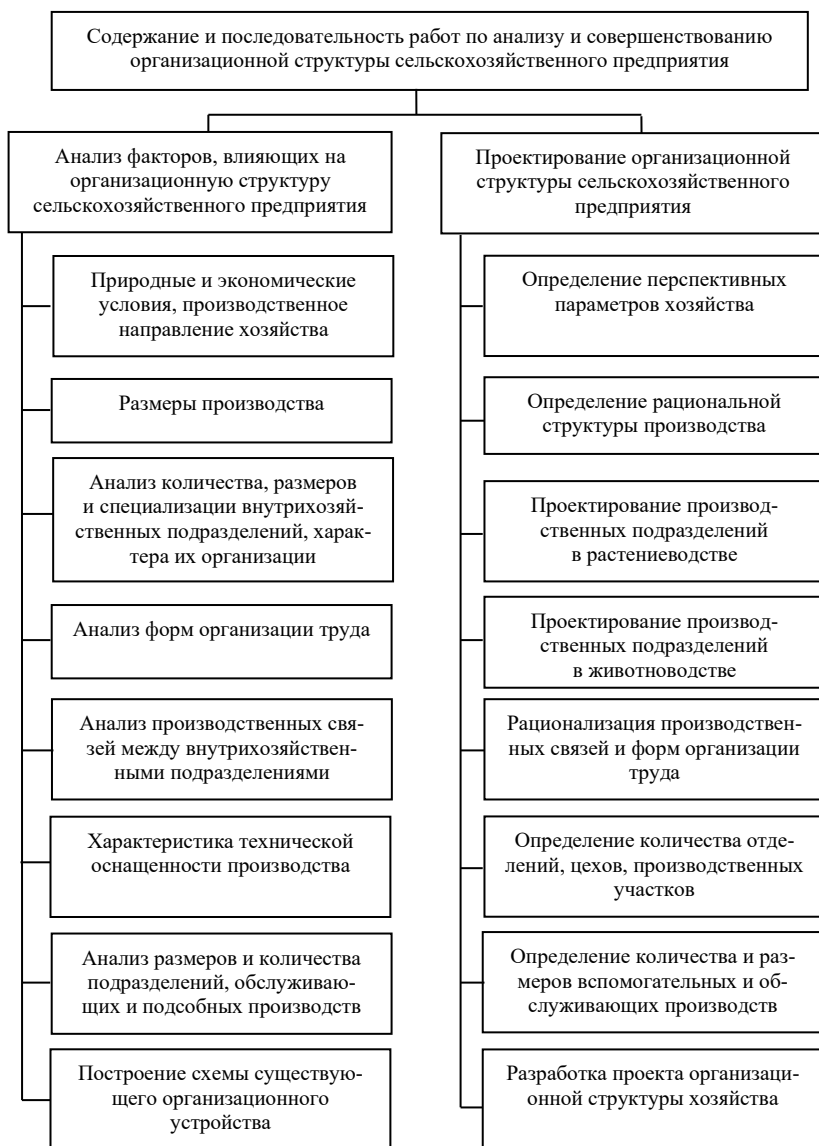


Рис. 10. Факторы, влияющие на организационную структуру и этапы ее совершенствования

Звено управления – это самостоятельное структурное подразделение, выполняющее определенную функцию или несколько функций управления. В качестве звеньев управления в сельскохозяйственных организациях выступают отделы (например, служба главного агронома – агрономический отдел, зооинженерный, планово-экономический и др.), службы главного энергетика, сбыта, деятельность бригадира, заведующего фермой и т. д.

Под ступенью управления понимается совокупность звеньев, находящихся на определенном уровне иерархии управления, отражающей последовательность их подчинения снизу доверху.

К первой (низшей) ступени относятся те звенья структуры управления, решения которого передаются непосредственно исполнителем (рабочим). Эта ступень одновременно является и границей между управляющей системой и управляемым объектом. В сельскохозяйственных предприятиях на низшей ступени управления находятся бригадир производственной бригады, фермы, начальник механизированного отряда, заведующий ремонтной мастерской и др.

Высшей ступенью управления организации является та, над которой нет руководителей (например, в унитарном государственном предприятии – общехозяйственный аппарат управления, возглавляемый директором). Другие ступени в нем занимают промежуточное положение. Так, второй (промежуточной) ступенью управления в унитарном предприятии при наличии отделений является управленческий персонал отделения или цеха (производственного участка) во главе с управляющим, начальником цеха или участка. В организации управления отделением управляющему помогают соответствующие отраслевые специалисты отделений и т. д.

Структура управления характеризуется не только количеством, составом звеньев и ступеней управления, но и в значительной мере характером связей и их взаимодействием. Различная комбинация и сочетание связей в пределах одного типа структуры управления существенно видоизменяет ее действительное содержание, могут упростить или усложнить и соответственно повысить или понизить ее эффективность.

Организационная структура управления формируется на основе принципов:

1. Должна отражать цели и задачи фирмы, быть подчиненной производству (т. е. производственной структуре) и меняться вместе с ним.

2. Должна отражать функциональное разделение труда и объем полномочий работников управления; последние определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями и расширяются, как правило, в направлении более высоких уровней управления.

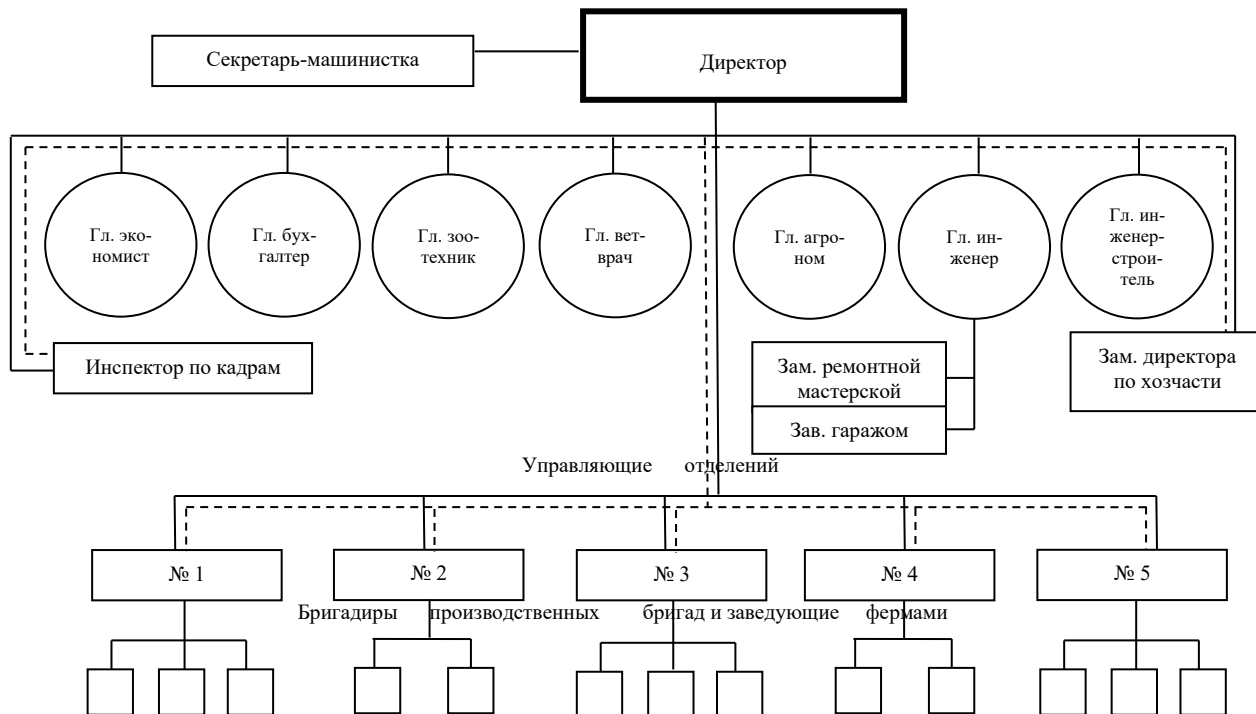
3. Полномочия руководителей ограничиваются факторами внешней среды, уровнем культуры и ценностными ориентациями, принятыми традициями и нормами.

4. Важное значение имеет реализация принципа соответствия между функциями и полномочиями, с одной стороны, и квалификацией и уровнем культуры, – с другой.

На структуру управления, также как и на организационное устройство, большое влияние оказывают: специализация предприятия и его подразделений; размеры производства и его концентрация; техническая оснащенность производства и управленческого труда; обеспеченность рабочей силой; квалификация работников; посевная площадь и посев культур; поголовье и состав животных; размещение населенных пунктов и их размеры; размещение животноводческих ферм и других объектов и их размеры; характер землепользования; средства связи и транспорта; состояние дорог и т. д.

Наиболее общее представление о характере структуры управления дает организационная схема, в которой отражаются основные ее элементы, их взаимное расположение и связи друг с другом, характер отношений между ними, система соподчиненности и др. Схема (рис. 11) должна выражать наиболее существенное, сложившееся, устойчивое в структуре управления и его звеньев. Поэтому разработке рациональных схем управления необходимо уделять большое внимание. В каждой организации должны быть графически добротно выполнены схемы управления.

На рис. 11 представлена типовая трехступенчатая многоотраслевая структура управления сельскохозяйственной организации. В ней показаны линии соподчинения двух видов. Сплошная линия исходит от линейных руководителей: директора, управляющих отделений и линия, обозначенная черточками, отражает функциональную соподчиненность, которая исходит от функциональных руководителей. В нашем примере от главных специалистов. К функциональным руководителям, кроме главных специалистов, относят начальников отделов и служб.



Условные обозначения: ——— линейная подчиненность; ---- функциональная подчиненность.

Рис. 11. Принципиальная схема структуры управления сельскохозяйственного предприятия

2. Типы организационно-управленческих структур предприятий

В настоящее время широкое распространение получила следующая классификация организационных структур управления:

- типы организаций по характеру организационного взаимодействия с внешней средой (механистическая и органическая);
- типы организаций по характеру взаимодействия структурных подразделений (традиционная, линейно-функциональная, матричная);
- типы организаций по характеру взаимодействия с человеком: корпоративная и индивидуалистическая организация [2].

2.1. Типы организаций по характеру организационного взаимодействия с внешней средой (механистическая и органическая)

Механистический тип организации

Механистические организации характеризуются экстенсивным использованием формальных правил и процедур, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в работе и жесткой иерархией власти в организации. С такими характеристиками организация может действовать эффективно в условиях, когда используется рутинная технология (низкая неопределенность в том, когда, где и как выполнять работу) и имеется несложное и нединамичное внешнее окружение. Так, современное автомобильное производство может вполне быть эффективным в рамках механистической структуры. Существует достаточная степень определенности в отношении технологий автомобильного производства, и проблемы, с которыми это производство сталкивается во внешней среде, мало изменились за последние десятилетия (безопасность движения, экология, топливо, дороги, инфраструктура и т. п.).

Многие специалисты считают механистический подход синонимом веберовской бюрократической организации. Немецкий социолог и экономист Макс Вебер вошел в историю тем, что сформулировал в начале века понятие бюрократии как организации, имеющей следующие характеристики.

1. Организация действует в соответствии с правилами и процедурами, специально установленными высшим руководством для контроля поведения работников.

2. Руководители при принятии решений должны следовать формальным правилам и процедурам, а не личностным предпочтениям.

3. Работник подчиняется управленческой должности, а не личности, ее занимающей.

4. Каждый работник узко специализируется в работе, имеет четко очерченные обязанности, необходимые права и власть для принуждения.

5. Организация построена по строго иерархическому принципу, где каждый нижестоящий уровень находится под контролем и управлением вышестоящего.

6. Кадры подбираются исходя из профессиональных качеств в рамках системы свободного набора. На должность назначают, а не выбирают.

7. Продвижение кадров осуществляется по служебной лестнице по принципу старшинства или достижений. Решение о продвижении принимается вышестоящим руководством.

8. В организации исключается совмещение в одном лице руководителя и собственника. Руководитель подчиняется тем же правилам дисциплины и контроля, что и все остальные.

Часто слово «бюрократия» ассоциируется с жесткостью, некомпетентностью, волокитой, неэффективностью и нелепостью правил. В принципе в бюрократической модели заложена потенция проявления при определенной ситуации этих негативных явлений. Поэтому необходимо четко различать то, как должна работать бюрократическая организация, и то, как она работает в ряде больших организаций.

Свои преимущества, например, такие, как универсальность, предсказуемость и производительность, бюрократическая система может реализовать при следующих условиях: 1) в организации известны общие цели и задачи; 2) работа в организации может делиться на отдельные операции; 3) общая цель организации должна быть достаточно простой, чтобы позволить выполнить ее на основе централизованного планирования; 4) выполнение работы индивидом может достоверно измеряться; 5) денежное вознаграждение мотивирует работника; 6) власть руководителя признается как законная.

Конечно, существует много других условий, важных для успеха любой организации, таких как наличие ресурсов и спрос на результат деятельности. Однако вышеперечисленные условия очень важны для эффективной деятельности организации, построенной на основе механистического подхода.

Органический тип организации

Органические организации характеризуются слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией и участием в принятии решений, широко определяемой ответственностью в работе, гибкостью структуры власти и небольшим количеством уровней иерархии. Этот подход показывает свою эффективность в условиях, когда используется нерутинная технология (высокая неопределенность в том, когда, где и как выполнить работу) и имеется сложное и динамичное внешнее окружение. Сегодня классическим примером эффективного применения органического подхода является производство электронной техники и высокотехническое производство в целом. Специалисты признают, что технология электронного производства меняется чуть ли не каждую неделю. Неменьшими темпами меняется внешняя среда, взаимодействующая с высокотехническим производством.

Органические фирмы лучше взаимодействуют с новой ситуацией, быстрее адаптируются к изменениям и в целом являются более гибкими. Чтобы лучше понять суть органической организации, ее можно представить как прямую противоположность «идеальной» бюрократии (табл. 6). Если механистический подход ориентирует организацию на высокоструктуризованные роли, то описание работы при органическом подходе может состоять всего из одной фразы: «Делай то, что ты считаешь необходимым, чтобы выполнить работу». Также и в принятии решения: «Ты эксперт в этом деле, тебе и решать». При органическом подходе в отсутствие ясных оценок и стандартов работником больше движет самомотивация и внутреннее вознаграждение, а не четко разработанная система формального контроля.

Таблица 6. Характеристики и условия эффективного применения механистических и органических организаций

Механистический тип организации	Органический тип организации
1	2
Характеристики	
Узкая специализация в работе	Широкая специализация в работе
Работа по правилам	Мало правил и процедур
Четкие права и ответственность	Амбициозная ответственность
Ясность в уровнях иерархии	Уровни управления размыты
Объективная система вознаграждения	Субъективная система вознаграждения
Объективные критерии отбора кадров	Субъективные критерии отбора кадров
Отношения формальные и носят офици-	Отношения неформальные и носят лич-

альный характер	ностный характер

Окончание табл. 6

1	2
Условия	
Несложное, стабильное окружение	Сложное, нестабильное окружение
Цели и задачи известны	Неопределенность целей и задач
Задачи поддаются делению	Задачи не имеют четких границ
Задачи простые и ясные	Задачи сложные
Работа измеряема	Работу измерить сложно
Оплата труда мотивирует	Мотивирование высших потребностей
Признается данная власть	Авторитет власти завоевывается

Большинство специалистов видят в органическом подходе будущее и продолжают критиковать механистический подход. Однако руководители должны принимать во внимание специфические условия, в которых действует конкретная организация, и на этой основе делать окончательный выбор. В управлении, как и в любой другой сфере социальной активности человека, не существует понятия «хорошая» или «плохая» система. Есть выбор, соответствующий или не соответствующий имеющимся условиям. Но завтра при изменении условий может измениться и выбор. Наглядный тому пример – переход в 80-х годах электронных компаний от механистического подхода к органическому в организационном проектировании.

2.2. Типы организаций по взаимодействию подразделений

Традиционная (линейно-функциональная) организация

Традиционная организация является комбинацией линейной и функциональной структур в проектировании организации. **Линейно-функциональные** схемы организационных структур исторически возникли в рамках фабрично-заводского производства и явились соответствующей «организационной» реакцией на усложнившееся производства и необходимость взаимодействия при изменившихся условиях с большим количеством институтов внешней среды (массовый потребитель, финансовые организации, международная конкуренция, законодательство, правительство и т. п.). Основой этой схемы являются линейные подразделения, осуществляющие в организации основную работу и обслуживающие их специализированные функциональные подразделения, создаваемые на «ресурсной» основе: кадры, финансы,

план, сырье и материалы и т. д. (рис. 12). Представленный ранее рис. 11 также представляет собой линейно-функциональную систему.



Рис. 12. Система линейно-функциональной организационной структуры

В рамках линейно-функциональной схемы предприятия развивались относительно успешно вплоть до 20-х гг. текущего столетия, так как им удавалось осуществлять свое техническое и финансовое развитие и удовлетворять массового потребителя в количестве, качестве и стоимости производимой продукции. Традиционная организация соединила в себе преимущества двух типов линейной и функциональной и это позволяло ей при соответствующих внешних условиях эффективно обслуживать интересы стабильного и экстенсивного развития.

В целом линейно-функциональные схемы структур производительных организаций в сочетании с развитием «идеального» механистического подхода сыграли очень важную роль в переходе от аграрной ориентации общества к индустриальной.

С точки зрения взаимодействия с внешней средой, традиционные схемы во многом строились на механистическом подходе к организационному проектированию. Являясь простыми и понятными, данные схемы позволили перейти от патриархальных отношений ремесленного цеха и мануфактуры типа «мастер – раб» к индустриальным отношениям типа «начальник – подчиненный», отношениям более регулируемым, более предсказуемым, более цивилизованным в целом. Этот поворот в отношениях в организации сыграл не меньшую роль, чем сама промышленная революция.

В первой половине XX в. линейно-функциональные схемы обеспечивали рост вертикально интегрированных организаций, развившихся в конечном счете в гигантские корпорации, охватывавшие весь цикл

выпуска конечного продукта от получения сырьевых ресурсов до реализации готовых изделий. С ростом размеров организаций все больше давали себя знать соединенные недостатки линейной и функциональной департаментизации. Приходилось все время увеличивать масштаб управляемости, что вело к неуправляемости организацией в целом. Вертикальный рост ограничивал развитие эффективных горизонтальных связей. Внутри гигантов с жесткой схемой не находилось места неформальным связям.

При большей ориентации на рынок в этих огромных производственных организациях попытки адаптации к изменениям внешней среды обычно приводили к закрытию производств и увольнению рабочих. Текучесть кадров влияла на качество, качество – на прибыль и т. д. Усилились конфликтные ситуации. Остро встала необходимость поиска выхода из тесных рамок традиционных организаций.

Следует заметить, что прохождение в развитии организации этапа, соответствующего использованию линейно-функциональных схем, является обязательным. Данный этап развития может быть коротким или длинным по времени. Однако он необходим, так как «перепрыгивание» через него лишает организацию возможности отработки отношений «начальник – подчиненный» и выведения этих отношений на уровень, адекватный требованиям внешней среды. Молодые коммерческие структуры, не соблюдающие этого правила, лишают себя возможности когда-либо развернуть эффективное массовое производство того или иного товара или услуги.

В качестве преимуществ линейно-функциональных структур можно отметить:

- стимулирование деловой и профессиональной специализации в условиях этой структуры управления;
- высокую производственную реакцию организации, так как она построена на узкой специализации производства и узкой квалификации специалистов;
- уменьшение дублирования усилий в функциональных областях;
- улучшение координации деятельности в функциональных областях.

Несмотря на самое широкое распространение линейно-функциональных структур управления, перечень их недостатков достаточно большой:

- отсутствие четкости в разработанной стратегии развития организации: подразделения могут быть заинтересованы в реализации своих локальных целей и задач в большей степени, чем всей организации в целом, т. е. ставить свои собственные цели выше целей всей организа-

ции;

- отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между подразделениями;
- резкое увеличение объема работы руководителя организации и его заместителей из-за необходимости согласования действий разных функциональных служб;
- чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали;
- утрата гибкости во взаимоотношениях работников аппарата управления из-за применения формальных правил и процедур;
- слабая инновационная и предпринимательская реакция организации с такой организационной структурой управления;
- неадекватное реагирование на требования внешней среды;
- затруднение и замедление передачи информации, что сказывается на скорости и своевременности принятия управленческих решений; цепь команд от руководителя к исполнителю становится слишком длинной, что затрудняет коммуникацию.

Недостатки сглаживаются при условиях:

- линейно-функциональные структуры управления наиболее эффективны там, где аппарат управления выполняет рутинные, часто повторяющиеся и редко меняющиеся задачи и функции, т. е. в организациях, функционирующих в условиях решения стандартных управленческих проблем;
- достоинства этих структур проявляются в управлении организациями с массовым или крупносерийным типом производства, в организациях, выпускающих относительно ограниченную номенклатуру продукции;
- они наиболее эффективны при хозяйственном механизме затратного типа, когда производство наименее восприимчиво к прогрессу в области науки и техники;
- линейно-функциональные структуры успешно применяются в организациях, действующих в стабильных внешних условиях.

Для эффективного функционирования организаций в условиях линейно-функциональных структур управления очень важно:

- разработать соответствующие нормативные и регламентирующие документы, определяющие соответствие между ответственностью и полномочиями руководителей разных уровней и подразделений;
- соблюдение норм управляемости, особенно у первых руководителей и их заместителей, формирующие рациональные информационные потоки, децентрализующие оперативное управление производ-

ством, учитывающие специфику работы различных подразделений.

В настоящее время классические линейно-функциональные структуры используют мелкие и средние организации.

Дивизиональная организация

Решение проблем, возникающих в организации, построенной по линейно-функциональной схеме, было найдено в конце 20-х гг. прошлого века с появлением первых **дивизиональных (или отделенческих) схем** организационной структуры на предприятиях «Дженерал Моторс». Руководство этого автомобильного гиганта и, в частности, ее новый президент Альфред Слоун, отдавали себе отчет в том, что в штаб-квартире невозможно, подстраиваясь под конъюнктуру рынка, эффективно принимать все решения относительно деятельности многочисленных производственных линий по выпуску машин. Чтобы решить эту проблему, каждому подразделению по выпуску машин было определено место, которое оно должно было занять на рынке продукции. Руководство компании обратилось с просьбой ко всем управляющим подразделениями разработать планы прибыльных операций, превратив их таким образом в «центры прибыли». Сочетание централизованного планирования наверху и децентрализованной деятельности производственных подразделений способствовало образованию дивизиональных организаций.

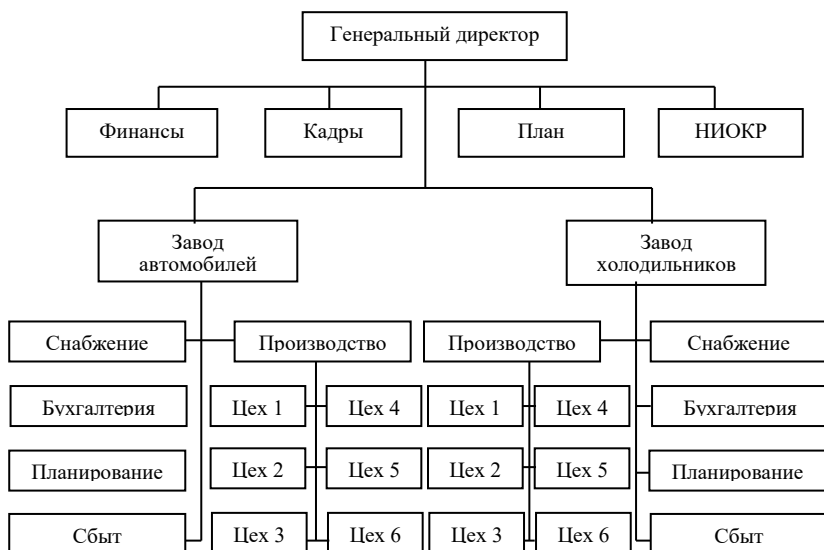


Рис. 13. Принципиальная схема дивизиональной организации [2]

Как видно из рис. 13, дивизиональная схема организации вырастает из департаментизации, в которой за основу берется какой-то конечный результат: продукт, потребитель или рынок. Поэтому данная схема широко используется в условиях многопродуктового производства или в многоканальных компаниях, где территориальная разобщенность вынуждает автономизировать страновые отделения. Дивизиональная схема также широко используется в построении государственного аппарата и общественных организаций.

А. Слоун определил дивизиональную схему как «скоординированную децентрализацию». Высший уровень в организации централизует планирование и распределение основных ресурсов, принимает стратегические решения, в то время как подразделения принимают оперативные решения и ответственны за получение прибыли.

Новая в то время система управления, базирующаяся на дивизиональной схеме построения, быстро продемонстрировала свое превосходство, так как способствовала дальнейшему росту корпорации и получению ею большей прибыли. В 1927 г. «Дженерал Моторс» обогна-

ла «Форд», а ее новая схема была перенята рядом крупных химических компаний.

Дивизионная схема имеет большие преимущества в различных отраслях промышленности. В особенности она эффективна там, где производство слабо подвержено колебаниям рыночной конъюнктуры и мало зависит от технологических нововведений, так как в данной схеме по-прежнему в основе взаимодействия с внешней средой лежит механистический подход. В тех случаях, когда этот подход заменяется на органический, как это имело место в корпорации ИБМ, дивизиональная схема как бы получает второе рождение и вновь начинает действовать эффективно.

В целом, дивизиональная схема в построении организации позволяет последней продолжать свой рост и эффективно осуществлять управление разными видами деятельности и на разных рынках. Руководители производственных отделений в рамках закрепленного за ними продукта или территории координирует деятельность не только «по линии», но и «по функциям» и развивают тем самым в себе требуемые качества общего руководства. Таким образом, создается хороший кадровый резерв для стратегического уровня организации. Разделение решений по уровням ускоряет их принятие и повышает их качество.

Вместе с тем необходимо помнить, что внутри производственных отделений наблюдается тенденция к «укорачиванию» целей. Из-за роста управленческого аппарата за счет создания отделений увеличиваются накладные расходы. Централизованное распределение ключевых ресурсов в случае их недостатка может привести к развитию межотделенческих конфликтов. В больших дивизиональных организациях затруднена межотделенческая карьера, а при механистическом подходе человек вообще оказывается потерянным и его ресурс не используется эффективным образом.

Выбор конкретного типа дивизиональной структуры зависит от того, какой фактор особенно важен для фирмы в целях обеспечения ее стратегических планов.

Достоинства и недостатки дивизиональной организационной структуры управления приведены в табл. 7.

Т а б л и ц а 7. Достоинства и недостатки дивизиональной организационной структуры управления [4]

Достоинства	Недостатки
1. Это одно из главных условий роста	1. Может иметь место дублирование

фирмы 2. Большая степень самостоятельности менеджеров повышает степень их ответственности за производство 3. Более широкий круг знаний менеджера. Хорошие условия для подготовки менеджеров высшего звена 4. Более тесная связь производства с потребителями, ускоренная реакция на изменения во внешней среде 5. Улучшение координации работ в подразделениях вследствие подчинения одному лицу 6. Возникновение у подразделений конкурентных преимуществ малых фирм	деятельности. Это случается из-за слабых информационных связей между отделами 2. Недостаточное общение между специалистами различных отделов 3. Слабые связи с головным предприятием, в результате чего головная фирма часто не может проконтролировать деятельность своих дивизиональных подразделений. Убытки от этого могут быть очень большими

Матричная организационная структура управления

Рассмотренные выше виды организационных структур фирмы относятся в целом к классу бюрократических организаций (механистических структур). Они отражают традиционный подход к менеджменту как структуре, которая создана, чтобы координировать и контролировать деятельность персонала фирмы. Осуществляется эта управленческая задача, главным образом, по вертикали – приказы, правила, постановления идут сверху вниз.

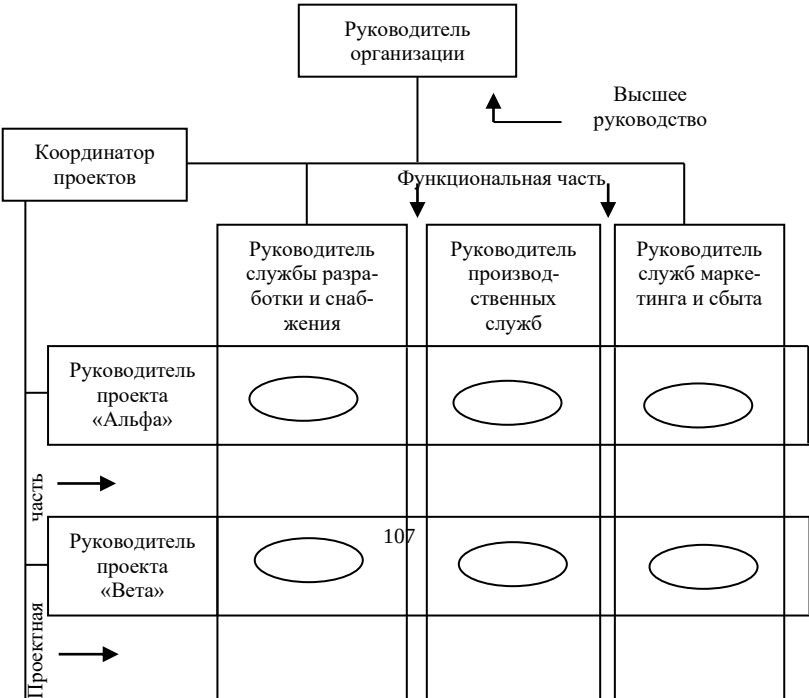
Руководитель отдела в крупной бюрократической организации имеет массу обязанностей и одновременно отвечает за несколько видов работы, за несколько проектов. Если выполняемые его сотрудниками проекты небольшие и каждый из них требует высоких затрат, то руководитель отдела способен справиться с общим руководством. Но если речь идет о крупных проектах, и их реализация требует больших материальных и человеческих ресурсов, то возникает необходимость в создании специальной управленческой структуры по руководству этим проектом. Такая структура получила название проектной или матричной. Она называется также программно-целевой. Ее разновидностью и развитием являются матричная, или клеточная организационная структура. Обе они относятся ко второму виду структур – органических (адаптивных).

Проектная (программно-целевая) структура – это временное формирование, создаваемое для решения конкретной задачи. Она создается внутри функционального подразделения (отдела). Ее члены – это высококвалифицированные специалисты различных областей, собран-

ные вместе для осуществления сложного проекта. Когда проект завершен, группа распускается: часть специалистов уходит на свои прежние места в этом или в других отделах, часть специалистов переключается в новую проектную команду. Особенностью такой структуры является то, что сотрудники подчиняются двум руководителям – руководителю проекта и руководителю отдела, в рамках которого эта группа работает. Многие фирмы создают такие структуры, чтобы сконцентрировать внимание и усилие на разработке особо важных новых технологий, продуктов и т. д., т. е. инноваций.

Существенной особенностью организационного процесса в проектной структуре является установление, как правило, более тесных и дружеских связей в коллективе, чем это имеет место в постоянных отделах. В группе могут наблюдаться заметные дифференциации по уровням значимости выполняемых элементов работы, но такое различие обычно устанавливается в зависимости от способностей членов коллектива, а не простым формальным назначением. В целом профессиональные и человеческие отношения внутри группы организуются таким образом, чтобы от каждого сотрудника была наивысшая польза.

Матричная структура является распространенной формой и развитием проектных структур. Она представляет собой комбинацию двух видов деятельности: по функциям и по продукту (рис. 14).



 – матричные ячейки и группы

Рис. 14. Принципиальная схема матричной организации [2]

Матричная структура представляет собой современный эффективный тип организационной структуры управления, построенный на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны, – непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь, с другой, – руководителю проекта (целевой программы), который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством. Руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов. Руководитель проекта отвечает за интеграцию всех видов деятельности по данному проекту, за стратегию проекта и за результаты работы. В его распоряжение передаются финансовые ресурсы. Руководитель функционального отдела принимает

участие в организации работы, контролирует ход работы, сроки и осуществляет реализацию или продажу продукта. Такова формула разделения полномочий. Ее конкретные варианты бывают разнообразными, вплоть до экстремальных случаев и даже конфликтов, когда необходимое равновесие властей нарушается за счет «захвата власти» только одной из сторон – функциональным руководителем или ответственным за проект.

Переход к матричной структуре обычно охватывает часть организации, при этом ее успех зависит от того, насколько руководители проектов обладают профессиональными качествами менеджеров. Создание структуры целесообразно, когда имеется необходимость в освоении ряда новых сложных изделий в сжатые сроки. Она применяется в основном в наукоемких отраслях. Достоинства и недостатки матричной организационной структуры управления приведены в табл. 8.

Т а б л и ц а 8. Достоинства и недостатки матричной организационной структуры управления

Достоинства	Недостатки
1	2
1. Лучшая ориентация на проектные цели и спрос 2. Более эффективное текущее управление, возможность снижения расходов, повышения качества создаваемой продукции и повышения эффективности использования ресурсов	1. Проблемы, возникающие при установлении приоритетов заданий и распределении времени работы специалистов над проектами, могут нарушать стабильность функционирования фирмы

О к о н ч а н и е т а б л . 8

1	2

3. Вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности по ускоренному техническому совершенствованию производства 4. Гибкость и оперативность маневрирования ресурсами при выполнении нескольких программ в одной фирме 5. Усиленная личная ответственность руководителя за программу в целом и за ее элементы 6. Возможность применения эффективных методов управления 7. Относительная автономность проектных групп способствует развитию в работниках навыков в области проведения хозяйственных операций, принятия решений, а также их профессиональных навыков 8. Время реакции на нужды проекта и желания заказчиков сокращается	2. Трудности установления четкой ответственности за работу подразделения 3. Возможность нарушения установленных правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях из-за длительного отрыва сотрудников, участвующих в работе проекта, от своих подразделений 4. Трудность в приобретении навыков, необходимых для эффективной работы в коллективах 5. Возникновение конфликтов между менеджерами функциональных подразделений и управляющими проектов

2.3. Типы организаций по взаимодействию с человеком

Корпоративная организация

Корпоративная организация, или корпорация, рассматривается как особая система связи между людьми в процессе осуществления ими совместной деятельности. Следует отличать ее от корпорации как субъекта права – юридического лица, часто ассоциируемого с формой акционерного объединения. Корпорации как социальный тип организации представляет собой замкнутые группы людей с ограниченным доступом, максимальной централизацией и авторитарностью руководства, противопоставляющие себя другим социальным общностям на основе своих узкокорпоративных интересов. Корпорация – это древнейшая форма человеческого объединения, используемая еще охотничьими группами до образования парной семьи. Своего рода корпорациями были семья и род, обеспечивавшие процесс воспроизводства определенных отношений внутри группы.

Корпоративные структуры были достаточно характерны для классической азиатской древности, когда люди не мыслили себя вне специфического замкнутого в большей или меньшей степени сообщества, организованного по профессиональному, кастовому или другому

принципу. В Индии, например, они приняли форму каст, сопровождающих человека от рождения до смерти, а в средневековой Европе они существовали в виде городских ремесленных цехов и купеческих гильдий. Позже таковыми стали монополистические объединения, профессиональные организации и политические партии. В России в силу ее специфики корпорации существовали в хозяйственной и культурной жизни в основном в форме различных государственных институтов – министерств и ведомств. В истории известны случаи, когда корпоративный тип организации распространялся даже на целые государства.

Слово «корпорация» происходит от позднелатинского *corporation* – объединение. Именно благодаря объединению ресурсов и в первую очередь людских корпорация как форма организации совместной деятельности людей предоставляет и обеспечивает возможность для самого существования и воспроизводства той или иной социальной группы, профессии, касты и т. п. Однако объединение людей в корпоративной организации происходит через их *разделение* по социальным, профессиональным, кастовым и другим (классовым и расовым) критериям.

Помимо объединения ресурсов важным орудием корпоративной организации в борьбе за выживание является *монополия* и главным образом монополия на информацию. Поддерживая монополию, корпорация стремится стандартизировать свою деятельность и ее результаты, не допускать разрушительной для нее внутренней конкуренции. Поддержка слабых и ограничение сильных – основной принцип в борьбе против внутренних конкурентов. Отсюда – тенденция к уравниловке. Объединение людей через их разделение и поддержание монополии невозможно в корпоративной организации, если в ней не доминируют *иерархические властные структуры*. Так, интересы «разделенных» людей согласовываются лидерами корпораций. Это и является основным источником их власти. В основе данной схемы лежит принцип: «разделяй и властвуй».

Важным условием и способом существования корпоративной организации является постоянное поддержание в ней *дефицита* тех или иных ресурсов, а если необходимо, то и его обострение. Распределение в условиях монополии лидерами корпорации этого дефицита служит для них еще одним важным источником власти.

Из самого определения понятия видно, что *субъектом интереса* в корпорации является сама *группа, коллектив* (выделяется даже понятие «трудового коллектива») или вся организация. Персонализация

индивида осуществляется за счет деперсонализации других индивидов. В соответствии с этим устанавливается приоритет в целях, характеризующий примат организационных целей над индивидуальными. У индивида могут быть свои, отличные от организационных личные интересы или цели, но чтобы получить от корпорации гарантию для существования, он способен на самопожертвование ради коллектива, отождествляя его с собой. Отсюда ложная солидарность, квазипатриотизм, групповщина и прочая корпоративная атрибутика. Внешне кажется, что организация выступает как единое целое. Создается обманчивое впечатление ее мощи и всесильности. На деле же нередко случается, что это «колосс на глиняных ногах».

Корпоративная организация берет на себя ответственность за своих членов, за человека. Это позволяет ей быть свободной в своих действиях по отношению к человеку. Существует *суверенитет организации*. В результате организация или все ее члены становятся над каждым отдельным человеком. Такая «коллективная» ответственность ставит человека в сильную зависимость и практически лишает его самостоятельности. Действует принцип: организация всегда права.

Принятие решения в корпоративной организации строится по *принципу большинства* или *старшинства*. Борьба меньшинства за свое мнение нередко заканчивается его уходом из организации. Завоевание руководителем большинства вынуждает его к популистским действиям. Так, например, введенная одно время в нашей стране выборность руководителей предприятий существенным образом повлияла на перекачивание денег из прибыли предприятий в фонды заработной платы и стимулирования в ущерб техническому развитию. Борьба за сторонников в организации развивает больше политические способности у руководителя, чем его профессиональные и деловые навыки.

В корпоративной организации *интересы производства* (или любой другой ее деятельности) *определяют интересы воспроизводства самого работника*. Создаются условия, в которых работники организации во все большей степени не способны обеспечить себя в работе необходимыми ресурсами, в особенности информацией. Другими словами, интересы работника существуют всегда «завтра», а интересы корпорации – «сегодня».

Корпоративной организации соответствует определенная мораль. Последняя выступает как *двойная мораль в поведении* – мораль индивидуалистская и мораль корпоративная. Индивидуализм в рамках корпоративной идеологии не имеет права на существование и поэтому как

бы не регламентируется. На деле же он часто выступает в извращенной форме, игнорируя правила цивилизованного, а порой и законного поведения. Отсюда, например, коррупция и взяточничество. Корпоративная мораль действует только в случаях, когда в ней есть заинтересованные. Многие могут брать взятки, но уж если кто-то по глупости попался, то на него изливается гнев всех членов организации. Межличностные отношения опосредуются асоциальными, а порой антисоциальными ценностными ориентациями.

В корпоративных структурах доминирует *лояльность организации*, приветствуется послушание ей и исполнительность, рождающие в конечном счете безответственность.

Индивидуалистская организация

Противоположным корпоративному является *индивидуалистский* тип организации. Это тоже объединение людей, осуществляющих совместную деятельность, но *объединение свободное*, открытое и добровольное. Ресурсы в такой организации объединяются вокруг человека. Сама организация представляет собой совокупность или сообщество полуавтономных образований. Так, например, коллективная собственность в таких организациях – это не собственность всех, а собственность каждого из членов коллектива. Монополия в индивидуалистской организации заменяется *сочетанием конкуренции и кооперации* в деятельности ее членов. Это во многом обеспечивается переходом к децентрализованным структурам с центрами прибыли, эдхократическим и предпринимательским структурам.

Вместо властной иерархии в индивидуалистской организации господствует принцип увязки интересов всех членов в рамках демократических процессов. Дефицит или ограничение возможностей членов организации в их деятельности заменяется в данном случае созданием условий для *свободного поиска возможностей* и их наиболее полного использования. Так, создание систем открытой коммуникации в организациях и развитие внутривозвратного коммерческого расчета позволяют расширить этот поиск.

Субъектом интереса в индивидуалистской организации становится *личность*. Все в организации начинает строиться вокруг человека. Не под работу ищется человек, а под человека, под его способности и мотивированность проектируется или создается работа. Действует правило, что не существует решения в организации независимо от рас-

смотрения качеств индивида, и наоборот. В соответствии с этим правилом организации следует изменяться, перестраиваться и приспосабливаться к тому, что на данном рабочем месте находится уже другой человек. В организациях с индивидуалистской структурой эффективность означает, насколько удовлетворяются потребности каждой отдельной личности. У организации в этом случае не может быть целей, отличных от целей ее членов. Практика свидетельствует, что конкурентоспособность организаций, построенных «от человека», очень высокая. В такой ситуации человек начинает отвечать сам за себя. Возникает *суверенитет личности*. Индивид становится свободным, что способствует развитию творчества и инициативы в его работе.

Принятие решения в индивидуалистской организации строится по *принципу меньшинства* или праву *вето*, т. е. решение не принимается, если против него выступает меньшая часть членов или хотя бы один член организации. Естественно, что применение на практике такого подхода требует наличия в организации соответствующей культуры. Принцип меньшинства помогает устранить популизм в действиях руководства, выработать умение слушать и убеждать других. Политиканство заменяется деловитостью и профессионализмом.

В индивидуалистской организации *интересы производства* (или любой другой ее деятельности) *определяются интересами воспроизводства самого человека*. Человеку предоставляется возможность самообеспечения своей деятельности. Его «сегодняшний» интерес преращается в «завтрашний» интерес организации.

Общечеловеческая мораль и здравый смысл в поведении отличают индивидуалистскую организацию от корпоративной. Индивидуализм становится основой морали и культуры в организации, так как признается и допускается всеми ее членами. Отсюда истинное, а не поддельное уважение к себе и в отношениях между людьми, расчет вместо слепой веры. Преобладает *лояльность своим* убеждениям, что еще больше укрепляет уверенность индивида в правоте своих действий.

От того, какого типа организации распространены в экономике – корпоративные или индивидуалистские, зависит во многом степень ее развитости и возможности гибко и быстро реагировать на изменения других составляющих внешней среды. Для организации в условиях современного развитого рыночного хозяйства также важно, насколько в ней преобладают элементы индивидуалистской структуры и культуры. В конечном счете это определяет конкурентоспособность организации в условиях информационного общества, где не все в сумме

должны знать все, а каждый в отдельности должен приближаться к знанию всего.

Т а б л и ц а 9. Основные характеристики корпоративной и индивидуалистской организаций

Корпоративная организация	Индивидуалистская организация
Объединение людей через их разъединение по социальному и профессиональному критериям	Свободное, открытое и добровольное объединение людей
Монополия и стандартизация в деятельности организации и ее результатов	Сочетание конкуренции и кооперации в деятельности членов и групп в организации
Доминируют иерархические властные структуры. Интересы согласовываются лидерами	Господствует принцип увязки интересов всех членов в рамках процесса участия
Создается и поддерживается дефицит возможностей и ресурсов с их централизованным распределением	Обеспечивается поиск возможностей и дополнительных ресурсов, поддерживаемый руководством
Субъект интереса – группа, коллектив или вся организация	Субъект интереса – личность
Организация отвечает за человека. Суверенитет организации. Свобода для организации	Человек отвечает сам за себя. Суверенитет личности. Свобода для личности
Принцип большинства или старшинства в принятии решений	Принцип меньшинства или право вето в принятии решений
Интересы производства определяют интересы воспроизводства самого человека	Интересы производства определяются интересами воспроизводства самого человека
Двойная мораль (личная и организации) в поведении	Общечеловеческая мораль и здравый смысл в поведении
Лояльность организации	Лояльность своим убеждениям
Человек для работы	Работа для человека

3. Проектирование организационной структуры управления предприятия

Создание любой организации или подразделения начинается с организационного проектирования, содержание которого сводится к определению будущей структуры, системы управления, технологических, административных, информационных взаимосвязей между элементами, правил и процедур управления действиями. Такой подход обосновывается оптимальным вариантом разделения труда, его последующей кооперацией и отражается в организационном проекте.

Организационный проект – это разработанный план построения новой или усовершенствованной организационной структуры управления предприятия. Он включает комплекс технической документации, содержащий технико-экономическое обоснование, чертежи, пояснительные записки, соответствующие расчеты и другие материалы, необходимые для создания организационной структуры управления предприятием.

В существующих организациях под воздействием внешней и внутренней среды ее элементы должны постоянно совершенствоваться в форме периодической реорганизации и обосновываются в плане разрабатываемых **организационных мероприятий**.

В зависимости от масштабов организационных преобразований реорганизацию разделяют на 1) **элементарную**, которая, например, может ограничиться порядком подготовки и проведения совещаний; 2) **частичную** – когда преобразуются отдельные звенья и подразделения; 3) **общую** – когда происходит изменение и коренное обновление ее структуры, функций подразделений.

Если в проекте организация рассматривается в общих чертах, представляется как ее идеальное состояние, то в плане организационных мероприятий все соотносится с реальными структурами, в которых работает коллектив с его проблемами и запросами.

В современных условиях глобализации экономических процессов происходит систематическое совершенствование различных сторон производственно-хозяйственной деятельности предприятий.

Процесс как проектирования, так и совершенствования организации включает 1) композицию, 2) структуризацию, 3) регламентацию; 4) ориентацию.

Содержание **композиции** сводится к разработке общей структурной схемы организации, с учетом технических, информационных связей между звеньями и рабочими местами, одновременно формируется иерархия подчинения, система работы с кадрами.

Структуризация определяет звенья организации, ее внутреннюю структуру, стоящие цели и задачи перед должностями и рабочими местами.

Процесс **регламентации** предусматривает разработку правил, процедур, инструкций, нормативов, основных функций работников и их обязанностей, которые затем сводятся в регламентирующие документы – устав, положение об организации и ее подразделениях, должностные инструкции, графики работы, штатные расписания и т. п.

Ориентация сводится к созданию условий для упорядочения положения и движения субъектов и материальных объектов организации. Она может принимать нумерационную форму (шрифты папок в делопроизводстве), словесную (таблички на дверях кабинетов с фамилией и должностью сотрудника), графическую (схемы эвакуации сотрудников в аварийных ситуациях) и др.

Многообразие возможных организационных форм управления объективно составит проблему выявления и оценки факторов, создающих те или иные конкретные условия для их применения.

Анализ влияния закономерностей, осуществления процессов управления на требования к его организации достаточно сложен и может стать предметом специального рассмотрения. Здесь будут рассматриваться лишь основные факторы, учитываемые при построении организационных структур управления предприятием.

В качестве фактора, непосредственно влияющего на организационную структуру, выступают цели системы управления. Значение целевого подхода при формировании структур управления постоянно возрастает. В современных условиях не только производственное предприятие, но и крупномасштабная комплексная программа не могут быть одноцелевыми. В таком случае важно устанавливать рациональное соотношение линейно-функциональной и программно-целевой структур. В случае диверсификации производственных задач более всего может удовлетворить дивизиональная и одна из форм адаптивных структур.

Следующим учитываемым фактором при построении структур является **внешняя среда**, которую можно разделить на следующие типы элементов. К первому типу относят вышестоящие органы руководства, которые могут делегировать различные права и ответственность в производственно-хозяйственной деятельности, в соответствии с которыми создается линейно-функциональный аппарат, функциональные блоки которого способны выполнять поставленные перед ними задачи. Здесь могут быть применены линейно-функциональные и продуктовые структуры управления.

Вторым важным элементом внешней среды предприятия выступают поставщики сырья, комплектующих материалов, оборудования и пр., а также потребители и конкуренты. Если эти связи неустойчивы и слабо регламентированы, затрудняется функциональная специализация подразделений, возникает необходимость создания штатных подразделений, а также должностей или звеньев по связи с поставщиками,

по координации программ внешнеэкономической и маркетинговой деятельности.

Характер обеспечения, объем потребляемых и источники получения **ресурсов** предприятия по достижению поставленных целей существенно влияют на построение организационных структур управления предприятием. В зависимости от масштабов деятельности могут функционировать и линейно-функциональные, дивизионные и другие виды.

Важным фактором, влияющим на управленческую структуру, является **норма управляемости** (диапазон контроля), т. е. определенное число подчиненных, которыми можно эффективно управлять. Считается, что ее средняя величина составляет 7–10, в том числе на высших уровнях предприятия – 4–5, на нижних, при выполнении простых работ, 20–30 и даже больше.

Непосредственным фактором, воздействующим на структуру предприятия, выступают **масштабы и сложность производства (тип производства), характер выпускаемой продукции и применяемой технологии, уровень автоматизации.**

Структура управления предприятием во многом зависит от **характера деятельности** входящих в предприятие подразделений, **естественных факторов** – географических и природно-климатических. Важную роль в формировании играет **человеческий фактор** – уровень его образования и квалификации, инициатива в генерировании управленческих и специальных идей.

Необходимость проектирования организационных структур возникает в двух моментах:

1. Для вновь создаваемых организаций.
2. Для действующих организаций, когда внешняя и внутренняя среда требуют внесения преобразования в действующую организационную структуру.

Процесс проектирования организационных структур состоит из трех этапов.

Первый этап – анализ действующей структуры. На этом этапе устанавливается мера соответствия требованиям, предъявляемым к организациям, т. е. насколько она соответствует оценочным критериям. К таким критериям относят:

- изменение целей предприятия и его подразделений;
- изменение влияния внешней и внутренней среды предприятия;
- изменение технологических процессов и технического переоснащения предприятия;

- соотношение между централизацией и децентрализацией управленческих процессов;
- объем контрольных функций для каждого уровня управления;
- количество аппаратных сотрудников;
- наличие элементов дублирования, распределение полномочий и ответственности;
- технология принятия решений;
- механизм мотивационной деятельности.

Таким образом, в результате проведенного анализа действующей организационной структуры выясняются «узкие» места в производственно-хозяйственной деятельности; параллелизм в работе; количественный состав сотрудников и др.

Второй этап – проектирование организационной структуры.

Проектирование организационных структур управления осуществляется на основе следующих основных взаимодополняющих методов: 1 – аналогий; 2 – экспертного; 3 – структуризация целей; 4 – организационного моделирования.

При проектировании организаций используют соответствующие методы.

1. Метод аналогий. Основан, во-первых, на выявлении значений и тенденций изменения главных организационных характеристик и соответствующих им организационных форм и механизмов управления, которые эффективны для определенных условий; во-вторых, на использовании опыта проектирования управления в аналогичных организациях. При этом следует предусмотреть вариантный характер организационной структуры, который позволил бы вносить корректировки в случае меняющихся условий.

2. Экспертный метод. Основан на использовании рекомендаций и предложений экспертов и опытных управленцев-практиков. Суть метода состоит в выявлении специфических особенностей работы аппарата управления, возможных недостатков в деятельности различных уровней и звеньев, выдаче обоснованных предложений по их совершенствованию. В зависимости от поставленных перед ними задач они могут сами спроектировать варианты организационной структуры.

3. Метод структуризации целей. Предусматривает выработку системы целей организации и последующий анализ организационных структур с точки зрения их соответствия системе целей. Этот метод предусматривает экспертный анализ предполагаемых вариантов организационных структур, составление таблиц полномочий и ответствен-

ности за достижение целей каждым звеном. Такая структура может принять форму графических описаний этой структуры с качественным и количественным анализом и обоснованием вариантов ее построения.

4. Метод организационного моделирования. Предусматривает собой разработку формализованных математических, графических, машинных и других отображений распределения полномочий и ответственности в организации, что позволяет сформулировать критерий оценки степени рациональности организационных решений.

Считается целесообразным процесс проектирования организационных структур предприятия базировать на всей системе методов, которые используются с учетом этапов проектирования и складываются в организационной ситуации.

Таким образом, в процессе проектирования организационной структуры предприятия определяется тип структуры; состав и количество подразделений; численность административно-управленческого аппарата; полномочия и ответственность; потоки информации; документооборот.

Третий этап – оценка эффективности организационных структур. Степень совершенства организационных структур управления можно определить быстродействием, гибкостью, надежностью системы управления предприятием, высокими конечными результатами, соизмеримыми с затратами ее деятельности.

При определении количественных показателей важным является выбор эталонного варианта системы управления, с которым можно было бы сравнить проектируемую организационную структуру, и который может быть разработан с помощью самых современных методов и оценен группой авторитетных экспертов.

Некоторые параметры эффективности организационной структуры можно определить по отдельным коэффициентам.

1. Коэффициент эффективности организационной структуры управления:

$$K_э = P_{\Pi} / Z_y,$$

где P_{Π} – конечный результат (эффект), полученный от функционирования организационной структуры управления;

Z_y – затраты на управление (фонд заработной платы, расходы на содержание помещения, преобразование и ремонт средств оргтехники, прием и передача управленческой информации).

Можно рассчитать соответствие звеньев проектируемой организационной структуры эталонной оргструктуре.

2. Коэффициент звенности:

$$K_{\text{зв}} = \Pi_{\text{звф}} / \Pi_{\text{зво}},$$

где $\Pi_{\text{звф}}$ – количество звеньев существующей оргструктуры;

$\Pi_{\text{зво}}$ – оптимальное количество звеньев оргструктуры.

3. Коэффициент территориальной концентрации:

$$K_{\text{тк}} = \Pi_{\text{прф}} / \Pi,$$

где $\Pi_{\text{прф}}$ – количество организаций данного типа в регионе деятельности организации;

Π – площадь региона, на которой функционируют все организации данного типа.

4. Коэффициент дублирования функций:

$$K_{\text{д}} = K_{\text{оз}} / K_{\text{н}},$$

где $K_{\text{оз}}$ – количество работ, закрепленных за несколькими подразделениями;

$K_{\text{н}}$ – количество работ по утвержденным положениям (нормативам).

5. Коэффициент надежности системы управления:

$$K_{\text{над}} = 1 - K_{\text{н}} / K_{\text{общ}},$$

где $K_{\text{н}}$ – количество нереализованных решений;

$K_{\text{общ}}$ – общее количество решений, принятых в подразделении.

6. Степень централизации функций:

$$K_{\text{у}} = P_{\text{фц}} / P_{\text{ф}},$$

где $P_{\text{фц}}$ – количество принятых решений при выполнении данной функции на верхних уровнях управления;

$P_{\text{ф}}$ – общее число принятых решений на всех уровнях управления.

7. Коэффициент эффективности использования информации:

$$K_{\text{эи}} = I_{\text{эисп}} / I_{\text{вход}},$$

где $I_{\text{исп}}$ – количество случаев эффективного использования документа (показателя);

$I_{\text{вход}}$ – информация на входе.

8. Интегральный коэффициент эффективности управления:

$$K_{\text{эф}} = (1 - Z_y \cdot \chi_{\text{п}}) / \Phi_{\text{в}} \cdot \Phi_{\text{о}},$$

где Z_y – затраты на управление, приходящиеся на одного работника;

$\chi_{\text{п}}$ – удельный вес численности управленческих работников в общей численности работающих;

$\Phi_{\text{в}}$ – фондовооруженность (стоимость основных и оборотных средств, приходящихся на одного работающего);

$\Phi_{\text{о}}$ – фондоотдача (продукция, приходящаяся на единицу основных и оборотных фондов).

Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию организационной структуры управления сельскохозяйственного предприятия может осуществляться с помощью расчетов и сопоставления показателей до рационализации и после рационализации по следующей схеме:

1. Общие результативные показатели эффективности управления: прибыль в расчете на 1 балло-гектар кадастровой оценки сельхозугодий; стоимость денежной выручки на одного среднегодового работника; прибыль на одного среднегодового работника; уровень рентабельности.

2. Показатели экономичности аппарата управления, %: удельный вес затрат на управление в общей сумме производственных затрат; удельный вес заработной платы работников управления в годовом фонде оплаты труда работников предприятия; удельный вес отдельных статей расходов в общей сумме расходов на содержание аппарата управления: расходы на оплату труда, командировочные расходы, хозяйственные расходы, расходы на канцелярские товары и оргтехнику, на легковой транспорт и др.

3. Показатели производительности на одного работника управления: стоимость валовой продукции на одного работника управления; стоимость денежной выручки на одного работника управления; прибыль на одного работника управления; стоимость валовой продукции

на один человеко-день, затраченный на управление; прибыль на один человеко-день, затраченный на управление.

4. Новые подходы в проектировании организации

4.1. Эдхократическая организация

В современном информационном обществе, в областях высоких технологий и в быстрорастущих отраслях появились новые организации, которые за их применимость к нестандартным и сложным работам, к трудноопределяемым и быстроменяющимся структурам, к власти, основанной на знании и компетентности, а не на позиции в иерархии, получили название *эдхократические*.

Для эдхократической организации формальности, как правило, не типичны и сводятся в ней до минимума. Это относится как вопросам иерархии, рабочим условиям и помещениям, так и ко льготам, одежде и другим вопросам.

Наивысшим образом в них оценивается компетентность. В таких организациях контроль в управлении поддерживается установлением целей, а средства достижения целей выбираются самими исполнителями. Эдхократической организации присуща высокая степень свободы в действиях работников. Человек получает максимальную свободу действий – он непосредственно отвечает за свои действия и вознаграждается, когда добивается успеха. Главными условиями являются качественное выполнение работы и умение решать возникающие проблемы.

Сильное внешнее давление, испытываемое человеком в эдхократической организации, частично ослабляется групповой работой, которая создает чувство общности в работе. В этом случае и риск, и вознаграждение делятся между участниками.

Основными признаками эдхократической организации являются следующие:

- работа в областях с высокой или сложной технологией, требующая творчества, инновативности и эффективной совместной работы (групповая взаимосвязь работ);
- работники являются высококвалифицированными экспертами в своем деле, выполняют сложные производственные операции и умеют взаимодействовать друг с другом высокоэффективным образом;

– структура имеет органическую основу и четко не определена, преобладают неформальные и горизонтальные связи. Иерархическое построение постоянно меняется. У многих менеджеров нет жесткой привязки к какой-то одной работе. Части структуры сохраняются в небольших размерах;

– право принятия решений и власть основаны на экспертных знаниях, финансовый контроль осуществляется сверху;

– система вознаграждения строится на экспертных знаниях, вкладе работника, его компетенции и степени участия в общей работе, вознаграждение носит групповой характер;

– отношения по вертикали и горизонтали преимущественно носят неформальный характер, нередко отсутствует схема структуры в такой организации.

Структура эдхократической организации не имеет обычной формы. Для такой организации символом является круг (рис. 15). Это не организация, которая видится с началом в одной точке, двигаясь от которой вверх или вниз, Вы приходите в конечную точку. В эдхократической организации есть точка отсчета, от которой структура как бы расходитсся кругами по радиальным направлениям. Круг для такой организации является символом того, что все усилия ее работников ведет к одному к успеху компании. В ней ценности (в первую очередь – качества ее работников) не ранжируются по уровням. Организации могут иметь разную степень эдхократичности. Тем не менее совершенно очевидным является то, что это определяется уровнем технологии, качеством работников и подготовкой руководителей.

Наибольшее применение эдхократические организации находят в таких областях, как исследовательская и опытно-конструкторская, компьютерно-электронная, консультационно-нововведенческая, медицинская и т. п.

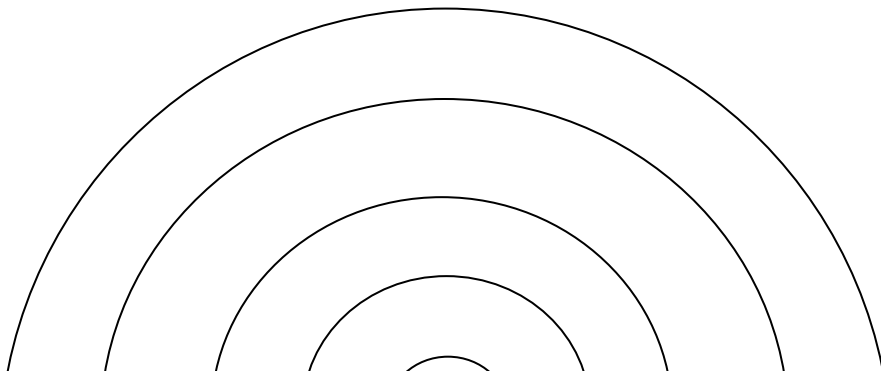




Рис. 15. Принципиальная схема структуры эдхократической организации

4.2. Партисипативная организация

Организации, построенные на принципе участия работников в управлении, принято называть *партисипативными организациями*. Лежащее в основе партисипативной организации участие работников всех уровней в управлении предполагает участие в принятии решений, в установлении целей и в решении проблем. В партисипативной организации различают три степени участия работников в управлении: выдвижение предложений; выработка альтернативы; выбор окончательного решения.

При первой степени (выдвижение предложений), как правило, не требуется введения структурных и других изменений в традиционную организацию. Это может осуществляться руководителем, и такой подход широко применяется на предприятиях с централизованным руководством.

При реализации второй степени (разработка альтернатив) появляется необходимость создания в организации специальных структур. Основное назначение – эффективное решение поставленной задачи. Создание временных или постоянных комиссий является практическим примером таких структур.

И третья степень (выбор альтернативы) требует создания специализированных органов управления, решения которых нередко бывают обязательными для тех руководителей, при которых они создаются. Участие в управлении в этом случае может осуществляться в форме работы специальных советов научно-технического, технико-экономического и управленческого характера. Состав этих органов формируется из представителей более низкого иерархического уровня организации.

Эти органы несут ответственность за координацию деятельности подразделений, подчиненных руководителю, при котором они созданы, отвечают за интеграцию деятельности в этих подразделениях с деятельностью одного или двух вышестоящих уровней управления и одного или двух нижестоящих уровней управления. Также они могут определять политику, правила поведения подчиненных им подразделений, совместимые с двумя другими уровнями. Данные структуры принимают решения только относительно процессов, происходящих на уровне подразделения. При этом возможны оценка и одобрение деятельности подотчетного этим органам руководителя, в результате чего каждый отдельный руководитель получает поддержку как сверху, так и снизу.

Создание подобного рода структур позволяет предотвращать произвол по отношению к любому члену организации со стороны любого вышестоящего лица и таким образом придает структуре организации демократический характер: каждое лицо в организации, которое имеет власть над другими, подотчетно их совместному контролю.

Система участия в управлении позволяет значительно повысить качество принимаемых решений, так как при этом рассматривается большее количество альтернатив, привносится больше опыта в обсуждение, богаче становится оценка внешней среды, оно развивает твор-

ческое отношение к работе, рождает больше идей, обогащает работу в целом. В этом случае создается атмосфера групповой, совместной работы, значительно улучшаются трудовую мораль и производительность. У работников повышается мотивация деятельности, они лучше выполняют принимаемые ими же решения.

Участие в управлении позволяет развить систему коммуникаций в организации, открывая коммуникационную систему снизу и ослабляя тем самым давление на руководителя со стороны подчиненных.

В то же время возможно возникновение ряда проблем, особенно при неправильном проектировании партисипативных организаций. Это прежде всего связано с совместимостью иерархии и демократии. Трудно спроектировать демократическую организацию, в которой сохраняется иерархия. В результате либо происходит уклон в сторону неэффективности партисипативных структур, либо они начинают вмешиваться в дела подотчетных им руководителей и подразделений.

Сильно развитые индивидуалистские начала в человеке, как показывает практика участия, могут вступать в противоречие с давлением коллег, которое оказывается ими на каждого отдельного участника, в результате чего возникает эффект коллективной эксплуатации, которая при определенных обстоятельствах может стать более жесткой, чем начальственная эксплуатация.

Часто в связи с приходом нового руководителя, обладающего своим стилем управления, видением ситуации, порой возникает необходимость реформирования партисипативных структур. Это может оказаться очень сложной задачей, так как партисипативные структуры трудно перестраивать.

Коллективный контроль действий руководителя может развивать у него популистские качества. В свою очередь у контролирующих структур может развиваться коллективный эгоизм, который может иметь разрушительные последствия для предприятий.

На эффективность структур с участием работников в управлении существенное влияние оказывает поддержание баланса в назначаемости сверху и выборности снизу участников партисипативных органов управления.

Внедрение партисипативных структур может проводиться как сверху, так и снизу путем постепенного и последовательного охвата одного уровня за другим. Эти типы структур могут использоваться в различного рода организациях независимо от их размера и отраслевой

принадлежности и могут распространяться только на часть или отдельный уровень в организации.

Тема 1.7. КОММУНИКАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ

1. Коммуникации, их виды и функции.
2. Коммуникационный процесс, его сущность. Этапы коммуникационного процесса.
3. Типы моделей коммуникационных сетей и коммуникационных стилей.
4. Коммуникативные роли.
5. Вербальные и невербальные средства общения.
6. Преграды на пути коммуникации.
7. Пути совершенствования коммуникаций в организации.

1. Коммуникации, их виды и функции

Невозможно переоценить важность коммуникаций в управлении. Едва ли не все, что делают руководители, чтобы облегчить достижение целей организации, требует эффективного обмена информацией. Если люди не смогут обмениваться информацией, они не сумеют ни работать вместе, ни формулировать цели, ни достигать их.

Коммуникации – это сложный процесс, состоящий из взаимосвязанных шагов, каждый из которых нужен для того, чтобы сделать наши мысли понятными другому лицу.

Коммуникации – это передача информации от одного объекта к другому, причем субъектами могут быть отдельные личности, группы или организации.

Согласно исследованиям, руководители тратят на процесс коммуникации от 50 до 90 % всего рабочего времени. Это кажется невероятным, но становится понятным, если учесть, что руководитель занимается этим, чтобы реализовать свою роль в межличностных отношениях, информационном обмене, процессах принятия решений, не говоря об управленческих функциях планирования, организации, мотивации и контроля. Именно потому, что обмен информацией «встроен» во все основные виды управленческой деятельности, коммуникации являются их связующим процессом.

Поскольку основные функции руководителя направлены на то, чтобы сформулировать цели организации и достичь их, качество обмена информацией может прямо влиять на степень реализации данных целей. Это значит, что для успеха организации работы индивидов и предприятий необходимы эффективные коммуникации.

Говоря о коммуникациях в организации, обычно имеют в виду процесс личного общения сотрудников или на собраниях, разговоры по телефону или чтение и составление записок, писем и отчетов. Хотя на эти случаи действительно приходится основная часть обмена информацией в организации, **коммуникации представляют собой всепроникающий и сложный процесс.**

Выделяют следующие виды коммуникаций:

1) формальные (определяются организационной структурой предприятия, взаимосвязью уровней управления и функциональных отделов). Чем больше уровней управления, тем выше вероятность искажения информации, так как каждый уровень управления может корректировать и отфильтровывать сообщения;

2) неформальные коммуникации (например, канал распространения слухов);

3) вертикальные (межуровневые) коммуникации: сверху вниз и снизу вверх;

4) горизонтальные коммуникации – обмен информацией между различными отделами для согласования действий;

5) межличностные коммуникации – устное общение людей в любом из перечисленных видов коммуникаций.

Основные **функции** коммуникации:

1) информативная – передача истинных или ложных сведений;

2) интерактивная (побудительная) – организация взаимодействия между людьми, например, согласовать действия, распределить функции, повлиять на настроение, убеждения, поведение собеседника, используя различные формы воздействия: внушение, приказ, просьба, убеждение;

3) перцептивная – восприятие друг друга партнерами по общению и установление на этой основе взаимопонимания;

4) экспрессивная – возбуждение или изменение характера эмоциональных переживаний.

Передача информации может осуществляться в следующих направлениях:

– сверху вниз: постановка задач (что, когда делать), инструктирование (как, каким образом, кто);

– снизу вверх: донесения об исполнении, донесения о проверках, донесение о личном мнении сотрудника;

– в горизонтальном направлении: обмен мнениями, координация действий, планирование, сообщения об исполнении.

2. Коммуникационный процесс, его сущность. Этапы коммуникационного процесса

Коммуникационный процесс – это обмен информацией между людьми, целью которого является обеспечение понимания передаваемой и получаемой информации. Углубленное изучение межличностной коммуникации предполагает рассмотрение ее как процесса, состоящего из соответствующих этапов:

1 этап – исходная информация: отправитель, выбор идеи, формулирование сообщения;

2 этап – выбор канала сообщения, кодирование информации;

3 этап – передача информации через выбранный канал связи (передающий канал);

4 этап – получатель: поступление информации, ее декодирование и восприятие;

5 этап – обратная связь: отклик получателя на полученную информацию.

Тот, кто передает информацию, называется **отправителем**. Это ключевая роль, заключающаяся в проектировании и кодировании информации, предназначенной для передачи другим участникам процесса. Выполнение данной роли начинается с идентификации индивидом себя (кто я такой?) в рамках коммуникационного процесса и **формулирования значения** или смысла того, почему и что он хочет передать другому участнику. За этим следует кодирование значения.

Кодирование – это трансформирование предназначенного для передачи значения в послание или сигнал, который может быть передан. Кодирование в коммуникационном процессе начинается с выбора системы кодовых знаков – носителей информации. Ими могут быть звук, свет, температура, запах, вкус, атмосферное давление и физические действия. Далее носители организуются в определенную **форму**, которой могут быть речь, текст, рисунок, поступок и т. д. Умение говорить, писать, жестикулировать, позировать играют важную роль в способности отправителя кодировать передаваемое значение.

В результате проведенной работы формируется **послание**, содержащее данные с определенным значением. Смысл или значение послания представляют собой принадлежащие отправителю идеи, факты, ценности, отношения и чувства. При этом отправитель рассчитывает, что послание будет воспринято адекватно заложенному в него значению.

Чем больше различия между тем, что было передано и что было получено, тем беднее межличностная коммуникация. Так, профессионалы обычно имеют трудности в коммуникации с аудиторией в силу того, что они кодируют значение в формы, понятные только людям их круга (аббревиатура инженеров и чиновников, юридические термины, тексты контрактов и анкет и т. п.). Полное различие в переданном и полученном значениях означает отсутствие у участников процесса чего-то общего, так как сами собой вербальные и невербальные носители значения не имеют.

Послание посредством **передатчика** поступает в **передающий канал**, доводящий его до заданного адресата. Передатчиком может быть как сам человек (его тело и голос), так и техническое средство (телефон, радио, телекс, телефакс, телевизор, компьютер, робот и т. п.), а также химическое или физическое состояние среды (жидкость, газ, твердые вещества, радиация, свет и т. п.). В качестве каналов используются сама среда (воздух, вода и свет) и различные технические устройства и приспособления (линии, волны и т. п.). Так, разговор двух лиц может осуществляться непосредственно по телефону или по радио. Как только передача послания или сигнала началась, коммуникационный процесс выходит из-под контроля средства или человека, его посылавшего. Отправленное послание обратно вернуть нельзя. В этот момент заканчивается этап отправления и начинается этап получения передаваемой информации и понимания ее значения.

Канал выводит послание на **приемник**, который фиксирует получение данного послания по другую сторону канала. Если в ходе движения по каналу в послании меняются его носители (кодовые знаки) или формы, то прием считается несостоявшимся. Тот, кого достигло и кому было адресовано послание, называется **получателем**. Это еще одна ключевая роль, выполняемая участником межличностной коммуникации, которая заключается не только в фиксации получения послания, но в значительной степени в раскодировании этого послания в понятное и приемлемое для получателя значение.

Раскодирование включает **восприятие** (что получил?) послания получателем, его **интерпретацию** (как понял?) и **оценку** (что и как принял?). **Получить** – еще не означает понять, а понять – это еще не значит **принять**. Эффективная коммуникация устраняет причины для непринятия послания к исполнителю.

Возможное искажение в значении послания связано с наличием в процессе коммуникации **шума**. Шум – это любое вмешательство в

процесс коммуникации на любом из его участков, искажающее значение послания. Источниками шума, вносящего определенные изменения в значение передаваемого сигнала, могут быть как средства коммуникационного процесса, так и организационные составляющие (многоуровневость, масштаб управляемости, централизация, дифференциация и т. д.), затрудняющие точную передачу сигнала. Шум присутствует всегда. Поэтому необходимо иметь в виду, что на всех этапах процесса коммуникации происходит некоторое искажение значения передаваемого послания. Эффективный руководитель всегда попытается максимально преодолеть имеющийся шум или снизить его уровень и передать смысл своего послания как можно точнее.

Примеры наличия шума: звуковые ошибки в произношении; более сильный параллельный сигнал; языковые ошибки; искажения в линиях связи; добавления к посланию на различных уровнях и т. д.

Последним важным элементом коммуникационного процесса является обратная связь, появляющаяся в результате обмена участниками процесса ролями. Получатель становится отправителем, и наоборот, отправитель – получателем. Таким образом, весь цикл повторяется вновь, но уже в другом направлении. Обратная связь – это ответ получателя на послание. Она дает возможность отправителю узнать, дошло ли послание до адресата и в каком значении.

Коммуникация с помощью обратной связи превращается в дорогу с двусторонним движением, а сам процесс приобретает динамику. При этом обратная связь не обязательно должна быть выражена в той же кодовой системе, что и полученное послание. Главное, чтобы кодовая система была известна новому получателю. Так, очень часто на какую-то фразу мы отвечаем кивком головы. Для руководителя, так и для другого лица, обратная связь может быть либо прямая (непосредственно наблюдаемое изменение поведения), либо косвенная (снижение производительности, текучка, прогулы, конфликты и т. п.). И то и другое могут свидетельствовать как об успехе коммуникации, так и о ее неудачах.

3. Типы моделей коммуникационных сетей и коммуникационных стилей

Коммуникационный стиль – это способ, с помощью которого индивид предпочитает строить коммуникационное взаимодействие с другими. Существует много различных стилей, используемых людьми в межличностной коммуникации; также много и подходов к определению

нию этих стилей. Знание стилей помогает определить то, как себя вести и чего можно ожидать от поведения, связанного с определенным стилем.

За основу измерения межличностной коммуникации можно взять такие две переменные, как **односторонность в коммуникации** и **использование обратной связи**. Первое измерение включает степень представления себя в коммуникации для других в целях получения от них ответной реакции, особенно показывающей то, как они воспринимают нас и наши действия. Второе измерение показывает степень, с которой люди заинтересованы использовать обратную связь в целях коммуникации. Построив на этой основе матрицу, где по вертикали будет отложено первое измерение, а по горизонтали – второе, можно выделить пять стилей межличностной коммуникации (рис. 16).

Высокая

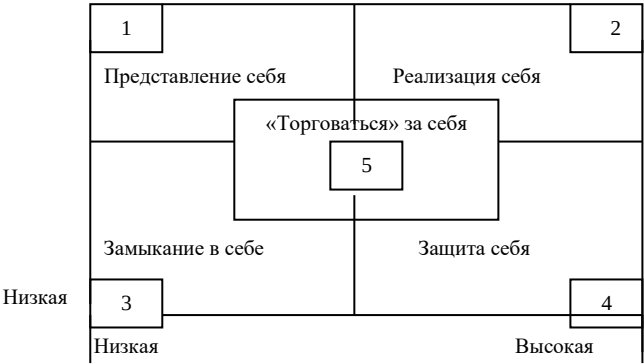


Рис. 16. Коммуникационные стили

Коммуникационный стиль индивида в квадранте 1 может быть определен как **представление себя**. Этот стиль характеризуется высокой степенью желания представить себя другим и низким уровнем получения обратной связи со стороны индивида, использующего этот стиль. Представление себя в этом случае измеряется в диапазоне от среднего до максимального. Индивид идет на это, концентрируя тем самым внимание на себе, чтобы вызвать реакцию других на свое поведение. К сожалению, данный стиль страдает тем, что реакция других нередко остается без адекватной обратной связи. Принимая реакцию других на свое поведение близко к сердцу, использующий данный стиль индивид может проявлять необузданные эмоции, мало способ-

ствующие установлению эффективных отношений между коммуницирующими сторонами.

Коммуникационный стиль индивида в квадранте 2 определяется как **реализация себя** и характеризуется максимальной степенью представления себя и максимальным уровнем обратной связи. В идеальных условиях этот стиль является желательным, но ситуационные факторы (политика организации, разница в статусе и т. п.) могут побудить индивида, владеющего этим стилем, отказаться от него.

Коммуникационный стиль в квадранте 3 характеризуется **замыканием в себе**, т. е. одновременно низкой степенью представления себя и низким уровнем обратной связи. В этом случае индивид как бы изолирует себя, не давая другим познать его. Этот стиль часто используют «интроверты» – люди с тенденцией больше обращать свой разум вовнутрь себя. Крайность в проявлении этого стиля связана со скрытием своих идей, мнений, расположений и чувств к другим.

Коммуникационный стиль в квадранте 4 связан с **защитой себя** и, как видно из матрицы, характеризуется низкой степенью представления себя и высоким уровнем обратной связи. Он широко используется, для того чтобы лучше узнать других или более правильно оценить их. Обычно индивиды, использующие данный стиль, мало открыты для других, но любят их обсуждать. Они любят слушать о себе, но не любят обсуждать с другими свои качества, особенно плохие.

В середине матрицы располагаются индивиды, «продающие» себя, если другие делают то же самое. Такой стиль называется **«торговля за себя»** и характеризуется умеренным представлением себя и умеренной обратной связью, обмениваемыми в процессе межличностной коммуникации.

Было бы неверно думать, что какой-то один из названных коммуникационных стилей является наиболее предпочтительным. Практика эффективной коммуникации свидетельствует, что стиль, при котором индивид реализует себя, более желателен и используется в большем количестве ситуаций. Владение таким стилем является настоящим достоинством. В отношении использования других стилей важно понять проблемы эффективной обратной связи, уметь представлять себя и уметь слушать других.

Упорядоченная совокупность коммуникационных каналов, связывающих субъектов управления, образует **коммуникационную сеть**, на конкретную конфигурацию которой влияет набор осуществляемых

этими субъектами функций. В единстве с органами управления она образует общую управленческую структуру.

Коммуникационная сеть включает потоки посланий или сигналов между двумя или более индивидами. Она соединяет определенным образом участников коммуникационного процесса с помощью информационных потоков.

Коммуникационная сеть состоит из вертикальных, горизонтальных и диагональных связей.

Можно выделить три вида коммуникационных сетей: открытые, замкнутые и комбинированные.

Открытые характеризуются двумя особенностями:

- во-первых, наличием «тупиков», т. е. субъектов, на которых цепочка коммуникаций прекращается, поскольку им дальше не с кем взаимодействовать;

- во-вторых, существованием «посредников» («контролеров»), имеющих возможность в силу своего положения препятствовать коммуникациям (останавливать, искажать содержание, изменять направление).

В **замкнутых** сетях тупики и контролеры либо отсутствуют, либо могут быть обойдены.

Комбинированные сети сочетают в себе в различных вариантах элементы предыдущих.

Наиболее простой вид коммуникационной сети – линейная, называемая «змеей» (рис. 17).

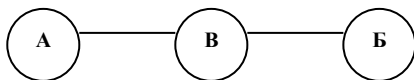


Рис. 17. Сеть типа «змея»

Она характеризуется тем, что субъекты А и Б, которых она объединяет, находятся в тупиках, а субъект В не только выполняет роль посредника коммуникаций, но и может их контролировать.

На практике как самостоятельная такая структура существует редко; чаще она является элементом более сложных образований, в которых служит инструментом неформальных коммуникаций субъектов одного уровня.

Многоуровневые сети обычно имеют центральное звено, служащее исходным пунктом вертикальных коммуникационных каналов. Они существуют в нескольких вариантах.

Сеть типа «звезда» (рис. 18) используется, например, тогда, когда число подчиненных центру (в данном случае А) субъектов не выходит за пределы нормы управляемости. В сущности, она представляет собой совокупность отходящих от него «змей».

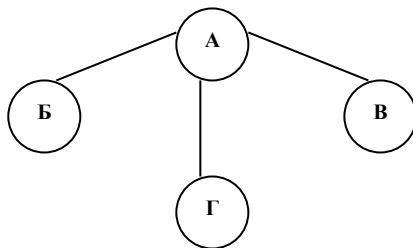


Рис. 18. Сеть типа «звезда»

Такая сеть позволяет, например, субъекту А направлять не связанным друг с другом субъектам Б, В, Г необходимые распоряжения, регулировать, координировать и контролировать их действия. Здесь легко поддерживать порядок, поскольку в коммуникациях отсутствуют посредники и неформальные каналы, часто создающие различного рода «возмущения».

Однако для более крупных организаций такая коммуникационная сеть непригодна. Здесь центральное звено А уже не в состоянии единолично вырабатывать и доводить до субъектов В, Г, Д все решения. Ему помогает конкретизирующий их посредник Б. Такая сеть получила название «шпора» (рис. 19).

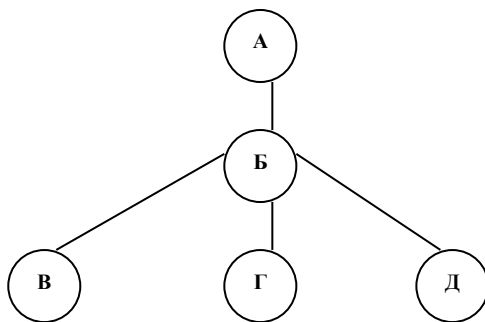


Рис. 19. Сеть типа «шпора»

Играя де-юре вторые роли, Б на деле имеет огромную власть, так как контролирует взаимодействие всех субъектов и может незаметно навязывать волю центру (А). В сетях типа «звезда» и «шпора» число коммуникационных каналов, сходящихся к нему, на практике не может превысить нормы управляемости. Это ставит естественный предел развитию управленческих структур, а следовательно, и самих организаций, росту масштабов их деятельности.

Поэтому крупным многопрофильным организациям необходимы коммуникационные структуры с горизонтальными каналами на одном или нескольких уровнях. Так, в структуре типа «палатка» (рис. 20) допускается один уровень горизонтальных каналов.

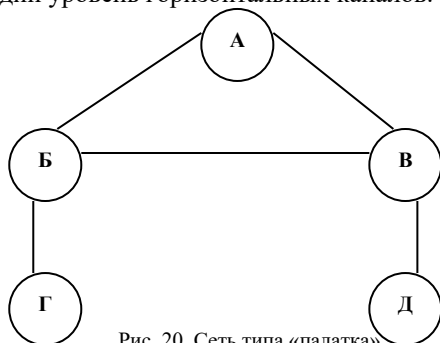


Рис. 20. Сеть типа «палатка»

В сети типа «дом» (рис. 21) такие каналы возможны и на нескольких уровнях, что придает ей практически замкнутый характер.

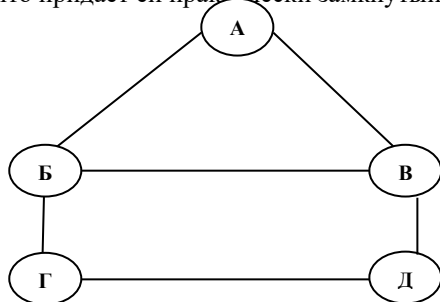


Рис. 21. Сеть типа «дом»

Подобные структуры позволяют исполнителям напрямую самостоятельно решать многие второстепенные проблемы, давая возможность руководству сосредоточиться на главном.

Практика показывает, однако, что вследствие относительно свободного доступа к коммуникационным каналам в такого рода сетях могут целенаправленно инспирироваться нарушения, а отдельные участники процесса управления сначала выключаться из системы коммуникаций, а затем удаляться из нее.

В целом открытые коммуникационные сети присущи крупным многоуровневым организациям с жестким подчинением одних звеньев другим и преобладанием формальных связей.

Однако в рамках таких организаций (а также на их стыке) могут существовать и гибкие образования – консультационные и совещательные (комитеты, комиссии, специальные творческие группы), взаимодействие в рамках которых основано преимущественно на неформальных или полужформальных принципах. Коммуникации здесь осуществляются обычно в контуре замкнутых сетей, в которых посредники (если они существуют) играют роль не контролеров, а связников, облегчающих взаимодействие между участниками.

Основой таких коммуникаций является структура типа «круг» (рис. 22).

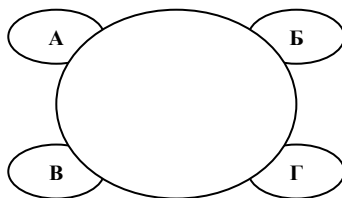


Рис. 22. Сеть типа «круг»

В крупной организации он может быть **сложным**, включающим дополнительные коммуникационные каналы, связывающие всех со всеми. Это помогает объединять людей, облегчает взаимодействие, обмен информацией и идеями, стимулирует творческие процессы.

Там, где необходима **координация** исполнителей, она обеспечивается с помощью коммуникационной сети типа «колесо» (рис. 23).

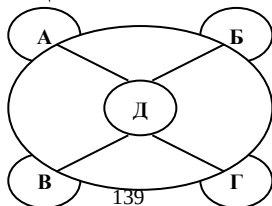


Рис. 23. Сеть типа «колесо»

В ней существует центральный субъект, облетающий и ускоряющий процесс коммуникаций. Однако он является не администратором, а общепризнанным лидером, ведущим за собой остальных.

В крупных организациях творческие группы могут быть связаны друг с другом, и тогда коммуникационная сеть принимает вид «сот», представляющий собой единство открытой «змеи» и замкнутых «колеса» или «круга» (рис. 24).

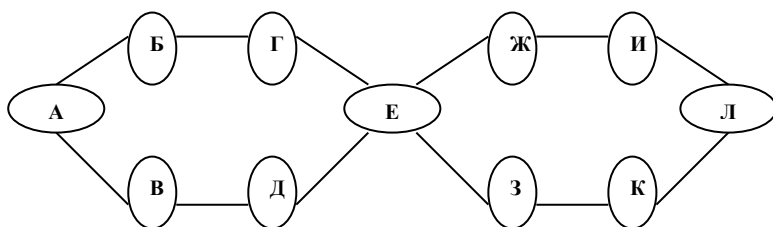


Рис. 24. Сеть типа «соты»

Такая структура предполагает, что один субъект одновременно участвует в двух группах, поэтому выполняет по отношению к ним функции **«соединительного звена»**. Процесс коммуникаций может здесь иметь свои тупики, а связники легко превращаются в контролеров. В крупных современных организациях в виде замкнутой вертикальной цепочки сот построена система советов по совершенствованию управления.

4. Коммуникативные роли

В процессе коммуникации информация передается от одного субъекта к другому. Субъектами могут выступать отдельные личности, группы и даже целые организации. В первом случае коммуникация носит межличностный характер и осуществляется путем передачи идей, фактов, мнений, намеков, ощущений или восприятий, чувств и отношений от одного лица другому в устной или какой-либо другой форме (письменно, жестами, позой, тоном голоса и т. п.) с целью получения в ответ желаемого поведения.

Коммуникация и информация различные, но связанные между собой понятия. Коммуникация включает в себя и то, **что** передается, и

то, **как** это «что» передается. Для того чтобы коммуникация состоялась, необходимо, как минимум, наличие двух людей.

Коммуникация предъявляет требования к каждому из участников управленческого воздействия. Так, каждый участник должен обладать всеми или некоторыми способностями: видеть, слышать, осязать, воспринимать запах и вкус. Эффективная коммуникация требует от каждой из сторон определенных навыков и умений, а также наличия определенной степени взаимного понимания. Знание роли и содержания каждого этапа позволяет более эффективно управлять процессом в целом.

Как уже отмечалось, главные ключевые роли в коммуникациях выполняют отправитель информации и ее получатель. Однако выделяют еще следующие коммуникативные роли:

1) «сторож» – контролирует течение информации к другому человеку в одной и той же коммуникационной сети (эту роль играют секретари, диспетчеры);

2) «лидер мнений» – способен оказывать влияние на установки и поведение некоторых других людей (влияние неформальным образом);

3) «связной» – связывающее звено между группировками в коммуникационной сети;

4) «пограничник» – человек в коммуникационной сети, имеющий высокую степень связи с организационным окружением.

5. Вербальные и невербальные средства общения

Поскольку наибольший удельный вес в общении занимают вербальные коммуникации, умение говорить является важной составной частью авторитета менеджера и эффективности достижения целей организации. Люди теряют уважение к косноязычным, проникаясь уважением к тем, кто манипулирует словами с необычайной легкостью. Слово – это раздражитель, на который сердечнососудистая система реагирует также, как и на физические нагрузки.

Невербальное поведение человека непосредственно связано с его психологическими состояниями и служит средством их выражения.

В основе невербальной коммуникации лежит информация, посланная отправителем без использования слов, взамен которых применяются любые символы. Основные функции невербальных средств – это дополнение и замещение речи, отражение эмоциональных состояний партнеров по коммуникативному процессу.

Хотя речь является универсальным средством общения, она приобретает значение только в совокупности с использованием невербальных символов для трансляции сообщений. Проведенные исследования показали, что 55 % сообщений воспринимается через выражение лица, позы и жесты, а 38 % – через интонации и модуляции голоса. Это говорит о важности и необходимости изучения невербальных сигналов. Рассматривая совокупность невербальных средств, можно выделить несколько основных систем (табл. 10). Для человека большое значение имеет техника произношения, составными частями которой являются: постановка речевого дыхания, дикция и правильное произношение слов. Правильная координация работы дыхания, артикуляция при соблюдении норм произношения обеспечивают такие качества голоса, как звучность, темп, тембр, высота, четкость дикции.

Т а б л и ц а 10. Основные системы невербальных средств

Основные системы невербальных средств	Элементы системы
Движения частей тела	Жесты, мимика и пантомимика, обмен взглядами, выражение лица, прикосновения, жестикуляция, позы
Речь	Качества и модуляции голоса, его диапазон, тональность, грамотность, частота и плавность речи
Пространство	Пространственные формы организации общения, дистанционная близость в общении, элементы территориального разделения
Время	Опоздания, ранний приход, культура времени, соотношение времени и статуса
Движение глаз	Частота обмена взглядами, их длительность, смена статики и динамики взгляда, избегание его

Наши чувства в речи передаются не только при помощи слов, но и посредством разнообразных интонаций. Иногда именно в интонации роста кроется истинный смысл сказанного. Во многих случаях то, как мы говорим, важнее слов, которые мы произносим.

В большинстве случаев невербальные коммуникации свидетельствуют о действительных эмоциях участника коммуникационного процесса и имеют бессознательную основу.

Очень часто невербальная передача информации происходит одновременно с вербальной и может усиливать или изменять смысл слов. Ею трудно манипулировать и ее трудно скрывать в любой межличностной коммуникации. Этим во многом определяется то, как слова будут интерпретированы.

Выделяют четыре типа жестов в зависимости от их предназначения

Первый тип жестов – **жесты-символы**. К ним относится, например, довольно распространенный сегодня во многих странах мира американский символ «ОК», означающий «все хорошо», «все в порядке» и передающийся с помощью большого и указательного пальцев, которые как бы образуют букву О. Однако этот жест нельзя считать общепринятым. Например, во Франции он может означать ноль, а в Японии – деньги.

Постукивание пальцами по лбу везде имеет разное значение. В Голландии, например, этот жест переводится как «До чего умно!».

Помахивание рукой при расставании – обычно пожелание счастливого пути. Однако в Греции такой знак поймут по-другому: «Убирайся прочь!».

Использование жестов-символов вызывает больше всего недоразумений. К ним чаще всего прибегают, когда не владеют языком, на котором говорит партнер, предполагая, что значение жестов-символов везде одинаково. Это глубочайшее заблуждение приводит к массе комичных, а порой и неловких ситуаций. Так, в нашей стране поднятый вверх большой палец символизирует наивысшую оценку, а в Греции означает «Замолчи!». В США этот жест может в одних случаях подразумевать «все в порядке», а в других – желание поймать попутную машину, а если палец резко выбрасывается вверх, то является символом нецензурного выражения.

Постукивание итальянцем по носу указательным пальцем означает предупреждение об опасности. В Англии этот жест означает конспирацию или секретность.

Движение пальца из стороны в сторону в США и Италии означает легкое осуждение, угрозу или призыв к чему-то прислушаться. В Голландии же этот жест означает отказ.

Другие жесты-символы еще в большей степени ограничены рамками той или иной культуры или местности, причем эта специфичность может проявляться двояко. Во-первых, для обозначения какого-либо понятия в одной культуре может быть определенный символ, в то время как в другой – подобный символ отсутствует вовсе. Так, в Саудовской Аравии поцелуй в макушку означает извинение. В Иордании и некоторых других арабских странах проведение по зубам ногтем большого пальца символизирует ограничение финансовых возможностей. Во-вторых, национальная специфика проявляется в том, что в разных культурах используются разные жесты для обозначения одних

и тех же близких понятий, в частности, для того чтобы показать самоубийственность того или иного действия, решения и т. п., американцы приставляют один или два пальца к голове, как бы показывая тем самым пистолет. В аналогичной ситуации жители Папуа – Новой Гвинеи проводят рукой по горлу, а японцы делают энергичное движение рукой, зажатой в кулак. Жесты-символы чрезвычайно разнообразны. Так, в США активно используется около 100 символических жестов, а в Израиле – 250.

Второй тип жестов – **жесты-иллюстраторы**, они используются для пояснения сказанного. С помощью такого жеста усиливаются те или иные моменты беседы, подчеркиваются и в результате лучше запоминаются. Наиболее типичным примером может служить указание направления рукой. Интенсивность жестикуляции зависит от темперамента. Когда она сильно различается, собеседники чувствуют себя неловко, хотя часто не могут понять причину неудобства и раздражения.

Применение жестов-иллюстраторов, как и символических жестов, культурно обусловлено. Главным культурным различием становится интенсивность использования жестов. Жители Средиземноморья, в отличие от народов центральной или северной Европы, активнее пользуются жестами. «Читать» иллюстративные жесты несколько легче, чем символические, поскольку они поясняют сказанное словами.

Третью группу составляют **жесты-регуляторы**. Они играют очень важную роль в начале или конце беседы. Один из таких жестов-регуляторов – рукопожатие. Эта традиционная и древнейшая форма приветствия. Она информативна и говорит о многом. Неслучайно немецкий философ И. Кант назвал руку «невидимой частью мозга». В деловом мире рукопожатие используется не только при приветствии, но также как символ заключения соглашения, знак доверия и уважения к партнеру.

Жесты-регуляторы позволяют поддержать беседу или указать на ее окончание. Например, частые кивки головой означают необходимость ускорить беседу, не отвлекаться на частности и пояснения, а медленные – показывают заинтересованность в беседе, согласие с партнером, немного приподнятый вверх указательный палец – стремление прервать на данном месте партнера, возразить ему, вернуться к другой теме и т. п.

Наконец, четвертую группу составляют **жесты-адаптеры**, сопровождающие обычно наши чувства и эмоции. Они напоминают детские

реакции и проявляются в ситуациях стресса, волнения, становятся первыми признаками переживаний. Так, если человек расстроен, он может теревить мочку уха или одежду, а в затруднительных ситуациях – почесывать затылок.

Улыбка, пожалуй, наиболее универсальное средство невербального общения. «Улыбайтесь», – любят повторять американцы. Некоторые психологи поддерживают мнения, что мы улыбаемся не только потому, что мы рады чему-либо, но и потому, что улыбка помогает нам чувствовать себя счастливее и увереннее. Хотя эту точку зрения можно считать спорной, все же при встрече улыбка снимает настороженность первых минут и способствует более уверенному и спокойному общению.

Несмотря на различия в некоторых жестах, связанных с культурными традициями народов, обратим внимание на то, что большое число неосознанных жестов являются интернациональными. Приведем примеры.

Жест «раскрытые руки ладонями вверх» обычно скоротечен: во время разговора одна или две руки на мгновение оказываются раскрытыми ладонями вверх. Это означает искренность, открытость.

Руки прячут в карманы, когда испытывают чувства вины или напряженно воспринимают ситуацию. Многие, поднимаясь с места для выступления, тут же прячут руки в карман. Это признак напряженного понимания ситуации: выступать перед людьми непросто.

Рука спрятана в карман пиджака, большой палец снаружи – жест превосходства, означает уверенность в себе. Руки ухватились одна за другую, образовав как бы один большой кулак, при этом большие пальцы могут ритмично потирать друг друга – нервное ожидание, неуверенность.

Во время ходьбы голова опущена, руки сцеплены за спиной – обеспокоенность решением проблемы.

Руки на бедрах (стоя) или опираются на колени (сидя) – готовность к действию.

Пощипывание мякоти руки между большим и указательным пальцами – беспокойство.

Женщина медленно поднимает руки к шее, если надето ожерелье, то притрагивается к нему – состояние неловкости.

Кисти рук сжимают друг друга – обвинение себя.

Потирание шеи ладонью, если женщина поправляет прическу (без нужды) – защитная реакция.

Раскрытые кисти рук упираются друг в друга пальцами (наподобие «ролика») – доверительность и большая уверенность в своих словах.

Руки соединены за спиной, подбородок поднят вверх – авторитетность.

Локти на столе, кисти рук перед ртом – неточная информация.

Позвякивание монетами в кармане – озабоченность проблемой денег.

Подергивание мочки уха – желание перебить собеседника.

Руки заведены за спину, и одна сильно сжимает другую, или руки вцепились в подлокотники кресла – попытка обуздать сильные чувства.

Постукивание по столу или щелканье колпачком ручки – беспокойство.

Голова лежит на ладони, глаза полузакрыты – скука.

Машинальное рисование на бумаге – снижение интереса. Мужчина прикладывает руку к груди – честность и открытость, женщина – защитная реакция. Мужчина поправляет галстук (запонки, пиджак) – желание нравиться.

Потирание ладоней – ожидание.

Опора на стол широко расставленными руками – сильный призыв слушать, так как есть, что сказать. Если человек чувствует себя неудобно, его рука тянется к воротничку или к уху. Руки собеседника часто ведут параллельный разговор с вами.

Расслабленные кисти рук указывают на спокойствие человека. Руки, сжатые в кулак, означают защиту, оборону. Именно поэтому во время деловых встреч, переговоров рекомендуется держать руки на столе. Это воспринимается как уважительное отношение к партнеру, желание не лишать его информации о себе.

Почесывание и обхватывание подбородка отмечает момент принятия решения. Легкое потирание носа, обычно указательным пальцем, часто сопровождается беспокойными движениями на месте, поворотом туловища боком, потирание за ухом или перед ухом, потирание глаза могут означать сомнение (если эти действия совершает человек, который слушает вас) либо обман (если человек говорит во время этих действий).

Язык жестов очень развит в арабском мире. Понимание языка жестов позволяет частично компенсировать незнание языка. Если чиновник ударяет ребром ладони одной руки по сгибу другой у локтя, то он предлагает показать документы. Вытянутая вперед и обращенная ла-

донью вниз рука, пальцы которой делают как бы скрещивающие по воздуху движения, символизирует просьбу приблизиться, подойти. Если арабский собеседник хочет выразить согласие, совпадение мнений, то он потирает боками указательные пальцы друг о друга, а остальные держит загнутыми.

Если ваша острота понравилась арабскому собеседнику, то он импульсивно хватает вашу ладонь и звонко шлепает своими вытянутыми пальцами. Тот же жест выражает согласие заключить сделку. Резкое короткое движение головой назад, поднятые подбородок и брови символизируют отрицание.

В ходе деловых бесед рекомендуется следующее поведение:

- жесты всегда должны быть естественны, сдержанны и управляемы;
- жестикуляция должна быть непостоянной и разнообразной;
- жест должен отвечать своему назначению.

6. Преграды на пути коммуникации

По мнению специалистов, существует несколько преград на пути коммуникации. Во-первых, недостаточное понимание руководителями важности коммуникаций. Это касается, прежде всего, представителей высшего управленческого звена, нередко считающих излишним информировать персонал организации (включая, кстати сказать, управляющих нижнего и среднего уровня) о положении дел в ней. Впрочем, встречается немало и менее ранжированных руководителей, полагающих, что главное для подчиненных – беспрекословно выполнять порученное им задание и не терять время на излишние вопросы. Интересно, что если руководители по данным исследований, ранжируя 10 важнейших моральных факторов успешной работы, относят осведомленность о состоянии дел в организации на последнее место, то подчиненные приписывают этому фактору второй-третий по значимости ранг.

Во-вторых, неблагоприятный психологический климат в коллективе. Неприязненные, недоброжелательные отношения между работниками часто приводят к излишней подозрительности, неверному восприятию информации, а порой умышленному ее искажению.

В-третьих, личностные моменты. Имеются в виду некоторые личностные особенности работников, негативно отражающиеся на информационном обмене. Например, предвзятость к суждениям окружаю-

щих (в том числе подчиненных) может привести к недоразумениям в восприятии и оценке поступающей информации: она будет интерпретироваться неадекватно ее истинному значению.

Другой пример влияния личностного момента – всевозможные стереотипы (т. е. упрощенные представления о чем-либо), сидящие в нашем сознании и нередко чрезмерно искажающие наши оценки событий и людей. Помешать продуктивному коммуникативному обмену способно и отсутствие у работника интереса к сообщаемой информации вследствие ее, скажем, монотонности, тривиальности, однообразия и т. п.

В-четвертых, неполнота воспринимаемой информации. Это довольно существенная причина плохих коммуникаций. Именно в силу обрывочности поступающей к нам информации мы приходим порой к совершенно нелепым выводам, весьма своеобразно домысливая недостающие факты.

Следует сказать, что в неполноте сообщаемой информации чаще всего повинен отправитель. Иногда он опускает часть материала, поскольку считает его достаточно известным участникам коммуникативного процесса, иногда делает пропуски по недосмотру, но бывает (тактика поведения иных руководителей), что прибегает к придерживанию части информации умышленно, в манипулятивных целях.

В-пятых, плохая структура сообщений. Речь идет о необходимости определенным образом организовывать сообщение (устное и письменное), обращая внимание на подбор слов, структурирование текста, достоверность и конкретность информации, особенности ее получателя.

В-шестых, слабая память. Несовершенство нашей памяти ведет к значительному снижению эффекта внутриорганизационных коммуникаций. Исследования показывают, что на предприятиях рядовые работники сохраняют в памяти всего лишь 50 % переданной им информации, а руководители – 60 %. Необходимость повторения сообщений, таким образом, совершенно очевидна. Кроме того, при получении важной информации не стоит полагаться исключительно на собственную память, информация может быть занесена в блокнот и введена в память компьютера.

В-седьмых, отсутствие обратной связи. Фактор обратной связи, ввиду особой его значимости, как для обеспечения бесперебойности коммуникативных потоков, так и для эффективности управленческого процесса в целом, требует, конечно, отдельного о себе разговора.

Дело в том, что, не имея достаточной информации о происходящем в организации (или более локальном подразделении), о действиях отдельных ее членов, руководитель вряд ли окажется в состоянии успешно решать стоящие перед ним задачи. Но такая информация стекается к руководителю разными путями, в частности, и от исполнителей. Последние сообщают ему о том, как выполняются те или иные задания, о возникающих трудностях в работе, о необходимости помощи и т. п. В свою очередь руководитель вносит коррективы в ход текущей работы, оценивает действия исполнителей, использует соответственно сделанной оценке те или иные стимулы и т. д.

7. Пути совершенствования коммуникаций в организации

Рассмотрим некоторые способы совершенствования информационного обмена в организации.

Регулирование информационных потоков. Руководитель должен научиться оценивать количественную сторону своих информационных потребностей, а также других потребителей информации в организации. Он должен стараться определить минимум и максимум в информационных обменах. Информационные потребности в значительной мере зависят от целей руководителя, принимаемых им решений и характера показателей оценки результатов его работы, а также его отдела и подчиненных.

Управленческие действия. Планирование, реализация и контроль формируют дополнительные возможности управленческого действия в направлении совершенствования информационного обмена. Обсуждение и прояснение новых планов, вариантов стратегий, целей и назначений, необходимых для более эффективной реализации намеченного, контроль за ходом работ по плану-графику, отчеты по результатам такого контроля – вот дополнительные действия, подвластные руководителю.

Системы обратной связи. Обратная связь составляет часть контрольно-управленческой информационной системы в организации. Один из вариантов системы обратной связи – перемещение людей из одной части организации в другую с целью обсуждения определенных вопросов. Любой руководитель преодолевает разрыв между собой и своими подчиненными путем создания продуманной системы коммуникаций, которая гарантирует прохождение сообщений вниз и восприятие их там.

Опросы работников – еще один вариант системы обратной связи. Их можно проводить для получения информации от руководителей и рабочих по различным вопросам: четкого доведения до них цели деятельности; с какими потенциальными и реальными проблемами они сталкиваются или могут сталкиваться; получают ли они точную и своевременную информацию, необходимую для работы; открыт ли их руководитель для предложений; информированы ли они о грядущих переменах, которые отразятся на их работе, и т. д.

Системы сбора предложений разработаны с целью облегчения поступления информации наверх. Все работники получают при этом возможность генерировать идеи, касающиеся совершенствования любого аспекта деятельности организации. Цель подобных систем – снижение остроты тенденции фильтрации или игнорирования идей на пути снизу вверх.

Чаще всего такая система реализуется в виде анонимных предложений, которые работники опускают в специальные ящики. К сожалению, этот вариант не слишком эффективен, ибо часто отсутствует механизм подтверждения факта рассмотрения предложений, как и стимулирование работников, чьи предложения пошли организации на пользу.

Систему сбора информации можно создать путем развертывания частичной телефонной сети, через которую работники получают возможность анонимно звонить и задавать вопросы. Ответы направляются либо непосредственно работникам (если вопрос неанонимный), либо печатаются в информационном бюллетене. В некоторых организациях создаются группы руководителей и рядовых работников, которые встречаются и обсуждают вопросы, представляющие взаимный интерес.

Информационные бюллетени, публикации. Относительно крупные организации, как правило, издают ежемесячные бюллетени, которые содержат информацию для всех работников. В подобные бюллетени могут входить статьи с обзором предложений по поводу управления, на темы охраны здоровья работников, нового контракта, нового вида продукции или услуг, которые намечено предложить потребителям в скором времени, подборка «работник месяца», ответы руководства на вопросы рядовых работников. Печатные материалы могут дополняться видеолентами о работе организации.

Современная информационная технология. Последние достижения в области информационной технологии могут способствовать со-

вершенствованию обмена информацией в организациях. Мобильная связь, компьютерная система оказали огромное воздействие на информацию, которую руководители, вспомогательный персонал и рабочие рассылают и получают. Электронная почта дает возможность направлять письменные сообщения любому человеку в организации. Это должно уменьшить поток телефонных разговоров. Кроме того, электронная почта – эффективное средство связи между людьми, находящимися в разных конторах, городах, областях и даже странах.

РАЗДЕЛ II

Тема 2.1. КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ОРГАНИЗАЦИИ

1. Сущность управления персоналом.
2. Состав и структура персонала организации.
3. Служба управления персоналом.
4. Потенциал персонала.

1. Сущность управления персоналом

Управление персоналом – это совокупность принципов, методов и средств целенаправленного воздействия на персонал, обеспечивающих максимальное использование интеллектуальных и физических способностей работников при выполнении трудовых функций для достижения целей предприятия.

Персонал – это личный состав предприятия, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев.

Управление персоналом представляет собой систему, которая предполагает наличие ряда **элементов**, неразрывно связанных между собой и находящихся в постоянном взаимодействии. К их числу можно отнести: наличие субъекта и объекта управления; осуществление управляющего воздействия и обратной связи; целенаправленность управления; информационный характер процесса управления; методы и процедуры управления. В данной системе элементы управления персоналом выполняют определенные функции. *Объектом управления* системы является персонал (человек – группа людей – весь персонал) предприятия. Это означает, что любое предприятие является индивидуальным: даже имея схожие структуры и цели, люди, занимающиеся их реализацией, далеко не одинаковые.

Управление персоналом осуществляется через определенный **механизм**. Этот механизм состоит из элементов управления (объекты управления, его субъекты, структура, методы и процедуры управления).

Построение системы управления персоналом опирается на определенные **принципы**, которые реализуются во взаимодействии: комплексность, оперативность, научность, специализация, ритмичность и

т. д. Методы управления персоналом предприятия подразделяются на три группы: административные (формирование структуры управления персоналом, подбор и отбор персонала и др.), экономические (материальное стимулирование, установление экономических норм и нормативов и др.) и социально-психологические (социально-психологический анализ работников коллектива; моральное стимулирование персонала и др.).

Совокупность применяемых методов, процедур, программ, специально выделенных сотрудников и финансовых средств в единстве взаимосвязанных элементов представляет собой **систему управления персоналом**. В ней выделяют *подсистему общего управления и подсистемы функционального управления персоналом*.

Общее управление (руководство) осуществляют все линейные руководители, начиная от генерального директора до бригадира, т. е. на всех уровнях управления.

В функциональных подсистемах объединены однородные функции. Так, например, подсистема обучения и развития кадров включает в себя обучение, повышение квалификации, формирование кадрового резерва и работу с ним, планирование и контроль деловой карьеры. Активизация потенциала человеческих ресурсов объединяет функции разработки систем оплаты, материального и морального стимулирования труда, систем социальной защиты и льгот, формирования и поддержания организационной культуры и т. д.

Содержательную структуру управления персоналом составляют:
определение потребности в кадрах с учётом стратегии развития предприятия, объёма производства продукции, услуг;

формирование численного и качественного состава кадров (система комплектования, расстановка);

кадровая политика (взаимосвязь с внешним и внутренним рынком труда, высвобождение, перераспределение и переподготовка кадров);

система общей и профессиональной подготовки кадров;

адаптация работников на предприятии;

оплата и стимулирование труда, система материальной и моральной заинтересованности;

оценка деятельности и аттестация кадров, ориентация на поощрение и продвижение работников по результатам труда и ценности работника для предприятия;

система развития кадров (подготовка и переподготовка, обеспечение профессионально-квалификационного роста через планирование деловой карьеры;

межличностные отношения между работниками, администрацией и общественными организациями;

деятельность многофункциональной кадровой службы как органа, ответственного за обеспечение предприятия рабочей силой и за надёжную социальную защиту работника.

Главная цель системы управления персоналом – обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития.

Задачами системы управления персоналом являются:

- обеспечение потребности предприятия в рабочей силе в необходимых объёмах и требуемой квалификации;

- полное и эффективное использование потенциала работника и коллектива в целом;

- обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности;

- закрепление работника на предприятии, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу (привлечение, развитие персонала);

- обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, условий труда, вида занятости, возможности профессионально-квалификационного и должностного продвижения;

- повышение эффективности управления персоналом.

Принципами построения современной системы управления персоналом считаются:

- эффективность подбора и расстановки сотрудников;

- справедливость оплаты труда и мотивации, вознаграждение за достижения;

- продвижение работников в соответствии с результатами труда, квалификацией, способностями, личными интересами, потребностями организации;

- быстрое и эффективное решение личных проблем.

Под **концепцией управления персоналом** понимается преобладающая в определённый период развития общества система научных взглядов и практических подходов к организации управления персоналом предприятий, организаций, кадрового менеджмента.

Теория развития персонала не была неизменной. С начала XX века произошла последовательная смена четырех концепций роли персонала на производстве:

- концепция использования трудовых ресурсов;
- концепция научного администрирования;
- концепция управления человеческими ресурсами;
- концепция управления человеком (персоналом).

Концепция использования трудовых ресурсов просуществовала с конца XIX века до 60-х гг. XX века. В это время главенствующей рассматривалась только одна функция человека на производстве – его труд. Оценка труда при этом выражалась в двух основных показателях – затраты рабочего времени и заработная плата. В организационном плане управление персоналом на предприятиях концентрировалось исключительно на уровне линейного руководства. Приоритетом в механизме управления персоналом являлось нормирование труда рабочих. Таким образом, развитие концепции использования трудовых ресурсов характеризовалось только производственной ориентацией, обусловившей рассмотрение работающих как обезличенных «ресурсов», наравне с материальными, финансовыми и другими ресурсами.

Концепция научного администрирования получила широкое развитие практически одновременно с развитием концепции использования трудовых ресурсов, а именно в начале 20-х гг. XX века. Её появление связано с развитием теории бюрократической организации, в которой работник рассматривается через формальную роль в организации, то есть через должность, им занимаемую. Управление работником в рамках данной концепции осуществляется через административные механизмы, прежде всего, с помощью принципов и методов руководства, передачи полномочий должностных лиц, четкого определения функций работника.

В этот период на предприятиях возникают кадровые службы, которые рассматривались как отделы «учёта фактического использования работающих» и решали только канцелярские задачи.

Концепция управления человеческими ресурсами получила развитие в 50–70-х гг. XX века. В основу данной концепции положено представление о человеке как о невозобновляемом ресурсе, являющимся элементом социальной организации в единстве трех компонентов: трудовая функция, социальные отношения и состояние работника.

Зарождение этой концепции связывают с развитием психологической науки и проведением ряда социально-психологических исследо-

ваний по определению взаимосвязи социально-психологических особенностей человека и производительности труда. В ходе проведённых экспериментов был сделан вывод, что существует взаимосвязь между экономическими результатами функционирования производства и мотивацией членов данной организации, а также социальными аспектами управления.

В крупных организациях вводятся психологические отделы, службы, должности штатных психологов. В это же время появляется еще один фактор, обусловивший поворот руководства к человеку, – рост профсоюзного движения. Для организации взаимодействия с профсоюзами, урегулирования трудовых споров кадровым службам были переданы функции регулирования производственных взаимоотношений.

Концепция управления человеком (персоналом) начинает формироваться в 80-х гг. XX века. В ней человек является главным субъектом организации и особым субъектом управления. В соответствии с данной концепцией стратегия и структура организации строятся на основе учёта способностей человека. Характерная черта в организации работы с персоналом в рамках **новой концепции человеческих ресурсов** – интеграция кадровыми службами всех аспектов работы с персоналом, всех стадий их жизненного цикла с момента подбора до выплаты пенсионного вознаграждения.

В современных условиях усиливается роль и значение персонала организации, актуализируются направления дальнейшего развития управления персоналом. **Это обусловлено рядом факторов**, к числу которых следует отнести:

- быстрое изменение внешней среды, предъявляющей высокие требования к предприятиям и работникам;
- непосредственное влияние количественного и качественного состава работающих на конечные результаты деятельности предприятия;
- возрастание требований к качеству выполняемой работы, качеству и конкурентоспособности выпускаемой продукции;
- усиление внимания к результативности труда;
- изменение ценностных ориентаций людей в процессе трудовой деятельности.

2. Состав и структура персонала организации

Системный анализ позволяет рассматривать персонал как взаимосвязь структур, выделенных по различным признакам: организационный, функциональный, ролевой, социальный, штатный.

Организационная структура персонала – состав и схема взаимодействия элементов подсистемы управления (управленческих подразделений и отдельных должностных лиц) конкретного предприятия. Она состоит из совокупности взаимосвязанных звеньев управления, которые выступают как самостоятельная часть организационной структуры на определенном уровне управления, аппарата управления и производственных подразделений. Организационная структура управления представляет собой организационную форму, в которой реализуется процесс управления производством и характеризуется иерархичностью подсистемы управления (числом уровней или ступеней управления), количеством элементов подсистемы или управленческих подразделений на каждом уровне, их возможной специализацией, степенью централизации (децентрализации) управления на том или ином уровне и в каждом подразделении, а также численностью управленческого персонала и потенциальными возможностями управленческих подразделений.

Функциональная структура персонала отражает разделение управленческих функций между руководством и отдельными подразделениями предприятия и включает следующие элементы. Функции управления – особый вид управленческой деятельности, продукт разделения и специализации труда в сфере управления, представляющий собой часть процесса управления, выделенный по особому признаку: по общности предмета управления (качество, труд и зарплата, охрана труда); по общности производственных ресурсов (трудовые, материальные, технические, финансовые). Обычно выделяют 10–25 функций. Частью функции управления является комплекс управленческих задач, различных по признаку основных функций (нормирование, планирование, учет, контроль, анализ, регулирование) и реализуемых небольшим функциональным подразделением (отделом, бригадой, группой). Задача управления – это совокупность взаимосвязанных операций переработки информации, осуществляемых персоналом с помощью технических средств, результат выполнения которых есть принятие управленческого решения. Например, расчет потребности в персонале на год по предприятию. Задача управления является основным элементом процесса управления, и в ее реализации занято несколько работников управления. Операция управления – это совокупность трудовых

действий, которые направлены на изменение формы или содержания информации.

Рольевая структура персонала определяет состав и распределение творческих, коммуникативных и поведенческих ролей между отдельными работниками и является важным инструментом в системе работы с персоналом. Творческие роли свойственны энтузиастам, изобретателям и организаторам. Для таких людей характерна вариабельность мышления и способность решать проблемные ситуации. Коммуникационные роли определяют содержание и уровень участия работника в информационном процессе, процессе принятия управленческих решений и взаимодействия в обмене информацией. Поведенческие роли характеризуют типовые модели поведения людей на производстве, в быту, на отдыхе, работе, в конфликтных ситуациях. Для определения ролевой структуры персонала применяют социально-психологические методы, тестирование, анализ биографических и кадровых данных, материалы аттестации персонала, результаты проведения ролевых игр.

Социальная структура характеризует трудовой коллектив по социальным показателям (пол, возраст, профессия и квалификация, национальность и образование). Социальную структуру анализируют по следующим данным:

- листки по учету кадров;
- результаты социологических исследований;
- материалы аттестационных комиссий;
- приказы по кадровым вопросам.

Для получения достоверных и сопоставимых данных наиболее подходит листок по учету кадров, так как содержит наибольшее число сведений, которые подтверждаются другими документами (паспорт, копия документов об образовании, трудовая книжка, список научных трудов, свидетельство о браке и т. д.).

Штатная структура персонала определяет состав подразделений и перечень должностей, размеры должностных окладов, фонд заработной платы. Штатная структура определяется руководством предприятия и обусловлена организационной структурой предприятия. Штатное расписание разрабатывается для определения структуры аппарата управления организации и включает наименование должностей всех управленческих работников, численность работников в каждом структурном подразделении. Штатное расписание корректируется и утверждается ежегодно.

Работники предприятий, исходя из своего места работы и роли в процессе производства, выполняют различные функции. *Все работающие на предприятии подразделяются на две большие группы:*

- персонал основной деятельности (ПОД);
- персонал неосновной деятельности (ПНД).

Ведущее место занимает первая группа, она наиболее многочисленна. Работники, входящие в состав ПОД, принимают прямое или косвенное участие в процессе производства, начиная от планирования и заканчивая реализацией выпускаемой продукции.

В состав персонала основной деятельности включены следующие категории работников: служащие и рабочие. Служащие в свою очередь подразделяются на руководителей, специалистов и технических исполнителей (других служащих).

К **категории руководителей** относятся лица, в рамках определенных полномочий, организующие, направляющие, координирующие и контролирующие деятельность организации, соответствующих структурных подразделений, работников. К ним относят руководителей организаций, руководителей обособленных подразделений и их заместителей, руководителей структурных подразделений (начальник отдела, заведующий лабораторией и т. д.) и их заместителей. Кроме этого, принято выделять линейных руководителей, отвечающих за принятие решений всем функциям управления, и функциональных руководителей, реализующих отдельные функции управления.

К **категории специалистов** относятся лица, обладающие специальными знаниями, навыками, умениями и опытом работы по определенному виду профессиональной деятельности: агрономы, бухгалтеры, диспетчеры, инженеры, инспекторы, механики, техники, экономисты и т. д.

К **категории других служащих (технических исполнителей)** относятся лица, выполняющие регламентированные, периодически повторяющиеся работы, относящиеся к деятельности соответствующего структурного подразделения, под контролем непосредственного руководителя, специалиста: секретари-машинистки, делопроизводители, коменданты, охранники, табельщики, учетчики и т. д.

К **рабочим** относятся лица, непосредственно занятые в процессе создания материальных ценностей и в производстве продукции, а также занятые ремонтом, перемещением грузов, перевозкой пассажиров, оказанием материальных услуг: водители, гардеробщики, грузчики, дворники, машинисты, сторожа, уборщики и другие.

Рабочие – наибольшая по численности категория. Их удельный вес в составе ПОД составляет в целом по аграрным предприятиям республики около 75–80 %. Рабочие неоднородны по своему составу.

Классификация рабочих по профессиональному признаку очень многогранна. Число наименований профессий рабочих на каждом конкретном аграрном предприятии зависит от его специфики, характера и особенностей технологического процесса, профиля производимой и выпускаемой продукции и ряда других факторов.

Рабочие делятся на основной и вспомогательный состав.

Основные рабочие непосредственно воздействуют на предмет труда, то есть на исходное сырье, материалы, заготовки, преобразуют их, изменяя их физические, химические свойства, пространственное расположение. В процессе этого воздействия они производят продукцию.

Вспомогательные рабочие обеспечивают рабочие места всем необходимым (сырье, материалы, заготовки, все виды энергии); обслуживают рабочие места с расположенным на них оборудованием, инструментом; выполняют ремонтные, погрузочно-разгрузочные, транспортные, складские работы.

Все рабочие на производстве различаются по уровню квалификации. Квалификационный уровень – это степень и вид профессиональной обученности, необходимой для выполнения конкретного вида работы. Квалификационным признаком у рабочих выступает разряд. Всем рабочим в зависимости от уровня их квалификации присваивается разряд с 1-го по 8-й включительно.

Руководители, специалисты и другие служащие – вторая по численности и удельному весу категория в составе ПОД. Их доля в составе персонала в аграрном секторе республики составляет около 20–25 %. Эти работники принимают косвенное участие в процессе производства продукции.

Персонал неосновной деятельности представлен работниками, которые не принимают участия в выпуске продукции основной специализации (растениеводства и животноводства). Это работники, занятые в мукомольной, мясной промышленности, производстве комбикормов, лесопильном производстве и т. д.

Качественной характеристикой персонала предприятия является его квалификация.

Квалификация – это возможность работника выполнять трудовые функции определенного уровня сложности. Квалификация выступает индивидуальным признаком, присущим отдельному работнику. Она

приобретается в процессе обучения, переподготовки и практического опыта. В тесной взаимосвязи с понятием «квалификация» находится и такое понятие, как «сложность труда».

Сложность труда – это объективная качественная характеристика содержания труда, проявляющаяся в его процессе. Она характеризует конкретное содержание трудового процесса вне зависимости от того, кто осуществляет этот процесс, т. е. не зависит от субъективных факторов работника, характеризующих его квалификацию.

Практика рационального управления показывает, что в ряде случаев работнику следует поручать определенный круг обязанностей, сложность которых выше его уровня квалификации, но не более чем на 30 % от объема выполняемых им функций. Это позволяет приобретать работнику новые для него навыки, умения и опыт, способствует повышению его квалификации, является неперенным элементом механизма продвижения работника по служебной лестнице, создания и управления резервом на выдвижение.

С понятиями сложность труда и квалификация работников тесно взаимосвязано такое понятие, как *квалификационно-должностная структура* персонала, которая характеризуется такими ее составляющими, как количество и нормативы соотношений работников различных квалификационно-должностных групп.

При формировании состава и структуры кадров следует исходить, прежде всего, из содержания трудового процесса по реализации функции управления, выраженного совокупностью видов работ и сложностью их выполнения.

Если организация хочет иметь устойчивую, долговременную конкурентоспособность, она должна обладать сильным, приверженным ей персоналом. Такой персонал невозможно получить в один момент и удержать высокой заработной платой – его нужно бережно выращивать, воспитывать, видеть в каждой личности.

3. Служба управления персоналом

Службы управления персоналом являются функциональными и во многих предприятиях не участвуют напрямую в управлении основной деятельностью персонала, а лишь помогают руководству организации и подразделениям решать вопросы о приеме на работу, увольнениях, перемещениях, повышении квалификации. ***Необходимость создания службы управления персоналом*** зависит от следующих факторов:

размера предприятия, численности работников, сложности законодательства, уровня квалификации персонала, развитости и сложности социальных отношений, возможностей руководителя и его интереса к проблемам персонала. В малых предприятиях кадровые вопросы входят в компетенцию руководителя; в средних и крупных – специальных подразделений.

Исходя из новых требований к работе с персоналом пересматриваются функции кадровых служб всех уровней управления. Повышаются их роль и ответственность в решении задач экономического и социального развития.

В условиях рыночной экономики роль кадровых служб возрастает. По своим функциям, уровню подготовки, техническому оснащению, инструментарию кадровым службам недостаточно, как это было раньше, только оформлять приказы на зачисление работников, подобранных вышестоящим менеджером, и хранить кадровую информацию (трудовые книжки, личные дела и т. д.).

Задачами кадровых служб в современных условиях являются:

- всесторонняя поддержка бизнеса;
- формирование прогноза персонала, поддержка творческого отношения к делу, обеспечение высокого уровня профессионализма и качества экспертизы в кадровых вопросах;
- выявление проблем в сфере использования трудовых ресурсов и привлечение к ним внимания руководителей различного уровня для принятия соответствующих решений;
- создание условий для высокопродуктивной работы, поддержка творчества и новаторства;
- расширение знаний менеджеров с целью эффективного использования потенциала сотрудников.

При сохранении прежних функций служб управления персоналом особое значение приобретают тщательная разработка методов стимулирования всех участников трудового процесса, дифференцированный подход к трудовому потенциалу при выработке общих для организации принципов и правил работы с персоналом.

Структурное расположение кадровой службы в организационной структуре управления может быть представлено несколькими вариантами, сложившимися в практике.

Вариант 1. Структурная подчиненность кадровой службы заместителю руководителя по персоналу. В данном варианте выполнение за-

дач службой персонала рассматривается в рамках его роли как штабного подразделения функциональной подсистемы.

Вариант 2. Структурное подчинение службы управления персоналом, как штабного отдела, общему руководству организации. Такая структура наиболее целесообразна для небольших организаций на начальных этапах их развития, когда руководство еще четко не определило статус кадровой службы.

Вариант 3. Структурная подчиненность кадровой службы в качестве штабного органа непосредственно высшему руководству. Это вариант включения кадровой службы в систему управления организацией. Данный вариант можно рассматривать как наиболее типичный для достаточно развитых предприятий с выделением сферы управления персоналом в качестве равнозначной подсистемы управления в ряду других подсистем.

В зависимости от масштаба организации, специфики деятельности, традиций, число и название подразделений кадровой службы, численность сотрудников может меняться. В одной организации могут быть созданы отделы заработной платы, профессионального развития, в то время как в другой все эти функции может выполнять один отдел.

Основными *функциями служб управления персоналом* предприятий являются:

- прогнозирование, определение текущей и перспективной потребности в кадрах и источников ее удовлетворения, уточнение потребности в подготовке специалистов по прямым связям с учебными заведениями, разработка и реализация мер, направленных на пополнение трудового коллектива; участие в разработке кадровой политики;
- планирование и регулирование целенаправленного движения и профессионально-квалификационного роста кадров, процессов их освобождения и перераспределения;
- организационно-методическое обеспечение профессионально-экономического обучения, подготовка и переподготовка кадров, направление работников на учебу в различные учебные заведения и стажировка на передовых предприятиях и в организациях, обучение руководителей различного ранга передовым методам и формам работы с кадрами;
- изучение профессиональных, деловых и личностных качеств работников на основе аттестации, широкого использования психологических и социологических исследований, разработка рекомендаций по

рациональному использованию кадров в соответствии с их способностями и склонностями;

- организация работы по профессиональной ориентации молодежи, адаптация молодых специалистов и рабочих на предприятиях, развитие наставничества, изучение причин текучести кадров, динамики изменений трудового коллектива, разработка мер по стабилизации и совершенствованию его социальной и демографической структуры;

- обеспечение эффективного использования всех форм материального и морального стимулирования работников в соответствии с их трудовой деятельностью, изучение влияния стимулов на повышение трудовой и социальной активности трудящихся, улучшение морально-психологического климата в коллективе и др.

Кадровая служба должна планировать свою работу.

Комплексный подход к управлению кадрами в условиях современного производства предполагает интеграцию функций управления трудом, кадрами и социальным развитием на единой организационной основе, которой является служба управления персоналом предприятия.

Таким образом, система управления персоналом представляет собой комплекс целей, задач и основных направлений деятельности, а также различных видов, форм, методов и соответствующего механизма управления, направленных на повышение производительности труда и качества работы.

4. Потенциал персонала

Различают личностный (персональный) потенциал работника и кадровый потенциал.

Личностный потенциал работника – это степень развития профессионально значимых качеств и свойств личности, обеспечивающих успешное выполнение работником трудовых заданий и эффективное решение производственных задач. Он включает: *психофизиологический потенциал* (развитие способностей и склонностей человека, его здоровье, работоспособность, выносливость и т. д.); *квалификационный потенциал* (объем и качество общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, обуславливающих способность выполнять работу определенного уровня и качества); *социальный потенциал* (уровень гражданского сознания, духовной и социальной зрелости, умение общаться, отношение к труду, правосознание и поведение и

т. д.). Личностный потенциал работника формируется посредством развития профессиональных знаний и определяет степень конкурентоспособности специалиста на рынке труда. При этом его начало закладывается в семье, детском саду и школе.

Личностный потенциал работника можно определить, как уровень развития каждого из показателей исходя из следующей классификации (табл. 1.1).

Таблица 1.1. Классификация составляющих личностного потенциала работника

Признак	Сущность
Квалификационный потенциал	Профессиональные знания, умения, навыки, обуславливающие профессиональную компетентность
Знания	Теоретические, методические и практические, необходимые работнику для выполнения своих обязанностей на рабочем месте
Умения	Способность выполнять обязанности, закрепленные за работником на конкретном рабочем месте
Навыки	Высокая степень умения применять полученные знания на практике. Навыки предполагают такую меру освоения работы, когда вырабатывается сознательный самоконтроль
Образовательный потенциал	Уровень общего и профессионального образования, интеллектуальные, познавательные способности
Психофизиологический потенциал	Физические данные, умственные или психические способности личности, работоспособность
Творческий потенциал	Креативные способности, активность
Нравственный потенциал	Ценности, мотивация
Коммуникативный потенциал	Способность к сотрудничеству, коллективной организации, взаимодействию

Личностный потенциал человека – это интегральная способность человека, которая позволяет ему не только адаптироваться к разнообразным условиям образовательной среды, но и активно противостоять воздействиям различных видов нагрузки, а также обеспечивает стабильно высокую эффективность учебной, трудовой и иной деятельности. Личностный потенциал работника характеризует внутреннюю физическую и духовную энергию человека, его деятельную позицию, направленность на творческое выражение и самореализацию.

Личностный потенциал человека, реализуемый и развиваемый в реальной учебной и трудовой деятельности, отражает его способности, личностные черты и профессиональные качества, является базой для освоения новых видов труда. Наличие у человека личностного потен-

циала является необходимым условием успешной профессионализации человека.

К важным характеристикам *оценки личностного потенциала персонала организации* относятся:

профессиональные – профессиональные знания, умения и навыки, профессиональный опыт человека, его квалификация, результаты профессиональной деятельности и т. д.;

деловые – организованность, предприимчивость, инициативность, ответственность, эффективность деятельности и т. д.;

морально-психологические – способность к самооценке, честность, справедливость, психологическая устойчивость и т. д.;

интегральные – образуются на основе ряда других присущих человеку качеств и отражают его авторитет, состояние здоровья, общую культуру, культуру мышления, речи и т. д.;

специальные – характеризуют способность сотрудника адекватно учитывать в своей деятельности статус, миссию, цели, функции и планируемые задачи организации.

Кадровый потенциал организации отражает ресурсный аспект социально-экономического развития. Кадровый потенциал можно определить как совокупность способностей всех людей, которые заняты в данной организации и решают определенные задачи.

Содержание кадрового потенциала и основные его черты можно сформулировать, исходя из следующего определения кадров. Кадры – это квалифицированные, специально подготовленные для той или иной деятельности работники, когда целесообразное их использование предполагает максимальную отдачу того, что способен дать специалист по своему образованию, личным качествам, приобретенному опыту работы. Кадровый потенциал заложен в тех функциях, которые он исполняет как профессионал и в силу своих способностей, знаний, опыта может обеспечить эффективное функционирование производства. Поэтому анализ кадрового потенциала следует проводить, учитывая экономические предпосылки, в тесной взаимосвязи с научно-техническим, трудовым, производственным потенциалом, которые оказывают непосредственное влияние на количественные и качественные параметры кадрового потенциала, закономерности его развития и эффективного использования.

Сущность рационального использования кадрового потенциала организации заключается в более полном выявлении и реализации способностей каждого работника, усилении творческого и содержательно-

го характера труда, поднятии профессионально-квалификационного уровня работников с учетом его всестороннего стимулирования и соответствующей оценки вклада каждого работника в конечные результаты деятельности. С точки зрения современного менеджмента, развитие кадрового потенциала рассматривается как главный резерв повышения эффективности работы организации. При этом инвестирование в развитие кадров играет часто большую роль, чем инвестиции, направляемые на модернизацию оборудования или на увеличение производственных мощностей.

Формирование и развитие кадрового потенциала организации проходит определенные этапы. Их последовательность составляет жизненный цикл использования кадров, или *кадровый цикл*. Начинается он с формирования организационной кадровой политики. Он включает в себя следующие стадии:

- поиск, отбор, наем;
- обучение, адаптация, развитие;
- высвобождение, увольнение.

Процесс формирования кадров начинается с их поиска и выбора. Эти две функции составляют содержание подбора кадров (набора). Непосредственное формирование кадрового потенциала включает составление штатного расписания, занятие должностей, мотивацию и активность самих кадров. Развитие кадрового потенциала основано на системе непрерывного образования, подготовке и переподготовке кадров, их карьере, совершенствовании организационных структур и стиля управления.

Для эффективного производственного процесса и выполнения планового задания необходимо определение потребности в кадрах с учетом специфики производства и трудовых функций. Расчет численности должен основываться на балансе фактического использования рабочего времени, потребности в работниках по профессиям, уровню квалификации и дополнительной численности. Кроме того, в кадровой политике предприятия должно быть отражено прогнозирование спроса на рабочую силу, исходя из главных целей предприятия на предстоящий плановый период в соответствии с условиями производства продукции и ее реализации. Для этого определяют общую и дополнительную потребность в персонале.

Общая потребность – это численность персонала, необходимая для выполнения запланированного объема работ. Дополнительная потребность характеризует дополнительное количество персонала к уже

имеющейся численности на начало периода для выполнения намеченных задач.

На практике применяется следующая система показателей, используемая для ***количественной и качественной характеристики кадрового потенциала:***

количественная оценка (производится, как правило, лишь в отношении отдельного работника по таким показателям, как пол, возраст, стаж, уровень образования и т. д.);

балльная оценка (производится по балльной шкале в отношении показателей, характеризующих возраст, здоровье, подготовку работника и т. д.);

объемную величину кадрового потенциала организации можно устанавливать через совокупный фонд рабочего времени, выраженный в человеко-часах.

Таким образом, оценка кадрового потенциала осуществляется на основе ряда показателей и требует изучения с целью совершенствования организации труда и производства.

Тема 2.2. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ, СВЯЗАННЫМИ С ЛИЧНОСТЬЮ

1. Труд руководителя и его особенности.
2. Организационная роль.
3. Власть и влияние руководителя.
4. Делегирование, ответственность и полномочия.
5. Социально-психологические аспекты управления.

1. Труд руководителя и его особенности

Умственный труд работников аппарата управления состоит из трех видов деятельности:

- организационно-административная и воспитательная (прием и передача информации, доведение решений до исполнителей, контроль исполнения);

- аналитическая и конструктивная (восприятие информации и подготовка соответствующих решений);

- информационно-техническая (документационные, учебные, вычислительные и формально-логические операции);

Участие руководителя в создании материальных благ не прямое, а опосредованное (косвенно через труд других лиц). **Предметом труда руководителя** является информация, **средствами труда** – организационная и вычислительная техника, а также интеллект человека, **результатом (продуктом) труда** – управленческие решения.

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

Исследование каждого вида труда предполагает характеристику таких параметров, как специфика, предмет, орудия, продукт, результат, качество и характер труда.

Предметом труда в управлении являются люди и порождаемая ими информация. Однако информация – это лишь основа для управленческих воздействий на работников. Продуктом труда в управлении является информация в форме документов, решений, распоряжений и т. п., орудием – организационная и вычислительная техника. Результатом

управленческого труда является скоординированная деятельность производственного персонала, а опосредованно – финансово-экономические показатели хозяйственной деятельности организации.

Почти не существует должностей или профессий, деятельность по которым составляется исключительно из одного определенного аспекта. Чаще всего – это совокупность аспектов в определенном соотношении, и именно в зависимости от соотношения функциональных аспектов, а также от роли в процессе принятия управленческого решения.

Менеджмент представляет собой сложную систему, состоящую из управленческого персонала, включая работников различных категорий, подразделений и служб. Центральное место в этой системе принадлежит *руководителю*.

Руководитель – лицо, на которое официально возложены функции управления персоналом и организация его деятельности. Он наделен полномочиями направлять деятельность своих подчиненных и нести ответственность за состояние управляемого объекта. В современных условиях руководитель – это человек, который является лидером, управляет персоналом и направляет его усилия на достижение целей, стоящих перед организацией. Эти требования предопределяют особый статус и роль руководителя в организации, а также содержание управленческой деятельности.

В процессе управления персоналом руководитель выполняет различные функции. Прежде всего, он формирует *стратегию организации*. На основе анализа исходной ситуации и предвидения он четко определяет стратегические цели и этапы их достижения. Менеджеры ставят задачи перед подчиненными, составляют план действий и обеспечивают его реализацию, а также и достижение поставленных целей.

В условиях освоения и внедрения инноваций менеджеры должны осуществлять и *экспертно-инновационную функцию*, которая тесно связана со стратегической. Это ориентация руководителя на нововведения, создание в организации атмосферы новаторства, развитие внутриорганизационного предпринимательства и т. п.

Одна из основных функций руководителя – *административная*, которая включает организацию контроля, создание необходимых условий для деятельности персонала, координацию деятельности подчиненных.

Возрастание человеческого фактора в деятельности современной организации ведет к усилению *социальной функции* руководителя.

Эта функция включает подбор, обучение и развитие персонала, стимулирование и мотивацию труда работников, создание в организации благоприятного морально-психологического климата.

Все перечисленные функции свойственны руководителям высшего, среднего и низшего звеньев управления, но доминирование тех или иных функций в деятельности менеджера во многом зависит от его места в управленческой иерархии.

Выделяют следующие задачи, решаемые руководителем:

межличностные – связанные с реализацией функций руководителя, лидера, в частности с формированием отношений внутри организации, созданием стиля управления, подбором и обучением сотрудников, мотивацией деятельности работников и координацией их усилий;

информационные – заключающиеся в том, что руководитель является центром сосредоточения информации, осуществляющим ее прием, переработку и передачу. Информационная роль руководителя реализуется в его контактах с подчиненными и внешними организациями, в выступлениях на собраниях и совещаниях, в ознакомлении с поступающей информацией и ее обработке;

задачи, связанные с принятием решений – определяют направления движения и развития организации, распределение ресурсов. Они проявляются также при разрешении конфликтов, при проведении переговоров и т.п.

Задачи могут варьироваться, может изменяться их объем и характер.

Но в любом случае руководитель реализует все определяемые его должностью управленческие задачи.

Итоговой целью управления предприятием является обеспечение прибыльности или доходности через оптимальную организацию производственного процесса, включая развитие технической базы, эффективное использование кадрового потенциала, творческой активности и личной заинтересованности каждого работника.

Таким образом, менеджмент является составным элементом управления и по сравнению с ним охватывает относительно узкую сферу, включающую социальные системы (людей), целью которых может быть производство товаров и их реализация, предоставление различных услуг потребителям в рамках определенной организации, действующей в рыночных условиях.

Для достижения этой цели менеджеры применяют совокупность функций, принципов, методов, средств, с помощью которых осу-

ществуется целенаправленное воздействие на социальные системы (людей).

Рыночная экономика, сложность и многообразие управленческой деятельности предъявляют следующие **требования к руководителю**:

- обладать профессиональными качествами и быть способным управлять собой;
- иметь разумные личные ценности и четкие личные цели;
- иметь хорошее здоровье и физическую выносливость;
- стремиться к постоянному личному росту (развитие и карьера);
- обладать деловыми навыками и способностями решать проблемы;
- соблюдать юридические, моральные, экономические и организационные нормы;
- проявлять изобретательность и способность к инновациям;
- уметь делегировать власть и ответственность, быть способным влиять на окружающих;
- знать современные управленческие подходы;
- быть способным обучать подчиненных, формировать и развивать трудовой коллектив.

Различают следующие виды ответственности руководителя: юридическая и социальная.

Под **юридической ответственностью** понимается следование законам и законодательным нормам, отклонение от которых наказывается в судебном порядке.

Социальная ответственность в отличие от юридической подразумевает добровольное соблюдение моральных и этических норм или добровольный отклик на социальные проблемы. Например, отчисление части прибыли организации в благотворительные фонды, оказание помощи малоимущим и т. п.

Являясь составной частью общества, предприятие должно не только учитывать моральные нормы общества при определении своих стратегических и тактических целей, но и способствовать укреплению моральных основ общества. Предприятия должны исходить из ответственного поведения, оказывая тем самым поддержку обществу. Высокий уровень социальной ответственности менеджеров создает положительный имидж организации.

Центром проблемы социальной ответственности является этика человека. Менеджер, полагающий, что организация должна максимизировать прибыль любой ценой, вряд ли будет стремиться к соблюдению

этических норм и быть примером для своих подчиненных. Этика не только затрагивает проблему социальной ответственности, но и должна рассматриваться в широком спектре поведения руководителей и подчиненных. Более того, с этических позиций должны оцениваться цели и средства, используемые в менеджменте.

Личностно-деловые качества современного менеджера – это обобщенные, наиболее устойчивые характеристики, которые оказывают решающее влияние на управленческую деятельность. Они зависят от многих факторов: особенностей характера, структуры личности, ее направленности, опыта, способностей, условий деятельности.

Личностно-деловые качества современного руководителя приведены в табл. 2.1.

Таблица 2.1. **Личностно-деловые качества руководителя**

Профессиональная компетентность	Организаторские способности	Морально-эстетическая зрелость
Наличие высшего специального образования	Целеустремленность	Соблюдение нравственных норм
Собственные трудовые навыки	Системность мышления	Честность
Опыт работы	Коммуникабельность	Верность данному слову
Предпринимательские способности	Умение влиять на людей	Принципиальность
	Умение ставить задачи	Воспитанность
	Способность к объективной самооценке	Человечность
	Работоспособность	
	Рациональное использование рабочего времени	

Для подтверждения степени наличия у конкретного руководителя каждого из перечисленных выше качеств могут быть использованы специальные тесты. С помощью тестов можно оценить интеллект руководителя, его способность к управлению людьми, а также склонность к предпринимательской деятельности.

Для оценки организаторских способностей могут быть применены тесты на решительность, уверенность в себе, организованность, самоконтроль, коммуникабельность, способность к объективной самооценке, умение влиять на других людей, рациональное использование времени.

Представление о морально-этической зрелости менеджера могут дать тесты, характеризующие уживчивость, умение ладить с людьми, стиль руководства, стиль общения, стиль взаимодействия, тесты на стремление к успеху, надежность, терпимость, эмоциональную стойкость и честность.

С точки зрения управленческой практики, высоко ценится не тот менеджер, который удовлетворяет тем или иным требованиям в отдельности, а тот, кто обладает общей способностью к управленческой деятельности. Эта способность по-разному характеризуется в литературе по управлению: разнородностью применяемых приемов и способов управления, разнообразностью навыков, умений и т. п.

Следует подчеркнуть, что руководитель предприятия – это профессия. Ранее эта профессия приобреталась путем накопления опыта специалистами имеющими, как правило, высшее образование. В условиях рыночной экономики этого недостаточно. Во всем мире, а теперь и в нашей стране, руководителей (менеджеров) специально подготавливают на уровне высшей школы. Для того чтобы стать высококвалифицированным руководителем (менеджером, управляющим), кроме высшего образования и руководящей практики, необходимо постоянно заниматься самообразованием и повышением квалификации.

Имеется ряд характеристик личности менеджера, которые создают ему целостность характера, устойчивость, формируют потенциал и силу личности. Из всех перечисленных профессиональных и личностных характеристик складывается профессионально-личностная модель современного руководителя, которая формируется в сфере обучения и сфере деятельности (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Профессионально-личностная модель современного руководителя

Так, личная культура и присущая руководителю способность к обновлению знаний и профессионального мастерства формируется в сфере обучения. Эти качества создают эффективного менеджера, деятельность которого подчиняется его культуре самоменеджмента, включая непрерывное самоопределение и самооценку, выявление недостаточно развитых способностей, управленческих навыков, поиск способностей их развития, возможностей для обучения.

Такая личность соответствует понятию лидера и эффективного менеджера, поскольку определяет систему ценностей и целей руководителя, содержит потенциал самомотивации, саморазвития, ведет к самореализации личности. В данной связи важной составляющей модели эффективного менеджера является блок карьеры, который складывается как интеграция воли, характера, стремления к лидерству, ограниченного собственными этическими нормами, соответствующей системой ценностей.

Основы деловой карьеры формируются еще в процессе обучения, когда будущие менеджеры изучают историю менеджмента, историю экономических учений, культурологию, политологию и другие науки. В этой сфере на основе профессиональных знаний путем тренировки создаются навыки анализа, аналитического мышления, мотивации, а также организации и принятия решений.

Реализация потенциальных ресурсов менеджера происходит в сфере деятельности по управлению предприятием. Специфические навыки к самоменеджменту реализуются через самоопределение, самооргани-

зацию и самореализацию, которые в практической деятельности обеспечивают важную способность менеджера, его главную профессиональную характеристику: адаптацию к конкретному производству или сфере деятельности. Этим свойством определяется универсальность профессии менеджера. Деятельность менеджера благодаря воле в сочетании с этикой направлена на освоение роли лидера и на реализацию личной карьеры на предприятии.

Таким образом, профессионально-личностные качества современного менеджера отражают единство общего (профессиональные качества, присущие каждому) и личного (личная культура, способности) как в процессе формирования, так и в процессе деятельности. Это единство обеспечивает профессиональное управление его потенциальными ресурсами, такими как потенциал личности и потенциал специалиста, элементы которых он использует в зависимости от ситуации.

Существуют следующие **принципы рационализации управленческого труда**:

- проведение функциональной специализации звеньев управления;
- закрепление функций, прав, обязанностей в положениях о структурных подразделениях и должностных инструкциях;
- исключение двойного подчинения;
- ограничение числа подразделений, подчиняющихся одному руководителю;
- четкое разделение основных и вспомогательных процедур;
- разработка унифицированных нормативов;
- создание системы внутреннего контроля за использованием документов;
- обеспечение точного учета показателей работы исполнителей;
- достижение высокой технологической и технической дисциплины;
- своевременный пересмотр устаревших документов;
- учет взаимодействия всех подразделений и должностей;
- недопустимость подчинения основных функций второстепенным;
- поручение руководства тем работникам, которые максимально компетентны и заинтересованы;
- равномерное распределение работы между сотрудниками;
- создание условий для свободного общения;

- представление возможности работникам расширения и углубления знаний;
- обеспечение условий для полного использования рабочего времени; всех возможностей работника, его потенциала;
- предотвращение дублирования и параллелизма в работе;
- освобождение работника от работ, не связанных с его должностью;
- постоянное повышение квалификации работника;
- увязка времени выполнения работ.

2. Организационная роль

Организационная роль – это определенный образ действий, подход, который непосредственно вытекает из необходимости управления определенным объектом. Объект управления становится основой для выделения роли.

Для каждой организационной роли должны быть указаны следующие характеристики: объект управления; цель управления; показатели для оценки достижения цели управления; допустимые способы воздействия на объект управления (полномочия); правила и ограничения; порядок мотивирования и наложения ответственности на исполнителя роли.

Таким образом, организационные роли связываются с традиционными элементами системы управления: ресурсами, целями, показателями и операциями. Каждая роль должна вносить ясность в то, что человек должен делать, но при этом не сковывать его инициативу, иметь разумные ограничения, увязывать возможные достижения исполнителя роли с системой вознаграждения. Выделение организационных ролей призвано создать условия для эффективного распределения зон ответственности в рамках организации.

Основными параметрами организационной роли являются: масштаб, сложность, отношения с другими ролями.

Масштаб является преимущественно количественной характеристикой роли и определяется количеством задач или операций, выполняемых исполнителем роли.

Сложность исполнения является преимущественно качественной характеристикой роли и определяется: с одной стороны, характером используемой информации, самостоятельностью в принятии решений, ответственностью за их исполнение; с другой стороны, личностными

характеристиками исполнителя роли.

Именно в сложности зачастую отражается неформальная сторона управления предприятием, когда люди, формально исполняющие одинаковые организационные роли, выполняют работы разной сложности.

Отношения с другими ролями характеризует количество и содержание контактов между исполнителями ролей и является основой для формирования организационной структуры предприятия. Эти отношения с одной стороны, являются производной от норм управляемости, сплоченности группы и организационной культуры; с другой стороны – определяют взаимосвязи ролей на предприятии.

Организационная роль задает содержательную сторону (функции) деятельности работника и организационную сторону (права и обязанности, взаимосвязи с другими ролями) его деятельности.

Основными компонентами организационной роли являются: содержание деятельности; требования к исполнителю; пространственно-временная ориентация; технология исполнения; условия исполнения роли.

Содержание деятельности – это действия, которые должен совершать человек, исполняя свою организационную роль. Описание содержания деятельности должно включать в себя:

- 1) выполняемые управленческие или производственные операции и методы их выполнения;
- 2) должностные и информационные связи данной организационной роли с другими организационными ролями;
- 3) технические средства, необходимые для выполнения названных операций;
- 4) ожидаемые результаты исполнения организационной роли (изделие, услуга, документ, решение).

Требования к исполнителю организационной роли включают в себя такие человеческие качества, как способности, образование, профессиональные компетенции, здоровье, темперамент, черты характера и другие индивидуальные качества. Определяются требуемые качества исходя из следующих параметров организационной роли: источников информации, важных для исполнения роли; характеристики обрабатываемой при исполнении роли информации (ее определенность и структурированность) и характеристики принимаемых решений; физических действий, требуемых для исполнения роли; характера межличностных отношений, которые необходимо устанавливать для успешного исполнения роли; характера реакции человека на условия работы.

Пространственно-временная ориентация роли определяет степень свободы исполнителя при принятии им решений о месте и времени начала и окончания работы.

Технология исполнения определяет степень свободы человека при выборе им средств (методов и инструментов), с помощью которых он будет выполнять свою работу. Она может быть запрограммированной, когда работник должен выполнять строго определенные действия с помощью заданных средств, например, работа бухгалтера, и незапрограммированной, когда работник обладает достаточно большой свободой в выборе средств и методов работы, например, труд дизайнера.

3. Власть и влияние руководителя

Власть – это форма социальных отношений, характеризующаяся способностью влиять на характер и направление деятельности и поведения людей посредством экономических, организационно-правовых механизмов, а также с помощью авторитета, традиций, насилия. Обладать властью – значит уметь оказывать влияние на людей, изменять поведение и отношение человека или группы людей.

Власть в общем виде бывает формальной и реальной. Формальная власть – это власть должности, обеспечивающая единство действий всех подчиненных, связана с официальным статусом лица в структуре управления организацией и измеряется либо числом подчиненных, либо объемом материальных ресурсов, которыми данное лицо может распоряжаться.

Реальная власть – это власть авторитета, влияния, обусловленного местом человека не только в официальной, но и в неофициальной системе отношений и измеряется либо числом людей, которые добровольно готовы данному лицу подчиняться, либо степенью его зависимости от окружающих. Восприятие власти определяется пониманием смысла и содержанием распоряжений, интеллектуальными и физическими возможностями подчиненных, соответствием характера власти индивидуальным потребностям и установкам работников.

Источники власти многообразны, важнейшими из них являются: собственность, иерархическая структура организации, полномочия, контроль за ресурсами, традиции, условия контрактов, квалификация работников, доступность информации, неформальные структуры и т. п. Необходимо рассмотреть некоторые из них подробнее.

Собственность. Это основной и исходный источник власти в организации. Она содержит права владения, пользования, распоряжения и предполагает возможность передачи любого из них другим лицам. Существуют разнообразные формы собственности. В рамках частной собственности имущество может принадлежать как физическому, так и юридическому лицу. В последнем случае возникают различные хозяйственно-правовые формы бизнеса, для каждой из которых складываются собственные механизмы реализации прав собственности. Все они фиксируются учредительными документами организации, которые и являются организующей основой построения системы власти в ней.

Трудовой договор. Этот источник власти фиксирует одновременно легальный и рациональный характер отношений подчинения и согласия подчиняться. Заключая договор, в письменном виде оговаривают и фиксируют права и обязанности двух сторон, а также предполагают определённую пользу этих отношений (рациональность).

Полномочия. Этот источник власти реализуется посредством механизма делегирования, определяемого иерархической структурой организации.

Квалификация, компетентность. Высококвалифицированный труд трудно регламентировать и контролировать. Поэтому компетентность квалифицированного работника также является серьёзным источником власти в организации.

Неформальные структуры. Они возникают на общности интересов работников, имеют собственную властную иерархию, которая может оказаться в противоречии с интересами организации.

Доступ к информации. Возможности такого доступа в организации делают сотрудников неравными в её получении и использовании. Существуют «утечки» и «внештатное» использование информации, которые также должны рассматриваться как серьёзный источник власти.

В процессе управления власть может проявляться по-разному, исходя из факторов и особенностей деятельности управления. Основными формами власти являются:

Власть принуждения. Это побуждение людей к деятельности вопреки их желанию. Данный вид побуждения основан на страхе перед наказанием. В качестве инструментов принуждения выступают замечания, выговоры, штрафы, увольнения, перевод на низкооплачиваемую работу.

Власть влияния. Взаимодействие лидера с влиятельными лицами дает ему косвенную силу власти. Подчинённые, общаясь со своим ли-

дером, ощущают не только его властную функцию, но и волю влиятельного лица, стоящего над ним. От этого сила власти приобретает синергический (сильный) эффект.

Власть влияния отличается весьма сильным психологическим воздействием, заставляет окружающих относиться к человеку – с почтением.

Власть компетенции. Лидер, если он профессионально подготовлен, оказывается наделённым правом выступать в качестве эксперта, «судьи» по многим производственным проблемам. Подчинённые воспринимают это как властный феномен.

Данный канал власти – заслуга личности, обладающей высоким авторитетом. Он прочен и надежен, так как компетенция приобретается годами и сохраняется длительное время, чаще всего в течение всей профессиональной жизни человека.

Власть информации. Она базируется на возможности доступа к нужной и важной информации и умении использовать ее для влияния на подчиненных. Получаемая информация позволяет ее обладателю принимать оптимальные решения и осуществлять тем самым власть.

Власть должностного положения. Чем выше должностная позиция лидера, тем выше степень его властного влияния на людей. Подчиненные, взаимодействуя со своим лидером в процессе делового общения, прежде всего сталкиваются с должностной позицией лидера – бригадиром, мастером, начальником цеха, директором и т. д. Процесс общения сначала в этом случае завязывается на вертикали «начальник – подчинённый» и лишь потом, если начальник проявит свои лидерские функции, приобретает горизонтальную выраженность.

Власть авторитета. Руководитель, пользующийся у подчиненных авторитетом, осуществляет властное влияние на них без демонстрации своей властной уполномоченности. Подчиненные без протеста, порою даже с охотой, повинуются авторитетному руководителю.

Авторитет – категория, которая завоевывается годами и может быть потеряна в одночасье. Авторитет включает в себя как личностные, так и профессиональные качества человека. Мнение авторитетного специалиста (даже если оно не вполне правильное) принимается безоговорочно.

Власть награждения. Люди легко повинуются тому, кто имеет право и возможности награждать и миловать. Все хотят больше получать, продвигаясь по службе, пользоваться признанием. Человек, способный влиять на такие ценности, пользуется у людей высоким авто-

ритетом. Его власть может подниматься до значительных высот.

Здесь следует заметить, способность награждать зачастую связана с должностным положением и носит временный характер. Изменение статуса, а это случается довольно часто, приводит к потере данного канала власти. В группу, составляющую личностную основу власти, включаются следующие источники власти: экспертная власть, власть примера, право на власть, потребность во власти.

Под *экспертной властью* понимается способность руководителя влиять на поведение подчиненных в силу своей подготовки и уровня образования, опыта и таланта, умений и навыков, а также наличия специализированных знаний. Экспертная власть не связана жестко с определенной должностью. Недостатком такой власти страдают молодые руководители, и им требуется время для того, чтобы обрести ее и эффективно использовать.

Власть примера связана со способностью руководителя влиять на поведение подчиненных благодаря его привлекательности, наличию у него харизмы.

Харизма – это власть, основанная на силе личных качеств и стиля работы руководителя. Власть примера нередко формируется по мере отождествления подчиненными со своим руководителем, вплоть до подражания ему во всем. Это стремление незаметно подводит подражателя под влияние того, кому он подражает.

Формально руководители, занимающие одни и те же должности, имеют равные права. Однако каждый из них использует данное ему право в пределах своих способностей. Это проявляется в том, что каждый руководитель как бы обладает разным правом на власть. Здесь важно получить от подчиненных признание права на власть, что связано с использованием других источников власти.

Власть над ресурсами. Организация для своего функционирования нуждается в различных ресурсах, таких, как сырье и материалы, рабочая сила, финансовые средства, оборудование и инструменты и т. п. Очевидна важность получения требуемого количества того или иного ресурса. Регулирование доступности ресурсов образует источник власти. В организации обычно поток распределения ресурсов имеет направленность сверху вниз. Этим достигается соответствие между поставленными задачами и требуемыми для их реализации ресурсами.

Власть связей строится на способности индивида воздействовать на других людей через воспринятую ассоциацию этого индивида с влиятельными людьми, как в организации, так и вне ее. При этом речь

идет не о существовании реальных связей у индивида, а о восприятии реальности этого существования теми, на кого оказывается влияние. Поэтому, правильно только будучи воспринятой, данная власть добавляет человеку влиятельности в отношениях с другими людьми. Нередко желающие приобрести эту власть прибегают к созданию относительно себя легенд или слухов.

Под *влиянием* понимают также действия, поступки, поведение человека, которые вносят изменения в поведение, отношения, чувства другого человек. Влияние можно оказать через идеи, устное или письменное слово и т. д. Выделяют следующие группы управленческого влияния на подчиненных (рис. 2.2).

«Заражение» – это, пожалуй, самый древний способ влияния на людей. Он характеризуется практически автоматикой, неосознанной передачей эмоционального состояния одного человека другому. Используя механизм заражения, менеджер может значительно повысить сплоченность коллектива, мобилизовать его на выполнение целей организации.



Рис. 2.2. Виды влияния на подчиненных

Подражание – это усвоение действий, поступков, манеры поведения и даже способа мышления других лиц. Если «Заражение» характеризуется передачей эмоционального состояния, то осознанное подражание представляет собой способ заимствования того лучшего, что есть у других.

Подражанию легко поддаются впечатлительные и слабовольные люди, а также лица с недостаточно развитым самостоятельным мыш-

лением. Зная это, важно выяснить, кто служит для них «эталон» для подражания и в соответствии с этим осуществлять управленческие действия.

В группу способов рассудочного влияния входят: внушение, убеждение, просьба, угроза, подкуп, приказ.

Внушение – это воздействие, основанное на некритическом восприятии того, что внушение как способ влияния на подчиненных является бездоказательным и неаргументированным. Поэтому эффект воздействия достигается за счет личных качеств менеджера: его признание, авторитет, престиж и т. д.

Внушение является односторонним воздействием: активен, как правило, внушающий, а тот, кому внушают – пассивен. Многие менеджеры успешно влияют на людей с помощью внушения. Особенно большой эффект внушения достигается, если подчиненный возбужден и срочно ищет выход из создавшего положения. В этот момент он готов следовать любому совету руководителя. В данном случае внушение проявляется больше как убеждение.

Убеждение – эффективная передача своей точки зрения. Руководитель, который влиять путем убеждения, не говорит исполнителю, что надо делать, – он «продает» подчиненному то, что нужно сделать. Для эффективного убеждения используются различные приемы.

Самая слабая сторона убеждения – это медленное воздействие и неопределённость.

Просьба – способ влияния на подчиненного, основанный на добровольных, побуждающих, не принудительных мотивах.

Прибегая к просьбе, менеджер пытается вызвать к лучшей из сторон натуры другого человека. Положительный результат достигается в случае, если между руководителем и подчиненным существуют хорошие отношения.

Угроза – запугивание, обещание причинить подчиненному зло. Они основаны на том допущении, что страх иногда является достаточным мотивом, чтобы побудить человека выполнять поручения, с которым он внутренне не согласен. Как правило, угрозы срабатывают на короткое время (пока подчиненный находится в «зоне страха», т. е. боится руководителя).

Угроза вызывает борьбу между двумя личностями, и здесь проигравшим всегда будет тот, кто вынашивает мысль победить в будущем (никому не хочется быть постоянно проигравшим).

Подкуп – склонение на свою сторону, расположение в свою пользу подчиненного любыми средствами, т. е. руководитель может предоставить своему подчиненному какие-либо преимущества, если он определенным образом изменит свое поведение. В некоторых случаях подкуп – это честный подход, предоставляющий подчиненному дополнительное вознаграждение за дополнительные усилия, например: «Поработай сегодня сверх нормы и завтра можно будет уйти с работы пораньше».

Приказ – официальное распоряжение властных органов. Исключается альтернатива, поскольку приказ не обсуждают, а выполняют. И если приказ не выполнен, за этим, как правило, следуют негативные последствия.

В управлении персоналом власть рассматривается, как возможность оказывать влияние на поведение членов организации и достижение поставленных целей. Анализируя определение власти, необходимо отметить, что она предполагает определенную взаимозависимость между использующими власть, и теми, к кому она применяется. Каждый раз власть предстает как двусторонние отношения, в которых одна сторона побуждает к действию, а другая соглашается на эти действия или в той или иной степени сопротивляется ему.

Существует множество подходов к классификации форм власти. Основная классификация включает **пять её базовых форм** (табл. 2.2).

Власть бывает формальной и реальной.

Формальная власть – это власть должности. Она обусловлена официальным местом её обладателя в структуре управления организацией вне связи с его личными качествами и измеряется либо числом подчинённых, либо объёмом материальных ресурсов, которыми данное лицо может распоряжаться без согласования с другими.

Таблица 2.2. Классификация основных форм власти

Форма	Содержание
1	2
Власть, основанная на принуждении	Она строится на способности руководителя влиять на поведение подчинённого посредством какого-либо наказания (выговора, угрозы увольнения и т. п.). В её основе лежит страх подчинённого быть наказанным в случае отклонения его поведения от установленного образца. Современная практика управления считает эту форму власти не самой эффективной, так как её использование требует жёсткой системы контроля, которая, в свою очередь, требует больших затрат
Власть, основанная на вознаграждении	Эта власть считается довольно распространённой и эффективной для деятельности организации. В зависимости от

	ожидаемого уровня вознаграждения подчинённый прилагает усилия к выполнению задания
Власть, основанная на знании, или экспертная власть	Под данной властью понимается способность руководителя влиять на поведение подчинённых в силу своей подготовки, опыта, умений и знаний. Эта форма власти сегодня всё больше распространяется, её эффективность определяется всё возрастающей сложностью современного производства
Власть, основанная на законе, или традиционная власть	Она основывается на привитых культурой ценностях и считается самой распространённой формой. Все руководители в той или иной мере пользуются ею, ибо им даны полномочия управлять другими людьми
Власть, основанная на примере или эталонная власть	Этот вид определяется способностью руководителя влиять на подчинённых личным примером благодаря признанию ими исключительных личностных качеств начальника. В таких случаях иногда говорят о харизматической власти

Реальная власть – это власть как должности, так и авторитета. Она обусловлена местом человека не только в официальной, но и неофициальной системе отношений и измеряется либо числом людей, которые добровольно готовы данному лицу подчиняться, либо степени зависимости его от окружающих.

4. Делегирование, ответственность и полномочия

Делегирование полномочий – это основной механизм реализации власти в организации; это частичная передача прав подчинённому принимать решения об использовании ресурсов, предполагающая его ответственность.

Процесс делегирования начинается с классификации стоящих проблем, составления перечня полномочий, которые могут быть реально делегированы, выгод и риска, связанных с этим, характера, способностей и моральных качеств подчинённых.

Обычно делегируются следующие **виды полномочий**:

решать частичные, узкоспециальные проблемы, в которых исполнители разбираются заведомо лучше руководителя;

осуществлять подготовительную работу (обобщение материала, формулировка первичных выводов, написание различных проектов), носящую в большинстве случаев рутинный характер, но, тем не менее, дающую возможность продемонстрировать свои способности;

присутствовать на различных мероприятиях информационного характера, выступать с сообщениями, делиться опытом.

При этом черновая и малоинтересная работа чередуется с увлека-

тельной, побуждающей исполнителей совершенствовать свои знания, навыки, соревноваться друг с другом, добиваться первенства. Игнорирование этих обстоятельств, постоянное вмешательство в работу исполнителей, подавление их самостоятельности и т. п. приводят к ухудшению морально-психологического климата и подрывают саму идею делегирования.

В то же время, **ни при каких обстоятельствах не делегируется:** решение проблем, связанных с выработкой общей политики организации или подразделения;

особо важных и срочных, предполагающих действия в условиях критических ситуаций или повышенного риска, связанного с опасностью для жизни;

общее руководство; рассмотрение конфиденциальных задач;

вопросов, связанных с поощрением и наказанием сотрудников.

Выгоды для руководителей – делегирование их полномочий освобождает от многих текущих дел и позволяет заняться решением глобальных, наиболее сложных проблем, даёт возможность более рационально распределить нагрузку среди подчинённых, выявить для себя возможных преемников при продвижении наверх или уходе на пенсию.

Выгоды для подчинённых – делегирование им полномочий позволяет максимально продуктивно использовать имеющиеся у них способности, знания, опыт и приобрести новые; проявить инициативу и самостоятельность; развить себя как личность; продемонстрировать окружающим собственные возможности, повысить свой престиж и создать «стартовую площадку» для дальнейшего продвижения по служебной лестнице; получить большую удовлетворённость от работы.

Особенно важно использовать делегирование полномочий при работе с резервом кадров на выдвижение.

Каждый элемент структуры управления организацией – подразделение или отдельная должность – является носителем определенных **управленческих полномочий**, то есть совокупности официально предоставленных прав и обязанностей самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения и осуществлять те или иные действия в интересах организации.

Полномочия возлагаются на руководителей и других сотрудников организации или подразделения, делают их персонифицированными

представителями, отвечающими за самостоятельный участок работы или за работу в целом.

В организации выделяют несколько видов управленческих полномочий: распорядительные, рекомендательные, контрольно-отчетные, координационные, согласительные. Рассмотрим их более подробно.

Суть распорядительных полномочий в том, что их обладатели имеют право принимать решения, обязательные для исполнения теми, кого они касаются. Эти полномочия могут быть *линейными и функциональными*.

Линейные полномочия предполагают наличие прямой должностной связи между руководителями и подчиненными, в рамках которой первые могут приписывать вторым, что, когда и где те должны делать, чтобы обеспечить достижение поставленной цели.

Обычно в круг линейных полномочий входят вопросы оперативного управления деятельностью подразделений, организации труда персонала, создания условий, необходимых для выполнения работниками своих обязанностей, приема и увольнения сотрудников, оценки их деятельности, поощрения и наказания, поддержания благоприятного психологического климата в коллективе.

Функциональные полномочия осуществляются в условиях косвенных связей. Они сводятся к принятию соответствующими руководителями обязательных для исполнения управленческих решений, регулирующих деятельность работников, непосредственно подчиняющихся другим (линейным) руководителям. Эти решения обычно предписывают методы работы, иными словами, то, как действовать, чтобы достичь целей.

Для сохранения единства управления, или единоначалия, которое обеспечивается подчинением исполнителей только одному руководителю, содержание и объем функциональных полномочий строго регламентируются. Например, концепция функционального управления распространяется только на один уровень вниз. Обычно такими полномочиями обладают главные специалисты и руководители соответствующих служб.

Рекомендательные полномочия заключаются в том, что их обладатели при необходимости могут давать советы нуждающимся в них руководителям или исполнителям, каким образом лучше всего решить тот или иной вопрос. В отличие от предыдущего случая эти советы не являются обязательными для исполнения и не носят инициативного

характера. Рекомендательными полномочиями обладают специалисты, референты, консультанты и др.

Контрольно-отчетные полномочия предоставляют возможность их носителям осуществлять в официально установленных рамках проверку деятельности руководителей и исполнителей, требовать от них обязательной информации, осуществлять ее анализ и направлять полученные результаты вместе с собственными выводами в соответствующие инстанции.

Координационные полномочия связаны с выработкой и принятием совместных решений. Лицо или подразделение, которые наделяются данными полномочиями, имеют право от имени высшего руководства согласовывать деятельность отдельных субъектов управленческой структуры и направлять ее в русло, соответствующее целям организации. Координационными полномочиями обладают различного рода комитеты и комиссии, создаваемые на временной или постоянной основе для решения сложных или спорных проблем.

Согласительные полномочия состоят в том, что их обладатель в обязательном порядке высказывает в пределах своей компетенции отношение к решениям, принимаемым в рамках линейных или функциональных полномочий. Согласительные полномочия могут быть предо-стерегающими или блокирующими. Первыми располагает, например, юрист, который проверяет соответствие решений руководителей действующим правовым нормам, указывает на содержащиеся в них ошибки и нарушения и предлагает их исправить. В то же время руководители могут игнорировать мнение юриста, беря на себя ответственность за возможные негативные последствия. Блокирующими, или параллельными, полномочиями обладает главный бухгалтер. Без его согласия, оформляемого в виде личной подписи, не может быть принято решение, реализация которого связана с затратами денежных средств.

Управленческие полномочия неотделимы от ответственности, то есть необходимости давать отчет за принятые решения, активные действия и их последствия. Различают два вида ответственности: общую и функциональную.

Объект общей ответственности – создание условий, необходимых для осуществления управленческой деятельности, например, подбор кадров, подготовка документов и т. д. Такую ответственность обычно несет руководитель.

Функциональная ответственность связана с выполнением конкретной работы и является уделом исполнителя.

Управленческие полномочия и ответственность должны соответствовать друг другу, иначе последствия могут быть самые неблагоприятные. Так, в случае превышения полномочий над ответственностью возникает свобода для административного произвола, поскольку многие действия руководителей могут остаться безнаказанными. Обратная ситуация приводит к параличу активной деятельности, ибо люди будут опасаться сделать лишний шаг из-за боязни неблагоприятных для себя последствий.

Соответствие полномочий и ответственности в каждом звене управленческой структуры является одним из важнейших условий ее нормального функционирования.

5. Социально-психологические аспекты управления

Для того, чтобы осуществлять процесс производства, люди вступают в определенные связи и отношения. Только в пределах этих общественных связей и отношений существует отношение людей к производству. Основной ячейкой общества, в рамках которого осуществляется производство, есть коллектив.

Производственный коллектив – это совокупность людей, объединенных общими целями и интересами, связанных совместной работой, единой организацией и взаимной ответственностью каждого, отношениями товарищеского сотрудничества и взаимопомощи.

Трудовые коллективы бывают производственные, промышленные, строительные, творческие, управленческие и т. д. В зависимости от содержания деятельности коллектива, они обладают еще и специфическими закономерностями функционирования и развития. Весь социально-психологический уклад жизни общества воспринимается личностью в значительной степени через призму среды, в которой ей непосредственно приходится работать. Оценка отдельными людьми реальных отношений складывается под влиянием не только общей структуры общественных отношений, но и их конкретных форм в данном коллективе.

В практической деятельности руководитель должен применять различные методы управления. Это вызвано тем, что люди, которые работают, отличаются друг от друга интересами, потребностями, уровнем образования, культуры, квалификации и т. д. Разные характеры людей, их склонности создают специфические социально-психологические и

моральные условия деятельности, которые требуют от руководителя индивидуального подхода к ним.

Руководство людьми не может быть односторонним процессом, развитие коллективных форм управления, рост его профессионально-культурного уровня оказывает существенное влияние на методы, формы, приемы управленческого влияния руководителя.

Рассматривая общество, нельзя свести его к простой сумме коллективов, так и коллектив не есть простая сумма отдельных личностей, составляющих его. **Коллектив** – это динамичный социальный организм, который постоянно развивается и приобретает новые качества и способен решать такие производственные и общественные задачи, которые не под силу отдельным людям, которые входят в него.

Коллектив – это связующее звено между обществом и личностью. Его функция заключается в том, что деятельность коллектива удовлетворяет в одно и то же время потребности общества и отдельной личности. Занимая стратегическое положение в отношениях личности и общества, коллектив никогда не бывает пассивным. Он либо усиливает, либо ослабляет влияние общества на личность, создавая при этом специфический социальный микроклимат, который имеет серьезное влияние на настроение людей, трудовую и общественную активность. Однако трудовой коллектив – это не замкнутое социальное образование. Он не является единственным источником, из которого личность черпает общественные ценности, установки. Общие изменения условий жизни современного человека, развитие и распространение средств массовой коммуникации приводят к значительному повышению роли и значимости внешней социальной и нравственной среды.

Для того, чтобы группа людей, работающих вместе, превратилась в настоящий коллектив, который действует как единый социальный организм, необходимы определенные условия. Наиболее существенные из них следующие: общение членов группы на протяжении длительного периода; совместная общественно-полезная деятельность группы; четкая организационная структура, которая отвечает внутригрупповому распределению труда; ценностно-ориентационное единство группы; настоящая групповая эмоциональная идентификация; коллективистское самоопределение.

Коллективный труд позволяет:

передавать свои знания и умения другим членам коллектива, получая взамен признание и благодарность за это, а при необходимости и получать новые знания и умения;

ставить цели гораздо более высокого порядка и решать более сложные и объемные задачи, чем работая в одиночку;

иметь сочувствие, сопереживание своих коллег и получать их поддержку не только в трудовом процессе, но и в бытовых и других жизненно важных вопросах;

проявлять способности, творчество и инициативу каждого работника, выдвигать новые идеи, рационалистические предложения;

повышать чувство ответственности не только за собственную работу, но и за своих коллег, совместно решать и добиваться выполнения принятых решений;

подвергать осуждению поступки коллег, не отвечающие принятым в коллективе нормам морали и нравственности.

Однако такой потенциал может проявиться только тогда, когда коллектив полностью сформировался и приобрел все присущие ему свойства и качества, а также, когда менеджер эффективно управляет действиями как каждого члена, так и коллектива в целом.

Приведем классификацию трудовых коллективов по различным признакам в табл. 2.3.

Эффективность деятельности трудового коллектива по реализации производственных и социальных функций зависит от его структуры, т. е. внутреннего строения.

Структура трудового коллектива (или социальная структура предприятия) – это совокупность его элементов и отношений между

Таблица 2.3. **Классификация коллективов**

Признаки	Виды
<i>По статусу</i>	▪ официальные коллективы (юридически оформленные и действуют в рамках законодательных норм и правил, установленных на данном предприятии); ▪ неофициальные коллективы (юридически не оформляются и возникают на основании действий работников, желающих установить межличностные контакты и отношения не по должностям, а на базе личных симпатий, разделяемых ценностей и жизненных целей)
<i>По механизму образования</i>	▪ созданные по распоряжению руководства; ▪ сложившиеся стихийно (неофициально)
<i>По характеру внутренних связей</i>	▪ формальные; ▪ неформальные
<i>По времени существования</i>	▪ временные; ▪ постоянно действующие

<i>В зависимости от размера</i>	▪ малые (от трех до пяти-семи участников); ▪ средние (от одного до двух-трех десятков человек); ▪ большие (от нескольких десятков и до нескольких сотен работников)

этими элементами. Таким элементом структуры коллектива является социальная группа.

Социальная группа – это совокупность людей, обладающих каким-либо общим социальным признаком, например, общей профессией, одинаковым стажем работы, сходными правами и обязанностями.

Социальные группы могут быть реальные и условные.

Особенность реальных групп состоит в том, что они всегда организационно оформлены, т. е. имеют руководителя, четкое распределение функций.

Условные группы – это номинальные, статистические совокупности, выделяемые по таким признакам, как пол, возраст, образование, стаж работы и т. д.

В зависимости от видов социальных групп различают несколько важнейших видов *социальной структуры предприятия*.

Социальная структура имеет множество срезов, так как коллектив может быть структурирован по самым различным видам социальных групп. Важнейшими разновидностями социальной структуры предприятия являются: производственно-функциональная (целевая, административно-должностная); общественно-организационная; социально-психологическая; профессионально-квалификационная; социально-демографическая (табл. 2.4).

Таблица 2.4. Разновидности структуры коллектива

Вид	Содержание
1	2
Производственно-функциональная структура	Состоит из целевых групп – производственных подразделений, создаваемых в соответствии с приказами, распоряжениями, штатными расписаниями. Возникающие в этих группах служебно-деловые, формальные отношения между работниками обусловлены должностными инструкциями, договорами, обязательствами и другими документами. Эти отношения носят безличный характер, т. е. не зависят от того, кто персонально выполняет ту или иную трудовую функцию
Общественно-организационная структура	Формируется общественными органами, образуемыми на производстве

Социально-психологическая структура	Образуется на основе личных симпатий, дружбы, общих ценностных ориентации, увлечений и интересов. Она определяется личными качествами работников, часто ее называют неформальной структурой. Социально-психологические отношения возникают как между членами одной целевой группы, так и между работниками, входящими в различные целевые группы
Профессионально-квалификационная структура	Складывается из профессиональных и квалификационных групп, отражающих внутриклассовую дифференциацию. В основе этой структуры лежит общественное разделение труда. Для работников одинаковой профессии или квалификации, даже если они не образуют реальной социальной группы, характерны общие социальные качества: определенный тип отношения к труду, направленность интересов и ориентации, уровень материальной обеспеченности и т. д.
Социально-демографическая структура	Представляет собой совокупность групп и взаимодействий между ними в зависимости от пола, возраста, семейного положения, стажа работы. Каждая из этих групп имеет свои ценностно-ориентационные и поведенческие особенности

В каждом виде социальной структуры реализуется соответствующий ему вид социальных отношений. Таким образом, трудовой коллектив выступает носителем различных видов социальных отношений.

Рассмотренные виды структуры социальной организации определяют в совокупности содержание внутриколлективных социальных отношений. Реально существующие трудовые отношения представляют собой сложное переплетение и взаимопроникновение разных отношений.

Особенно значима роль производственно-функциональных отношений. Строгое следование должностным обязанностям, этике служебных отношений способствует эффективности общеколлективной деятельности, укрепляет организационный порядок.

Социальная структура коллектива проявляется в наборе социальных статусов работников. Социальный статус характеризует место работника в социальной структуре. Например, наиболее высок социальный статус высококвалифицированных работников, занятых содержательным трудом, а также руководителей. Низшим на шкале статусов является занятие малоквалифицированным трудом.

Функционирование социальной организации осуществляется через интегративные и ценностно-ориентационные процессы. Социальные организации функционируют благодаря сплочению, руководству и социальному контролю за деятельностью их членов, стимулированию

их трудовой активности, через формирование общих ценностных ориентаций и норм.

Роль трудовых коллективов проявляется через выполняемые ими **функции**, в которых отражаются эти многообразные полномочия (табл. 2.5).

Таблица 2.5. **Функции трудового коллектива**

Наименование	Содержание
Целевая (производственная)	Функция, для реализации которой создается данный коллектив. Заключается она в производстве продукции или услуг в соответствии с государственными заказами, а также заказами потребителей для удовлетворения общественных потребностей
Удовлетворения социальных потребностей работников	Через организацию работник обеспечивается материальными благами. Кроме того, в организации удовлетворяются такие потребности личности, как общение, признание со стороны окружающих, развитие своих способностей. Для этого предприятие совершенствует систему материального и морального стимулирования, создает условия для повышения квалификации, развивает социально-бытовую инфраструктуру, улучшает условия труда и общественного питания на производстве, организует отдых в рабочее и вне рабочее время
Социально-интегративная (функция сплочения)	Функция, состоящая в воздействии на поведение работников, как в сфере труда, так и в других сферах, в сплочении коллектива ради достижения целей организации, в привитии работникам ценностей и норм коллектива
Общественного участия	Функция, связанная с участием организации в производственно-хозяйственной и общественно-политической жизни региона, где расположена эта организация

Так как связь функций сложна и согласование их не достигается автоматически, требуется активная целенаправленная деятельность по их оптимальному сочетанию. Кроме перечисленных особенностей структуры коллективов, следует различать так называемые социально-психологические слои в трудовых коллективах.

Социально-психологический слой – это условная группа людей, которых объединяет общность каких-то психологических качеств, настроений, утвердившихся установок.

Социально-психологический слой, как правило, в чистом виде не существует. Он – результат психологического конструирования руководителя, который исходя из педагогической целесообразности относит работников к определенным слоям коллектива.

Мастеру, руководителю подразделения полезно знать социально-психологические слои коллектива. Это позволит ему яснее представить психологию людей, комплексно подходить к выявлению факторов, влияющих на их поведение в конкретных служебных и внеслужебных ситуациях. Знание социально-психологического состояния работников и предвидеть основные варианты их возможного поведения.

В трудовом коллективе может быть несколько слоев. Это обусловлено тем, что работники имеют различные моральные принципы поведения и психологические характеристики. Бывает и так, что один и тот же работник относится к нескольким социально-психологическим слоям.

Назовем два принципа выделения социально-психологических слоев в первичном трудовом коллективе. Суть первого состоит в том, что в основу конструирования социально-психологического слоя берутся те морально-психологические качества личности, которое особенно ярко проявляются в общении с другими людьми.

Остановимся подробнее на характеристике представителей определенных социально-психологических слоев.

Коллективисты тяготеют к общественной работе, поддерживают общественные начинания, быстро включаются во все мероприятия, очень общительны. Они составляют костяк, актив группы и облегчают руководителю контакт с коллективом. Вместе с тем они нуждаются в систематической оценке руководителем их деятельности, которая стимулирует их дальнейшую активность.

Индивидуалисты больше тяготеют к самостоятельным действиям, часто замкнуты и необщительны. К ним нужен особый подход.

Претензионисты предрасположены к активному участию в жизни и делах коллектива, но обладают повышенным тщеславием, обидчивы, стремятся постоянно находиться в центре внимания. Если их недооценили, предложили неинтересную работу, то они легко становятся недовольными, бесконечно критикуя решения руководства. Следовательно, если большую часть коллектива составляют индивидуалисты или претензионисты, руководителю необходимо предварительно согласовывать с ними решение любых производственных вопросов.

Подражатели (конформисты) – главный принцип их отношений с людьми: поменьше проблем и осложнений. Они приспособляются к любым условиям, всегда согласны с мнением большинства. Подобные

люди дисциплинированы, ни с кем не конфликтуют, «удобны», поэтому часто пользуются расположением руководителя. Однако они не безвредны для коллектива: отсутствие развитого интереса к общественной жизни усиливает у этих людей эгоистические мотивы. При работе с этой группой важно сформировать в коллективе атмосферу непримиримости к безразличию и равнодушию, пробудить у данной категории сотрудников чувство личного достоинства, убедить в необходимости занять активную жизненную позицию.

Пассивные – тип слабохарактерных людей, они добродушны, дружелюбны и исполнительны. У них часто появляются хорошие порывы, стремление быть в ряду активных, но они не умеют проявлять инициативу, смело выступать на совещаниях. У них бывают срывы в работе, не хватает силы воли, поэтому такие люди нуждаются в четкой организации труда. Усилия руководителей должны быть направлены на формирование у них волевой собранности и умения действовать четко и целенаправленно.

Изолированные – наиболее малочисленный слой людей, которые своими действиями или высказываниями (безразличие к работе и жизни группы, стремление переложить все на плечи других, грубость, эгоизм и т. д.) оттолкнули от себя большинство членов коллектива. Такое поведение ведет к изоляции человека – с ним мало разговаривают, стараются не решать никаких вопросов, сторонятся. Изолированными часто оказываются люди недостаточно воспитанные или психологически несовместимые (раздражительные, вечно недовольные, с болезненным самолюбием и т. д.). Нередко эти качества оказываются не результатом сознательного поведения человека, а следствием его плохого воспитания в семье, отсутствием контроля над собой. К таким людям следует относиться с пониманием. Необходимо настроить актив группы на внимательное к ним отношение, постараться втянуть их в жизнь коллектива, убедить в необходимости серьезной работы над собой.

Рассмотрим и другой принцип выделения социально-психологических слоев – по жизненным событиям и ситуациям. Осведомленность руководителя об отрицательных событиях в жизни подчиненных помогает лучше понимать их состояние, жизненную ориентацию, правильно построить взаимоотношения с ними. Это: женщины-вдовы; матери-одиночки; молодые работники, не имеющие родителей или в раннем возрасте потерявшего одного из них; работники, имеющие физические недостатки; проживающие в неблагоприятных жилищных

условиях; супруги, у которых не складывается семейная жизнь.

Перед работниками, к какой бы социально-психологической группе они не относились, ставятся общие производственные задачи, к ним предъявляются одинаковые нравственные и дисциплинарные требования, но при контакте с ними руководителю необходимо принимать во внимание особенности их личной жизни и соответствующего психологического состояния.

Из вышеизложенного следует, что главное в работе с коллективом – это умение создавать «командный дух», который значительно повышает творческие и производственные возможности всех членов коллектива, их заинтересованность в результатах деятельности и чувство ответственности.

Для диагностики межличностных и межгрупповых отношений в целях измерения, улучшения и совершенствования используют методы социометрического исследования. Термин **«социометрия»** обозначает:

отрасль социальной психологии и социологии, изучающую межличностные отношения в малых группах количественными методами с акцентом на изучение симпатий и антипатий внутри группы;

прикладное направление, включающее изучение, совершенствование и использование соответствующего инструментария для решения практических задач.

Целью социометрического исследования могут стоять следующие вопросы: измерение степени сплоченности в группе; выявление социометрического лидера соотносительного авторитета внутри группы по позициям симпатии-антипатии; обнаружение социометрических групп; статус людей в группе и т. д.

Социометрия измеряет авторитет формального и неформального лидеров для перегруппировки людей в командах так, чтобы снизить напряженность в коллективе. Метод социометрии не требует больших временных затрат – не более 15 минут, при этом он позволяет установить популярность – непопулярность членов группы, вскрыть неформальную структуру группы, оценить поведение людей в коллективной работе.

Надежность социометрической процедуры зависит от правильного выбора критериев и оценки внутригруппового климата. Общая схема социометрического исследования такова. После постановки задач исследования формулируются основные гипотезы и положения, касающиеся возможных критериев опроса членов групп. В ходе социометрии не мо-

жет быть полной анонимности. Вопросы заносятся на карточку или предлагаются устно. Испытуемый обязан ответить на вопросы, исходя из собственных симпатий – антипатий, доверия или недоверия.

В процессе социометрии используются так называемые «социометрические опросы». Социометрический опрос отличается от обычного, ведь в нем вместо признака, как в обычном опросе, ответом является фамилия или номер, под которым зашифрована фамилия. При обычном опросе респонденты после обработки материала распределяются по данному признаку; в социометрическом же опросе создается структура отношений в изучаемом множестве. Поэтому при обработке данных социометрии не используются методы, характерные для обычных опросов. Результаты социометрии и полученная в ходе исследования информация представляются в особых формах: социограммы и социоматрица.

Способность коллектива к реализации целей организации, связанная с господствующими настроениями людей и общественным мнением выражается через *социально-психологический климат*. Такой климат зависит от целевых установок коллектива, его сплочённости и стабильности, отношений с администрацией. Роль руководителя в создании оптимального социально-психологического климата является решающей.

Сплочённость коллектива возрастает при бригадной организации и оплате по конечному результату, подбору людей с разными типами нервной деятельности и темперамента, совместимых психологически (взаимное притяжение людей на основе сходства или дополнения черт личности) и интеллектуально (взаимопонимание и быстрое взаимное восприятие информации на основе общности воспитания и культуры). В слишком крупных бригадах нередко возникают разобщённые соперничающие группы людей со своими лидерами, а в мелких – обстановка круговой поруки и противодействия администрации. В сплочённом коллективе все его члены связаны постоянными эмоциональными контактами, не образуются замкнутые группы и не выделяются одиночки, вступающие с коллегами в чисто служебные отношения.

Отношения с администрацией определяют климат в коллективе, они во многом определяются культурой и квалификацией мастеров, руководителей структурных подразделений, которые призваны вести справедливый учёт и оценку заслуг каждого (выполнение сменных заданий и норм, качество работы, бережливость, квалификация, дисциплина). Особо поощряются те, кто подал или внедрил предложения – рационализаторские и организационные (по экономии, совершен-

ствованию и т. д.).

Проведение социометрических опросов способствует изучению социально-психологического климата коллектива. Социально-психологический климат – это преобладающий и относительно устойчивый психологический настрой членов коллектива, который проявляется в отношении друг к другу, к труду, к окружающим событиям и организации в целом на основании индивидуальных, личностных ценностей и ориентаций. Он проявляется в таких групповых эффектах, как настроение и мнение коллектива, индивидуальное самочувствие и оценка условий жизни и работы личности в коллективе.

Социально-психологический климат может определяться разными способами. Одним из способов является изучение индивидуальных оценок психологического восприятия внутриколлективных отношений.

Руководитель обязан создавать условия, необходимые для соблюдения работниками дисциплины труда, которая предполагает обязательное подчинение единой воле руководителя, установившемуся порядку, правилам, инструкциям. Это средство достижения единства действий в рамках совместной деятельности.

Нарушением трудовой дисциплины является неисполнение или ненадлежащее исполнение работником своих обязанностей, действие или бездействие, противоречащее требованиям законодательства, когда за ними стоит неосторожность или умысел. Считается, что 20 % нарушений происходит из корыстных побуждений и 75 % – вследствие разочарования работниками различными сторонами деятельности организации.

Если руководитель предъявляет завышенные требования, прилюдно критикует сотрудников, часто наказывает и редко поощряет, не ценит их вклад в совместную деятельность, угрожает, пытается запугать увольнением, лишением премии и т. д., ведет себя в соответствии с лозунгом «начальник всегда прав», не прислушивается к мнению подчиненных, невнимателен к их нуждам и интересам, то он формирует нездоровую рабочую атмосферу. Отсутствие взаимного уважения и доверия заставляет людей занимать оборонительную позицию, защищаться друг от друга, сокращается частота контактов, возникают коммуникативные барьеры, конфликты, появляется желание покинуть организацию и, как следствие, происходит снижение производительности и качества продукции. Существует целый ряд факторов, определяющих социально-психологический климат в коллективе (табл. 2.6).

Таблица 2.6. Факторы благоприятного психологического климата в коллективе

Фактор	Сущность
Глобальная макросреда	Обстановка в обществе, совокупность экономических, культурных, политических и других условий. Стабильность в экономической, политической жизни общества обеспечивают социальное и психологическое благополучие его членов и косвенно влияют на социально-психологический климат в рабочих группах
Локальная макросреда (организация, в структуру которой входит трудовой коллектив)	Размеры организации, статусно-ролевая структура, отсутствие функционально-ролевых противоречий, степень централизации власти, участие сотрудников в планировании, в распределении ресурсов, состав структурных подразделений (половозрастной, профессиональный, этнический) и т. д.
Физический микроклимат, санитарно-гигиенические условия труда	Хорошо оборудованное рабочее место, благоприятные санитарно-гигиенические условия повышают удовлетворенность от трудовой деятельности в целом, способствуя формированию благоприятного климата. Напротив, плохая освещенность, постоянный шум могут стать источником повышенной раздражительности и косвенно повлиять на психологическую атмосферу в группе
Удовлетворенность работой	Большое значение для формирования благоприятного климата имеет то, насколько работа является для человека интересной, разнообразной, творческой, соответствует ли она его профессиональному уровню, позволяет ли реализовать творческий потенциал. Привлекательность работы повышают удовлетворенность условиями труда, оплатой, системой материального и морального стимулирования, социальным обеспечением, распределением отпусков, режимом работы, информационным обеспечением, перспективами карьерного роста, возможностью повысить уровень своего профессионализма, уровнем компетентности коллег, характером деловых и личных отношений в коллективе по вертикали и горизонтали и т. д.
Характер выполняемой деятельности	Монотонность деятельности, ее высокая ответственность, наличие риска для здоровья и жизни сотрудника, стрессогенный характер, эмоциональная насыщенность и т. д., то есть факторы, которые косвенно могут негативно сказаться на климате в рабочем коллективе
Организация совместной деятельности	Формальная структура группы, способ распределения полномочий, наличие единой цели влияют на климат в коллективе. Взаимозависимость задач, нечеткое распределение функциональных обязанностей, несоответствие сотрудника его профессиональной роли, психологическая несовместимость участников совместной деятельности повышают напряженность отношений в группе и могут стать источником конфликтов
Психологическая совместимость	Это способность к совместной деятельности, в основе которой лежит оптимальное сочетание в коллективе личностных качеств участников. Она может быть обусловлена сходством характеристик

	участников совместной деятельности. Людям, похожим друг на друга легче наладить взаимодействие. Сходство способствует появлению чувства безопасности и уверенности в себе, повышает самооценку. В основе психологической совместимости может лежать и различие характеристик по принципу взаимодополняемости. Условием и результатом совместимости является межличностная симпатия, привязанность участников взаимодействия друг к другу. Вынужденное общение с неприятным субъектом может стать источником отрицательных эмоций
Характер коммуникаций в организации	Отсутствие полной и точной информации по важному для сотрудников вопросу создает почву для возникновения и распространения слухов, сплетен и интриг. Руководителю стоит внимательно следить за удовлетворительным информационным обеспечением деятельности организации. Низкая коммуникативная компетентность сотрудников также ведет к коммуникативным барьерам, росту напряженности в межличностных отношениях, непониманию, недоверию, конфликтам. Умение ясно и точно излагать свою точку зрения, владение приемами конструктивной критики, навыками активного слушания создают условия для удовлетворительной коммуникации в организации
Стиль руководства	Демократический стиль развивает общительность и доверительность взаимоотношений, дружелюбность. При этом нет ощущения навязанности решений извне, «сверху». Участие членов коллектива в управлении, свойственное этому стилю руководства, способствует оптимизации климата. Авторитарный стиль обычно порождает враждебность, покорность и заискивание, зависть и недоверие. Либеральный стиль имеет своим следствием низкую продуктивность и качество работы, неудовлетворенность совместной деятельностью и ведет к формированию неблагоприятного климата. Такой стиль может быть приемлем лишь в некоторых творческих коллективах

Благоприятный социально-психологический климат является неперменным деловым повышением производительности труда, удовлетворенности членами коллектива своей работой. Формирование и совершенствование социально-психологического климата в коллективе – задача руководителей любого ранга. Определив факторы влияния на формирование благоприятного социально-психологического климата можно утверждать, что руководитель может существенно повлиять на характер межличностных отношений в рабочем коллективе, на отношение к совместной деятельности, удовлетворенность условиями и результатами работы, т. е. социально-психологический климат, от которого во многом зависит эффективность деятельности организации в целом.

Умение работать с людьми – важнейшие качества, которым должен обладать менеджер, работники управленческого персонала. На эффек-

тивность управленческой деятельности, индивидуальную и групповую результативность влияет, прежде всего, умение управлять поведением других людей и своим поведением. Чтобы успешно осуществлять руководство коллективом, менеджеру необходимо знать психологические особенности его работников, их темперамент, учитывать это при найме, при личном общении с ними. Кроме того, следует знать особенности своего темперамента и учитывать их при установлении контактов с коллегами, деловыми партнерами, что позволяет избегать конфликтов с подчиненными и коллегами, правильно выполнять подбор и расстановку кадров и распределять работу.

Темперамент – это индивидуально-психологические особенности личности, которые проявляются в степени эмоциональной возбудимости, в скорости и энергии протекания психических процессов, в скорости и выразительности движений, мимики и жестов, а также в особенностях смены настроений.

Следует иметь в виду, что одинаковое воздействие на работников с различными темпераментами может вызвать у них разную реакцию. Так, например, критическое замечание может вызвать раздражение у холерика, подталкивает к активным действиям сангвиника, оставляет равнодушным флегматика и выбивает из колеи меланхолика. В общении с холериком или меланхоликом необходимо проявлять максимальную выдержку и тактичность, так как в случае, например, резкого выражения замечаний возможна бурная негативная реакция со стороны холерика или ранимость, реакция обиды, со стороны меланхолика. Нецелесообразно поручать работу, связанную с оперативностью и новым общением с людьми, меланхолику, а холерику – требующие особой выдержки, такта и терпения.

Темперамент человека оказывает влияние на его трудовую деятельность как положительно, так и отрицательно. Однако лишь крайние проявления того или иного типа высшей нервной деятельности, например, чрезмерная возбудимость или заторможенность, подвижность или инертность, неблагоприятно влияют на работу.

Для успешной трудовой деятельности важен не какой-то оптимальный темперамент и не приспособление деятельности к темпераменту работника. Нужно таким образом учитывать особенности темперамента, чтобы, помогая лучше выполнять трудовые задания, можно было регулировать темперамент человека, т. е. использовать сильные качества темперамента. Зная свои возможности, особенности темперамента, нетрудно определить, в какой области успешнее пойдут дела.

Учет свойств темперамента очень важен для профессионального отбора людей. Следует говорить о свойствах темперамента не как о положительных или отрицательных, а стремиться найти для каждого темперамента наиболее подходящие способы реализации его качеств. Выделяют четыре основных типа темперамента.

Холерик – активный, энергичный, быстрый, резкий, порывистый, безудержный. Обычно он склонен к быстрым сменам настроения, вспыльчивый, подвержен эмоциональным срывам, иногда агрессивен. Он наиболее продуктивен там, где требуется увлеченность, концентрация внимания, лидерство, высокая ролевая активность и т. п. Но его следует по возможности отстранить от конфликтных ситуаций, строго объективно оценивать его успехи и тактично указывать на недостатки, воспитывать выдержку и самообладание.

Сангвиник – характеризуется высокой активностью, энергичностью, живостью и богатством выразительных движений, мимики. Общителен, легко меняет одно занятие на другое. В проблемных ситуациях реагирует адекватно и конструктивно. Обычно хорошо обучается. Он быстро приспосабливается к новым условиям, быстро решает текущие оперативные задачи, обладает быстрой переключаемостью внимания, высокой эмоциональностью, контактностью, коммуникативностью. Его можно использовать для разрядки конфликтных ситуаций в группе, организации совместных действий, лидерства. Сангвиники мало подвержены нервным срывам, стрессоустойчивы. Однако они малопродуктивны в условиях монотонной деятельности, требующей длительного напряженного внимания, склонны к перемене обстановки и видов деятельности. При неблагоприятных условиях и отсутствии воспитания у сангвиника могут развиваться поспешность, поверхностность, легкомыслие к поступкам, невнимательность.

Флегматик – тип темперамента, характеризующийся спокойствием и ровным настроением. Обычно он медлителен и рассудителен. Долго раскачивается перед работой, но последователен и терпелив. Он незаменим в ситуациях, требующих пристального внимания, обстоятельности в делах, терпения, неторопливости, продуктивен в монотонных условиях деятельности. Однако он испытывает значительные трудности при необходимости быстрого ориентирования на изменение ситуации, быстрого принятия решений при ориентации в конфликтных и стрессовых ситуациях. Малопригоден он и для скоростной переработки учебной и производственной информации; социально пассивен, не претендует на лидерство в группах, малообщителен и мало эмоционален.

Меланхолик – его характеризуют низкий уровень психологической активности, замедленность движений, сдержанность речи и быстрая утомляемость. Меланхолика отличают высокая эмоциональная активность, глубина эмоций при слабом их внешнем выражении. Могут развиваться ранимость, замкнутость. Это сложный, высокочувствительный тип, требующий тактичного подхода и «щадающего» образа жизни. Малоприспособлен к нервным перегрузкам, к преодолению стрессовых ситуаций, в которых часто теряется, затормаживается; не конфликтен, но беззащитен перед конфликтами, старается их обходить, а не разрешать. Не претендует на лидерство, но в хорошем коллективе исполнительен, отзывчив, ищет опору в более сильной личности. В спокойной жизненной ситуации, не требующей перенапряжения, может проявлять высокую интеллектуальную и практическую работоспособность, вдумчивость, ответственность.

На основе темперамента человека формируется его характер.

Характер – это совокупность морально-нравственных и волевых свойств человека, в которых выражаются способы его поведения и способы эмоционального реагирования. В отличие от темперамента характер позволяет оценить содержательную социальную сторону поведения субъекта, его ценностные ориентации.

С учетом характера и потребностей личности формируется ее **направленность**, т. е. система устойчивых предпочтений и мотивов (интересов, идеалов, установок) личности, задающая главные тенденции поведения.

Также важной, с точки зрения, управления индивидуальной характеристикой личности являются ее способности.

Способности – это индивидуально-психологические особенности человека, которые выражают его готовность к овладению определенными видами деятельности и к их успешному осуществлению. Иными словами, это свойства личности, определяющие ее пригодность к успешному решению учебных, производственных и творческих задач.

Как уже отмечалось, на формирование социально-психологического климата влияет стиль работы и авторитет руководителя.

В управлении персоналом **под стилем руководства** понимают привычную манеру поведения руководителя по отношению к подчинённым с целью оказать на них влияние и побудить к достижению желаемых результатов. **Стиль руководства** – совокупность своеобразных приёмов и способов управления, присущих определённому типу руководителя.

Стиль руководства предопределяется особенностями организации

и её подразделений, существующим в них порядком ведения дел, позициями высшего руководства, преобладающей системой ценностей и типом культуры, случайными факторами. Стили руководства могут сменять друг друга, например, в зависимости от внешней ситуации, связанной с цикличностью экономических процессов. Попеременное использование двух стилей получило в западном менеджменте название «метод двух шляп».

Выделяют *три основных стиля руководства*:

авторитарный (автократический) – данному стилю присущи единоличное принятие решений, а также слабый интерес к работнику как к личности. Руководитель управляет подчинёнными в силу своей легитимной власти. Он убеждён в том, что лучше понимает цели организации и пути их достижения, более компетентен по сравнению с подчинёнными;

демократический (коллегиальный) – данный стиль характеризуется стремлением руководителя к выработке коллективных решений, интересом к неформальным, человеческим отношениям. Руководитель совместно с сотрудниками согласовывает цели организации и индивидуальные пожелания членов группы, распределяет работу. При оценке работников руководствуется объективными критериями;

либеральный (попустительский) – данному стилю присущи стремление руководителя уклониться от принятия решений или переложить эту задачу на других, а также его абсолютно безучастное отношение к делам коллектива. Руководитель, избравший такой стиль, обычно предоставляет полную свободу действий своим подчинённым, пуская работу на самотёк. Он приветлив в общении с сотрудниками, но играет пассивную роль, не проявляет инициативы. В то же время либеральный стиль легко может трансформироваться в попустительский, когда руководитель вовсе устраняется от дел, передавая их в руки «выдвиженцев». Сам он при этом лишь делает вид, что власть находится в его руках, а на деле всё больше и больше становится зависимым от своих добровольных помощников.

В авторитарно руководимых группах производительность выше, чем в демократических коллективах. Однако при отсутствии или смене руководства она падает, а нередко прерывается и сам трудовой процесс. В таких группах выше напряжение между членами коллектива, чаще и острее конфликты, меньше интерес к труду.

Более детально сравнительная характеристика основных стилей управления представлена в табл. 2.7.

Таблица 2.7. Сравнительная характеристика основных стилей руководства

Объект сравнения	Стиль руководства		
	<i>авторитарный</i>	<i>демократический</i>	<i>либеральный</i>
Способ принятия решений	Руководителем	Руководителем при консультации или участии подчиненных	Группой при консультации руководителя или без таковой
Способ воздействия на подчиненных	Приказ	Предложение	Просьба
Ответственность	На руководителе	В соответствии с полномочиями	На исполнителях
Инициатива исполнителей	Допускается	Поощряется	Преобладает
Предпочтительные сотрудники	Исполнительное	Инициативные	Творческие
Отношение руководителя к контактам с подчиненными	Ограничивает	Поддерживает	Не стремится
Отношения руководителя к подчиненным	Жесткие, требовательные	Мягкие, требовательные	Мягкие, требовательные
Требования к дисциплине	Жесткие	Мягкие	Неопределенные
Методы руководства	Административные	Экономические	Морально-психологические
Интерес к работе	Низкий	Высокий	Высокий
Дисциплина	Слепая	Высокая	Сознательная
Труд	Интенсивный	Качественный	Творческий
Распределение задач	Руководителем	В соответствии с определенным порядком и с учетом пожеланий подчиненных	На основе поступившей информации исполнителями
Атмосфера	Напряженная, враждебная	Свободная, дружеская	Произвольная
Групповая сплоченность	Низкая/высокая	Не имеет значения	Высокая
Мотивация	Минимальная	Максимальная	Максимальная

Последующие разработки привели к обоснованию и появлению *двух новых стилей*, во многом близких авторитарному и демократическому. Стиль, при котором руководитель ориентируется на решение поставленной перед ним задачи (распределяет задания среди подчинённых, планирует, составляет графики работ, разрабатывает подходы к их выполнению, обеспечивает всем необходимым и т. п.), получил название *инструментального или ориентированного на задачу*; а

стиль, когда руководитель создаёт благоприятный морально-психологический климат, организует совместную работу, делает упор на взаимопомощь, позволяет исполнителям максимально участвовать в принятии решений, помогает решать проблемы, поощряет профессиональный рост и т. п., – **ориентированного на человеческие отношения или на подчинённых**. Он способствует повышению производительности, поскольку даёт простор творчеству людей, повышает их удовлетворённость, снижает прогулы, травмы, текучесть, улучшает взаимоотношения в коллективе и отношение подчинённых к руководителю, создаёт комфортную обстановку.

Стиль руководителя наиболее полно проявляется в коллективной деятельности. Различное состояние сплоченности, зрелости и ответственности коллектива требует от руководителя и соответствующего поведенческого воздействия. С точки зрения направления управленческого воздействия руководителя на коллектив, выделяются **четыре дополнительные разновидности стиля управления**:

указывающий стиль. Руководитель чётко разъясняет, что нужно сделать, следит за выполнением задачи, выявляет неудовлетворительные результаты и виновных. Применяется к лицам и группам, не способным справиться с задачей и не имеющим желания учиться. Чаще применяется к новичкам;

убеждающий стиль. Руководитель выдвигает новые инициативы, активен в указаниях, инструктировании и надзоре за работой. Важное внимание отводится общению и развитию контактов. Применяется к более или менее сформировавшимся группам и лицам, но которым еще многому надо научиться;

участвующий стиль. Руководитель концентрирует внимание на улучшении морального состояния группы, причает работников самостоятельно решать свои проблемы, разъясняет наиболее важные вопросы. Применяется в отношении работников и групп, имеющих навыки и квалификацию;

делегирующий стиль. Большая часть работы оставляется отдельным членам группы. Руководитель выступает в качестве последнего звена. Применяется в отношении отдельных групп и лиц, достигших высокой квалификации и стремящихся отдавать свои силы работе.

В работе с персоналом руководитель должен соблюдать следующие правила критики: недопустимость критики без нужды; конфиденциальность; доброжелательность (создается путем ослабления обвинительного акцента, внесения элементов похвалы, уважительного отно-

шения к личности критикуемого, сопереживания ему, самокритики); высказывание замечаний в косвенной форме; аргументированность, исключение общих выражений; отсутствие категоричного требования признания ошибок и правоты критикующего; подчеркивание возможности устранения недостатков и демонстрация готовности прийти на помощь; недопустимость критики опытного сотрудника, который может исправить ошибку сам (лучше дать такую возможность, оказать помощь, тактично предотвратить оправдания, попытаться скрыть промах).

Несмотря на почти идеальные качества, которыми должен обладать менеджер, он, прежде всего, человек. Со всеми его особенностями, формой взаимоотношения с другими людьми. Как всякому человеку, ему присущи характер и темперамент. От этого в большинстве случаев и зависит его стиль, метод, тип руководства.

Американские ученые психологи профессор Роберт Блейк и его сотрудница С. Моутон разработали специальный график «управленческой матрицы», которая вошла в науку и практику управления под названием «решетка» менеджера. Она представляет значительный интерес. В чем ее сущность? Что такое «решетка» менеджера? Каждый управляющий (управленец), руководитель должен знать свою «решетку». Она поможет ему иметь правильную ориентировку, четче определить цели, повысить квалификацию.

Р. Блейк и Д. Моутон пришли к выводу, что любой результат достигается в так называемом «силовом поле» между производством и человеком. Матрица имеет два измерения, две «силовые линии». Первое (первая «силовая линия») направлена на человека – «забота о людях» – подразумевает степень личного участия работника в процессе достижения цели, поддержание его самоуважения, развитие ответственности, создание хороших условий труда и развитие благоприятных межличностных отношений (доброжелательного СПК). Эта линия нацелена на то, чтобы условия труда в наибольшей степени отвечали его потребностям и желаниям. Хорошее самочувствие и удовлетворение работой – вот первая цель.

Второе измерение (вторая «силовая линия») – «забота о производстве» – предполагает отношения руководителя к широкому кругу производственных вопросов, касающихся эффективности принимаемых решений, подбора персонала, организации людей и трудового процесса, объема и качества выпускаемой продукции и т. д. Вторая «силовая линия» ведет к максимальному объему производства, выражающемуся

в разнообразных формах товаров и услуг. Постоянными целями здесь, в частности, являются максимально высокий объем прибыли, снижение издержек производства и т. п.

Между этими двумя «силовыми линиями» образуется некое «поле» (рис. 2.3). Блейк и Моутон выделили 9 градаций на каждой «силовой линии», что позволило определить 5 характерных базовых типов управленческого поведения (5 стилей руководства), каждый из которых может быть обозначен цифрами 1.9; 9.1; 5.5; 1.1; 9.9.



Рис. 2.3 «Решетка менеджера» (по Р. Блейку и Д. Моутон)

Модель 1.9. Руководителя по типу его поведения тяготеет к демократическому стилю руководства. Это стиль управления ставит на первое место человеческие отношения, производительность оказывается на втором плане. Девизом становится утверждение, что и на предприятии надо оставаться «человеком». При таком стиле руководитель очень мало заботится о производстве, если вообще заботится о нем. Все его внимание направленно на поддержание и сохранение хороших отношений с подчиненными. В коллективе создается «уютный» социально-психологический климат, здесь все дружны и несколько

расслаблены. Это психологический комфорт обволакивает коллектив, отодвигая на второй план решение производственно-хозяйственных задач. В конечном счете такая ориентация затрудняет достижение производственных результатов, приводит к подрыву сложившегося уютного социально-психологического климата, к утрате руководителем авторитета лидера. Руководитель типа 1.9 является неподходящим. Не исключено, что многие работники будут прославлять созданную им атмосферу в коллективе, пока не станет очевиден допущенный перекос. Возникшие конфликты нарушают установленную им гармонию со всеми. Сотрудники, члены коллектива, не имея стимулов, становятся малоинициативными и теряют интерес к делу, к творчеству.

Модель 9.1. Данный стиль присущ чаще всего руководителям-автократам, которые заботятся, прежде всего, о выполнении производственно-хозяйственных задач, игнорируют человеческий фактор, личность работника, мнение коллектива. Нередко такой руководитель превращается в погонялу и действует по принципу «давай-давай», который со временем изживает себя настолько, что перестает приносить успех и в достижении производственных целей. Такому стилю характерен «жесткий» курс администратора, для которого производственный результат – все, человек – в лучшем случае, исполнитель, а по существу – никто. Естественно, что в таких условиях работа никому не приносит удовлетворения, поэтому каждый пытается уйти под любым предлогом из-под постоянного давления.

Ответ «жесткого» администратора – повсеместный контроль. Большую часть его времени поглощают функции надзора. Реакция работников на такое руководство состоит в отказе от участия в поисках решения стоящих проблем, от готовности разделить ответственность. Эта позиция, в свою очередь, укрепляет «жесткого администратора» в его пренебрежительном отношении к сотрудникам. Сам он постоянно находится в стрессовой ситуации. В результате «руководящее давление» все более усиливается. Текучесть кадров нарастает, уходят лучшие, многие заболевают или сказывается больными. Таким образом, управляющий типа 9.1 – плохой руководитель.

Модель 5.5 – центр «решетки». Управляющие, руководители (менеджеры), соответствующие этому положению, стремятся к надежному среднему уровню. Они проявляют в равной мере ограниченную заботу как о достижении высоких производственных результатов, так и о нуждах и потребностях человека. Их удовлетворяет и средний результат. Они и добиваются некоторых средних достижений – средних, но

не выдающихся. Девиз таких руководителей: «Не хватать звезд с неба». Не слишком высокого мнения они и об успехах «гуманизации». Волшебная формула – компромисс. И «жесткие» и «мягкие» руководители перегибают палку – нужна золотая середина. Однако результаты «решетки» позволяют оценить результаты и такого управления: 50 % возможного при половинной заинтересованности в труде. Если возникают конфликты, разные взгляды на развитие производства, то решения, по возможности, принимаются демократическим путем.

Еще недавно многие руководители сельскохозяйственных предприятий у нас в стране стремились к такому стилю, так им спокойнее было жить. Сегодня в условиях перехода к рыночной экономике, тем более в условиях конкуренции такой стиль управления вряд ли может иметь успех.

Модель 1.1. При этом стиле руководитель проявляет очень мало заботы как о достижении целей собственного производства, так и о создании благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Фактически руководитель устранился от работы, пустил все на самотек и просто проводит время, передавая информацию от своих руководителей подчиненным, и наоборот. Возможно ли, чтобы такие люди занимали руководящие посты? Вряд ли. Но подобное отношение встречается и со стороны обычных, рядовых сотрудников: работать так, чтобы не быть уволенным и не заботится ни о ком и ни о чем. При этом, социальные требования и приемы, позволяющие полностью использовать услуги социальной сферы, хорошо известны этому кругу лиц.

Модель 9.9. Это идеальный стиль руководства – наивысшие результаты при максимальном учете потребности людей. У руководителя с таким стилем в равной и при том максимальной степени проявляется ориентированность на достижение высоких производственных результатов и на заботу о создании благоприятного СПК в коллективе. Такой стиль, как правило, позволяет добиваться успешного решения производственных задач в сочетании с условиями для наиболее полного раскрытия творческих способностей членов коллектива. Достижим ли этот идеал? Блейк, Моутон и другие сторонники «решетки» менеджмента убеждены в том, что не только можно, но и нужно его достигать. Ключ к этому в реальных человеческих потребностях и мотивациях. Стиль управления 9.9 состоит в умении так построить работу, чтобы сотрудники видели в ней возможности самореализации и подтверждение собственной значимости, если же при этом будут еще и созданы

условия работы, позволяющие им наилучшим образом использовать свои возможности, то идеал этой позиции кажется не таким уж недостижимым. Эта модель весьма созвучна духу современных научных представлений эффективности руководства.

Успех в управленческой деятельности зависит не столько от силы власти, сколько от силы личного авторитета менеджера. Авторитет – заслуженное доверие, которым пользуется руководитель у подчиненных, вышестоящего руководства и коллег по работе. Это признание личности, оценка коллективом соответствия субъективных качеств менеджера объективным требованиям.

Авторитет представляет собой высоко ценимые качества, которыми подчиненные наделяют руководителя и которые детерминируют их повиновение без убеждения или угрозы наказания. Он основывается на согласии и означает уважение к руководящей личности, доверие к ней. Авторитет может быть *истинным*, когда руководитель действительно обладает теми качествами, которыми его наделяют подчиненные, и *ложным*, сформированным на заблуждениях относительно личности руководителя (псевдоавторитет).

Принято различать должностной, деловой и личный виды авторитета:

Должностной или формальный, базирующийся на организационных нормах и структурах, уважении к руководящим инстанциям и должностям, признании права их представителей командовать, убежденности в необходимости поддерживать порядок и подчиняться руководству.

Деловой, предлагающий высокую профессиональную компетентность руководителя (или любого другого сотрудника), его способность лучше других решать организационные задачи и добиваться успеха.

Личный (персональный), формирующийся на основе высоко ценимых индивидуальных качеств, не связанных непосредственно с должностными обязанностями. Например, такие качества, как порядочность, ум, коммуникабельность и приятность в общении, забота о людях, обширность познаний, скромность образа жизни, музыкальные или иные способности и т. п.

Ведущее место авторитета руководителя занимает деловой авторитет. Именно он непосредственно связан с эффективной реализацией целей организации и её сотрудников.

Авторитет руководителя, связанный с выполнением его основных функций согласно занимаемой должности, должен подкрепляться

личным примером и высокими моральными качествами. В этом смысле следует различать два источника (статуса) авторитета:

официальный, определяемый занимаемой должностью (должностной статус);

реальный авторитет – фактическое влияние, реальное доверие и уважение (субъективный статус).

Руководитель, пользующийся авторитетом, располагает к себе людей, положительно влияет на них. К решениям авторитетного и неавторитетного менеджера подчиненные относятся различно. В первом случае указание принимается без внутреннего сопротивления, с готовностью и выполняется, как правило, без дополнительного административного нажима.

Распоряжения неавторитетного руководства всегда вызывают сложные внутренние переживания, а недоверие к такому менеджеру оборачиваются недоверием к его решениям.

Следует иметь в виду, что забота об авторитете руководителя – не только его личное дело, но и высшего руководства, и руководителя одного уровня, и особенно подчиненных, которые призваны его укреплять, оберегать и повышать. С него они должны брать пример добросовестного отношения к труду, организованности, честности, скромности. Авторитет следует рассматривать как фактор, облегчающий управление, повышающий его эффективность.

Укрепляя авторитет, менеджеру необходимо следить за тем, чтобы он не подавлял им, не сковывал инициативу подчиненных. Приемы создания (формирования) авторитета должны отвечать действующим в обществе нормам морали и этики. Искусственные приемы формирования авторитета не приводят к успеху; в результате появляется мнимый, или ложный, авторитет (псевдавторитет). А. С. Макаренко выделял следующие разновидности псевдавторитета:

- авторитет расстояния – руководитель считает, что его авторитет возрастает, если он «дальше» от подчиненных и держится с ними официально;

- авторитет доброты – «всегда быть добрым» – таков девиз данного руководителя. Такая доброта снижает требовательность. Бывает, добрый руководитель оказывает подчиненному «медвежью услугу»;

- авторитет педантизма – в этом случае менеджер прибегает к мелочной опеке и жестко определяет все стадии выполнения задания подчиненным, тем самым сковывая их творчества и инициативу;

– авторитет чванства – руководитель высокомерен, гордится и старается всюду подчеркнуть свои бывшие или нынешние заслуги. Такому руководителю кажется, что эти «заслуги» обеспечивают ему высокий авторитет;

– авторитет подавления (страха) – менеджер прибегает к угрозам, сеет страх среди подчиненных. Он ошибочно полагает, что это лишает людей уверенности, инициативы, рождает перестраховку и даже нечестность;

– авторитет резонерства. Резонёр – говорится в словаре русского языка С. И. Ожегова – это человек, который любит вести длинные рассуждения нравоучительного характера. Обычно к резонерам относят лиц, которые менее всего обладают деловыми качествами. Руководители такого склада вместо краткого разговора читают длинные нравоучения и там, где надо власть употребить, проводят беседы. Такие руководители надоедают подчиненным бесконечными назиданиями, скучными и бессодержательными подчинениями, обычно полагая, что это усилит влияние на людей и поднимет его авторитет;

– авторитет подкупа. Он присущ тем руководителям, которые действуют по правилу: «Я тебе обещаю что-то, если сделаешь мне это». Такого рода поступки основаны на логике взяточника, который обязуется выполнять просьбу, если просьбу, если проситель заранее отблагодарит его, конечно, за каждую хорошо выполненную работу труженик может вознаграждаться. Но это делается не по усмотрению начальника, а в соответствии с действующим положением. Авторитет подкупа ставит все с ног на голову: вознаграждение оказывается в зависимости от личных прихотей руководителя. Это не способствует завоевания подлинного авторитета руководителем, напротив пагубно отражается на его авторитете.

Тема 2.3. Конфликты в коллективе и их разрешение

1. Конфликты в коллективы и их разрешение.
2. Причины и факторы конфликтов.
3. Стили поведения при разрешении конфликтов
4. Снятие психологического напряжения в условиях конфликта

1. Конфликты в коллективы и их разрешение

Конфликты являются неотъемлемой частью общественной жизни и представляют собой естественное событие. Поведение людей при взаимодействии на личностном, межличностном, групповом или организационном уровне достаточно часто ведет к возникновению конфликтов.

Конфликт как сложное социальное явление характеризуется многими параметрами. Важнейшими из них являются его сущность, структура, причины, динамика развития и методы, используемые для предупреждения и разрешения конфликтов.

Конфликт – это такое отношение между субъектами социального взаимодействия, которое характеризуется их противоборством на основе противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений) или суждений (мнений, взглядов, оценок и т. п.).

Существует три подхода к оценке конфликта.

Первый, так называемый традиционный подход к оценке конфликта, получил широкое распространение в 30–40-е гг. прошлого века. В соответствии с этим подходом конфликт представляет собой негативное, разрушительное для организации явление, поэтому конфликтов следует избегать любой ценой.

Второй подход, преобладавший с конца 40-х и до середины 70-х гг., заключался в том, что конфликт – это естественный элемент существования и развития любой группы. Без него группа не может успешно функционировать, и в ряде случаев конфликт позитивно воздействует на эффективность ее работы.

Современный подход к конфликту основывается на том, что постоянная и полная гармония, соглашательство, отсутствие новых идей, которые требуют ломки старых приемов и методов работы, неизбежно приводят к застою, тормозят развитие инноваций и поступательное движение всей организации. Именно поэтому менеджеры должны по-

стоянно поддерживать конфликт на уровне, необходимом для осуществления творческой инновационной деятельности в организации, и умело управлять конфликтом для достижения целей организации.

Дело в том, что руководители и специалисты, сталкиваясь на производстве с конфликтными ситуациями, нередко затрудняются в своих действиях. Поэтому необходимы знания для анализа конкретных конфликтных ситуаций и поиска способов их разрешения.

Необходимо сформировать у руководителей и специалистов конструктивное отношение к конфликтам. Ведь конфликт является одним из средств управления, пренебрегая или не владея которым менеджер всегда снижает эффективность своей деятельности. К сожалению, широко распространенное в обыденной жизни отрицательное отношение ко всяким конфликтам (а конфликт – это всегда неприятные эмоции, нарушение взаимоотношений, потеря психического равновесия) бытует и среди руководителей. Оно выражается в том, что большинство руководителей – и это подтверждено специальными опросами – либо стремятся подавлять все без разбора конфликты, либо не хотят вмешиваться в них. Обе эти позиции глубоко ошибочны, так как в первом случае руководитель избавляется и от нужных, полезных для организации конфликтов, а во втором – дает возможность развиваться тем конфликтам, которые наносят вред и организации, и работающим в ней людям.

Идея о полезной функции конфликтов кажется не столь очевидной, так как не находит прямого подтверждения в личном опыте. Однако надо иметь в виду, что источником всякого развития является противоречие, столкновение разнонаправленных тенденций или сил.

Конечно, далеко не всякий конфликт способствует развитию организации. О полезном для организации конфликте можно говорить тогда, когда конфликт, например, между различными подразделениями организации, повышает эффективность деятельности в целом, «работает» на достижение ее целей.

Конструктивное отношение к конфликтам предполагает не избегание или подавление всех и всяческих конфликтов, а дифференцированный подход к ним. Необходимо рассматривать конструктивные и деструктивные последствия конфликтов с точки зрения отдельной личности, различных групп в организации и организации в целом, важно анализировать различные стратегии управления конфликтами в зависимости от характера их возможных последствий, а также причин, порождающих тот или иной конфликт. Важно знать и типологию при-

чин организационных конфликтов, которая может быть использована руководителем при анализе конкретных ситуаций.

Конфликты можно классифицировать по следующим признакам:

1. По степени воздействия на эффективность работы: а) конструктивные (продуктивные); б) неконструктивные (непродуктивные).

2. По числу участников: а) внутриличностный; б) межличностный; в) личностно-групповой; г) межгрупповой.

3. По содержанию: а) экономические; б) социальные; в) технические; г) национальные.

4. По степени выраженности: а) открытые; б) скрытые; в) потенциальные.

5. По направленности воздействия: а) вертикальные; б) диагональные; в) горизонтальные.

6. По способу разрешения: а) антагонистические; б) компромиссные.

7. По природе возникновения: а) деловые; б) личные.

8. По скорости протекания: а) быстротечные; б) затяжные.

Каждый вид конфликта имеет определенные особенности своего проявления. Например, конструктивные конфликты оказывают позитивное влияние на эффективность системы управления, они направлены на достижение организационных, а не личных целей. Неконструктивные конфликты ведут к негативным последствиям, в их основе лежат цели, которые противоречат интересам организации.

Внутриличностный конфликт проявляется в ролевой (необходимость выполнения взаимоисключающих ролей) либо в функциональной формах (несовпадение интересов личности и организации).

Межличностный конфликт выражается в противоречиях между интересами двух личностей в форме борьбы за ресурсы, за вознаграждение, личной неприязни.

Личностно-групповой конфликт возникает, когда личность занимает позицию, отличную от позиции группы, либо в связи с неоправданными ожиданиями группы по отношению к поведению личности.

Межгрупповой конфликт – это противоречия между отдельными группами, которые могут выступать в четырех формах:

– линейно-штабная форма – противоречия между целями и интересами линейного и штабного персонала;

– межгрупповая дискриминация – противоречия на основе установления привилегированного положения одной группы за счет ущем-

ления интересов других, приводящие к эффекту «группового фаворизма»;

- организационная форма – столкновение позиций и мнений вне зависимости от целей групп, которые могут и совпадать (например, по поводу средств достижения цели);

- трансформационная форма – столкновения, возникающие в результате изменений поведения группы (например, иллюзия «ведущего звена», непогрешимость, эффект «группового эгоизма», внутренний конформизм, внешняя агрессивность).

В приведенной классификации все виды конфликтов не являются взаимоисключающими и в организационном поведении они проявляются взаимосвязано. Их взаимосвязь выражается:

- в статистической форме – конфликт одновременно несет в себе характеристики (признаки) нескольких видов (например, открытое горизонтальное неконструктивное межличностное антагонистическое противостояние);

- в динамической форме – конфликт в процессе своего развития разрастается и переходит из одной категории в другую (эскалация конфликта) (например, из служебной сферы переносится на почву личных отношений, из межличностного перерастает в межгрупповой).

Причины конфликта – это явления, события, факты, ситуации, которые предшествуют конфликту и, при определенных условиях деятельности субъектов социального взаимодействия, вызывают его.

Для эффективного управления конфликтом необходимо понимать его сущность и природу, иметь возможность воздействовать на причины его возникновения и менять условия его развития.

2. Причины и факторы конфликтов

Факторы, вызывающие возникновение конфликта, можно разделить на три группы: индивидуальные характеристики человека, ситуационные условия, структурные факторы.

Индивидуальные характеристики человека играют важную роль в процессе конфликта. Часто именно различия в ценностях, отношениях и убеждениях людей могут явиться причиной возникновения конфликтной ситуации. Реальным источником конфликта могут стать наши чувства относительно того, какие решения или действия являются правильными, а какие нет; предрасположенность к определенной реакции (положительной или отрицательной) на то или иное событие.

Люди с большими амбициями не всегда стремятся к взаимодействию с окружающими. Они, как правило, уделяют индивидуальным успехам больше внимания, чем развитию сотрудничества с сотрудниками компании. В результате этого могут возникнуть разногласия и снизиться эффективность работы организации.

Восприятие и суждения также могут сыграть отрицательную роль при возникновении конфликта. Если рассматривать какого-либо человека или группу как угрозу, то наше отношение к ним складывается таким образом, что провоцирует возникновение конфликта. Например, различный уровень профессиональной подготовки может вызвать разногласия при решении проблемы и привести к взаимным обвинениям и вызвать недовольство всех участвующих в обсуждении сторон.

Индивидуальные характеристики человека тесно связаны с национальными особенностями страны, где он родился и вырос. Реакция на конфликт в значительной степени зависит от культуры поведения. Если компания осуществляет свою деятельность на рынках разных стран, она должна расценивать фактор культурных различий как один из важнейших факторов, определяющих характер реакции на конфликт.

Ситуационные условия, такие как сложившаяся в организации система связей между сотрудниками, в определенных условиях могут способствовать развитию конфликта в случае, если они являются определяющим фактором во взаимоотношениях между людьми. В частности, на возможность возникновения конфликта могут повлиять следующие факторы:

- слишком высокий уровень взаимодействия;
 - необходимость обеспечивать согласие сторон по каким-либо вопросам;
 - различия в статусе;
 - неопределенность ответственности сторон.

Вероятность конфликта невелика, если люди нечасто взаимодействуют друг с другом. По мере того как уровень взаимодействия повышается, возрастает потенциальная возможность возникновения конфликта.

С другой стороны, взаимодействие является совершенно естественным процессом в любой организации и не всегда представляет собой угрозу с точки зрения зарождения конфликта. Опыт деятельности многих компаний доказал, что наилучших результатов добиваются именно те подразделения, которые активно взаимодействуют друг с другом, совместно работают над проектами, обсуждая возникшие

проблемы, обмениваются информацией и новейшими разработками.

Возникновение конфликта или отсутствие такового может зависеть от того, требуется или нет согласие сторон на выполнение определенных операций. В случае, если такого согласия не требуется, условия для возникновения конфликта отсутствуют, если же такое согласие необходимо – разногласия могут привести к конфликту.

Конфликт может произойти в ситуации, когда люди действуют и принимают решения в соответствии со своим статусом. Например, инженеры часто отвергают новаторские идеи техников. Они считают, что техники не могут быть с ними на равных и новые разработки не входят в их компетенцию.

Реальная возможность появления конфликта существует в том случае, если в компании нет четко очерченных обязанностей у сотрудников, а их степень ответственности не определена.

Структурные факторы, являющиеся причиной возникновения конфликтов, связаны с организацией работы в компании, ее стратегией и политикой, иерархией власти и т. д.

В основе конфликта может лежать специализация разных подразделений на выполнении определенного рода работ. Различным подразделениям в организации необходимо координировать свои усилия и достигать согласия, чтобы их сотрудничество было эффективным. Однако каждое подразделение имеет свои приоритеты и обязательства, преследует собственные интересы, определяя цели, строя межличностные отношения и принимая другие решения.

В основе конфликта может также лежать различие между подразделениями компании, осуществляющими основные и вспомогательные виды деятельности. **Основные виды деятельности** включают материально-техническое обеспечение, производство, доставку товара до потребителя, сбыт, маркетинговую деятельность, обслуживание (сервис) продукции. К **вспомогательной деятельности** относятся закупки, управление людскими ресурсами, развитие исследований и разработок продукции, технологий и систем, а также деятельность, имеющая отношение к общему руководству. Мнение и решения вспомогательных отделов могут не удовлетворять основным подразделениям. Возникшие разногласия послужат толчком к началу конфликта.

Разногласия могут возникнуть при определении руководством целей развития организации. Менеджеры часто имеют разные точки зрения по вопросам внедрения новых технологий, освоения тех или иных сегментов рынка, выводу на рынок новой продукции и т. д. Цели могут

явиться причиной конфликта и в отдельно взятом подразделении организации.

Причиной возникновения конфликта может стать стиль руководства, принятый в организации. В организациях, где реализован принцип единоначалия, сотрудники выполняют указания одного руководителя. Однако во многих организациях такого принципа придерживаться достаточно сложно, так как сотрудник подчиняется не только своему непосредственному начальнику, но и другим руководителям. В этом случае он должен выполнять указания всех вышестоящих руководителей, и если их распоряжения противоречивы, то в результате этого может возникнуть конфликтная ситуация и поставлено под угрозу состояние душевного равновесия своего сотрудника.

Политика организации и правила, регламентирующие отношения в организации и поведение сотрудников, могут, как снизить вероятность возникновения конфликта, так и повысить ее.

К возникновению конфликтной ситуации может привести существующая в компании система вознаграждения персонала. Сотрудники, выполняющие больший объем работы и делающие это лучше своих сослуживцев, но получающие такую же заработную плату, могут быть недовольны таким положением вещей. Если существующая несправедливость не будет устранена, это либо приведет к открытому конфликту, либо эти сотрудники будут стараться поменьше работать и не тратить силы и время на обеспечение высокого качества своей продукции.

Примерно 80 % конфликтов возникает помимо желания их участников. Происходит это из-за особенностей нашей психики и того, что большинство людей либо не знает о них, либо не придает им значения.

Главную роль в возникновении конфликтов играют так называемые конфликтогены.

Конфликтогены – слова, действия (или отсутствие действий), которые могут привести к конфликту, вызывают возмущение, ярость, злость и другие отрицательные эмоциональные состояния.

Слово «могут» является здесь ключевым. Оно раскрывает опасность конфликтогена. То, что он не всегда приводит к конфликту, уменьшает нашу бдительность по отношению к нему. Например, неучитивое обращение не всегда приводит к конфликту, поэтому и допускается многими с мыслью, что «сойдет». Однако часто не «сходит» и приводит к конфликту.

Природу и коварность конфликтогенов можно объяснить так. Мы

гораздо более чувствительны к словам других, нежели к тому, что говорим сами.

Установлена такая закономерность: эскалация конфликтогенов. Она состоит в следующем: на конфликтоген в наш адрес мы стараемся ответить более сильным конфликтогеном, часто максимально сильным среди всех возможных.

Большинство конфликтогенов можно отнести к одному из трех типов:

- 1) стремление к превосходству;
- 2) проявление агрессивности;
- 3) проявление эгоизма.

Объединяет все эти типы то, что конфликтогены представляют собой проявления, направленные на решение психологических проблем или на достижение каких-то целей (психологических или прагматических).

К первому типу конфликтогенов относятся:

- прямые проявления превосходства: приказание, угроза, замечание или любая другая отрицательная оценка, критика, обвинение, насмешка, издевка, сарказм;

- снисходительное отношение, то есть проявление превосходства, но с оттенком доброжелательности: «Как можно этого не знать?», «Вы умный человек, но поступаете...». Конфликтогеном является и снисходительный тон;

- хвастовство, то есть восторженный рассказ о своих успехах, истинных или мнимых, вызывает раздражение, желание «поставить на место» хвастуна;

- категоричность, безапелляционность, является проявлением излишней уверенности в своей правоте, самоуверенности и предполагает свое превосходство и подчинение собеседника;

- навязывание своих советов. Есть правило: давай совет лишь тогда, когда тебя об этом просят. Советующий, по существу, занимает позицию превосходства;

- перебивание собеседника, повышение голоса или исправление речи другого. Тем самым показывается, что его мысли более ценны, чем мысли других, именно его надо слушать;

- утаивание информации. Информация – это необходимый элемент жизнедеятельности. Отсутствие информации вызывает состояние тревоги;

- нарушения этики, намеренные или непреднамеренные. Ис-

пользовал чужую мысль, но не сослался на автора. Причинил неудобство (нечаянно толкнул, наступил на ногу и т. п.), но не извинился; не пригласил есть; не поздоровался или поздоровался с одним и тем же несколько раз в течение дня. «Влез» без очереди, используя знакомого или начальственное положение;

- подшучивание. Обычно его объектом становится тот, кто почему-либо не может дать достойный отпор. Любители насмешек, видно забывают, что в древности осуждался порок злого языка. И не случайно: осмеянный будет искать возможность сквитаться с обидчиком;

- обман или попытка обмана есть средство добиться цели нечестным путем и является сильнейшим конфликтогеном;

- напоминание (возможно, и непреднамеренное) о какой-то проигранной для собеседника ситуации;

- перекладывание ответственности на другого человека.

Второй тип конфликтогенов – проявление агрессивности. Агрессия может проявляться как черта личности и ситуативно, как реакция на сложившиеся обстоятельства. К проявлению агрессивности относят:

- природную агрессивность. Здесь можно выделить: человек с повышенной агрессивностью (конфликтен, является «ходячим конфликтогеном») и человек с агрессивностью ниже среднего (рискует добиться в жизни намного меньше, нежели он достоин). Полное отсутствие агрессивности граничит с апатией или с бесхарактерностью, ибо означает отказ от борьбы;

- ситуативную агрессивность. Возникает как ответ на внутренние конфликты, вызванные сложившимися обстоятельствами. Это могут быть неприятности (личные или по работе), плохое настроение и самочувствие, а также ответная реакция на полученный конфликтоген.

Третий тип – проявление эгоизма. Эгоизм – это ценностная ориентация человека, характеризующаяся преобладанием своекорыстных потребностей безотносительно к интересам других людей. Проявлениям эгоизма присуще отношение к другому человеку как к объекту и средству достижения своекорыстных целей. Развитие эгоизма и превращение его в доминирующую направленность личности объясняется серьезными дефектами воспитания. Я, себялюбие и полное равнодушие к внутреннему миру других людей приводит к отчуждению. Противоположный эгоизму понятием является альтруизм. Это ценностная ориентация личности, при которой центральным мотивом и критерием нравственной оценки являются интересы других людей.

Существует ряд правил бесконфликтного общения, которое реко-

мендуется использовать.

Правило 1. Не употребляйте конфликтогенов. Чтобы выполнить это правило, поставьте себя на место собеседника: не обиделись бы Вы, услышав подобное? И допустите вероятность, что положение этого человека в чем-то уязвимее Вашего.

Правило 2. Не отвечайте конфликтогеном на конфликтоген. Вспомните, что если не остановитесь сейчас, то позднее это будет практически невозможно – так стремительно нарастает сила конфликтогенов!

Правило 3. Проявляйте эмпатию к собеседнику. Эмпатия – способность ощутить чувства другого человека, понять его мысли. Есть понятие, противоположное понятию конфликтогена. Это благожелательные послы в адрес партнера по общению. Это все, что поднимает настроение человеку: похвала, комплимент, дружеская улыбка, внимание, интерес к личности, сочувствие, уважительное отношение и т. д.

Правило 4. Делайте как можно больше благожелательных посылов. Конфликтогены настраивают нас на борьбу, поэтому сопровождаются выделением в кровь адреналина, придающего нашему поведению агрессивность. Сильные конфликтогены, вызывающие гнев, ярость, сопровождаются выделением норадреналина.

Наоборот, благожелательные послы настраивают нас на комфортное, бесконфликтное общение, они сопровождаются выделением так называемых «гормонов удовольствия» – эндорфинов.

Каждый из нас нуждается в положительных эмоциях, поэтому человек, одаривающий благожелательными послы, становится желанным собеседником.

Кроме указанных правил есть ряд приемов, которые помогают снять агрессивность: пассивный, активный и логический.

Пассивный способ состоит в том, чтобы «поплакаться» кому-то, пожаловаться, выговориться. Это позволит успокоиться человеку, находящемуся в состоянии агрессии или стресса.

Активный способ построен на двигательной активности. В основе их лежит тот факт, что адреналин – спутник напряженности – «сгорает» во время физической нагрузки.

Логический способ погасить агрессивность приемлем преимущественно для сугубо рациональных людей, предпочитающих логику всему остальному.

Преодолеть эгоизм можно самовоспитанием, жесткой требовательностью к себе. Следует помнить, что, поступая эгоистично, требуя

для себя каких-то благ порой за счет других, человек теряет значительно больше, чем он приобрел в данный момент.

Конфликт проявляется не сразу. Он развивается как процесс, в котором выделяют этапы и фазы развития.

Структура конфликта может быть представлена выражением вида:

$$\text{Конфликт} = \text{Конфликтная ситуация} + \text{Инцидент}$$

Конфликтная ситуация – обострение отношений или возникновение противоречий, перерастающее при определенных обстоятельствах в конфликт.

Она включает в себя:

- участников конфликтов (оппонентов или субъектов конфликта);
- объект конфликта (предмет или внешнюю причину, приведшую к конфликту);
- мотив конфликта (источник или внутреннюю причину конфликта).
- инцидент – действия (повод), направленные на создание конфликта.

Необходимым и достаточным условием возникновения (наступления) конфликта является наличие у субъектов социального взаимодействия противоположно направленных мотивов или суждений, а также состояние противоборства между ними.

Динамика конфликта как сложного явления находит свое отражение в двух понятиях: этапы конфликта и фазы конфликта.

Основные этапы конфликта:

1. Возникновение и развитие конфликтной ситуации. Конфликтная ситуация создается одним или несколькими субъектами социального взаимодействия и является предпосылкой конфликта.

2. Осознание конфликтной ситуации хотя бы одним из участников социального взаимодействия и эмоциональное переживание им этого факта. Следствиями и внешними проявлениями подобного осознания и связанных с ним эмоциональных переживаний могут быть: изменение настроения, критические и недоброжелательные высказывания в адрес своего потенциального противника, ограничение контактов с ним и т. д.

3. Начало открытого конфликтного взаимодействия. Этот этап выражается в том, что один из участников социального взаимодействия, осознавший конфликтную ситуацию, переходит к активным действиям

(в форме демарша, заявления, предупреждения и т. п.), направленным на нанесение ущерба «противнику». Другой участник при этом сознает, что данные действия направлены против него, и, в свою очередь, принимает активные ответные действия против инициатора конфликта.

4. Развитие открытого конфликта. На этом этапе участники конфликта открыто заявляют о своих позициях и выдвигают требования. Вместе с тем они могут не осознавать собственных интересов и не понимать сути и предмета конфликта.

5. Разрешение конфликта. В зависимости от содержания, разрешение конфликта может быть достигнуто двумя методами (средствами): педагогическими (беседа, убеждение, просьба, разъяснение и т. п.) и административными (перевод на другую работу, увольнение, решение комиссий, приказ руководителя, решение суда и т. п.).

Фазы конфликта непосредственно связаны с его этапами и отражают динамику конфликта прежде всего с точки зрения реальных возможностей его разрешения.

Основными фазами конфликта являются: начальная фаза; фаза подъема; пик конфликта; фаза спада.

Важно помнить, что фазы конфликта могут повторяться циклически. Например, после фазы спада в первом цикле может начаться фаза подъема второго цикла с прохождением фаз пика и спада, затем может начаться третий цикл и т. д. При этом возможности разрешения конфликта в каждом последующем цикле сужаются.

Главная задача менеджера состоит в том, чтобы уметь определить и «войти» в конфликт на начальной стадии. Установлено, что, если менеджер входит в конфликт на начальной стадии, он разрешается на 92 %; если на фазе подъема – на 46 %; на стадии «пик», когда страсти накалились до предела, менее 5 % на фазе спада – около 20–30 %.

Когда силы отданы борьбе (стадия «пик»), наступает спад. И, если конфликт не разрешен в следующем периоде, он разрешается с новой силой, так как в период спада могут быть привлечены для борьбы новые способы и силы.

Управление конфликтом – это целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействие на его динамику в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт. В этом определении требует пояснения указания на целенаправленное воздействие в интересах развития или разрушения социальной системы. Дело в том, что конфликты в функ-

циональном плане отличаются противоречивостью. Одни из них носят конструктивный характер и способствуют развитию сопряженной с ними социальной системы, при условии адекватной динамики конфликтов. Другие же носят деструктивный характер и способствуют разрушению или изменению социальной системы. Поэтому субъекты социального управления в зависимости от отношения к конкретной социальной системе могут целенаправленно воздействовать на динамику происходящих в ней конфликтов в соответствии со своими интересами.

Существуют различные достаточно эффективные способы управления конфликтными ситуациями. Управление конфликтами как сложный процесс включает следующие виды деятельности:

- прогнозирование конфликтов и оценка их функциональной направленности;
- предупреждение или стимулирование конфликта;
- регулирование конфликта;
- разрешение конфликта.

Содержание управления конфликтами находится в строгом соответствии с их динамикой.

Прогнозирование конфликта – это один из важнейших видов деятельности субъекта управления, оно направлено на выявление причин данного конфликта в потенциальном развитии.

Основными источниками прогнозирования конфликтов является изучение объективных и субъективных условий и фактов взаимодействия между людьми, а также их индивидуально-психологических особенностей. В коллективе, например, такими условиями и факторами могут быть: стиль руководства; уровень социальной напряженности; социально-психологический климат; лидерство и микрогруппы и другие социально-психологические явления.

Предупреждение конфликта – это вид деятельности субъекта управления, направленный на недопущение возникновения конфликта. Предупреждение конфликтов основывается на их прогнозировании. В этом случае на основе полученной информации о причинах зреющего нежелательного конфликта предпринимается активная деятельность по нейтрализации действия всего комплекса детерминирующих его факторов. Это так называемая вынужденная форма предупреждения конфликта.

Но конфликты можно предупреждать, осуществляя в целом эффективное управление социальной системой. В данном случае управ-

ление конфликтом (в том числе и предупреждение конфликта) является составной частью общего процесса управления в этой системе. Основными путями такого предупреждения конфликтов в организациях могут быть:

- постоянная забота об удовлетворении нужд и запросов сотрудников;
- подбор и расстановка сотрудников с учетом их индивидуально-психологических особенностей;
- соблюдение принципа справедливости в любых решениях, затрагивающих интересы коллектива и личности;
- воспитание сотрудников, формирование у них высокой психолого-педагогической культуры;
- соблюдение принципа гласности и др.

Стимулирование конфликта – это вид деятельности субъекта управления, направленный на провокацию, вызов конфликта. Стимулирование оправдано по отношению к конструктивным конфликтам. Средства стимулирования конфликта могут быть самыми разнообразными: вынесение проблемного вопроса для обсуждения на собрании, совещании, семинаре и т. п.; критика сложившейся ситуации на совещании; выступление с критическим материалом в средствах массовой информации и т. д. Но при стимулировании того или иного конфликта руководитель должен быть готов к конструктивному управлению им. Это необходимое условие в управлении конфликтами, нарушение его недопустимо.

Регулирование конфликта – это вид деятельности субъекта управления, направленной на ослабление и ограничение конфликта, обеспечение его развития в сторону разрешения. Регулирование как сложный процесс предполагает ряд этапов, которые важно учитывать в управленческой деятельности.

I этап. Признание реальности конфликта конфликтующими сторонами.

II этап. Легитимизация конфликта, то есть достижение между конфликтующими сторонами по признанию и соблюдению установленных норм и правил конфликтного взаимодействия.

III этап. Создание существующих органов, рабочих групп, комиссий по регулированию конфликтного взаимодействия.

Разрешение конфликта – это вид деятельности субъекта управления, связанный с завершением конфликта. Разрешение – это заключительный этап управления конфликтом.

Разрешение конфликта может быть полным и неполным. Полное разрешение конфликта достигается при устранении причин, предмета конфликта и конфликтных ситуаций. *Неполное* разрешение конфликта происходит тогда, когда устраняются не все причины или конфликтные ситуации. В таком случае неполное разрешение конфликта может быть этапом пути к его полному разрешению.

Выделяются структурные и межличностные методы разрешения конфликта. Структурные методы представляют собой совокупность мероприятий в основном организационного и разъяснительного характера и наиболее применимы для конструктивных конфликтов, для личностно-групповых или межгрупповых конфликтов. Они включают:

- разъяснение требований к работе: четкое описание рабочих мест, прав, обязанностей, функций, разъяснение результатов, ожидаемых от работника или рабочей группы, порядка предоставления информации, системы полномочий и ответственности, четкое определение политики процедур и правил организационного поведения;

- введение жесткой системы единоначалия: использование иерархии для определения порядка подчиненности и ответственности с целью исключения двойственности подчинения и дублирования управления;

- использование координационных и интеграционных механизмов с целью упорядочения взаимодействия между исполнителями, установления эффективных взаимосвязей, а также оптимизации процесса принятия решений и коммуникаций;

- постановку общеорганизационных комплексных целей, позволяющую направить усилия персонала на достижение общих целей, объединить труд индивидуумов, групп, подразделений, отделов для совместного комплексного решения проблем организации;

- совершенствование системы вознаграждений: установление общих оценочных показателей, стимулирование труда не на основе индивидуальных достижений, а по результатам работы группы или организации в целом;

- поощрение бесконфликтной работы: использование материальных и нематериальных форм поощрения персонала за отсутствие конфликтов и их лишение (снижение) при наличии конфликтов.

Разрешение конструктивного конфликта означает выяснение сути конфликта, определение истинных целей его участников, конструктивное обсуждение проблемы для устранения противоречий или нахождения оптимального решения.

Одним из методов разрешения конфликтов являются *переговоры*. Переговоры являются важным широко применяемым, но к сожалению, не всегда так широко признаваемым методом преодоления различных конфликтов и спорных вопросов. Часто переговоры представляют собой поиск компромисса, хотя участники переговорного процесса могут использовать различные тактические приемы. Иногда они уступают, рассчитывая, что частичная уступка с одной стороны вызовет аналогичную реакцию противоположной стороны конфликтующих.

Переговоры характеризуются поводом их проведения; внешними условиями, обстановкой конфликта или сотрудничества; количеством участников, механизмом принятия решения; продолжительностью, периодичностью.

В условиях конфликта, когда каналы коммуникации не налажены или работают плохо, конфликтующим сторонам иногда приходится прибегать к услугам посредников, третьим лицам.

При проведении переговоров в ситуации конфликта стороны могут ориентироваться на то, чтобы сгладить, загасить, урегулировать имеющийся конфликт, либо на то, чтобы ликвидировать источник данного конфликта, разрешить его.

Конечно, разрешение конфликта путем переговоров желательнее, чем их урегулирование, поскольку снижает источник напряженности как таковой. В то же время полное разрешение противоречий на переговорах не всегда возможно. Урегулирование конфликта, направленное на уменьшение противостояния сторон, в этом случае может позволить избежать разрушения хозяйственных связей и явиться первой ступенью на пути к его разрешению.

В практике менеджмента при проведении переговоров используются следующие конкретные *методы*: вариационный, интегративный, метод наилучшей альтернативы, уравнивания, компромиссный.

Вариационный метод состоит в том, что заранее разрабатываются варианты поведения в различных ситуациях, которые могут сложиться на переговорах, и при необходимости пускаются в дело. При выработке вариантов учитывается ряд моментов:

- представление об идеальном решении проблемы в комплексе;
- аспекты такого решения, от которых в крайнем случае можно отказаться;
- представление об оптимальном решении проблемы, учитывающем степень вероятности достижения результата, возможные последствия, трудности и помехи;

- аргументы, необходимые для опровержения предложений и доводов другой стороны, стремящейся настоять на своем;
- допустимые уступки, на которые можно пойти на ограниченный срок для предотвращения срыва переговоров;
- экстремальные требования партнера, которые отклоняются в любом случае, и способы, какими это делается.

Интегративный метод ведения переговоров заключается в поиске и согласовании общих интересов и возможности получения взаимной выгоды. Пытаясь добиться того, чтобы партнер осознал необходимость интеграции, не следует упускать из виду его интересы. Необходимо выявить в сфере интересов общие для всех аспекты и возможности получения взаимной выгоды и довести все это до сознания партнера.

Метод наилучшей альтернативы. Его суть состоит в том, что, вступая в переговоры, необходимо иметь запасной вариант действий. Это нужно хотя бы потому, что переговоры могут в любой момент сорваться.

Альтернатива разрабатывается на основе анализа нескольких перспективных идей, вариантов их практического воплощения, выбора лучшего из них. Именно с этой альтернативой сравниваются и по возможности разрешаются все предложения партнера, одновременно просчитываются его наилучшие варианты.

Метод уравнивания позиций основывается на тщательном изучении проблемы, но, прежде всего, с позиции партнера. Это позволяет взглянуть на ситуацию его глазами, определить, что и кто за ней стоит. Если позиция партнера в основном вас устраивает, но в ней присутствуют определенные неприемлемые моменты, то необходимо, отталкиваясь от нее в целом, поискать взаимоприемлемый вариант. Таким образом, в основе данного метода лежит не защита собственных идей, которая неизменно вызывает раздражение другой стороны, а корректировка позиции с помощью уточнений, советов, мягкой критики.

Компромиссный метод заключается в поэтапном разрешении конфликта и достижении соглашения с учетом новых предложений и отказа полностью или частично от прежних требований. Здесь важно предвидеть все последствия, спрогнозировать возможный риск и определить пределы уступок. Компромисс требует надежных критериев выгоды и целесообразности. Компромиссы только сглаживают остроту проблемы, но не разрешают ее до конца, ибо сближение позиций не всегда означает достижения оптимума.

Межличностные методы управления конфликтом воздействуют на участников конфликта и применяются, как правило, для решения неконструктивных конфликтов.

3. Стили поведения при разрешении конфликтов

Для анализа и выбора оптимального стиля поведения при разрешении конфликта в зависимости от конкретной ситуации может быть использована система, разработанная К. Томасом и Р. Килменном в 1972 г. Стратегия поведения индивидуума в конфликте, определяется в зависимости от двух составляющих:

- напористость – стремление удовлетворить собственные интересы, реализовать собственные цели (действуя активно или пассивно);
- партнерство – готовность учитывать интересы и потребности другой стороны (действуя совместно или индивидуально).

В зависимости от соотношения этих параметров выделяется пять основных тактик поведения в конфликте рис. 2.4.

Конкуренция (стиль «выигрыш-проигрыш») – конфронтация, конкуренция, открытая борьба за свои интересы, упорное отстаивание своей позиции.

Способ реализации – применение власти, использование односторонней зависимости партнера и других средств оказания давления.

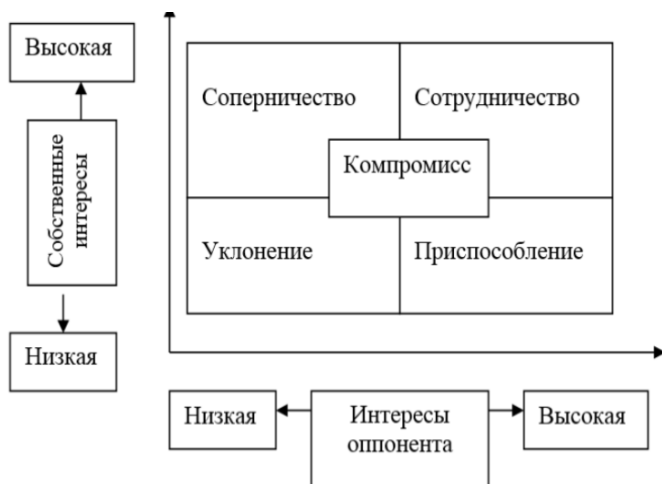


Рис. 2.4. Сетка Томаса-Килменна

Сотрудничество (ситуация «выигрыш-выигрыш») – совместная выработка *решения*, удовлетворяющего интересы всех сторон. Способ реализации – открытый диалог, аргументация, готовность оценить ситуацию со стороны, взаимное желание выслушать и понять друг друга. Приспособление (отношение «проигрыш-**выигрыш**») – уступка, изменение своей позиции, сглаживание разногласий и перестройка поведения. Способ реализации – подчеркивание общих интересов одновременно с замалчиванием противоречий, демонстрация согласия в сочетании с требованиями, претензиями другой стороны.

Уклонение (ситуация «проигрыш-проигрыш») – избегание, стремление выйти из конфликтной ситуации, не решая ее. Способ реализации – например, перевод разговора на другую тему.

Компромисс. Действия направлены на поиск решения, полностью удовлетворяющего как свои интересы, так и пожелания другого в ходе открытого и откровенного обмена мнениями о проблеме. Действия направлены на то, чтобы урегулировать разногласия, уступая в чем-то в обмен на уступки другой стороны, на поиск и выработку в ходе переговоров промежуточных «средних» решений, устраивающих обе стороны, при которых никто особенно не теряет, но и не выигрывает.

4. Снятие психологического напряжения в условиях конфликта

Методы, позволяющие снять напряжение:

Метод переключения на другой вид деятельности - связан с двигательной активностью, требующей физического напряжения, благодаря которой сжигается адреналин. Так, если находитесь на работе, займитесь любым видом деятельности: переберите бумаги; полейте цветы; заварите чай; переставьте стол; пройдите несколько раз в быстром темпе по коридору; зайдите в туалетную комнату и подержите 4-5 минут руки под холодной водой; подойдите к окну и посмотрите на небо, деревья.

Если же находитесь дома, то постарайтесь выйти на улицу и побегать или походить в быстром темпе 10-15 минут; примите контрастный душ; перемойте скопившуюся посуду. Постарайтесь практиковать данный метод как можно чаще в те моменты, когда чувствуете, что теряете самоконтроль. Тогда данный способ войдет у вас в привычку. Кроме того, постарайтесь хотя бы раз в неделю заниматься делом, которое вас радует, успокаивает и приносит удовлетворение.

Метод визуализации - мысленно выразите свои чувства и переживания или что-то сделайте человеку, который вызвал негативную реакцию. Он приемлем тогда, когда не можете излить свое раздражение, например, на руководителя или если предполагаете, что ваш гнев только ухудшит и без того напряженную ситуацию. В результате добьетесь освобождения от гнева, ничем при этом не рискуя.

«Заземление» - представьте: гнев входит в вас от оппонента как пучок отрицательной энергии. Затем представьте себе, как эта энергия опускается в ноги и свободно уходит в землю.

Метод «уменьшения оппонента в росте» - представьте себе, что в ходе общения ваш оппонент настолько уменьшается в росте, что превращается в комочек грязи, в которую можете наступить, а голос его при этом становится все слабее и слабее. В результате он покажется менее значительным и влиятельным.

Метод «настроение» - возьмите цветные фломастеры или карандаши и расслабленной левой рукой начните рисовать любой рисунок: линии, пятна, фигуры и т.п. Постарайтесь полностью погрузиться в свои переживания, т.е. выбрать и провести линии в соответствии со своим настроением, как бы материализуя на бумаге свои переживания. Зарисовав весь лист бумаги, переверните его и на обратной стороне напишите 8-10 слов, отражающих ваше настроение (переживание). Пишите те слова, которые первыми приходят в голову, долго не думая.

Затем еще раз посмотрите на рисунок, как бы заново переживая свое состояние, перечитайте слова и энергично, с удовольствием разорвите его. Скомкайте изорванные куски листа и выбросьте их в мусорное ведро. Вместе с выброшенным рисунком вы избавляетесь от плохого настроения и обретаеете успокоение.

Метод «*внутренний луч*» - можно использовать на начальной стадии раздражения, когда происходит нарушение самоконтроля, исчезает психологический контакт в общении, появляется отчуждение.

Для его выполнения необходимо расслабиться и представить следующие картинки. В верхней части головы возникает светлый луч, который движется сверху вниз и медленно освещает лицо, шею, плечи, руки теплым, ровным и приятным светом. По мере движения луча разглаживаются морщины, исчезает напряжение в области затылка, ослабевают складки на лбу, «оппадают» брови, «охлаждаются» глаза, ослабевают зажимы в углах губ, опускаются плечи, освобождаются шея и грудь. Светлый внутренний луч создает внешность нового спокойного, уверенного и благополучного человека.

Упражнение: «*мой дом*» («моя комната»). Для его реализации необходимо сесть, расслабиться и начать строить в воображении свой любимый дом или комнату с видом на речку, озеро, лес или куда-то еще. Обставьте его, как вы хотите, представьте свое кресло, любимое место в нем. Запомните его и мысленно уходите в него отдыхать в любое время в течение дня. Побудьте в нем 5-7 минут, и вы ощутите прилив сил.

Существует еще один способ снятия психологического напряжения, который состоит в том, чтобы не просто взглянуть на ситуацию, которая привела к такому состоянию, а спросить себя: «*Какой урок я могу извлечь из этой ситуации*», чтобы быть подготовленным к аналогичным случаям в будущем? Как я могу приобрести уверенность в себе, если столкнусь с подобным случаем снова?» Такой подход поможет освободиться от отрицательных эмоций, поскольку научит поступать грамотно в аналогичных ситуациях и избежать стресса.

Техники для снятия психологического напряжения.

Про техники для снятия эмоционального напряжения

Условно их можно разделить на техники, позволяющие человеку регулировать свое собственное эмоциональное состояние, и техники снятия эмоционального напряжения при избытке эмоций или проявлении агрессии со стороны собеседника.

Сегодня речь пойдет о последних.

Владение ими во многом определяет нашу способность справляться со сложными ситуациями не только в рабочей обстановке, но и в общении с друзьями и близкими.

Зачем снимать эмоциональное напряжение собеседника

Люди — не машины.

Любая информация, который мы обмениваемся, воспринимается на эмоциональном фоне, который обычно не препятствует общению.

Мы можем вести переговоры, отдавать распоряжения, получать задания, вести переговоры.

Но если эмоции «зашкаливают», мы теряем способность конструктивно общаться.

Эмоции «перекрывают» канал обмена информацией, поэтому до восстановления «нормального» эмоционального фона общение будет затруднено.

Вы не сможете ни о чем договориться, пока собеседник не придет в состояние готовности воспринимать вашу речь.

Чтобы добиться этого, нужно уметь справляться с эмоциями и создавать условия для общения даже в конфликтной ситуации.

Как научиться снимать напряжение в конфликтных ситуациях

Многие их техник, о которых пойдет речь, мы применяем неосознанно и интуитивно.

Нелишним будет знать их полный перечень, чтобы осознанно применять в тех случаях, когда имеющиеся у вас навыки не позволяют справиться с ситуацией.

Выберите те техники, которые считаете наиболее эффективными.

Пробуйте применять их на практике.

3 группы техник для снятия напряжения

18 перечисленных техник я разделил на 3 группы.

Группа 1 — неречевые техники для снятия эмоционального напряжения.

Группа 2 — речевые техники для снятия эмоционального напряжения.

Группа 3 — техники, позволяющие защититься от оскорблений и «сохранить лицо», не отвечая собеседнику взаимной агрессией.

Неречевые техники снижения эмоционального напряжения

Техника 1. Предоставьте собеседнику возможность выговориться

Не пытайтесь перекричать, перебить, «заболтать».

Ведение разговора на повышенных тонах, тем более, на крике, требует большого нервного напряжения.

Как только человек скажет все, что он собирался сказать, у вас будет время сказать все, что вы хотите, а он будет готов услышать вас.

До момента, пока он не скажет все, что планировал сказать, либо устанет изливать эмоции, любая попытка прервать вызовет еще большую агрессию.

Техника 2. Внимательно слушайте

Старайтесь установить и поддерживать контакт глаз с партнером, кивайте, наклонитесь или подайтесь корпусом вперед, неявно «присоединитесь» — примите позу такую же, как у собеседника.

Техника 3. Сократите дистанцию

На дистанции социального общения (0,5-1,2 м) сложно вести разговор на повышенных тонах.

Мастера боевых искусств резко сокращают дистанцию, не давая противнику нанести удар ногой, рукой, коленом или локтем, близкие люди обнимают друг друга, чтобы успокоить, в общении с коллегами и клиентами искать пути разрешения конфликта лучше на дистанции, на проявлять агрессию и повышать голос неуместно и некомфортно.

Улыбнитесь, прикоснитесь, наклонитесь.

Электронные средства коммуникации обезличивают общение — написать грубость в электронном письме, мессенджере или переписке в соцсети, сказать по телефону что-то неприятное и бросить трубку легко.

Решиться на то же в ходе личного общения труднее.

Если конфликт возник в ходе переписки или телефонного общения, добейтесь личной встречи.

Техника 4. Создайте пространственный комфорт для общения

Если оппонент стоит — встаньте, если сидит — сядьте.

Если разделяет преграда — стол, стул, прилавок — уберите или обойдите.

Предложите сесть, расположившись под острым углом или под углом 90 градусов.

Если есть возможность — сядьте рядом.

Речевые техники снижения эмоционального напряжения

Техника 1. Если вы незнакомы, назовите свое имя и узнайте имя собеседника

Старайтесь в ходе беседы как можно чаще произносить имя собеседника.

Обращение по имени не позволяет обезличить общение.

Оскорбить незнакомого человека существенно проще, чем того, с кем вы знакомы, пусть даже всего несколько секунд.

Техника 2. Регулируйте темп беседы

Чуть затягивайте ритм и темп своей речи, если собеседник слишком быстро и эмоционально говорит, делайте паузы в речи.

Спокойную, размеренную речь сложно «нагрузить» эмоциями.

Техника 3. Дайте понять, что вы понимаете важность проблемы и готовность к ее разрешению

Скажите об этом собеседнику.

Техника 4. Подчеркивайте значимость собеседника.

Будьте готовы сказать, что вы его цените, и его мнение и отношения с ним очень важны для вас.

Техника 5. Скажите о своем самочувствии, состоянии, которое вызвали слова собеседник, если его статус выше, позиция сильнее, чем у вас

«Я сожалею, мне обидно, мне неприятно...».

Техника 6. Скажите о состоянии, самочувствии собеседника, если его статус ниже, позиция слабее, чем у вас

«Понимаю, как вам неприятно, обидно... понимаю, вы разочарованы...»

Техника 7. Обратитесь к фактам — без эмоций проговорите все детали ситуации, вызвавшей конфликт

«Давайте разберемся, что случилось...»

Техника 8. Предложите конкретный выход из сложившейся ситуации

Если это невозможно, пообещайте найти его в кратчайший срок.

Спросите у собеседника, какой выход из ситуации он считает наилучшим.

Необязательно, что вы примете его — главное, ваш партнер по общению вынужден будет контролировать эмоции, иначе собраться с мыслями ему будет трудно.

Техника 9. Найдите и подчеркните что-то общее

Это может быть сходство интересов, мнений, целей или даже просто желание быстро справиться с той ситуацией, в которой вы оказались — единство очень важно.

Если «мы», то значит «свои», а свои не могут не договориться.

Техника 10. Признайте правоту собеседника в том, в чем он прав

Если вы знаете, что в сложившейся ситуации есть ваша вина — немедленно признайте ее.

Ситуация от этого не изменится, а поводов для излишне эмоционального общения у оппонента станет меньше.

Доказывать, что он не виноват, и убеждать вас признать вашу неправоту ему уже не нужно, он будет готов обсуждать проблему по существу.

Техники «сохранения лица»

Как быть, когда вас оскорбляют? Как достойно ответить, сохранив внутреннее спокойствие и не потерять лицо?

Техника 1. «Внешнее согласие»

Когда вам говорят что-то неприятное и обидное, то предполагается, что вы потеряете контроль над собой и ответите собеседнику взаимностью.

Или начнете доказывать ему, что он неправ и его слова несправедливы.

Фраза «может, Вы и правы», не говорит, о том, что вы согласны, это понимают все, но она лишает собеседника права на продолжение словесной атаки.

В любом случае, очевидно, что повторять ее бесполезно.

Техника 2. «Повторение»

Произнести вслух, то, что в запале сказал вам собеседник, очень полезно.

Вряд ли тот, кто уже приготовился услышать «Сам дурак!» готов услышать от вас свои слова и готов на них реагировать.

Даже если у него большой словарный запас, постоянно слышать эхо своих слов, не получая желаемого результата в виде эмоциональной реакции, вряд ли понравится оппоненту.

Техника 3. «Уточнение»

«Вы правда так считаете? Почему?»

Техника 4. «Часть моей личности»

Кому-то что-то не нравится в вас.

Признайте, что это допустимо. Но это ваше личное качество, которое принадлежит вам, поэтому чужое суждение о нем вас не должно вызывать у вас беспокойство.

«Да, я работаю медленно. Но я стараюсь все делать без ошибок, поэтому перепроверяю свою работу».

Способы быстрого снятия психоэмоционального и мышечного напряжения

Эмоциональное напряжение часто путают со стрессом, хотя эти понятия стоит разделять. Можно сказать, что эмоциональное напряжение – это причина, а вот состояние стресса – следствие. Эмоции, бесспорно, украшают нашу жизнь, делают ее более полной. Радость, любовь, удивление, благодарность – все это эмоции, которые мы испытываем постоянно. Хорошо, если человек умеет время от времени выплескивать свои эмоции. Кто-то идет к психологу, чтобы рассказать о своих сложностях, о том, что «накипело». Кто-то делится своими проблемами, страхами и обидами с друзьями и любимыми. А как же справиться с напряжением, если остался сам с собой наедине? Я предлагаю 10 экспресс-методов снятия психического напряжения, доступных каждому.

1. Глубокие дыхательные упражнения

Вдохните медленно и глубоко через нос, заполните воздухом в живот, а затем грудь. Медленно посчитайте до четырех 1-2-3-4. Действуйте в своем темпе. Как можно медленнее выдохните через рот, поджав губы, как будто Вы собираетесь свистеть. Когда почувствуете ваши легкие пустым, опять же досчитайте до четырех. Начните упражнение снова и повторяйте 3-4 раза.

2. Быстрая релаксация

При стрессовой ситуации умение быстро расслабиться. В начале нужно будет применить предыдущий прием снятия эмоционального напряжения, глубокие дыхательные упражнения два, три раза, считая про себя вдох, выдох... После достижения общей релаксации нужно прочувствовать все мышцы своего тела. Сосредоточьтесь на выражении своего лица и положении тела. Если почувствуете излишнее мышечное напряжение в какой-либо части тела (например, в правой руке), то напрягайте, а затем расслаблять различные группы мышц этой части тела (напрячь и расслабить бицепсы, мышцы предплечья и тд.). Попробуйте почувствовать свое тело и как оно расслабляется. Эту методику можно отрабатывать и в воображаемой стрессовой ситуации. Повторяйте упражнение один раз в неделю.

3. Концентрация

Для данного упражнения хорошо подходит упражнение концентрации на вещах, которые окружают Вас в данный момент. Оглянитесь вокруг и внимательно осмотрите помещение, в котором вы находи-

тесь. Сконцентрируйтесь на вещах одинакового цвета, например, запомните все белого цвета. Закрепите белый цвет с ассоциацией белого молока, белых облаков и т.д. После, соберите все предметы один за другим, останавливаясь отдельно на каждом предмете. Упражнение поможет вам отвлечься от эмоционального напряжения. Внимание будет отвлечено на рациональное восприятие окружающей обстановки.

4. Смена обстановки

Смена обстановки - хороший помощник снять напряжение. Если у Вас плохое настроение, чувство напряженности, угнетает обстановка, то покиньте помещение, где возник острый стресс. Можно просто выйти на улицу, если есть возможность прогуляться в парке, где сможете остаться наедине со своими мыслями. Оглянитесь вокруг, посмотрите, что Вас окружает, наблюдайте за природой. Если это выходные, то обязательно выйдите на природу (когда позволит погода), сходите в кино, встречайтесь с друзьями, сделайте что-нибудь непривычное.

Обязательно запланируйте незабываемое путешествие в свой отпуск. Поездка позволит Вам познакомиться с новыми людьми, погрузиться в новую культуру. Незнакомые места позволяют увидеть окружающий мир во всей ее красе. Обязательно берите с собой блокнот, фотоаппарат. Наблюдайте за всем новым и записывайте все, что придет в голову. Новые впечатления надолго продлят положительные эмоции от путешествия.

5. Расслабление

Лягте на спину. Сконцентрируйтесь на вашем дыхании. Медленно расслабьте тело. Начинайте медленно вдыхайте через нос. Заполните нижнюю часть груди, а затем среднюю и верхние части груди и легких. Не забудьте сделать это медленно. Задержите дыхание на секунду или две. Затем нужно спокойно и легко выпустить воздух. Подождите несколько секунд и повторите упражнение. Представьте себе, что Вы находитесь в спокойной ситуации, вокруг пальмы и теплый, ласковый океан. Вы можете продолжить эту технику дыхания до тех пор, как Вам нравится, пока не захочется спать.

6. Отвлечение

Займитесь какой-нибудь деятельностью - все равно, какой: начните стирать белье, мыть посуду или делать уборку. Не важно, любая выбранная деятельность поможет Вам отвлечься.

7. Музыка

Выберите свою любимую тихую, успокаивающую музыку. Расположитесь по удобней и слушайте в спокойной обстановке.

8. Арифметика

Подсчитайте, сколько осталось дней до знаменательных дней в Вашей жизни. Например, сколько осталось дней до Вашего дня рождения, до значимых дат в Вашей жизни, которых Вы ждете. Хорошие воспоминания, когда они были, и сколько прошло с тех пор.

9. Общение

Поговорите на отвлеченную тему с любым человеком, которого знаете. Он может находиться рядом с Вами, либо Вы можете позвонить ему по телефону. Это даст Вам отвлечься в данном этапе.

10. Теплый душ

Теплая вода действует расслабляюще на мышцы, тем самым снимая напряжение. Струи воды способствуют также релаксации и расслаблению путем легкого массирующего действия. Душ может быть и контрастным, все зависит от Ваших личных предпочтений.

Все эти рекомендации помогут Вам быстро избавиться от психоэмоционального напряжения и позволят посмотреть на мир с другой стороны. Не дайте эмоциям управлять вашей жизнью. Помните, что только от Вас зависит, будет ли Ваша жизнь сплошным праздником или чередой неудач.

Тема 2.4. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ

1. Планирование персонала.
2. Маркетинг и лизинг персонала.
3. Развитие персонала.
4. Формирование резерва персонала.
5. Деловая карьера.
6. Оценка персонала.
7. Высвобождение персонала.

1. Планирование персонала

Планирование персонала является внутриорганизационным процессом, в ходе которого оценивается потребность предприятия в персонале и определяются мероприятия по её обеспечению.

Определение потребности в персонале представляет собой первоначальную стадию планирования персонала. Целью определения потребностей является текущее и будущее кадровое обеспечение предприятия, которое состоит в количественном, качественном, временном и пространственном определении потребности в персонале, необходимой для достижения целей организации.

Наиболее важными при определении потребности в персонале являются такие категории, как **явочный и списочный состав (или явочная и списочная численность) персонала**:

в **явочный состав** включаются все работники, явившиеся на работу; в **списочный состав** помимо явившихся на работу, включаются ещё не вышедшие на работу по болезни, находящиеся в различного рода отпусках, занятые выполнением государственных обязанностей и т. п. Как правило, списочная численность превышает явочную на 5–10 %. Величина этого превышения устанавливается, исходя из имеющихся статистических данных предприятия и зависит, прежде всего, от демографического состава персонала и условий труда. Если в составе персонала преобладают женщины и люди пожилого возраста, а условия труда не являются благоприятными, то разрыв между явочным и списочным составом будет большим, чем на аналогичных предприятиях с иным демографическим составом.

Потребность организации в персонале возникает под воздействи-

ем многообразных факторов, которые подразделяются на внутренние (внутриорганизационные) и внешние факторы.

К внутренним факторам можно отнести: цели организации; движение персонала (увольнения, выходы на пенсию, декретные отпуска, временная нетрудоспособность); регулирование рабочего времени и отпусков (продолжительность смены, дополнительные отпуска); применяемые технология и организация труда, уровень технической оснащённости; профиль квалификации сотрудников; удовлетворение потребностей и интересов сотрудников, влияющих на производительность труда.

Эти факторы могут вызывать как увеличение, так и уменьшение потребности в персонале. Для выявления характера их действия изучаются планы предприятия в области маркетинга, финансов, производства. Специалисты служб управления персоналом координируют свою работу с руководителями и специалистами соответствующих подразделений. При планировании потребности в персонале также производятся анализ и оценка структуры и динамики персонала, оценка содержания основных документов, регламентирующих работу персонала.

К внешним факторам относят те, которые оказывают непосредственное влияние на состояние рынка труда как источника рабочей силы. Их можно разделить на экономические (темпы экономического роста, уровень инфляции и безработицы, структурные изменения), технологические (научно-технический прогресс, технологические изменения в производстве, появление новых продуктов, изменение конъюнктуры рынка), правовые (смягчение или ужесточение государственной политики в области трудового законодательства, налогового режима, системы социального страхования).

В процессе планирования анализируются такие *количественные и качественные характеристики персонала* организации, как списочная численность; среднегодовая численность; явочная численность; коэффициент выбытия (текучести); возрастная и половая структуры коллектива; квалификационная структура; соответствие квалификации кадров профилю работы и др.

Количественная потребность в персонале – это потребность в определенном числе работников разных специальностей. При определении данной потребности используются следующие подходы: расчёт численности персонала на основе данных о трудоёмкости рабочего процесса; расчёт численности работников по нормам обслуживания;

расчёт по рабочим местам и нормативам численности; метод экспертных оценок, когда потребность в персонале оценивается руководителем соответствующей службы или группой экспертов).

Качественная потребность в персонале – это потребность в работниках определенных специальностей, определенного уровня квалификации. При определении качественной потребности могут быть использованы:

- профессионально-квалификационное деление работ на основе производственно-технологической документации;
- анализ положений об отделах, должностных инструкций и описаний рабочих мест;
- штатное расписание подразделений организации.

Необходимость *планирования персонала* определяется двумя причинами:

сотрудники с необходимыми знаниями и способностями не всегда находятся в распоряжении предприятия;

излишний персонал не может всё время эффективно применяться на предприятии.

Планирование персонала включает в себя два аспекта:

разработка мероприятий по привлечению на предприятие специалистов необходимой квалификации;

разработка мероприятий по развитию, сохранению, использованию и высвобождению персонала.

Процесс планирования персонала базируется на *ряде принципов*, т. е. правил, которые необходимо учитывать в процессе его осуществления:

участие максимального числа сотрудников организации в работе над планом по персоналу уже на самых ранних этапах его составления;

непрерывность планирования персонала, обусловленная соответствующим характером хозяйственной деятельности организации и тем обстоятельством, что сам персонал находится в постоянном движении. Принцип непрерывности требует, чтобы все планы разрабатывались с учётом перспектив, а также того, чтобы очередные планы базировались на предшествующих, учитывали результаты их выполнения, т. е. соблюдалась определённая преемственность;

гибкость планирования персонала, подразумевающая возможность постоянного внесения коррективов в ранее принятые кадровые решения или их пересмотра в любой момент в соответствии с изменяющимися обстоятельствами;

согласование планов по персоналу в форме координации (по горизонтали – между подразделениями одного уровня) и интеграции (по

вертикали, между выше- и нижестоящими уровнями);

экономичность, суть которой состоит в том, чтобы затраты на составление плана были меньше эффекта, приносимого его выполнением.

По срокам выполнения планы принято делить на: краткосрочные (до 1 года); среднесрочные (1–5 лет); долгосрочные (свыше 5 лет).

Временные перспективы планирования персонала состоят в тесной связи с *дифференцированием стратегических, тактических и оперативных видов планирования персонала*. Стратегическое планирование ориентировано на долгосрочный период, осуществляется на верхнем уровне управления организацией и является частью стратегических планов предприятия. Тактическое планирование определяется ходом реализации стратегических планов, преобразовывая их в подробные документы, служащие основой практической деятельности. Осуществляется тактическое планирование руководителями как высшего, так и среднего звена управления.

Основой для планирования персонала является его фактический состав, который не является постоянным. *Изменения состава персонала* можно рассматривать с двух сторон. Во-первых, по характеру изменений их можно разделить на поступления, оттоки и перемещения. Во-вторых, по субъекту инициирования изменений их можно разделить на автономные, которые иницируются самим персоналом и иницируемые руководством предприятия.

Планирование персонала включает в себя следующие аспекты: определение потребности в персонале в разрезе специальностей и квалификации; планирование набора персонала; планирование высвобождения персонала; планирование использования персонала; планирование развития персонала; планирование затрат на персонал.

Процесс планирования находит своё логическое завершение в плане.

Планом называется официальный документ, в котором отражаются прогнозы развития организации и отдельных сторон её деятельности (в данном случае – персонала) в будущем; промежуточные и конечные задачи и цели, стоящие перед ней и её отдельными подразделениями в соответствующей сфере; механизмы координации текущей деятельности и распределения ресурсов; стратегии на случай чрезвычайных обстоятельств.

По срокам выполнения планы принято делить на долгосрочные (свыше 5 лет), относящиеся в основном к категории планов-целей; среднесрочные (1–5 лет), выполняемые в виде различного рода программ; краткосрочные (до 1 года), имеющие форму бюджетов, сетевых графиков и др. Разновидностью краткосрочных планов являются оперативные, составляемые на срок от одной смены до одного месяца.

По характеру выделяются следующие планы и программы по персоналу – привлечения, высвобождения, эффективного использования; продвижения кадров, замещения штатных должностей; введения в должность, адаптации, карьеры, развития обучения и повышения квалификации персонала; повышения заработной платы и иных выплат; изменения методов кадровой работы; финансирования соответствующих мероприятий. Для текущей кадровой работы основным является план работы с персоналом. Этапы планирования и развития персонала в организации приведены на рис. 4.1.

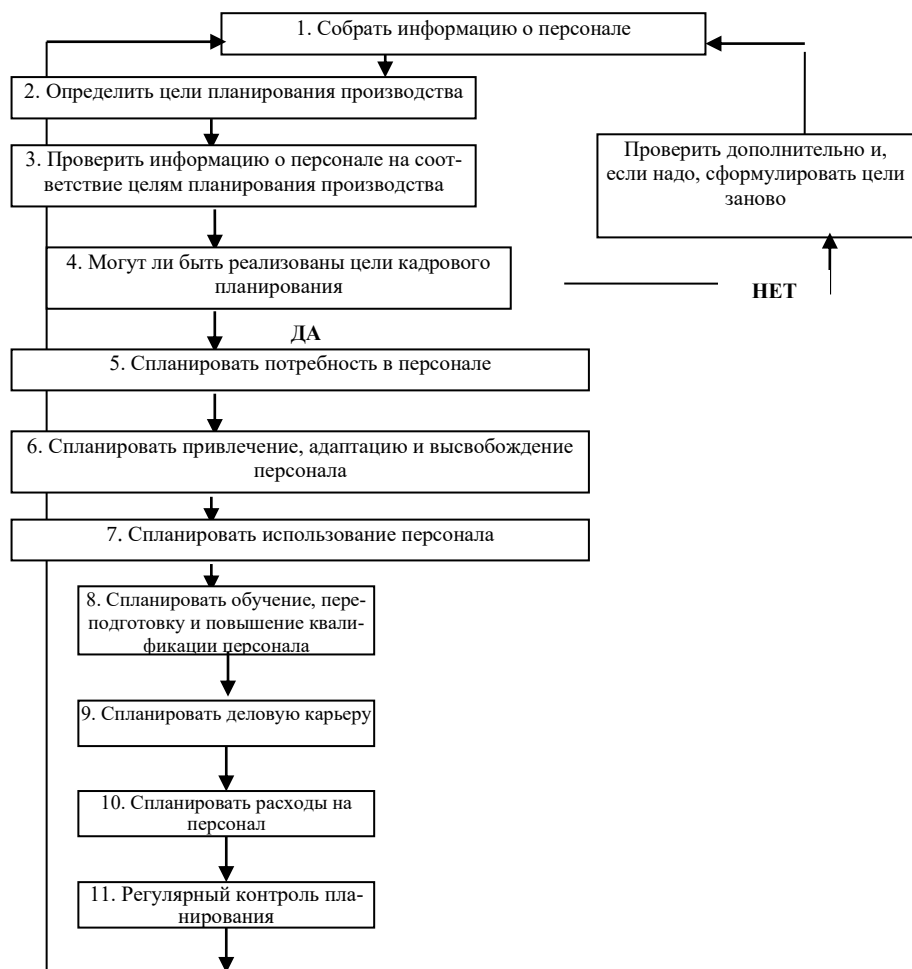


Рис. 4.1. Этапы планирования и развития персонала

2. Маркетинг и лизинг персонала

Маркетинг персонала – вид управленческой деятельности, направленной на определение и покрытие потребности в персонале.

В последнее время в работе с персоналом стал преобладать предпринимательский подход, при котором труд, его условия и рабочие места рассматриваются как продукты маркетинга. Западноевропейские компании используют методы маркетинга в управлении персоналом с 70-х гг. В существующих в зарубежных организациях подходах к определению состава и содержания задач маркетинга персонала следует выделить два основных принципа.

Первый принцип предполагает рассмотрение задач персонал-маркетинга в широком смысле. Под *маркетингом персонала* в данном случае понимается определенная философия и стратегия управления человеческими ресурсами. Персонал (в том числе и потенциальный) рассматривается в качестве внешних и внутренних клиентов организации. Целью такого маркетинга является оптимальное использование кадровых ресурсов путем создания максимально благоприятных условий труда, содействующих повышению его эффективности, развитию в каждом сотруднике партнерского и лояльного отношения к организации. Принцип маркетинга персонала в его широком толковании опирается на рыночное мышление, что отличает его от традиционных административных концепций управления кадрами.

Второй принцип предполагает толкование персонал-маркетинга в более узком смысле – как особую функцию службы управления персоналом. Эта функция направлена на выявление и покрытие потребности предприятия в кадровых ресурсах.

Главное отличие между вышеназванными принципами выделения задач персонал-маркетинга заключается в следующем. Широкое толкование маркетинга персонала подразумевает его отнесение к одному из элементов кадровой политики организации, реализуемому через решение комплекса задач службы управления персоналом (разработка целевой системы, планирование потребности, деловая оценка, управление карьерой, мотивацией и т. п.). В узком смысле *маркетинг персонала* предполагает выделение определенной специфической деятельности службы управления персоналом, причем эта деятельность относительно обособлена от других направлений работы кадровой службы.

Задача маркетинга персонала (или «персонал-маркетинга») – владеть ситуацией на рынке труда для эффективного покрытия потребно-

сти в персонале и реализации тем самым целей организации.

Маркетинговая деятельность в области персонала представляет собой комплекс взаимосвязанных этапов по формированию и реализации плана персонал-маркетинга. Общая методология маркетинга персонала базируется на основных положениях теории «производственного» маркетинга.

В современной теории и практике менеджмента персонала сформировалось два подхода к понятию маркетинга персонала. *Согласно первому подходу, маркетинг персонала* – это определённая философия отношения к собственному персоналу (как существующему, так и будущему) со стороны предприятия. При этом каждый работник рассматривается как клиент предприятия, сотрудничая с которым предприятие может разрешить некоторые свои проблемы, а работник получает возможность удовлетворить собственные потребности и интересы.

Согласно второму подходу, маркетинг персонала – это практическая деятельность (функция) служб управления персоналом предприятия по оперативному покрытию потребностей в персонале на основе имеющейся информации о состоянии персонала предприятия и рынка труда. Эти два подхода не противоречат, а дополняют друг друга и при этом первый служит методологической базой другого.

В управленческой функции маркетинга персонала можно выделить следующие **основные задачи**:

- определение затрат на привлечение и развитие персонала – их можно разделить на единовременные (оплата договорных отношений с учебными заведениями, государственными и негосударственными структурами по подбору и подготовке персонала;
- инвестиции в оборудование новых и переоборудование существующих рабочих мест;
- в развитие социальной инфраструктуры и в обучение персонала) и текущие (затраты на сбор и анализ информации о рынке труда; затраты на рекламу, привлекающую персонал на предприятие;
- представительские расходы специалистов маркетинговой службы; затраты на оплату труда и различные социальные выплаты);
- выбор путей покрытия потребности в персонале – внешний и (или) внутренний рынок труда;
- распространение знаний о маркетинге персонала среди руководителей предприятия;

– участие в создании и поддержании информационной сети, позволяющей выявлять спрос и предложение, степень конкуренции на рынке рабочей силы, предпочтения работодателей.

Поиск работников предполагает использование возможностей рынка труда. Он представляет собой сферу формирования спроса и предложения на рабочую силу, структурирован и неоднороден. *Рынок труда* подразделяется на:

внутренний, который существует внутри организации и представляет собой систему социально-трудовых отношений, ограниченных рамками одного предприятия, внутри которой назначение цены (заработной платы) рабочей силы и её размещение определяются административными правилами и процедурами;

внешний, который находится за пределами организации и для него характерна межорганизационная мобильность рабочей силы.

Для привлечения кандидатов на вакантную должность организация может использовать методы поиска внутри организации или привлекать кандидатов со стороны. Каждый из методов имеет свои достоинства и недостатки.

Предпочтение поиску новых работников на *внутреннем или внешнем рынке труда* обычно зависит от особенностей ситуации. Так, поиск внутри организации предпочтителен с точки зрения этики, поскольку дает возможность продвинуться по карьерной лестнице заслуживающим того сотрудникам, а также перераспределить персонал в соответствии со склонностями и способностями людей. Вместе с тем такой метод препятствует притоку новых взглядов и идей извне. Поиск вне организации зачастую требует более высоких затрат на привлечение кадров, но вместе с тем предоставляет более широкие возможности выбора.

Основными источниками информации для разработки маркетинговых мероприятий в области персонала являются аналитические материалы, публикуемые государственными органами по труду и занятости; информационные сообщения центров занятости; специализированные издания, посвящённые вопросам управления персоналом и занятости населения; рекламные материалы других предприятий и организаций; проведение совместных мероприятий с учебными заведениями; учебные программы и планы выпуска специалистов в учебных заведениях и различных центрах обучения.

Источники набора персонала можно условно разделить на две большие группы: внешние и внутренние.

К *внешним источникам* набора относятся: кадровые агентства; биржи труда; личные связи и рекомендации; профориентационные мероприятия среди учащихся колледжей и студентов старших курсов вузов; центры профессиональной подготовки работников; переманивание специалистов из других компаний; самостоятельный поиск на внешнем рынке труда посредством анализа банка резюме в Интернете, прессе и др.

Внутренним источником набора персонала является кадровый резерв организации.

Реклама о приёме на работу играет роль самостоятельного источника для привлечения необходимых организации кандидатов на вакантные должности. В этой связи очень важными оказываются принципы составления рекламных объявлений. Если организация ориентирована на эффективный результат с минимально возможными затратами, сообщаемая в объявлении информация должна быть ясной, чётко выверенной и не содержать обещаний, которые организация не сможет выполнить. Иначе она столкнётся с такими проблемами:

службе управления персоналом придётся работать с большим числом кандидатов, отсеивая и тех, чьи ожидания заведомо не могут быть удовлетворены;

если такие кандидаты не будут отсеяны в ходе отбора, то велика вероятность, что они уволятся, обнаружив, что организация не может удовлетворить их ожиданий.

Рекламные объявления о приёме на работу должны содержать следующие виды информации: о предприятии, предлагающем работу; о содержании самой работы; о важнейших требованиях, предъявляемых к кандидату; о льготах и поощрениях; информацию о том, куда и к кому обращаться.

Реклама вакансий осуществляется через средства массовой информации, интернет, путем участия в ежегодных ярмарках вакансий.

Маркетинговую деятельность в области персонала можно рассматривать как *последовательность взаимосвязанных этапов*, основными из которых являются:

поиск и выбор источников информации для маркетинговой деятельности;

анализ внешних и внутренних (по отношению к предприятию) факторов, которые влияют на обеспеченность потребности в персонале и определяют направления маркетинговой деятельности;

разработка маркетинговых мероприятий в области персонала (формирование планов маркетинга персонала);
реализация намеченных мероприятий.

При оптимизации функционирования рабочих мест специалисты предлагают использовать гибкие формы занятости работников – наем по срочным трудовым договорам, сверхурочные работы, совмещение профессий, внутреннее совместительство, режимы неполной занятости, лизинг персонала.

Суть *лизинга персонала* в том, что предприятия ограничивают штатную численность специалистов на постоянной основе, привлекая по необходимости специалистов (бухгалтер, экономист, ветеринар и других специалистов), а также рабочие кадры на неполный рабочий день через рекрутинговые компании (кадровые агентства по подбору персонала) или привлекают персонал сторонних организаций. Данную модель трудовых отношений целесообразно использовать для тех организаций, которые из-за ряда ограничений (производственные мощности, объем производства, рынки сбыта) не могут увеличить штатную численность работников.

Преимуществами использования лизинга персонала для организаций являются:

возможность быстрого подбора необходимого предприятию персонала при увеличении объемов производства;

снижение кадрового документооборота, так как персонал не вводится в штат предприятия;

возможность временной замены работника, находящегося в отпуске по нетрудоспособности или в отпуске;

возможность прекращения договора с агентством по подбору (лизингу) персонала при снижении объемов производства без необходимости сокращения работников.

На маркетинговую деятельность и лизинг влияют внешние и внутренние факторы.

Под *внешними факторами*, влияющими на процесс отбора персонала, понимаются условия, которые предприятие не в состоянии изменить, но которые оно вынуждено учитывать в своей деятельности. К ним относятся:

ситуация на рынке труда, которая определяется общеэкономическими и демографическими процессами в том регионе, где находится сельскохозяйственное предприятие. Основными маркетинговыми ха-

рактиками рынка труда являются спрос на персонал и предложение персонала;

развитие знаний общества о продукции, технологии ее изготовления, которые определяют направления изменений характера и содержания труда, что, в свою очередь, формирует требования к специальностям и квалификации работников, процедурам их обучения;

особенности преобладающих потребностей населения в том регионе, где работает предприятие, что позволяет определить мотивационные механизмы управления потенциальными сотрудниками;

существующее законодательство в области трудовых отношений и его возможные изменения;

политика, проводимая в отношении персонала, где требуются специалисты того же профиля, что и на данном предприятии. Знание этой политики способно помочь в выработке более грамотной политики по привлечению необходимых кадров.

Под **внутренними факторами** понимаются такие, которые предприятие в значительной мере может контролировать и на которые может оказывать воздействие. Основными из таких факторов являются:

миссия организации и её стратегические цели, которые можно рассматривать как ориентиры при выработке политики в отношении персонала;

финансовые ресурсы, которые предприятие может затратить на проведение маркетинговых мероприятий. Зачастую это является сдерживающим фактором, сужающим число альтернатив при выработке маркетинговых мероприятий;

кадровый потенциал предприятия, который определяет совокупные возможности коллектива и возможности покрытия потребности в персонале за счёт внутренних источников с учётом повышения квалификации и переквалификации персонала.

3. Развитие персонала

В современных условиях освоения и внедрения инноваций роль человека принципиально меняется. Человек – главный ресурс, от которого зависит эффективность деятельности организации. Поэтому центральной задачей управления персоналом в современной организации является эффективное использование и непрерывное **развитие персонала**. Крупные фирмы инвестируют значительные средства в развитие персонала (до 10 % фонда заработной платы), так как результатом такого развития

является повышение производительности труда, сокращение текучести, улучшение морально-психологического климата.

Развитие персонала – это совокупность организационно-экономических мероприятий в сфере обучения и переподготовки работников, стимулирование творчества и создание условий для саморазвития. Этот процесс обусловлен необходимостью приспособления к изменениям окружающей среды.

Развитие персонала включает: выработку стратегии, прогнозирование потребности в кадрах соответствующей квалификации, профориентацию, планирование карьеры, обучение, тренинги, самообразование, работу с кадровым резервом, формирование организационной карьеры, совершенствование личных качеств.

Выделяют следующие направления развития персонала: общее и профессиональное.

Общее развитие означает формирование у людей широкого кругозора, полное раскрытие личного потенциала и способностей.

Профессиональное развитие состоит в подготовке сотрудников и выполнении новых производственных функций, занятии более высоких должностей, решении новых задач. Важной формой развития является профессиональное обучение, цель которого – обеспечить организацию достаточным количеством людей с навыками и способностями, необходимыми для достижения целей организации.

Совокупность учебных мероприятий включает долговременные программы, разовые семинары, учебно-информационные беседы с руководителем, учебную практику, самообразование.

Многие корпорации разрабатывают свою систему обучения, которая включает обучение на рабочем месте, в специализированных классах для рабочих кадров, школах повышения квалификации инженерного персонала, филиалах вузов, бизнес-центрах.

Применяют **пять базовых моделей обучения**:

обучение без отрыва от производства в специализированных учреждениях;

обучение в специализированных учебных заведениях с отрывом от производства;

самостоятельное обучение с аттестацией в специализированных учреждениях;

самообразование без аттестации;

обучение на рабочем месте.

Крупные корпорации стремятся организовать комбинированное обучение персонала, используя достоинства каждой из базовых моделей.

Выделяют несколько программ обучения, среди которых: обучение для вновь принятых, подготовка специалистов для занятия управленческих должностей, переподготовка для получения новой специальности, повышение квалификации при сохранении должности, расширение знаний в смежных областях, психологический тренинг, обучение через ответственные поручения, стажировка в различных отделах фирм, заграничные стажировки, привлечение к семинарам и конференциям.

Обучение важно как для организации, так и для самого работника.

Мотивация обучения достигается различными мерами, среди которых:

создание благоприятной обстановки при обучении;

поощрение обучаемых за результаты обучения;

использование оценок обучения при выборе кандидатов на повышение по должности;

увязка размера оплаты труда с уровнем образования;

использование специальных доплат за особые знания.

Кроме того, **развитие персонала** включает проведение мероприятий, способствующих полному раскрытию личного потенциала работников и росту их способности вносить вклад в деятельность организации. Такие мероприятия могут быть индивидуальными или групповыми, проводиться на рабочем месте или специализированно, ориентированными на развитие общих или специфических навыков и умений.

В последние десятилетия в развитых странах доминирует **концепция непрерывного развития**. В соответствии с ней каждый человек должен постоянно развиваться в течение всей своей трудовой жизни, и для этого должны быть созданы условия в обществе и непосредственно на предприятии, где он работает. Речь идет о предоставлении работникам равных возможностей в продвижении по службе, в профессиональном росте. Причем возможности должны быть предоставлены всем желающим, поскольку это способствует повышению эффективности в работе, гибкости управления, улучшению морального климата. Долговременные программы предусматривают существенный рост уровня знаний персонала и реализуются в течение длительного периода.

Цели развития персонала:

повышение квалификации с целью освоения производства новой продукции (работ, услуг), эффективного использования средств труда;

подготовка и переподготовка кадров, обучение современным технологиям;

раскрытие способности к коммуникациям, работе в группе;
осознание возрастающей роли трудовой, технологической, финансовой, производственной дисциплины;
точное выполнение действий, обеспечивающих безошибочную работу на любом уровне;
формирование ответственности как системного качества сотрудника;
самостоятельное развитие персоналом своих профессиональных навыков и знаний.

Успешное развитие персонала обусловлено рядом факторов: знаниями, возможностями, поведением работников. Знания являются основой развития способностей персонала, содействуют формированию личностного потенциала. Возможности подразумевают условия использования полученных знаний. Развитие также невозможно без учета особенностей поведения, взаимоотношений, коммуникаций.

Комплекс элементов, содействующих повышению кадрового потенциала организации в соответствии с ее целями, называется **системой развития персонала** данной организации. Эту систему образуют: элементы развития кадрового потенциала (ротация, профессиональная карьера, замещение должностей); элементы развития личностного потенциала (переквалификация, повышение квалификации); информационные элементы (анализ рынка образования, анализ предложения и спроса на образовательные услуги внутри организации, персонифицированная система данных о развитии кадров, результаты аттестации и оценки работы персонала).

Профессиональная ориентация – оказание помощи в профессиональном самоопределении личности в соответствии с ее способностями и с учетом рынка профессий, а также задачами формирования конкретных профессиональных качеств.

Профориентация преследует в основном две цели:

во-первых, помочь оптимальному выбору профессии;
во-вторых, оказать помощь каждому молодому человеку в выборе такой работы, которая давала бы ему наибольшее творческое, моральное и материальное удовлетворение.

Центральное место в работе по профессиональной ориентации отводится школе. Можно выделить *три этапа профессиональной ориентации*: подготовительный, основной и завершающий. Подготовительный этап включает в себя профессиональное просвещение учащихся, которое проводится в течение всего периода обучения школь-

ников, при этом меняются только его формы. На этом этапе также проводится изучение личности школьников, их задатков, склонностей.

Можно выделить четыре *функции профориентации*, которые определяются ее целями:

социальная функция профессиональной ориентации предполагает процесс усвоения человеком определенной системы знаний, норм, ценностей, позволяющих им осуществлять свою социально-профессиональную деятельность;

экономическая функция означает улучшение качественного состава рабочей силы, повышение удовлетворенности работника содержанием труда, повышение профессиональной активности и производительности труда, экономию рабочего времени;

медико-физиологическая функция – это реализация требований к здоровью и отдельным физиологическим качествам, необходимым для выполнения той или иной профессиональной деятельности.

психолого-педагогическая функция – это, прежде всего, выявление и формирование интересов, склонностей, способностей учащихся, помощь им в поиске призвания, выборе такой профессии, которая соответствовала бы индивидуальным особенностям личности, ее потенциальным возможностям.

Адаптация – приспособление личности, индивидуума, коллектива к изменяющимся условиям среды или к своим внутренним изменениям, что приводит к повышению эффективности их существования и функционирования. Различают социально-психологическую, психофизиологическую и социально-организационную адаптации.

Социально-психологическая адаптация персонала представляет собой процесс включения специалиста в новый трудовой коллектив. Основными моментами здесь являются: приобретение и закрепление интереса к работе, накопление трудового опыта, налаживание деловых и личных контактов с коллегами, включение в общественную деятельность, повышение заинтересованности не только в личных достижениях, но и в достижениях организации. Новые сотрудники должны понять свою роль в служебной иерархии, усвоить ценности компании и требуемые навыки поведения. Адаптации нового работника всегда способствует прикрепление наставника. Она происходит быстрее там, где есть активные контакты между новыми работниками и представителями служб управления персоналом.

Психофизиологическая – приспособление работника к условиям труда, режимам труда и отдыха на рабочем месте (участке, в структур-

ном подразделении и т. п.). Она во многом зависит от состояния здоровья работника, защитных реакций организма и действующих факторов (температура, освещенность, вибрация, шум и т. п.);

Социально-организационная – приспособление к среде, включающее административно-правовые, социально-экономические, управленческие и рекреационно-творческие аспекты.

Одним из главных направлений управления развитием персонала в практике предприятий выступает профессиональное развитие.

Профессиональное развитие – это процесс подготовки сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию должностей, решению новых задач, направленный на преодоление расхождения между требованиями к работнику и качествами реального человека. Оно требует значительных усилий со стороны кандидата, поэтому невозможно без заинтересованности с его стороны. Мотивами здесь могут быть желание поскорее освоить новую работу, сохранить прежнюю или получить более высокую должность, обеспечить гарантию стабильности или роста доходов; приобрести знания; расширить контакты, стать более конкурентоспособным на рынке труда.

Другим важным направлением развития персонала является ***обеспечение служебного роста сотрудника и управление этим процессом***. Стремление хорошего специалиста к приобретению более высокого статуса, к раскрытию своих способностей, к материальному благополучию должно обеспечиваться на предприятии планированием деловой карьеры, продвижением по службе.

Профессиональное обучение персонала предназначено для обеспечения соответствия профессиональных знаний и умений работников современному уровню производства и управления и включает получение новых знаний по базовой специальности работника; повышение квалификации; переподготовку персонала для приобретения новой специальности; послевузовское профессиональное образование (магистратура, аспирантура, докторантура).

Существуют ***две основные формы обучения***: на рабочем месте и с отрывом от производства – в учебных заведениях (различного рода центры, семинары, курсы и др.). При достаточном запасе теоретических знаний, полученных в учебном заведении, вариант обучения на рабочем месте более предпочтителен, чем на различных специальных курсах, поскольку позволяет входить в работу сразу же в процессе её выполнения, требует меньших затрат, обеспечивает связь с практикой.

Однако такое обучение требует тщательного отбора инструкторов и наставников.

В зарубежных компаниях в отношении сотрудников, нуждающихся в многосторонней квалификации, применяется такой метод подготовки на рабочем месте, как **ротация**, т. е. последовательная работа на разных должностях, в том числе и в других подразделениях. Считается, что ротация оказывает положительное воздействие на работников, помогает преодолевать стрессы, но требует высоких издержек и связана с временным снижением производительности.

Работники могут заниматься также **самообучением** путём знакомства с соответствующей литературой, дополнительными инструкциями; наблюдения и анализа своих действий и работы окружающих; выполнения постоянно усложняющихся заданий.

Квалификация – это комплексная характеристика, позволяющая определить уровень компетентности, профессиональный уровень, управленческий потенциал деловых и личностных качеств. Это совокупность профессиональных навыков, профессионально важных качеств и знаний. *Повышение квалификации* – это обучение после получения работниками основного образования, направленное на последовательное поддержание и совершенствование их профессиональных и экономических знаний (углубление, повышение, приведение в соответствие с требованиями более высокой должности) и навыков.

Потребность организации в повышении квалификации её сотрудников обусловлена изменениями во внешней и внутренней среде; усложнением процесса управления; освоением новых видов и сфер деятельности.

Повышение квалификации кадров должно быть комплексным по охвату, дифференцированным по отдельным категориям работников, непрерывным, ориентированным на перспективные профессии.

Современные программы повышения квалификации имеют **цель** научить работников самостоятельно мыслить, решать комплексные проблемы, осуществлять предпринимательский подход к делу, работать в команде. Они дают знания, выходящие за пределы должности, и побуждают стремление учиться дальше.

Планирование повышения квалификации основывается на данных анализа потребности в обучении, этапами которого являются:

определение основных требований к исполнителям (на данный момент и на будущее), их обсуждение с работниками и построение профиля необходимой квалификации;

анализ существующих навыков, знаний и установок;
построение профиля имеющейся квалификации;
сравнение профилей, определение расхождений и потребностей в обучении и приоритетов их удовлетворения.

Оценивать результаты обучения можно на основе тестов, наблюдения за поведением сотрудников, их реакцией в ходе обучения, анкетирования. При этом оценки могут быть как разовыми, так и регулярными. Их критерии должны быть определены и доведены до сотрудников перед началом программы. Полезны, как показывает практика, и повторные оценки.

Профессиональная переподготовка (переобучение) организуется с целью освоения новых профессий высвобождаемыми работниками, которые не могут быть использованы по имеющимся у них профессиям, а также лицами, выражающими желание сменить профессию с учётом потребностей производства.

С позиции организации процесса обучения принципиальной разницы между первичным обучением и переподготовкой нет. *Переподготовка рабочих* осуществляется непосредственно на предприятии (если есть возможность сохранить рабочих, заняв их на других участках производства), а также силами территориальной службы занятости (если произошло увольнение с предприятия).

Профессиональная переподготовка непосредственно в организации наиболее широко практикуется на предприятиях, ориентированных в своей кадровой политике на собственную рабочую силу. Необходимость в переподготовке вызывают такие процессы, как высвобождение работников и их плановое продвижение, внутриорганизационная текучесть работников (в поисках ими лучшего рабочего места, условий труда и т. п.).

Особенность переподготовки кадров – в контингенте рабочих, которых она охватывает. Это в основном рабочие средних и старших возрастов, проработавшие определённое время (часто весьма продолжительное) по определённой профессии, что накладывает определённую специфику на обучение. Существенно отличается и образовательный уровень этих рабочих: низкий уровень среднего общего образования и давность лет его получения.

Управление процессом переподготовки работников включает:
определение масштабов переподготовки и факторов, влияющих на неё;

выбор форм переподготовки с учётом достижения результата с ми-

нимизацией средств на её проведение;

проведение социологических исследований среди высвобождаемого контингента работников;

подбор рационального сочетания прежней и новой профессий как условие выработки программы и метода обучения.

Планирование переподготовки кадров предполагает наличие информации о том, по каким профессиям требуется обучить рабочих. Подробные сведения о высвобождаемых работниках необходимо формировать заранее.

Объём переподготовки и конкретизация её форм зависят от наличия на предприятии соответствующей учебной базы, материального обеспечения, от возможностей предприятия вести эту работу на договорной основе со специальными учебными заведениями.

Сравнение прежней и новой профессий позволяет оценить прежде всего степень родства, стоящую за всем этим глубину переподготовки работников, сроки и затраты средств на её проведение. Постоянно проводимый анализ позволяет выявлять складывающиеся здесь тенденции, оценить их, что будет способствовать принятию более обоснованных управленческих решений по регулированию этого процесса.

Не менее важное значение имеет и оценка достигнутого обучающимся квалификационного уровня, присвоенного разряда, его соответствия сложности поручаемых работ, изменений в результате переподготовки объёма знаний, умений и навыков по новой профессии, как в комплексе, так и по отдельности (только знаний или только навыков).

Переподготовка кадров проводится за счёт средств, относимых на себестоимость продукции. Кроме того, источником финансирования выступают специально создаваемые в службах занятости фонды, часть которых может быть передана на предприятия для переподготовки кадров в рамках программ занятости населения на данной территории. При расчёте средств, необходимых на переподготовку кадров, должны учитываться не только затраты на сам процесс обучения, но и материальное обеспечение работников в процессе их переподготовки.

В большинстве зарубежных стран широко признана и реализуется концепция непрерывного обучения («образование длиною в жизнь»), основывающаяся на признании того, что инвестиции в человека наиболее выгодны и перспективны. Западные специалисты рассматривают систему повышения квалификации как комплексную организацию про-

цесса подготовки работников к профессиональному росту и качественному совершенствованию в изменяющихся условиях их деятельности.

Мероприятия по повышению квалификации и переподготовки кадров в США, Японии, Германии и других странах включают как специальные курсы и программы, так и использование возможностей самоусовершенствования непосредственно на рабочем месте.

Обучение вне рабочего места включает в себя посещение различных семинаров, тренингов, конференций, выставок, чтение соответствующей литературы, что предоставляет сотрудникам возможность получить новые знания и навыки, необходимые для выполнения своих функциональных задач. Преимущество такого вида обучения – возможность абстрагироваться от текущей ситуации на рабочем месте и выйти за рамки традиционного поведения. Такое обучение способствует формированию принципиально новых знаний, навыков, поведенческих характеристик и подразделяется на функциональное и корпоративное. **Функциональное обучение** формирует и развивает знания и навыки, непосредственно относящиеся к выполнению функциональных должностных обязанностей. **Корпоративное обучение** – это индивидуальное личностное развитие и развитие навыков лидерства и менеджмента. Но, как показывает практика, эффективность обучения вне рабочего места не всегда бывает высокой, так как возникает необходимость постоянного закрепления полученных знаний и навыков в рабочем процессе.

Обучение на рабочем месте отличается своей практической направленностью, непосредственной связью с производственными функциями и обязанностями сотрудника. Такой метод обучения включает в себя разнообразные виды деятельности: участие в проектах, подготовка презентаций, ведение переговоров, ротация обязанностей внутри подразделений и между подразделениями компании.

В целом система повышения квалификации и подготовки кадров в зарубежных странах, дифференцированная по формам и методам обучения, позволяет повысить гибкость и способность своевременно адаптироваться к изменениям, осваивать достижения науки и техники.

Развитие персонала способствует: росту интеллектуального уровня работников, раскрытию творческого потенциала работников, приобретению всеми сотрудниками возможностей роста, снижению текущих кадров, повышению качества трудовой дисциплины, формиро-

ванию и закреплению организационных ценностей, улучшению морально-психологического климата и т. д.

Использование персонала – это комплекс мероприятий, направленных на обеспечение условий для наиболее эффективной реализации творческого и физического трудового потенциала работников.

Использование персонала должно отвечать целям организации, не ущемлять интересы личности и обеспечивать строгое соблюдение законодательства о труде в процессе этой работы.

Система использования персонала в организации должна быть такой, чтобы работники могли давать наибольшую отдачу на своем рабочем месте.

Основные *принципы использования персонала* требуют:

обеспечения рациональной занятости работников;

обеспечения стабильной и равномерной загрузки работников и течение рабочего периода (дня, недели, месяца, года);

обеспечения соответствия трудового потенциала работника, его квалификации, психофизиологических данных требованиям рабочих мест, производства в целом;

обеспечения максимальной возможности выполнения на рабочем месте разнообразных операций, осуществление которых включало бы в работу различные группы мышц и обеспечивало чередование нагрузок на различные части тела и органы чувств человека.

4. Формирование резерва персонала

Формирование резерва кадров является важной задачей для надежного функционирования предприятия, так как позволяет обеспечить замещение вакантных должностей в случае смерти, болезни, отпуска, командировки и увольнения работников. *Резерв кадров* – это часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия смежных рабочих мест более высокой квалификации. Исходными данными для формирования резерва являются: профессиональный отбор кадров; модели рабочих мест; результаты аттестации кадров; философия организации; кадровые (личные) дела сотрудников; штатное расписание организации; планы служебной карьеры.

По уровню конкретизации и спектру предъявляемых требований резерв персонала можно классифицировать на **социальный, потенциальный, предварительный, окончательный**. Каждый из предыдущих видов резерва включает все последующие. Так, например, из состава

потенциального резерва формируется предварительный, из него, в свою очередь, – окончательный. Вероятность стать руководителем возрастает по мере приближения к переводу в окончательный резерв. Для каждого вида резерва существуют свои критерии, причем перечень критериев последующих видов резерва включает критерии предыдущих. Наиболее жесткие критерии предъявляются к кандидату при выдвижении в окончательный резерв.

Социальный резерв – резерв в самом широком смысле слова, в который входят все работники предприятия, и прежде всего, молодежь.

Потенциальный резерв образуют руководители, специалисты, рабочие, отвечающие основным требованиям к уровню образования, специальности, возрасту либо способные отвечать им в ближайшее время. Он создает исходную базу формирования собственного резерва в каждом подразделении. Критериями выдвижения в каждый из резервов независимо от занимаемой ступени управления являются социально-демографические требования, управленческие качества, результаты работы, уровень образования, опыт практической работы и работы с людьми, возраст, экспертные оценки профессиональных и личных качеств кандидата в резерв (по результатам опроса и тестирования), конечные результаты производственной деятельности (по результатам выполнения поставленных задач), согласие кандидата занять определенную руководящую должность. Конкретные значения критериев для того или иного вида резерва или внутри одного вида для каждой должности определяются по уровню требований к ней. Совокупность таких требований составляет профессиограмму должности.

Профессиограмма – это система признаков, описывающих ту или иную профессию, а также включающая в себя перечень норм и требований, предъявляемых этой профессией или специальностью к работнику. В частности, профессиограмма может включать в себя перечень психологических характеристик, которым должны соответствовать представители конкретных профессиональных групп. Помимо вышеперечисленного, профессиограммы зачастую используют при разработке антикризисной кадровой политики.

При комплектовании потенциального резерва создается контингент перспективных работников, включая молодых специалистов и тех, кто заканчивает учебные заведения без отрыва от производства. В его состав входят кандидаты в предварительный резерв, а затем – в окончательный с вероятностью не выше 50 %. Величина потенциального резерва должна быть значительно выше величины предварительного.

Чем выше качество резерва, тем он мобильнее и в большей мере обеспечивает вероятность перехода из одного вида в другой.

Предварительный резерв – это работники из числа потенциально-го резерва, которые с большей вероятностью, чем другие, могут быть назначены на руководящие должности. Его состав устанавливается по сравнительным оценкам управленческих качеств кандидатов.

В **окончательный резерв** входят только те работники, которые в наибольшей мере соответствуют всем критериям формирования резерва. Величина резерва должна превышать потребности в руководящих кадрах для усиления у кандидатов стимула к совершенствованию. Между количеством отобранных кандидатов и числом вероятных вакансий на практике не удастся достичь соотношения более чем 2:1. Резерв может формироваться из кандидатов, не работающих в подразделении, для которого он предназначен.

Работа с резервом кадров строится на определенных принципах и предусматривает несколько этапов. Общие принципы работы с резервом руководителей:

- подбор кандидатов и состав резерва по их нравственно-психологическим и деловым качествам для решения задачи постоянного улучшения качественного состава руководителей;
- соблюдение возрастного и образовательного цензов кандидатов на выдвижение. С учетом того, что подготовка профессионального руководителя на базе высшей школы занимает 4–6 лет, а расцвет творческой деятельности человека наступает в 35–40 лет, возраст кандидатов в резерв на выдвижение в руководители среднего уровня управления не должен превышать 25–30 лет;
- рациональное определение структуры и состава резерва с учетом того, что на каждую руководящую должность необходимо иметь не менее двух-трех кандидатов;
- регулярный и систематический поиск кандидатов в резерв руководителей на основе гласности.

При принятии решения о зачислении кандидата в состав резерва учитываются: итоги производственной деятельности вверенного ему участка работы; выводы последней аттестации; результаты изучения работника путем личного общения, а также отзывы о нем непосредственных начальников, коллег и подчиненных; итоги исследований общественного мнения о кандидатах в руководители; результаты изучения личного дела, психологического тестирования и другие материалы, характеризующие деловые и личностные качества работника.

Применяются также практические методы: делегирование полномочий, назначение кандидата руководителем коллектива, выполняющего временную задачу; замещение отсутствующего руководителя на время его командировки, болезни, отпуска; стажировка, дублерство и др. Методы подбора кандидатов в резерв схематически показаны на рис. 4.2.



Рис. 4.2. Методы подбора кандидатов в резерв руководящих кадров

В практике формирования резерва руководящих кадров наиболее распространены следующие **методы**:

- изучение личных документов работника («биографический»);
- получение устных и письменных характеристик путем интервью и собеседования;
- обобщение независимых экспертных мнений («экспертиза»);
- психологическое тестирование («портрет сотрудника»);
- анкетирование путем оценки работником своих качеств (само-оценка).

При формировании резерва руководящих кадров необходимо определить базовые должности для каждой категории руководителей, а также источники комплектования резерва для выдвижения.

Источниками резерва руководящих кадров являются:

- работники, прошедшие аттестацию и рекомендованные в резерв на выдвижение;
- школы кадрового резерва с привлечением молодых рабочих и служащих;
- молодые специалисты, проявившие себя на практической работе как стажеры руководителя;
- заместители руководителей разного ранга;
- рабочие предприятия (организации), оканчивающие высшие и средние учебные заведения без отрыва от производства.

Структура резерва руководящих кадров определяется соответствующим уровнем управления и номенклатурой. Номенклатура – это перечень должностей, право назначения на которые имеет руководитель определенного ранга.

В резерве каждой номенклатуры соответствующий руководитель определяет права и обязанности должностных лиц, ответственных за формирование и подготовку резерва руководящих кадров. Непосредственную работу по планированию и организации формирования, подготовки резерва руководящих кадров осуществляет заместитель руководителя организации (предприятия) по кадрам, а также службы управления персоналом.

Работа по отбору кандидатов в резерв руководящих кадров предусматривает несколько **этапов**:

- организация профессиональной ориентации студентов высших учебных заведений и работников предприятий на профессии управленческого персонала;

- развитие у студентов свойств и качеств, необходимых для освоения будущей профессиональной деятельности;
- сбор информации о кандидатах в резерв для выдвижения, составление развернутой характеристики на каждого кандидата, создание банка данных о кандидатах в резерв;
- оценка качеств и определение пригодности кандидата к управленческой деятельности, отбор и зачисление кандидатов в состав резерва на выдвижение.

Основные направления системы работы с резервом кадров показаны в табл. 4.1.

Таблица 4.1. Система работы с резервом руководящих кадров на производстве

Формирование резерва руководящих кадров		
Подбор резерва	Обучение резерва	Расстановка резерва
1. Изучение документов	1. Учеба по индивидуальным планам	1. Конкурсы руководителей и специалистов
2. Беседы, анкетирование, опрос	2. Школы резерва	2. Опросы общественного мнения
3. Итоги аттестации и производственной деятельности	3. Курсы и институты повышения квалификации	3. Экзамены на должность
4. Социально-психологическое тестирование	4. Спецфакультеты переподготовки	4. Преддолжностная подготовка
5. Практическое испытание на производстве	5. Зарубежные стажировки	5. Утверждение в должности 6. Адаптация

Таким образом, процедура принятия обоснованного решения о выдвижении того или иного работника на руководящую должность из состава резерва должна предусматривать:

- наличие нескольких кандидатов на данную должность;
- оценку профессионально необходимых качеств кандидатов и соответствие их требованиям, предъявляемым должностью;
- сравнительный анализ оценок качеств кандидатов для выбора наиболее достойного.

Завершением работы по формированию и подготовке резерва кадров является **выдвижение работника на соответствующую должность**. Расстановка кадров – это конечная цель кадровой политики и ключевое звено всей работы с кадрами управления.

Ротация кадров – горизонтальное перемещение персонала по рабочим местам, сопоставимым по профессиональному и статусному уровню. При этом характер выполняемых специалистом или менеджером на этих рабочих местах функций обычно сильно отличается. Например, начальники отделов продаж и снабжения на какое-то время меняются местами.

Ротацию кадров по службе определяют как последовательную смену профессиональных обязанностей, поочередное пребывание в той или иной должности с целью освоения работником смежных профессий, различных функций, специфики и технологии принятия решений, в том числе управленческих.

Ротация персонала в рамках предприятия обычно проводится ради достижения двух целей. Во-первых, перемещение работника по структурным подразделениям предприятия позволяет ему хорошо понять его деятельность в целом, что становится залогом преодоления в его работе узкопрофессиональных интересов, которые иногда противопоставляются корпоративным. Во-вторых, ротация является обязательным элементом в программе подготовки руководителей высшего звена, которым в будущей работе предстоит управлять всей организацией, что требует исключительной компетентности в работе каждого ее структурного подразделения.

5. Деловая карьера

Карьера – это субъективно осознанные собственные суждения работников о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом, это поступательное продвижение по служебной лестнице, расширение навыков и способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника.

Деловая карьера – это поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков и способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью, продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение славы и известности.

Встречается следующее определение **деловой карьеры** – это продвижение работника по ступенькам служебной иерархии или последовательная смена занятий, как в рамках отдельной организации, так и на протяжении жизни, а также восприятие человеком этих этапов.

Цели карьеры состоят в том, чтобы:

профессия (вид деятельности) или занимаемая должность соответствовали самооценке и поэтому доставляли моральное удовлетворение;

условия работы усиливали возможности человека и развивали их;

работа носила творческий характер и позволяла достичь определенной степени независимости;

труд хорошо оплачивался или была бы возможность получать большие доходы и др.

Потребности человека, его жизненные цели, а, следовательно, и **цели карьеры** различаются по периодам времени. Каждый человек в той или иной мере планирует свою карьеру, свое будущее, ориентируясь на потребности, способности, реальную оценку имеющихся социально-экономических условий реализации своих ожиданий (желаний) и т. п. Естественно, что составной частью управления персоналом является оказание помощи работнику в реализации его жизненных целей как важного условия мотивации его поведения в трудовой деятельности.

Пределы и скорость продвижения индивидов зависят от социальных возможностей развития способностей работника, его ценностных ориентаций на трудовую карьеру. Существенное влияние оказывает и возраст, хотя это влияние противоречиво (с одной стороны, – это биолого-психологические особенности организма, а с другой – опыт, образование, квалификация).

Однако карьера работников, учет их потенциальных возможностей во многом определяются структурой управления в организации, социальными иерархиями, организационными формами использования работников, а также морально-этическими нормами и другими факторами.

Трудовая карьера в большой степени зависит и от начальных шагов в трудовой жизни работника – от профориентации, оценки личных качеств и потенциальных возможностей работника, уровня образования, мотивации и т. п. Многообразие факторов, их комбинация применительно к отдельным работникам обуславливают и многообразие видов трудовой карьеры работника.

Трудовой путь работника может быть стабильным, если длительное время его деятельность протекает в рамках одной должности (рабочего места одного социального ранга), и динамичным, связанным с частой сменой рабочих мест, должностей, видов деятельности.

Различают следующие виды карьеры (табл. 4.2).

Таблица 4.2. **Виды карьеры**

Вид	Содержание
Внутриорганизационная	Означает, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержку и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии работник проходит в пределах одной организации
Межорганизационная	Означает, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития, работая на различных должностях в разных организациях
Неспециализированная	Широко развита на японских предприятиях. Японцы твердо уверены, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании, а не по какой-либо отдельной функции. Поднимаясь по служебной лестнице, человек должен иметь возможность взглянуть на компанию с разных сторон, не задерживаясь на одной должности более трех лет
Вертикальная	Вид карьеры, с которым чаще всего связывают само понятие деловой карьеры, так как в этом случае продвижение наиболее зримо. Это подъем на более высокую ступень структурной иерархии (повышение в должности, которое сопровождается более высоким уровнем оплаты труда)
Горизонтальная	Вид карьеры, который предполагает либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (руководитель временного проекта)
Ступенчатая	Вид карьеры, который совмещает в себе элементы горизонтальной и вертикальной карьеры
Скрытая	Вид карьеры, являющийся наименее очевидным для окружающих. Он доступен ограниченному кругу работников, как правило, имеющих обширные деловые связи вне организации
Центростремительная	Движение к ядру, руководству организации. Например, приглашение работника на недоступные другим сотрудникам встречи, совещания как формального, так и неформального характера

Кроме указанных, различают профессиональную и внутриорганизационную карьеру.

Профессиональная карьера – процесс развития деловой карьеры, при котором работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка индивидуальных профессиональных способностей, высвобождение. Данные стадии работник может пройти последовательно в разных организациях.

Внутриорганизационная карьера – это последовательная смена стадий развития работника в рамках одной организации. Такая карьера может быть вертикальной, горизонтальной и центростремительной. *Вертикальная* предполагает подъем на более высокую ступень структурной иерархии. *Горизонтальная* карьера проходит в пределах одного уровня управления, но означает смену рода занятий, должности, иногда профессии. К этому виду можно отнести расширение и усложнение задач на прежней ступени (с адекватным изменением вознаграждения). *Центростремительная карьера* связана с движением к ядру, руководству организации (приглашение работника на ранее недоступные встречи, совещания, получение доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства).

Любая карьера имеет движущие мотивы, которые с годами меняются: независимость, профессиональный рост, безопасность и стабильность, возможность проявлять деловую инициативу, потребность в первенстве, материальное благосостояние и др.

Карьеру следует планировать.

Главной **задачей планирования и реализации карьеры** является обеспечение взаимодействия профессиональной и внутриорганизационной карьеры. Это предполагает:

- достижение взаимосвязи целей организации и отдельного сотрудника;

- обеспечение открытости процесса управления карьерой;

- устранение «карьерных тупиков», в которых практически нет возможностей для развития сотрудника;

- формирование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста;

- изучение карьерного потенциала сотрудников;

- обеспечение обоснованной оценки карьерного потенциала работников с целью сокращения нереалистических ожиданий;

определение путей служебного роста, использование которых удовлетворит количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте.

Процесс планирования индивидуальной карьеры начинается с выявления своих потребностей, интересов, потенциальных возможностей. На это основе с учетом перспектив организации и объективных личных данных формулируются основные цели карьеры.

Основой планирования карьеры часто становится карьерограмма. Данный документ составляется на 5–10 лет и содержит обязательства администрации по горизонтальному и вертикальному перемещению работника, его обязательства повышать уровень образования, квалификации, профессионального мастерства.

Планирование и реализация карьеры заключается в том, что с момента принятия работника в организацию и до предполагаемого увольнения с работы необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение работника по системе должностей или рабочих мест. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и на то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

Планирование индивидуальной карьеры состоит в определении целей развития карьеры и путей, ведущих к ее достижению. Пути представляют собой последовательность должностей, на которых необходимо поработать, прежде чем занять целевую должность, а также набор средств, необходимых для приобретения требуемой квалификации – курсов, стажировок и т. д.

Развитие карьеры – это действия, предпринимаемые работником для реализации своего плана. Развитие карьеры создает определенные преимущества как для работника, так и для организации.

Для **работника** таковыми преимуществами являются:

более высокая степень удовлетворенности работой в организации, предоставившей ему возможность профессионального роста и повышения уровня жизни;

более четкое видение личных профессиональных перспектив и возможность планировать другие аспекты собственной жизни;

возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности;

повышение конкурентоспособности на рынке труда.

Для **организации** преимуществами являются:

целенаправленные работники, связывающие свою профессиональную деятельность с данной организацией, что повышает производительность труда и снижает текучесть рабочей силы;

возможность планировать профессиональное развитие работников с учетом их личных интересов;

определение потребностей в профессиональном обучении на основе планов развития карьеры отдельных работников;

выявление подготовленных сотрудников для продвижения на ключевые должности.

Результатом индивидуального планирования и управления деловой карьерой является:

успешная работа в занимаемой должности;

профессиональное и общее его развитие;

эффективное партнерство с руководителем, который формально и неформально оценивает работу сотрудника.

Планирование трудовой карьеры как составная часть кадровой политики представляет собой целевую функцию управления персоналом в организации, поскольку преследует цель обеспечить наиболее рациональное использование трудового потенциала работника, создать условия для самореализации его как личности.

Карьера рабочих кадров имеет свои особенности.

Горизонтальный тип продвижения рабочего, т. е. продвижение в квалификационном плане до признания его как профессионала в своем деле, делает рабочую профессию престижной и расценивается многими как успех в жизни. Именно так понимается *карьера рабочих кадров*. Практически каждый человек хочет иметь интересную работу, уважение со стороны окружающих, необходимый достаток, т. е. удовлетворение от своей трудовой деятельности.

Получение рабочего места, наиболее соответствующего интересам и возможностям работника, приносящее удовлетворение как моральное (престиж, квалификация, уважение), так и материальное (размер заработной платы), и есть *карьера рабочего*, его продвижение в рабочей среде.

Таким образом, *ступени рабочей карьеры* – это рост профессионального мастерства, повышение квалификации (квалификационное продвижение), освоение смежных профессий, обучение новой более сложной специальности (профессиональное продвижение).

Для рабочих также не исключен вертикальный тип карьеры: переход в другую категорию персонала – служащие (руководители, специ-

алисты). Вертикальный путь продвижения работника можно подразделить на восходящую карьеру (систематическое продвижение вверх по служебной лестнице) и нисходящую. Данный классификационный признак применим и для горизонтального типа продвижения работника. Поскольку в пределах рабочего места одного социального ранга имеются определенные квалификационные уровни, то перемещение по рабочим местам может быть восходящим (освоение работ более высокого разряда, профессий более квалифицированного труда и нисходящим (например, при смене предприятия или отрасли переход рабочего или служащего на рабочее место, требующее более низкой квалификации). Естественно, трудовой путь индивидов включает периоды как подъемов, так и спадов. По скорости переходов (например, число переходов за 3, 5 и 10 лет трудовой жизни) карьера может быть охарактеризована как *нормальная или стремительная*.

Система профессионально-квалификационного продвижения рабочих представляет собой совокупность форм, методов и средств организации планомерного, последовательного, заранее спроектированного обучения и перемещения рабочих от простого к сложному, содержательному труду, от низких к высшим ступеням профессионального мастерства с учетом интересов работника и потребностей производства.

Существуют основные принципы, на которых должно строиться **продвижение рабочих:**

последовательное, планомерное, непрерывное движение рабочих от низших к высшим ступеням профессиональной квалификации;

построение трудовой карьеры таким образом, чтобы на каждой последующей работе в наибольшей степени использовались знания и опыт, полученные на предыдущей;

непрерывное развитие и обогащение образовательного, культурного уровня и профессионального опыта рабочих, сохранение их здоровья;

первоочередное продвижение рабочих, занятых на непривлекательных и с неблагоприятными условиями труда рабочих местах;

преимущественное предоставление работы на местах с благоприятными условиями труда и по профессиям сложного труда работникам данного предприятия;

информированность рабочих предприятия о перспективах продвижения и о реальном продвижении;

моральная и материальная заинтересованность рабочих в профессионально-квалификационном росте;

создание благоприятных условий для профессионального продвижения отдельных социально-демографических групп.

Профессионально-квалификационное продвижение рабочих кадров должно быть тесно увязано с внедрением в производство новой техники и технологии с результатами анализа соответствия рабочих требованиям, предъявляемым к ним содержанием работы, необходимой и фактической численности, структуры вакантных рабочих мест, запросов рабочих к содержанию и условиям своего труда, к своему профессионально-квалификационному продвижению, а также с такими составными частями управления персоналом, как профориентация и профессиональный подбор кадров.

Для профессионально-квалификационного продвижения должны быть *организационно-экономические, социальные и технические предпосылки*: достаточно широкий диапазон профессий и работ по уровню сложности, развитая система подготовки и переподготовки кадров, повышения их квалификации, развитие коллективных форм организации и стимулирования труда, наличие подготовленных специалистов, способных организовать продвижение рабочих на плановой основе.

Подбор конкретных кандидатов на продвижение осуществляется, как правило, по представлению мастера или бригадира с учетом мнения совета бригады. Условия возможного продвижения рабочих (стаж работы, уровень общего и профессионального образования, трудовая активность, состояние здоровья,

Служебно-квалификационное продвижение руководящих работников и специалистов является составной частью перемещения персонала в организации, под которым понимается движение кадров относительно должности или повышение квалификации в пределах занимаемой должности.

Продвижение специалистов и служащих может быть:

горизонтальным, когда работник растет как специалист, последовательно повышая и углубляя знания по избранной специальности и продвигаясь из одной квалификационной категории в другую, от одной должности, применительно к данной профессии, к более высокой;

вертикальным – продвижение по иерархии должностей линейных руководителей производства;

вначале горизонтальным, а затем вертикальным: сформировавшийся специалист или служащий на определенной ступени профессиональной деятельности переключается на вертикальный путь продви-

жения – становится руководителем соответствующего функционального подразделения.

Организация продвижения основывается на соблюдении определенных *принципов*, таких как:

необходимость разработки четких требований к работнику как условия продвижения (стаж работы по специальности, в должности, уровень образования, прохождение повышения квалификации и др.);

наличие четко выделенных направлений продвижения (в том числе и типовых вариантов);

соблюдение последовательности, планомерности, информированности работников и др.;

участие коллектива в решении вопросов продвижения;

объективное определение результатов деятельности специалистов и руководителей, установление соответствия их деловых и личных качеств занимаемой должности, выявление перспективных работников и включение их в резерв.

На разных этапах карьеры человек удовлетворяет различные потребности: достижение целей, моральные, физиологические, материальные.

Выделяют следующие *этапы деловой карьеры* (табл. 4.3).

Таблица 4.3. Этапы карьеры и потребности работника

Этапы карьеры	Возраст, лет	Потребности достижения цели	Моральные потребности	Физиологические и материальные потребности
1	2	3	4	5
Предварительный	До 25	Учеба, испытания на разных работах	Начало самоутверждения	Безопасность существования
Становления	До 30	Освоение работы, развитие навыков, формирование квалифицированного специалиста или руководителя	Самоутверждение, начало достижения независимости	Безопасность существования, здоровье, нормальный уровень оплаты труда
Продвижения	До 45	Продвижение по служебной лестнице, приобретение новых навыков и опыта, рост квалификации	Рост самоутверждения, достижение большей независимости, начало самовыражения	Здоровье, высокий уровень оплаты труда

Сохранения	До 60	Пик совершенствования квалификации специалиста или руководителя, повышение своей квалификации, обучение молодежи, передача опыта	Стабилизация независимости, рост самовыражения, начало уважения	Повышение уровня отплаты, интерес к другим источникам дохода
Завершения	После 60	Приготовление к уходу на пенсию. Подготовка смены, к новому виду деятельности на пенсии	Стабилизация самовыражения, рост уважения	Сохранение уровня оплаты труда и повышение интереса к другим источникам дохода
Пенсионный	После 65	Занятие новым видом деятельности	Самовыражение в новой сфере деятельности, стабилизация уважения	Размер пенсии, другие источники дохода, здоровье

Считается, что руководитель входит в курс дела примерно год. Стадия оптимальной продуктивности продолжается примерно 2,5–3 года. Снижение эффективности начинается через 6–7 лет, а после 20 лет наступает консерватизм.

После 10–15 лет работы в организации у большинства руководителей возникают следующие синдромы:

- перегорание в результате переутомления и стрессовых нагрузок;
- профессиональное «самоубийство» (безразличное отношение к срывам);
- приобретенная беспомощность (преувеличение трудностей, оправдание инертности, отказ от решения проблем);
- карьерный кризис (ощущение разочарования, жизненного сбоя).

Управленческая команда и ее формирование

Группа – это двое или более людей, которые общаются между собой и влияют друг на друга. Пациенты перед кабинетом врача или пассажиры автобуса не являются группой в социальном смысле слова, которые между собой и влияют друг на друга.

Особой разновидностью коллектива является команда, которая создается для решения наиболее сложных задач выполнения специальных функций, разработки важнейших проектов, содействия творчеству (вовлечение в него, обмен информацией, обучение). В преуспевающих

организациях могут быть десятки специальных команд, кружков качества и т. п.

Команда – это трудовой коллектив (рабочая группа) с высоким уровнем сплоченности и приверженности всех работников общим целям и ценностям организации. Обычно команда представляет собой малую группу, объединяющую лиц с разнообразным знаниями и навыками (что дает возможность учиться друг у друга).

Выделяют следующие основные характеристики команды:

- непостоянство состава и лидеров, которые могут меняться в зависимости от характера решаемой задачи (это не распространяется в полной мере на высшее руководство организацией, сегодня также зачастую выступающее командой управленческой);
- полная ответственность лидера, как самого компетентного в соответствующих вопросах члена команды, за порученное направление деятельности, возложенного на официального руководителя функций организатора и координатора всей работы;
- высокий интеллектуальный уровень и социальный статус участников по сравнению с коллективом обычного подразделения, их подбор не только в зависимости от знаний, опыта, специальности, но и с учетом психологической совместимости, взаимопонимания;
- принятие участниками основных решений совместно, после всестороннего обсуждения, причем лицо, ответственное за определенное направление, имеет нередко решающий голос.

Команда образуется из рабочей группы, где каждый индивидуально выполняет свои задания, обмениваясь с другими информацией и опытом. Если ее участники так и не сумели наладить реальное сотрудничество, они являются *псевдокомандой*, а если лишь осознали необходимость реального сотрудничества – *потенциальной командой*. Настоящей командой они становятся, если имеют общие, осознанные и согласованные цели, задачи, владеют эффективными методами организации совместного труда. Такая команда может считаться высокоэффективной, если будет способствовать росту возможностей своих участников и покажет превосходящие других результаты.

работа в команде должна соответствовать интересам и способностям человека, быть достаточно сложной, разнообразной, максимально использовать творческий потенциал, давать возможность самостоятельно принимать решения, определять методы их реализации, обеспечивать обучение и повышение квалификации, формировать чувство ответственности, справедливо вознаграждаться.

Управленческие команды по роду деятельности классифицируются на: команды, которые занимаются непосредственным изготовлением чего-либо; команды, которые управляют процессом; команды высших руководителей (top management).

Существуют следующие этапы командообразования.

Адаптация. С точки зрения деловой активности, характеризуется как этап взаимного информирования и анализа задач. На данном этапе происходит поиск членами группы оптимального способа решения задачи. Взаимодействия осторожны, наступает стадия проверки и зависимости, предполагающая ориентировку членов группы относительно характера действий друг друга. Члены команды собираются вместе с чувством настороженности. Результативность команды на данном этапе низка, так как ее члены еще не знакомы и не уверены в друге.

Группирование. Создание подгрупп по интересам. Содержание этапа состоит в противодействии требованиям, предъявляемым содержанием задачи, вследствие выявления несовпадения личной мотивации индивидов с целями групповой деятельности. Происходит эмоциональный ответ на требования задачи, который приводит к образованию подгрупп. При группировании начинает складываться групповое самосознание на уровне отдельных подгрупп. Происходит объединение всех членов подгруппы вокруг ее лидера.

Кооперация. Осознание желания работать над решением задачи. Характеризуется более открытым и конструктивным общением, появляются элементы групповой солидарности и сплоченности. Ведущей на этом этапе становится инструментальная деятельность, имеется хорошая подготовленность членов группы к ее осуществлению, развито организационное единство. Инструментальная деятельность лидеров направлена на управление командой в процессе решения функциональных задач. Однако в такой группе отсутствуют достаточно выраженные психологические связи.

Нормирование деятельности. Разрабатываются принципы группового взаимодействия. Доминирующей становится сфера эмоциональной активности, личные взаимоотношения становятся особенно тесными. Одной из характерных черт данной стадии развития группы является отсутствие интергрупповой активности. Процесс обособления сплоченной, хорошо подготовленной, единой в организационном и психологическом отношениях группе, может превратить ее в группу-автономию, для которой характерны замкнутость на своих целях, эгоизм.

Функционирование. Стадия принятия решений, характеризующаяся конструктивными попытками успешного решения задачи. Стадия функционально-ролевой соотнесенности, связанной с образованием ролевой структуры команды. Группа является открытой для проявления и разрешения конфликта. Признается разнообразие стилей и подходов к решению задачи. На этом этапе группа достигает высшего уровня социально-психологической зрелости, отличаясь высоким уровнем подготовленности, организационным и психологическим единством, характерным для командной субкультуры. Представим в табл. 4.4 различия команды и обычного трудового коллектива.

Таблица 4.4. Основные различия команды и обычного трудового коллектива

Признаки различий	Обычный трудовой коллектив	Команда
Руководство	Сконцентрированность в одних руках	Может делиться между наиболее компетентными лицами.
Ответственность	Индивидуальная	Индивидуальная и совместная
Цели	Задаются извне	Определяются внутри
Результаты	Индивидуальные	Коллективные
Оценка	По индивидуальному вкладу в общие результаты	По коллективным результатам
Функция руководителя	Распорядительство, контроль	Лидерство, организация, координация совместной работы

Команды могут создаваться на всех уровнях организации, но особое место среди них занимает управленческая команда – команда высших руководителей (top management), занимающихся наиболее важными и сложными проблемами в управлении организацией: принимает стратегические решения и формируют механизмы, обеспечивающие их реализацию; осуществляет общую организацию и координацию деятельности исполнителей; определяет политику в области их стимулирования; совершенствует систему управления и ее отдельные элементы; определяет и осуществляет развитие важнейших связей и т. п.

Это требует от каждого участника хороших знаний, понимания общей ситуации. Поэтому здесь важную роль играет свободный обмен информацией, объем, полнота и точность которой намного превышает ту, которая нужна для оперативного управления.

Неслучайно многие менеджеры на вопрос «В чем секрет их успешного руководства» отвечают, что им удалось сформировать эффективную команду единомышленников.

Результат командной работы определяется тем, насколько команда прогрессивна сама по себе по составу, нормам и ценностным ориентациям. Команда, в которой культивируется дух изобретательства и оригинальности, стремится к новаторскому типу поведения.

На выработку командного решения требуется больше времени, чем на принятие индивидуального, так как предполагаются взаимные контакты и нахождение консенсуса по принимаемому решению.

Эффективность очень малых и очень больших команд будет меньше, чем при достижении некоторого оптимума численности, хотя стремление как к уменьшению количества членов команды, так и к его увеличению оправданно.

Эффективность команды в значительной степени определяется личными качествами ее членов и взаимоотношениями между ними. Каждый должен быть готов направить свои способности и знания на решение командной задачи.

Уровень компетентности, включающий в себя знания, понимание, навыки и личные качества, которыми должны обладать члены команды, определяется задачами и методами достижения цели.

Важно как можно чаще производить оценку соотношения между результатами работы команды и требованиями к уровню компетентности, чтобы вовремя обнаружить намечающиеся проблемы и произвести необходимые перестановки, организовать соответствующие тренинги и т. д.

Подбирая людей в команду, как правило, осуществляют свой выбор, исходя из имеющихся у них навыков, знаний и опыта. Для достижения командной эффективности важны не только навыки, знания и опыт, но в равной степени личные качества и личностные характеристики членов команды.

Менеджеры могут предпринимать определённые шаги, направленные на стимулирование эффективности группы, повышения сплоченности, чувства удовлетворения результатом своего труда.

Рассмотрим действия менеджера по формированию эффективной команды.

1. К работнику следует относиться как к человеку, который подвержен влиянию окружающих. Его поведение должно корректироваться с учетом воздействия общества. Менеджер должен понимать, что повседневная жизнь и работа взаимодействуют друг с другом.

2. Стоит быть осторожным в вопросе определения размера группы. Если не имеется достаточных оснований, группа не должна быть очень

многочисленной, т. е. состоять из 2–3 человек. Однако наиболее предпочтительны группы, не превышающие 10 человек, поскольку в малых группах достигается более эффективное взаимодействие, что является необходимым для функционирования команды.

3. Члены группы должны пользоваться возможностью выбора своих партнеров. Хорошие отношения между сотрудниками могут стать причиной большей сплоченности и послужить развитию сотрудничества, поэтому замены персонала должны проводиться обдуманно.

4. Необходимо способствовать развитию и повышению квалификации членов группы. Группе должно быть предоставлено время и место для успешного выполнения задания. Менеджеры могут сами создать для групп возможность разрешения проблем эффективности и использовать средства поощрения для стимулирования чувства удовлетворения своим трудом. Такие действия могут привести к росту сплоченности и эффективности групп.

5. Необходимо определить те ситуации, когда взаимодействие основано на нормах, которые вредны для организации. Если сплоченная группа является неэффективной, это указывает на плохие отношения между работниками и менеджерами.

6. Надо предпринимать шаги для предотвращения простоев, поощряя рабочие группы за установление реальных и напряженных целей, и признания индивидуального вклада в общее дело каждого члена команды. Следует проявлять осторожность при использовании для стимулирования эффективности группы.

7. Необходимо создать для группы все возможности для достижения успеха. Использование таких приемов, как участие в установлении целей, специальные задания и т. п., могут создать у членов группы чувство непосредственного участия.

8. Следует развивать в рабочих группах чувство ответственности, самостоятельности, способствовать самоуправлению.

Следует при формировании управленческой команды учитывать и ряд социально-психологических признаков:

1. При формировании группы руководителю необходимо знать психологические типы каждого кандидата.

2. Следует избегать включения в группу явных психологических антиподов.

3. При распределении обязанностей необходимо учитывать психологическую предрасположенность сотрудника к той или иной работе.

4. Нецелесообразно включать в группу представителей только од-

ного психологического типа.

5. При определении ролей каждого члена группы надо учитывать психологический тип сотрудника.

Эти простые рекомендации позволяют избежать деструктивных конфликтов и превратить группу в команду.

Хорошо сработавшая команда достигается за счет следующих факторов.

Факторы командной работы, их характеристика.

Команда сможет эффективно идти к достижению своих целей в зависимости от влияния следующих факторов: размера, состава, групповых норм, сплоченности, конфликтности, статуса и функциональной роли ее членов (табл. 4.5).

Таблица 4.5. **Факторы успешности командной работы**

Факторы	Характеристика факторов
Размер группы	От 3 до 9 человек. Предпочтительнее группа из 5 человек
Состав группы	Люди с неплохими чертами характера
Групповые нормы	Нормы, принятые группой, определяют какое поведение и какая работа ожидается от членов группы
Сплоченность	Тяготение членов группы друг к другу и к коллективу
Конфликтность	Различия во мнениях повышают эффективность работы – предпочтительно не единомыслие, а здоровый уровень конфликтности
Статус членов	Члены группы имеющие высокий статус, не доминируют
Роли членов группы	Члены группы способствуют достижению целей и социальному взаимодействию

Для результативности команды стратегических изменений важны забота о членах команды и внимание к личным взаимоотношениям. Лидеры команды должны быть заинтересованы в своих подчиненных не только по долгу службы. Улучшение результатов управления стратегией изменений происходят в том случае, если менеджеры активно заинтересованы в способности команды компетентно выполнять свою работу. Это является следствием того, что эффективность команды

зависит как от выполнения стратегии планов, так и от личных взаимоотношений. Поведение, ориентированные на достижение стратегических целей, должно способствовать достижению командой своих целей.

Принадлежность к определенной команде предоставляет человеку возможность: удовлетворять свои специальные потребности; формировать себя как личность; получать помощь и поддержку при достижении своих собственных целей, некоторые не всегда могут совпадать с целями команды; получать возможность психологической разгрузки, находя взаимопонимание с другими членами команды; получать право участвовать в совместной деятельности, приносящий определенный, необязательно финансовый доход.

В основе создания команды лежат три базовые идеи:

1. Члены команды объединены общими намерениями, целями и задачами.
2. Члены команды взаимозависимы, они нуждаются друг в друге для достижения командных и личных целей.
3. Члены команды принимают утверждение, что совместная работа более эффективна.

Рольевая структура управленческой команды

Человек, вступая в организацию, выполняет определенную роль. Роль в социальной психологии – это социальная функция личности, соответствующей принятым нормам способ поведения людей в зависимости от их статуса или позиции в обществе, в системе межличностных отношений. Индивидуальное исполнение человеком роли имеет определенную «личностную окраску», зависящую прежде всего от его знаний и умения находиться в данной роли, от ее значимости для него, от стремления в большей или меньшей степени соответствовать ожиданиям окружающих.

По мнению многих исследователей в любом трудовом коллективе существует восемь социальных ролей, и если сотрудников недостаточно, то кому-то приходится выполнять несколько ролей. Чтобы коллектив успешно справлялся с работой, он должен не только состоять из квалифицированных специалистов. Члены этого коллектива как личности, тем более управленческой команды в своей совокупности соответствовать необходимому набору ролей. И при распределении обязанностей нужно исходить из пригодности индивидов к выполнению той или иной роли, а не из личных симпатий или антипатий менеджера. Рассмотрим предлагаемую характеристику ролей в управленческой команде.

1. Председатель. Функции: впитывает все возможные мнения и предлагает решения; умеет слушать, хорошо говорит, логичный, решительный. Тип: спокойный, стабильный тип личности, нуждается в высокомотивированной группе.

2. Формирователь. Функции: лидер, соединяет усилия членов группы в единое целое. Свойства: динамичный, решительный, напористый. Тип: доминирующий экстраверт, нуждается в компетентной и умелой группе.

3. Генератор идей. Функции: источник идей. Свойства: умен, богатое воображение, креативен. Тип: нестандартная личность, нуждается в мотивированном окружении, которое будет воспринимать его идеи.

4. Оценщик идей (критик). Функции: анализ и логические выводы, контроль. Свойства: аналитичность, интеллектуальность, эрудированность, «якорь группы», возвращает к реальности. Тип: рассудительный волевой тип личности, нуждается в постоянном притоке информации и новых идей.

5. Организатор работы. Функции: преобразование идей в конкретные задания и организация их выполнения. Свойства: организатор, волевой, решительный. Тип: волевой тип личности, нуждается в предложениях и идеях группы.

6. Организатор группы. Функции: способствует созданию группы, улаживает разногласия, знает потребности и проблемы членов группы. Свойства: чувствительность, дипломатичность, доброта, коммуникативность. Тип: эмпативный и коммуникативный тип личности, нуждается в постоянном контакте со всеми членами группы.

7. Исследователь ресурсов. Функции: связующее звено с внешней средой. Свойства: общительный, увлекающийся, энергичный, привлекательный. Тип: напористый экстраверт, нуждается в свободе действий.

8. Заверитель. Функции: побуждает группу все делать вовремя и до конца. Свойства: профессиональная педантичность, обязательный, ответственный. Тип: педантичный тип личности, нуждается в групповой ответственности, обязательности.

Чтобы управленческая команда работала эффективно, нужно чтобы все эти роли выполнялись членами группы, чтобы они взаимно дополняли друг друга. Иногда один член группы может выполнять две и больше ролей.

Исходя из изложенных позиций и ролей, целесообразно рассматривать и виды командного лидерства.

Любая команда, независимо от ее численности, имеет больше шансов быть эффективней, если она сбалансирована в отношении всего

набора командных ролей и если в ней обеспечивается и поощряется выполнение всех командных ролей, наиболее актуальных для решения конкретных задач команды в конкретный момент времени.

6. Оценка персонала

Оценка персонала – одна из функций управления персоналом. Оценка персонала позволяет определить место работника в организационной структуре, разработать программу его развития, установить критерии и размер оплаты труда, выявить удовлетворенность сотрудника своей работой. Она проводится при отборе кандидата на вакантную должность и аттестации персонала, которую рекомендуется проводить согласно Положению об аттестации не реже одного раза в 3 года.

Один из важнейших вопросов при разработке методики оценки персонала – определение ее критериев и показателей. При всем многообразии показателей их можно классифицировать по группам и рассматривать в качестве критериев оценки соответствия работника требованиям должности или рабочего места (табл. 4.6).

Таблица 4.6. Критерии оценки соответствия работника требованиям должности или рабочего места

Наименование	Сущность
Результативность труда	Качество выполнения служебных обязанностей, привлечение новых клиентов, потребителей; успешность переговоров и т. п.
Условия повышения результативности труда	Выполнение работником функций планирования, организации, контроля по отношению как к внешним объектам, так и к собственной деятельности; реализация руководителем мотивационной, представительской и консультационной функций
Профессиональное поведение	Способность к сотрудничеству и взаимозаменяемости, соблюдение установленных сроков заданий, готовность к дополнительной нагрузке и ответственности, корректность в отношениях с клиентами, подчиненными и т. п.

Оценка вклада персонала в трудовой процесс является важнейшим видом обязанностей менеджера. Оценка результатов деятельности требует сбора информации о том, насколько эффективно каждый работник осуществляет свои ему полномочия и выполняет следующие функции:

административная функция, которая заключается в том, что каждая организация принимает решения о повышении, переводе и прекращении трудового договора на основе оценки труда персонала;

информационная функция, которая состоит в информировании людей об относительном уровне их работы. Работник имеет возможность узнать, достаточно ли хорошо он работает, что конкретно является его силой и слабостью, и в каком направлении он может совершенствоваться;

мотивационная функция, обеспечивающая положительное подкрепление поведения, ассоциирующегося с высокой производительностью, что ведет к аналогичному поведению в будущем.

Эти функции взаимосвязаны, т. е. информация, ведущая к административному решению о повышении по службе, должна положительно мотивировать человека к эффективной работе.

Кадровые службы разрабатывают общие принципы оценки, накапливают и хранят полученную в результате оценки информацию о персонале.

Оценка персонала проводится на разных этапах функционирования системы управления персоналом для различных целей, в том числе:

при определении потребности в персонале на этапе календарного планирования. На этом этапе оценивается существующий кадровый потенциал и формируются требования к привлечению персонала;

при отборе персонала с целью определения приемлемости кандидатов на вакантные должности;

при определении потребности в повышении квалификации персонала;

при аттестации персонала, проводимой для оценки состояния уровня кадрового потенциала и выработки регулирующих воздействий широкого круга, в том числе: для принятия мер по вознаграждениям, продвижениям, наказаниям, увольнениям; для планирования персональных перемещений; для планирования кадрового резерва; для выработки мер по мотивации и стимулированию труда.

Современные методы оценки персонала должны соответствовать следующим **требованиям**:

соответствовать структуре организации;

соответствовать характеру деятельности персонала и поставленным в организации целям;

быть простыми и понятными.

Методы оценки персонала можно объединить в три основные группы:

1) *прогностический метод* – при таком методе широко используются анкетные данные; письменные или устные характеристики; мнения и отзывы руководителя и коллег по работе; личные беседы; психологические тесты;

2) *практический метод* – проверяется пригодность работника к выполнению служебных обязанностей на основе результатов его практической работы. Для этого используется техника пробных перемещений;

3) *имитационный метод* – претенденту предлагается решить конкретную ситуацию (ситуации).

Известным методом оценки персонала является **метод стандартных оценок**. Данный метод отличается простотой, невысокими затратами, доступностью, обеспечивает единый подход к аттестации всех сотрудников. С его помощью можно оценить следующие аспекты работы сотрудника: качество работы (аккуратность, соответствие стандартам качества), планирование (умение и способность устанавливать цели, разрабатывать планы действий, вносить в них необходимые изменения), организацию (способность к координации ресурсов и времени на достижение результатов), руководство (способность к лидерству и убеждению), коммуникабельность (способность эффективно воздействовать на сотрудников, информировать их, ясно излагать свои мысли).

В практике управленческой деятельности возможно использование следующих методов оценки персонала (табл. 4.7).

Таблица 4.7. Методы оценки персонала

Наименование метода	Краткое описание
1	2
Биографический метод	Оценка работника по биографическим данным
Произвольные устные или письменные характеристики	Устное или письменное описание того, что собой представляет работник и как он себя проявляет, включая достижения и упущения
Оценка по результатам	Устное или письменное описание конкретной работы, выполняемой работником
Метод групповой дискуссии	Постановка, обсуждение и решение проблемы в группе, в ходе которой оцениваются знания, личностные черты и другие качества работника
Метод эталона	Оценка относительно наилучшего работника, выбранного за эталон

1	2
Матричный метод	Сравнение фактических качеств работника с набором желательных качеств (происходит в матричной форме)
Методы свободного и принудительного выбора оценочных характеристик по готовым формам	Сравнение фактических качеств, которыми обладает оцениваемый, с перечнем качеств, представленных в заранее разработанной форме
Метод суммируемых оценок	Определение степени проявления у работников тех или иных качеств путем проставления по определенной шкале экспертных оценок
Метод заданной группировки оценок	Под заданную модель требований к работнику подбирается подходящий кандидат или под заданную ролевую структуру рабочей группы подбираются конкретные люди
Тестирование	Определение знаний, умений, способностей и других характеристик на основе специальных тестов
Ранжирование	Определение экспертным или другим путем ранга (места) оцениваемого среди других работников и расположение всех оцениваемых по порядку убывания рангов
Метод попарных сравнений	Попарное сравнение оцениваемых между собой по определенным качествам и последующее математическое ранжирование по порядку убывания
Метод графического профиля	Вместо условных оценочных измерителей используется графическая форма оценок (профиль) ломаной линии, соединяющей количественные значения (точки) по различным качествам оцениваемого. Метод позволяет проводить наглядное сравнение оцениваемого с профилем идеального работника, а также сравнить между собой различных работников
Коэффициентный метод	Выделяются факторы оценки и определяются нормативные значения этих факторов для разных групп оцениваемых. Фактический результат соотносится с нормативом, в итоге получаются различные коэффициенты, дающие возможность проводить сопоставление и оценку работников
Метод критического инцидента	Оценивается то, как вел себя работник в критической ситуации (принятие ответственного решения, разрешение незнакомой проблемы, преодоление сложной ситуации)
Метод свободного или индивидуального обсуждения	В свободной форме или по заранее составленной программе проводится обсуждение с оцениванием планов и практических результатов работы кандидата, сотрудника
Метод самооценок и самоотчетов	Письменная или устная самооценка перед коллективом. При благоприятном морально-психологическом климате в коллективе метод способствует принятию напряженных обстоятельств и повышению моральной ответственности

1	2
Метод шкалирования	Значение показателей оценки по шкале устанавливается для каждого сотрудника
Метод упорядочения рангов	Несколько оценок расставляют в ранжированный ряд относительно одного значения
Метод альтернативных характеристик	Отдельный работник характеризуется с точки зрения наличия или отсутствия того или иного качества

Наиболее распространенным способом оценки деятельности работника и ее результатов является **аттестация персонала**. Это форма комплексной оценки персонала, по результатам которой принимаются решения о дальнейшем служебном росте, перемещении или увольнении работника. Аттестация состоит из трех этапов:

подготовительный, на котором составляются списки аттестуемых работников, график ее проведения, правила, критерии, составы комиссий; подготавливаются аттестационные листы и отзывы (характеристики);

этап проведения, на котором комиссия рассматривает документы, заслушивает информацию о работе и достижениях сотрудника и обсуждает их в присутствии руководителя. Итоговое решение принимается голосованием. Решение заносится в аттестационный лист (подшивается в личное дело сотрудника);

заключительный, на котором в соответствии с рекомендациями комиссии руководитель может принять необходимые кадровые решения (повышение оклада, перевод в другое подразделение, увольнение, направление на переобучение, предложения о зачислении в резерв, о присвоении очередной категории).

Признаки, оценивающие сотрудника, можно объединить в несколько групп (табл. 4.8).

Таблица 4.8. **Оцениваемые характеристики работника**

Признак	Содержание
Общие признаки	Законченное учебное заведение, полученная специальность, средний балл за время обучения
Знания	Уровень общей и специальной подготовки, знание смежных вопросов, особые знания
Личные качества	Честность, внешний вид, здоровье
Способности	Организаторские, творческие, управленческие, сенсорные
Способности к общению	Выразительность речи, психологическая устойчивость, гибкость ума
Опыт работы	Стаж, должностная карьера, соответствие должности
Желания, интересы	Личные желания, интерес к работе в предприятии, устремленность в будущее

Состав требований, предъявляемых к сотруднику, зависит от специфики занимаемой должности.

Нормативной базой для проведения аттестации является разрабатываемое на предприятии **Положение об аттестации**. Типовая структура документа включает: общие положения; состав аттестационной комиссии; порядок подготовки к аттестации; описание процедуры проведения аттестации; решения, принимаемые по результатам аттестации.

Промежуточная аттестация проводится через сравнительно короткие периоды, и каждая последующая должна базироваться на результатах предыдущей. В крупных организациях один интервал между аттестациями составляет для рабочих, служащих, новичков и лиц, включённых в резерв – 6 месяцев, для специалистов и руководителей – 1 год. Иногда аттестация проводится один раз в квартал или даже ежемесячно.

Специальная аттестация осуществляется в связи с особыми обстоятельствами, например, направлением на учёбу, утверждением в новой должности, проводится перед принятием соответствующего решения.

Обычно в *очередную аттестацию* не включаются лица, проработавшие в организации менее года; молодые специалисты в течение трёх лет после окончания учебного заведения; беременные женщины и женщины, имеющие детей в возрасте до трёх лет.

Аттестация персонала начинается с изучения личных данных сотрудников: образования, семейного положения, физического развития, особенностей интеллекта, коммуникабельности, главных интересов, черт характера, а также итогов предшествовавших ежегодных аттестаций, содержащихся в личном деле.

Далее проводится *экспертная оценка анкет*, заполненных самим аттестуемым, его руководителем и подчинёнными, если таковые имеются. Анкеты включают сведения о способности работника планировать, организовывать, контролировать, принимать решения; о прошлом опыте работы, планах на будущее, профессиональных качествах; присутствии и степени развитости упорства, оптимизма, скрытности, болтливости, исполнительности.

После этого аттестуемый выполняет *письменное задание*: разрабатывает проект какого-либо документа или делового письма.

И, наконец, он держит *устный экзамен в форме собеседования*. Аттестационное собеседование – встреча руководителя с аттестуемым

сотрудником, в ходе которой происходит обсуждение результатов работы сотрудника за истекший период, даётся оценка этой работы, как руководителем, так и самим сотрудником, утверждается план работы сотрудника на следующий год и на перспективу. Аттестационное собеседование играет очень важную роль в аттестационном процессе, поэтому оно требует тщательной подготовки, как от сотрудника, так и от руководителя. Как показывают исследования, успех собеседования зависит на 80 % от подготовки проводящего его руководителя и на 20 % от аттестуемого сотрудника.

Одним из результатов аттестационного собеседования является утверждение *личного плана сотрудника на следующий аттестационный период*. Основное его назначение – выработка мер для повышения эффективности работы сотрудника.

В течение всего аттестационного периода руководитель осуществляет текущий контроль за работой сотрудника, в том числе за выполнением личного плана. Для этих целей руководитель может использовать специальную форму регистрации достижений, позволяющую более объективно аттестовать сотрудника в конце периода и лучше подготовиться к аттестационному собеседованию.

Сотрудник также оценивает свою деятельность в течение всего периода и может использовать ту же форму регистрации достижений, что и руководитель. Такая оценка необходима для внесения корректив в работу в течение аттестационного периода, разработки плана на следующий период, подготовки к аттестационному собеседованию.

Кульминацией аттестационного процесса является оценка выполнения работником своих должностных обязанностей в течение аттестационного периода. На основании результатов аттестации руководитель организации вправе понизить или повысить работника в звании или квалификационной категории; повысить или понизить его должностной оклад; установить, изменить или отменить надбавку к нему; повысить или освободить работника от должности.

7. Высвобождение персонала

Внедрение новых технологий, прекращение производства определенных видов продукции, падение спроса на оказываемые организацией услуги могут привести к сокращению спроса, как на отдельные категории работников, так и на рабочую силу в целом. Возникает проблема *высвобождения персонала*.

При этом выделяют *реактивное и опережающее высвобождение персонала*.

Реактивное высвобождение персонала применяется лишь в том случае, когда необходимо в течение короткого промежутка времени избавиться от излишков рабочей силы. Обычно это порождает большую социальную напряженность на предприятии и свидетельствует о плохой кадровой работе.

Опережающее высвобождение персонала основано на прогнозах потребности в персонале и использует такие средства как альтернативное применение сотрудников, естественная убыль рабочей силы, что позволяет своевременно сократить штат и избежать увольнений. Таким образом, опережающее высвобождение является своеобразным социальным буфером, позволяющим избежать напряженности. Поэтому на практике оно является более приемлемым, что обусловлено следующими аспектами:

персонал рассматривается руководством предприятия как важнейший ресурс и фактор успеха, который необходимо использовать на протяжении длительного периода времени и на развитие которого были привлечены большие капиталовложения (например, на набор и обучение сотрудников);

система правового регулирования трудовых ресурсов, во многих случаях делает реактивные увольнения достаточно сложными;

при внедрении новых технологий возрастают требования к сотрудникам, и не каждый из них обладает достаточным потенциалом для приобретения необходимой квалификации, поэтому для таких сотрудников должны быть найдены альтернативные виды деятельности на данном предприятии;

постоянная смена персонала неблагоприятно влияет на набор новых сотрудников, поскольку политика «найма и увольнений», проводимая предприятием, очень быстро становится известной на рынке рабочей силы.

Следует различать понятия «высвобождение» и «увольнение».

Высвобождение персонала представляет собой увольнение или отстранение от работы на длительный срок одного или большего числа работников по причине экономического, структурного или технологического характера с целью уменьшения количества занятых либо изменения их профессионально-квалификационного состава.

Под *высвобождением персонала* понимается комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-

психологической поддержке со стороны администрации увольняемых сотрудников.

Увольнение – прекращение трудового договора (контракта) между администрацией (работодателем) и сотрудником. *Увольнение персонала* является одним из инструментов регулирования рынка труда организации.

На практике используют следующие варианты сокращения численности персонала:

- прекращение найма на работу;
- перемещение на другие свободные места;
- сокращение продолжительности рабочего времени;
- введение укороченной рабочей недели.

Планирование работы с увольняющимися работниками базируется на классификации видов увольнений. Критерием классификации в данном случае выступает степень добровольности ухода работника из организации. По этому критерию можно выделить три вида увольнений:

- увольнение по инициативе работника (по собственному желанию);
- увольнение по инициативе работодателя (по инициативе администрации);
- выход на пенсию.

Высвобождение персонала независимо от причин должно быть экономически целесообразным и социально эффективным. При высвобождении персонала должно соблюдаться следующее правило: исходной позицией для принятия решения о высвобождении персонала должно быть признание серьезности и важности самого факта увольнения, как с производственной, так и с социальной и личностной точек зрения.

В ходе увольнения со стороны организации должна быть разработана система мероприятий по высвобождению персонала. Такая система может предусматривать три этапа: подготовка, передача работнику сообщения об увольнении, консультирование.

Первый этап – подготовительный. На данном этапе определяются критерии отбора претендентов на высвобождение, принимается решение об увольнении сотрудников, определяется правовое обеспечение принятого решения, разрабатывается система мероприятий по поддержке увольняемых работников. На подготовительном этапе администрация решает вопросы о необходимости увольнения и использования конкретной системы мероприятий, в зависимости от причины

увольнения сотрудника. Организация может и обязана оказать содействие высвобождаемому при сокращении численности или штата работников и вправе не брать на себя обязанности по поддержке сотрудника в случае его увольнения за прогул или появление на работе в состоянии алкогольного опьянения.

Второй этап – информационный. Своевременное доведение до сотрудника сообщения (в письменной форме, в виде приказов, распоряжений и устной индивидуальной форме) об увольнении делает процесс высвобождения официальным и представляет собой исходный пункт для дальнейшей консультационной работы.

Третий этап – консультационный. Характеризуется комплексом мероприятий, направленных на юридическое, психологическое консультирование сотрудников, на формирование новых целевых установок и профессиональной востребованности уволенных работников. На данном этапе уволенным сотрудникам оказывается содействие в поиске нового места работы. Он включает три фазы: через консультации делается попытка рассмотреть все неудачи работы на прежних должностях и наметить новые профессиональные и личные цели; формируется схема поиска нового рабочего места (например, разработка необходимых документов, создание сети контактов по поиску работы, тренинг по проведению собеседования и т. п.); поиск рабочих мест (помощь в выборе из различных предложений о работе какого-то одного с точки зрения индивидуальных установок).

Кадровая статистика предприятий по вопросам увольнений систематизируется исходя из следующих оснований: по собственному желанию, в связи с переводом, увольнение временных работников, за прогул без уважительных причин, по уходу за ребенком, за появление на работе в нетрезвом состоянии, по сокращению численности, в связи со смертью, выход на пенсию и т. д. Отсутствие или появление прецедентов увольнений по тому или иному основанию ведет соответственно к сужению или расширению этого перечня. Для этого целесообразно проводить анализ кадровой статистики предприятия. Очевидной возможностью данного анализа является его сопоставимость с аналогичными данными других предприятий, отрасли в целом.

Освобождение работников от работы выполняет гарантийную функцию, предусматривая при этом сохранение средней заработной платы и места работы (должности). Освобождение от работы согласно трудовому законодательству осуществляется, например, в связи с исполнением государственных или общественных обязанностей, донор-

ством крови и ее компонентов, повышением квалификации, предупреждением воздействия неблагоприятных производственных факторов на беременную женщину и в других случаях, предусмотренных законодательством.

Высвобождение персонала, выступая одной из кадровых технологий, требует пристального внимания. Ввиду важности такого события, как уход из организации, главной задачей служб управления персоналом при работе с увольняющимися сотрудниками является максимально возможное смягчение перехода в иную производственную, социальную, личностную ситуацию.

Программа работ при высвобождении персонала представляет собой комплексную программу мероприятий, проводимых при увольнении сотрудников по инициативе администрации или по истечении срока трудового контракта. Служба управления персоналом может реализовывать следующие мероприятия:

- юридические консультации по поводу возникающих претензий и компенсаций;

- помощь, оказываемая будущим работодателям в процессе наведения справок о сотруднике;

- психологические консультации и психологическая поддержка при проведении организационных мероприятий, связанных с высвобождением работника;

- формирование новой системы целевых устремлений, новых схем профессионального и служебного продвижения как условия успешной профессиональной переориентации консультируемого сотрудника.

Процесс выхода на пенсию, а также нахождение человека в новой социальной роли являются в цивилизованных странах объектом достаточно пристального внимания. Это внимание исходит как от государства, так и от организации, где человек трудился.

Текучесть является одной из наиболее распространенных форм подвижности персонала. В практике управления не существует однозначного отношения к текучести, поскольку многое зависит от современного состояния рынка труда, от потребностей работника и ценности его для организации и т. д.

Текучесть персонала – это совокупность увольнений работников по различным причинам. Исследование вопросов текучести персонала тем более важно, что рациональный уровень стабильности трудового коллектива опосредованно влияет на результативность труда. Под рациональным уровнем стабильности трудового коллектива понимается

состояние, учитывающее необходимые перемещения, но не его неподвижность. Специалистами уровень текучести оценивается в общепринятом значении в 3–5 %, что соответствует естественному обновлению персонала.

Наряду с основными закономерностями управления персоналом, общими для любой сферы деятельности, в сельском хозяйстве существуют специфические, обусловленные особенностями отрасли и формированием ее трудовых ресурсов. В сельском хозяйстве ярко выражен сезонный характер производства, в течение года существенно колеблется потребность в количестве рабочей силы. В этой связи серьезное значение имеет проблема обеспечения работой в межсезонье, соответствующей квалификации и опыту работников.

Текучесть является предметом специального анализа, так как увольнения работников требуют их замены и сопряжены с материальными издержками и организационной нестабильностью. Частая сменяемость персонала отрицательно сказывается на эффективности производства.

В современных условиях текучесть рассматривается как движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом – «активная» текучесть – или неудовлетворенностью организации данным работником – «пассивная» текучесть. Считаем, что такой подход неправилен. С точки зрения экономических интересов организации любое выбытие работников требует дополнительных затрат на его замещение.

В практике управления персоналом абсолютные масштабы текучести измеряются количеством увольнений работников по собственному желанию, а также по инициативе администрации за определенный период.

Относительный показатель текучести (**Кт**) определяется как соотношение числа работников, уволившихся по причинам, относимым непосредственно к текучести (**Рв**), к среднесписочной численности работников (**П**):

$$K_t = P_v / П \cdot 100, \quad (4.1)$$

Исследование вопросов текучести персонала позволило определить их мотивы и причины – *со стороны отдельного работника*:

– неудовлетворенность уровнем материального вознаграждения;

- неудовлетворенность условиями и организацией трудового процесса, режимом работы;

- неудовлетворенность жилищно-бытовыми условиями (обеспеченность сельской инфраструктуры жильем, культурным и медицинским обслуживанием, транспортной сетью, детскими дошкольными учреждениями и т. п.);

- мотивы личного характера – сложности в отношениях с коллегами по работе или руководством; уход в армию, вступление в брак, рождение ребенка и т. п.; неудовлетворенность профессией и невозможность повысить профессиональный и общеобразовательный уровень.

Со стороны организации причины увольнения работников следующие:

- систематические нарушения трудовой дисциплины, прогулы, недисциплинированность;

- систематическое невыполнение должностных обязанностей без уважительных причин;

- упорядочение или реструктуризация численности, и, как следствие, сокращение штата.

Потери от ухода работников складываются из:

- падения производительности в период после принятия решения об уходе (из-за ухудшения обслуживания оборудования, снижения норм выработки);

- недостаточно высокой производительности труда в период адаптации на новом рабочем месте (из-за новых условий труда, техники, технологии, ознакомления с коллективом);

- затрат на подбор, отбор и подготовку персонала, оформление приема и увольнения работников;

- потерь, которые несет организация в связи с затратами на обучение работников (если человек меняет профессию, то ранее сделанные затраты в этой сфере пропадают и, более того, его надо учить снова);

- затрат на выплату пособий по безработице, выходных пособий.

Чтобы влиять на масштабы текучести персонала и добиваться ее сокращения после анализа причин и мотивов увольнения работников необходимо определить меры ее регулирования. Таковыми могут являться:

- совершенствование оплаты и стимулирования труда;

- улучшение организации, условий труда и производства;

- устранение несоответствия содержания труда квалификации, индивидуальным способностям и интересам работников;
- организация профессионального движения персонала и развитие системы обучения и повышения квалификации;
- меры по адаптации персонала;
- улучшение социальной инфраструктуры.

Следует отметить, что причины и мотивы текучести персонала многочисленны, многообразны пути их решения. Главная задача управления текучестью состоит, прежде всего, в сведении к минимуму противоречий между потребностями персонала и возможностями их удовлетворения.

В то же время специалисты утверждают, что к текучести нельзя подходить однозначно, так как этот процесс на макроуровне выполняет ряд важных позитивных функций: межотраслевое и территориальное перераспределение рабочей силы (из трудоизбыточных регионов в трудодефицитные), квалификационно-профессиональное продвижение персонала, обеспечение внешних и внутренних трудовых перемещений, вызванных внедрением инноваций.

Тема 2.5. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

1. Сущность, методы и основные категории мотивации персонала.
2. Теории мотивации.
3. Управление дисциплинарными отношениями.
4. Измерение уровня трудовой дисциплины.

1. Сущность, методы и основные категории мотивации персонала

149

Труд всегда был связан с определенным отношением к нему человека через удовлетворение его потребностей. Потребность – это нужда в чем-либо объективно необходимом для возобновления жизнедеятельности и развитие личности или социальной группы. Это может быть и то, от чего человек стремится освободиться, так как потребность существует своего удовлетворения (устранения). Потребности могут возникать как осознанно, так и бессознательно. При этом не все потребности осознаются и сознательно устраняются. Даже устраненная на данный момент времени потребность не предполагает, что она устранена навсегда. Многие потребности периодически возобновляются, могут менять форму своего конкретного проявления, а также степень настойчивости и влияния на человека.

В основе жизнедеятельности человека лежит удовлетворение базовых (основных) потребностей. Большинство ученых склоняется к мнению, что можно выделить *первичные* и *вторичные* потребности. Первичные, как правило, являются врожденными и включают в себя физиологические потребности, потребности организма в пище, воде, дыхании, отдыхе и т. д. Такие потребности заложены в человеке генетически. В отличие от первичных, вторичные потребности являются психологическими и обычно осознаются с социальным опытом. Учитывая, что у разных людей приобретенный социальный опыт различен, но и вторичные потребности различны и более разнообразны, чем первичные. Это, например, потребность в уважении, привязанности, богатстве, власти, принадлежности к определенной социальной среде. помимо этого, человек стремится к удовлетворению духовных потребностей. к ним обычно относят потребности в определении смысла жизни.

ни, понимании других людей, определении места человека в социальном окружении.

Люди по-разному пытаются устранить возникающие потребности: удовлетворять их, подавлять или не реагировать на них. Для удовлетворения потребностей важное значение имеют стимулы, которые побуждают к действию и являются причиной определенного поведения человека. Процесс использования различных стимулов в управлении социальным поведением называют стимулированием, которое является одним из средств, с помощью которого осуществляется мотивация человека к определенным действиям. Под мотивацией понимается совокупность внутренних и внешних движущих сил (мотивов), побуждающих человека к деятельности для достижения поставленных целей. Мотив находится «внутри» человека, имеет индивидуальный характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно мотивов. Он определяет, что и как надо делать для удовлетворения возникшей потребности. Итак, *стимул* – это побудительный мотив, а *мотив* – это прямые причины совершения людьми определенных действий.

Необходимо различать понятия мотивирование и мотивации. Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью осуществления им определенных действий путем пробуждения в нем тех или иных мотивов.

При рассмотрении мотивирования как процесса можно условно выделить 6 его последовательных стадий.

Первая стадия – возникновение потребностей, когда человек начинает ощущать, что ему чего-то не хватает. Появившись в конкретное время, потребность (физиологическая, психологическая, социальная) начинает «требовать» от человека определённых действий для ее устранения.

Вторая стадия – поиск путей устранения. Возникает потребность, которая стала причиной неудобств и которую надо удовлетворить, подавить или не замечать.

Третья стадия – определение действий. При этом необходимо увязать между собой 4 положения: что надо получить, чтобы устранить потребность; что надо сделать, чтобы получить желаемое; в какой мере можно добиться желаемого; насколько то желаемое, которое можно получить, удовлетворить потребность.

Четвертая стадия – осуществление действий, затрачивание усилий с целью получить что-то для устранения потребности.

Пятая стадия – затраченные усилия вознаграждаются за осуществление действия. В результате появляется нечто, что может служить для непосредственного удовлетворения потребности или являются предметом обмена с целью получения желаемого. Эта стадия выявляет результативность затраченных усилий, ослабляя или усиливая мотивированность к действию.

Шестая стадия – устранение потребности, в зависимости от степени удовлетворения мотивов возникшей потребности, возможного продолжения действий или прекращения деятельности до момента возникновения новой потребности.

Мотивация работников в трудовой деятельности является одним из важнейших вопросов управления персоналом. Эффективное управление персоналом тесно связано с его мотивацией, поскольку именно она выступает непосредственной причиной его поведения. Разработать механизм действенных форм и методов управления работниками можно, зная, что движет работником, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его поведения в организации. В данной связи решение проблем мотивации является обязательной составляющей работы современного менеджера.

Мотивация – это процесс побуждения работников к деятельности для достижения личных целей и целей организации. **Цель мотивации** – повышение индивидуальной, групповой и организационной результативности труда, как в текущий момент, так и в долгосрочном периоде.

В основе теоретических подходов к мотивации лежат представления, сформулированные психологической наукой, исследующей причины и механизмы целенаправленного поведения человека. С этих позиций мотивация определяется как движущая сила человеческого поведения, в основе которой находится взаимосвязь потребностей, мотивов и целей человека.

При проектировании оптимальных систем мотивации труда необходимо учитывать следующие **принципы**:

работники преследуют, прежде всего, свои интересы, поэтому цели организации и индивидуальные цели работника могут противоречить друг другу;

мотивы индивидуального поведения сложны, разнообразны и субъективны, так как они формируются под воздействием многих факторов;

руководитель при построении системы мотивации на предприятии должен комплексно использовать все методы мотивации;

обязательный прогноз влияния на трудовое поведение персонала всех мероприятий по изменению системы мотивации его труда в организации;

постоянный мониторинг возможных отклонений от заданных менеджером форм трудового поведения.

Соблюдение вышеизложенных принципов проектирования оптимальных систем мотивации труда позволяет избежать следующих негативных моментов в трудовом поведении персонала:

неспособность ряда работников комплексно оценить создаваемые стимулы к труду, что приводит к переориентации их поведения с достижения результата на построение неформальных отношений с руководителем;

привыкание и игнорирование персоналом стимулов к трудовой деятельности;

развитие нелояльности персонала по отношению к своей организации;

увеличение вероятности межличностных конфликтов.

Различают **внутреннюю и внешнюю мотивацию**.

При **внутренней мотивации** награду за свои действия человек, что называется, «имеет в самом себе»: чувство собственной компетенции, уверенность в своих силах и намерениях, удовлетворение от своего труда, самореализации. Внутреннюю мотивацию усиливает положительная обратная связь в форме похвалы, одобрения и т. п. **Внешняя мотивация** зависит от отношений человека с внешней средой (это может быть желание получить вознаграждение, избежать наказания и пр.). Она регулируется внешними психологическими и материальными условиями деятельности. Если человек работает из-за денег, то деньги являются внутренним мотиватором, если же преимущественно из-за интереса к работе, то деньги выступают внешним мотиватором.

К **внутренним** побудительным силам относятся: потребности, интересы, желания, стремления, ценности, мотивы; к **внешним** – разнообразные средства экономического и морального воздействия (стимулы), используемые государством, организацией для повышения трудовой активности работников.

Можно выделить следующие особенности *внешней и внутренней мотивации*:

- внешняя мотивация в целом способствует увеличению объема выполняемой работы, а внутренняя – качества;
- если внешняя мотивация (как позитивная, так и негативная) не достигает «порогового» значения или снимается вообще, внутренняя мотивация усиливается;
- при замене внутренней мотивации внешней первая, как правило, уменьшается;
- рост уверенности в себе, своих силах способствует усилению внутренней мотивации.

Выделяют *три типа мотивации труда*: прямую, косвенную и побудительную.

Прямая мотивация формирует интерес к работе и ее результатам. В качестве факторов такой мотивации выступает содержание труда, сознание своих достижений для общества, признание их окружающими, чувство ответственности и самореализации. Человек трудится не только для получения заработной платы, он испытывает интерес к содержанию самой работы.

Косвенная мотивация основана на материальной заинтересованности. Факторами этого типа мотивации являются формы оплаты труда, уровень напряженности труда. В данном случае труд выступает в форме цены на рабочую силу, которая обменивается на производимые товары и услуги.

Побудительная мотивация базируется на страхе и обязанностях. Она определяется властью, уровнем безработицы и отсутствием гарантий сохранения рабочего места, социальной напряженностью, неуверенностью в будущем.

Методы мотивации персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы мотивирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия. Существуют следующие методы мотивирования эффективного трудового поведения:

- материальное поощрение;
- организационные методы;
- морально-психологические.

Наиболее распространенной формой (методом) *материального мотивирования* является индивидуальная премия. Целесообразно за-

ранее определить процент премии по итогам года и корректировать его в соответствии с достижениями сотрудника.

Эффективность премирования во многом определяется правильно-стью выбора показателей, их дифференциацией в зависимости от роли и характера подразделений, уровня должностей, ориентацией на ре-альный вклад и конечные результаты, гибкость критериев оценки до-стижений работника.

Удовлетворенность материальным вознаграждением, его справед-ливым уровнем мотивирует инициативу людей, формирует у них при-верженность организации, привлекает в нее новых работников. Для руководителя очень важно умение распознавать потребности работни-ков. Потребность более низкого уровня должна удовлетворяться преже-де, чем потребность следующего уровня.

Следует отметить, что ни одна система материального вознаграж-дения не может в полной мере учитывать характер и сложность труда, личный вклад работника и весь объем работы.

Потребности постоянно меняются, поэтому методы мотивации нуждаются в постоянной корректировке. С развитием личности рас-ширяются возможности, потребности в самовыражении. Таким обра-зом, процесс мотивации путем удовлетворения потребностей бесконе-чен.

Организационные способы мотивации включают в себя:
участие в делах организации (как правило, социальных);
перспективу приобрести новые знания и навыки;
обогащение содержания труда (предоставление более интересной работы с перспективами должностного и профессионального роста).

Морально-психологические методы мотивации включают в себя:
создание условий, способствующих формированию профессио-нальной гордости, личной ответственности за работу;
признание (личное и публичное, а также ценные подарки, почетные грамоты, Доска почета и т. п.). За особые заслуги – награждение ордена-ми и медалями, нагрудными знаками, присвоение почетных званий и др.;
атмосферу взаимного уважения, доверия.

Своеобразным комплексным методом мотивации является продви-жение в должности. Однако этот метод внутренне ограничен, так как, во-первых, в организации число должностей высокого ранга ограниче-но; во-вторых, продвижение по службе требует повышенных затрат на переподготовку.

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их комбинации. Для эффективного *управления мотивацией* необходимо использовать все три группы методов.

Рост роли экономических методов связан, прежде всего, с формированием и совершенствованием рыночной системы хозяйствования. В условиях рынка они неизбежно получают дальнейшее развитие, повысится действенность и результативность экономических мотивов, что позволит поставить каждого работника и коллектив в такие экономические условия, при которых появится возможность наиболее полно сочетать личные интересы с производственными целями.

Кроме того, среди методов мотивации выделяют:

принуждение – основанное на страхе увольнения и наказания;

вознаграждение – осуществляемое в виде систем материального и нематериального стимулирования труда;

солидарность – реализуется путем формирования у персонала ценностей и целей, близких или совпадающих с ценностями и целями организации, и осуществляется с помощью убеждения, обучения и создания благоприятного рабочего климата в коллективе;

приспособление – подразумевает оказание влияния на цели и задачи организации путем частичного приспособления их к целям менеджеров высшего и среднего уровней. Этот метод мотивации требует передачи полномочий на нижние уровни, и это становится внутренним мотивом, объединяющим цели менеджмента и персонала организации.

Укрупненно методы мотивирования можно также сгруппировать в следующие четыре вида.

1. *Экономические мотивы* всех типов (заработная плата, премии, льготы, страховки, беспроцентные кредиты и т. п.). Успешность их воздействия определяется тем, насколько коллектив понимает принципы системы, признает их справедливыми, в какой мере соблюдается неотвратимость поощрения (наказания) и результатов работы, их тесная связь во времени.

2. *Управление по целям*. Эта система широко используется в США и предусматривает установление для личности или группы цепи целей, способствующих решению главной задачи организации (достижение определенных количественных или качественных параметров, повышение квалификации персонала и т. п.). Достижение каждой цели автоматически означает повышение уровня зарплаты или другую форму поощрения.

3. *Обогащение труда* – эта система в большей степени относится к неэкономическим методам и означает предоставление работникам более содержательной, перспективной работы, значительной самостоятельности в определении режима труда, использовании ресурсов. Во многих случаях к этому добавляется рост *оплаты труда* и повышение социального статуса.

4. *Система участия*, которая в настоящее время существует в многообразных формах: от широкого привлечения коллектива к принятию решений по важнейшим проблемам производства и управления до участия в собственности путем приобретения акций собственного предприятия на льготных условиях.

Стимулы могут быть материальными и нематериальными. К первой группе относятся денежные (заработная плата, премии и т. д.) и неденежные (путевки, бесплатное лечение, транспортные расходы и др.). Ко второй группе стимулов можно отнести: социальные (престижность труда, возможность профессионального и служебного роста), моральные (уважение со стороны окружающих, награды) и творческие (возможность самосовершенствования и самореализации).

Следует отметить, что *стимулирование* базируется на определенных принципах:

доступность. Каждый стимул должен быть доступен для всех работников. Условия стимулирования должны быть понятными и демократичными;

ощутимость. Существует некий порог действенности стимула, который существенно различается в разных коллективах. Это необходимо учитывать при определении нижнего порога стимула;

постепенность. Материальные стимулы подвержены постоянной коррекции в сторону повышения, что необходимо учитывать, однако резко завышенное вознаграждение, не подтвержденное впоследствии, отрицательно скажется на мотивации работника в связи с формированием ожидания повышенного вознаграждения и возникновением нового нижнего порога стимула, который устраивал бы работника;

минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой. Например, переход на еженедельную оплату труда. Соблюдение этого принципа позволяет снизить уровень вознаграждения, так как действует принцип «Лучше меньше, но сразу». Учащение вознаграждения, его четкая связь с результатом труда является сильным мотиватором;

сочетание моральных и материальных стимулов. И те, и другие факторы одинаково сильны по своему воздействию. Все зависит от

места, времени и субъекта воздействия этих факторов, поэтому необходимо разумно сочетать эти виды стимулов с учетом их целенаправленного действия на каждого работника;

сочетание стимулов и антистимулов. Необходимо их разумное сочетание в зависимости от традиций, сложившихся в обществе, коллективе, взглядов, нравов.

К *формам стимулирования персонала* относят материальное вознаграждение и дополнительные стимулы.

Заработная плата – важнейшая часть системы оплаты и стимулирования труда, один из инструментов воздействия на эффективность труда работника. К формам материального стимулирования кроме заработной платы можно отнести бонусы. Бонусам предшествует оценка или аттестация персонала. В некоторых организациях бонусы составляют 20 % дохода сотрудника в год. Кроме того, возрастает значение таких стимулов, как участие в прибылях и в акционерном капитале.

Использование различных форм и методов стимулирования позволяет сформировать руководству организации действенную мотивацию кадров к эффективной деятельности, что, в свою очередь, будет способствовать не только функционированию, но и развитию предприятия.

Мотивация труда определяется до начала профессиональной трудовой деятельности путем усвоения человеком ценностей и норм трудовой морали и этики, посредством личного участия в трудовой деятельности в рамках семьи и школы. В это время закладываются основы отношения к труду как к ценности, и формируется система ценностей самого труда, развиваются трудовые качества личности: трудолюбие, ответственность, дисциплинированность, инициативность, приобретаются первоначальные трудовые навыки.

Для формирования трудовой мотивации наибольшую значимость имеет характер усвоенных индивидуумом ***трудовых норм и ценностей***. Именно они придают смысл всей дальнейшей трудовой деятельности, определяют образ жизни человека.

Успешное применение тех или иных форм материального стимулирования способно обеспечить определенные преимущества, но мотивационный потенциал так называемых мягких составляющих эффективности – дружбы, партнерства, командной работы – часто оказывается гораздо важнее. Нематериальные средства воздействия на мотивацию работника приведены в табл. 5.1.

Таблица 5.1. Нематериальные средства воздействия на мотивацию работника

Средства воздействия на мотивацию	Основное содержание
Организация работ	Разнообразие навыков, требуемых для выполнения работы. Завершенность выполняемых заданий. Значимость и ответственность работы. Предоставление самостоятельности работнику. Своевременное информирование о соответствии работы установленным требованиям
Моральное стимулирование	Широкий набор нематериальных стимулов, используемых как непосредственным руководителем, так и администрацией организации (устная благодарность, почетная грамота, фото на Доске почета и др.). Мотивирующий потенциал этого средства ослабевает при формальном подходе
Индивидуальный подход при выборе стимулов	Оценка руководителем доминирующих у данного работника потребностей и выбор таких методов воздействия, которые в наибольшей степени соответствуют особенностям его мотивации
Постановка целей	Постановка перед работником четких целей и задач, которые должны быть решены за определенное время. Конкретность, привлекательность и реализуемость – ключевые требования к мотивирующим целям
Оценка и контроль	Различные формы контроля за работой исполнителя, осуществляемые непосредственным руководителем, и оценка его результатов и поведения
Информирование	Своевременность и полнота удовлетворения потребности работников в значимой для них информации
Практика управления	Качество управления, соответствие стиля управления важнейшим ситуационным переменным (характеристики работников, задачи, временные ограничения и др.)
Меры дисциплинарного воздействия	Правильный выбор места (публично или в кабинете руководителя). Своевременность дисциплинарного воздействия. Соразмерность строгости наказания тяжести проступка. Разъяснение причин. Внеличностный характер наказаний
Обращение к наиболее значимым для работника ценностям	Самоуважение. Финансовое благополучие. Ответственность перед командой (коллективом). Интересы организации. Карьерные перспективы. Интересы семьи и др.

Чтобы стимулировать процесс планирования мотивации персонала, уточняется миссия организации, т. е. описание того, как организация намеревается выполнить свои основные обязательства перед клиентами, потребителями, партнерами.

После этого разрабатывается план мероприятий, касающихся непосредственно системы мотивации персонала. Сложность механизма формирования мотивов и мотивационного ядра, в частности, требует при проведении мотивирующих мероприятий соблюдения строгой их очередности. Так, вначале исследуется эффективность существующей

системы мотивации персонала, выясняются отрицательные и положительные моменты ее функционирования, вскрываются причины недостатков и принимается решение о разработке специальных программ по их устранению.

2. Теории мотивации

Основная задача **теории мотивации** – анализ факторов, от которых зависит мотивация. Предметом всех теорий мотивации служит анализ потребностей как процесса побуждения к достижению целей (личных или коллективных). В современном менеджменте мотивация используется как функция повышения эффективности труда.

Мотивация – процесс противоречивый. Мотивационному процессу присуща нестабильность и непредсказуемость. Правильный выбор модели (теории мотивации) в менеджменте означает определение перечня потребностей, которые необходимо удовлетворить для формирования эффективных побудительных мотивов, и составления списка мер поощрения (индивидуальных и коллективных). Различные теории мотивации не имеют существенных различий, но по-разному раскрывают процесс мотивации.

Многочисленные теории мотивации разделяют на две группы:

- **группа содержательных теорий** – идентифицируют внутреннее побуждение, анализируют потребности человека;

- **группа психоаналитических теорий – процессуальные теории** – признают современными, поскольку они ориентируются на анализ поведения людей в соответствии с их восприятием, познанием.

В основе **содержательных теорий** лежит анализ пропорций двух факторов: вознаграждение и потребности.

К основным содержательным теориям относят:

- иерархическую теорию потребностей Маслоу;
- теорию Альдерфера;
- двухфакторную теорию Герцберга;
- теорию приобретенных потребностей МакКлелланда.

Содержательные теории мотивации фокусируются на изучении человеческих потребностей, так как они считаются факторами, лежащими в основе мотивации.

Теория иерархии потребностей Маслоу – удовлетворение потребностей происходит в строгой последовательности: сначала потребно-

сти низших уровней, потом более высших; снизу-вверх. Только удовлетворив потребности 1-го уровня, человек может перейти ко 2-му и т. д. Пирамиду Маслоу составляют пять укрупненных уровней:

физиологические потребности (сон, воздух, голод, жажда);
 потребности в безопасности (защищенность, стабильность);
 социальные потребности (общение, дружба, любовь);
 престижные потребности (карьера, успех, авторитет);
 духовные потребности (знания, искусство, самореализация).

Теория Альдерфера говорит о том, что людьми движут три основные потребности:

потребность существования (физиологические потребности, безопасность);

потребность связи (принадлежность, причастность, общение);

потребность роста (самореализация, творчество).

Движение по уровням потребностей здесь уже может происходить в обе стороны: и снизу-вверх, и сверху-вниз.

Теория МакКлелланда делает упор на три потребности высших уровней:

потребность в причастности;

потребность во власти;

потребность в успехе.

Теория двух факторов Герцберга предполагает наличие 2 групп факторов влияющих на мотивацию работников:

гигиенические факторы (удерживающие на работе) – условия труда, размер зарплаты, взаимоотношения с коллегами и руководителем;

факторы-мотиваторы (побуждающие к работе) – карьерный рост, возможность самореализации, признание заслуг.

Задача процессуальных теорий – получить ответ на вопрос, каким должен быть путь достижения целей. Выделяют четыре их основных направления:

- теорию ожиданий Врума;
- теорию справедливости Адамса;
- теорию Портера-Лоулера;
- теория Макгрегора.

Процессуальными теориями мотивации не опровергается значение удовлетворения потребностей персонала. На первое место выводятся взаимосвязь потребностей, их удовлетворение и вознаграждение с самим трудом. Основными факторами служат условия труда и субъек-

тивное восприятие, а также последующая оценка условий работы сотрудником.

Процессуальные теории мотивации анализируют, как человек распределяет усилия для достижения цели, и какое поведение при этом выбирает. Кроме потребностей, не менее важны и условия их удовлетворения: ожидаемое вознаграждение и справедливая оценка работы.

Теория ожиданий Врума гласит, что для мотивации человека необходимо не только наличие потребности, но и ожидание того, что его действия действительно приведут к получению желаемого. Выделяют следующие ключевые факторы, влияющие на мотивацию по Вруму: ожидание того, что усилия приведут к желаемому результату; ожидание того, что достижение результата будет вознаграждено; ожидание того, что вознаграждение будет ценным (валентным). Чем сильнее каждый из факторов, тем выше мотивация. Если хотя бы один из факторов будет отсутствовать, то и мотивация будет нулевой. Недостаток теории ожиданий – она не говорит о том, какое вознаграждение обладает большей ценностью.

Суть теории справедливости Адамса в том, что люди субъективно оценивают соотношение между вознаграждением и усилиями, а также всегда сравнивают его с другими работниками, выполняющими такую же работу. Итогом сравнения может быть чувство несправедливости. Адамс выделил шесть возможных реакций на несправедливость:

- сокращение прикладываемых усилий;
- попытка добиться увеличения вознаграждения;
- снижение самооценки;
- попытка повлиять на зарплату и (или) нагрузку других;
- выбор другого объекта для сравнения;
- попытка перейти в другое подразделение или фирму.

Менеджер должен отслеживать возникновение подобных противоречий и вовремя их устранять.

Теория Портера-Лоулера основана на утверждении, что на мотивацию человека влияет целый ряд факторов: затраченные усилия, полученный результат, вознаграждение, его восприятие и степень удовлетворенности. Вывод – результативный труд ведет к удовлетворению работника, а не наоборот.

Теория Макгрегора включает две взаимосвязанные теории:

теория Х – руководители считают, что работники ленивы, стараются избегать работы и ответственности. Работников надо контролировать, главный стимул для них – деньги. Стиль руководства – автори-

тарный, основанный на угрозе наказания;

теория Y – противоположность предыдущей. Менеджмент склонен считать, что сотрудникам нравится творческий труд. Удовлетворение от работы – само по себе мощный стимул. Менеджеры полагают, что если предоставить работникам большую свободу, это может значительно повысить производительность. Стиль руководства – более гибкий и либерально-демократический.

3. Управление дисциплинарными отношениями

Теория мотивации работников составляет часть общей теории управления дисциплинарными отношениями.

Одна из причин экономического кризиса на многих предприятиях состоит в том, что в них значительно ухудшилась дисциплина.

Управление дисциплиной – это борьба против неорганизованности, пассивности, нечестности, лени, безответственности и т. д.

В широком смысле работа по управлению дисциплиной охватывает все сферы работы организации. Эффективность управления дисциплиной позволяет решать следующие задачи:

- 1) организовывать труд людей и тем самым создавать условия для удовлетворения ими в процессе труда своих потребителей;
- 2) обеспечить распределение трудовых функций между работниками;
- 3) мотивировать труд, создав мотивационное поле;
- 4) добиться от каждого работника максимально эффективной работы;
- 5) обеспечить решение поставленных руководством производственных задач.

Дисциплина — это общественные отношения, складывающиеся по поводу соблюдения социальных и технических норм, правил поведения в семье, организации, обществе, государстве.

По способу подчинения дисциплина делится на: принудительную, добровольную.

По видам социальных норм на: экономическую, финансовую, трудовую, технологическую, плановую и т. д.

Различают также 3 разновидности дисциплины:

исполнительская – это исполнение каждым сотрудником своих обязанностей;

активная – это использование прав при исполнении обязанностей. Такой вид дисциплины более предпочтителен, так как работник проявляет в своем поведении активность – активно пользуется своими

правами;

самодисциплина – это исполнение работником своих обязанностей и исполнение им своих прав на основе самоуправления.

Дисциплинарные отношения.

Человек, заключая трудовой договор (контракт), вступает во множество отношений разного вида, которые объединяются одним названием – трудовые отношения. В них присутствуют имущественные, управленческие, этические, эстетические отношения, а также отношения по поводу рабочего времени и времени отдыха, по поводу чести и достоинства человека и др.

В самом широком смысле дисциплинарные отношения регулируются практически всеми отраслями права: государственным, финансовым, административным, трудовым и др.

Важной формой отношений являются правонарушения. Эта форма возникает на основе норма права. Она включает права, обязанности, объект отношения, ответственность сторон.

Дисциплинарные отношения – это вторичная форма трудовых отношений. Эта форма присутствует в любом трудовом отношении, так как это отношения в сфере исполнения обязанностей и реализации прав, а также распределения прав и обязанностей.

По содержанию дисциплинарные отношения делятся на четыре вида: охранительные, поощрительные, воспитательные, организационные.

Охранительные правоотношения возникают при наличии одного из двух юридических фактов: невыполнение обязанности (в т. ч. некачественное исполнение обязанностей), превышение права, причиняющие ущерб другим работникам.

Охранительные отношения. Одна из сторон этих отношений – администрация, общественные организации, органы общественной самодеятельности – наделены дисциплинарной властью. Другая сторона – работник.

Содержание правоотношений является право и обязанность применить к нарушителю меру воздействия. Работник обязан претерпеть меру взыскания.

Поощрительные отношения. Юридическим фактором, порождающим правоотношения, является проявление работником активности в том виде, который указан в гипотезе поощрительной нормы. Носитель дисциплинарной власти может, а при определенных условиях обязан поощрить работника.

Воспитательные отношения. Их содержание включает право и обязанность администрации воспитывать работника, используя, в частности, метод убеждения. Цель развития этих отношений состоит в повышении уровня образования, формирование личности, привитии необходимых навыков и умений, формировании мировоззрения, совершенствовании физического развития человека.

Организационные отношения. Это отношения складываются из деятельности, направленной на создание, поддержание дисциплинарных отношений.

Они включают: а) определение прав, обязанностей, ответственности; б) распределение их среди работников и т. д.

Механизм управления дисциплиной. Можно назвать два механизма управления дисциплинарными отношениям: прямой и косвенный.

Прямой механизм включает использование методов и средств убеждения (воспитания), поощрения, принуждения.

Косвенный механизм состоит из управления условиями организации труда в самом широком смысле. К числу этих условий, которые наиболее тесно связаны между собой и влияют на дисциплинарные отношения, относятся организационные, социально-экономические, уровень управления, самоуправления, квалификации кадров, правовые и др.

Развивая и совершенствуя эти условия, мы косвенно способствуем повышению уровня дисциплины.

Организационные условия включают набор целей организации, определение функций, способа установления трудовых отношений, уровень нормирования труда, организацию рабочих мест и т. д.

Существуют различные методы управления дисциплинарными отношениями – экономические, психологические, правовые и др.

Экономические методы позволяют удовлетворить свои экономические потребности, интересы, обеспечить реализацию принципа социальной справедливости.

Правовых методов управления дисциплинарными отношениями четыре: убеждение, поощрение, принуждение, организация труда.

Важнейшим методом управления дисциплинарными отношениями является предоставление работникам благоприятных условий жизни – качественного жилья, отдыха, развлечений, воспитание детей и т. д.

Убеждение – основной метод управления дисциплинарными отношениями. Это метод воспитания, воздействия на сознание работника с

целью вызвать его на полезную деятельность или затормозить его нежелательные поступки.

Существуют различные виды убеждений: политические, экономические, правовые, эстетические, моральные и т.д.

Процесс убеждения включает следующие элементы:

Субъект убеждения – администрация, общественные организации, органы общественной самодеятельности, трудовой коллектив, каждый работник организации.

Объект убеждения – человек, трудовой коллектив, администрация, которую убеждает работник, профсоюз трудовой коллектив.

Средства убеждения – речь, реальное поведение, создание реальных ситуаций, условия труда, жизни.

Процедура убеждения – выяснение имеющихся правовых убеждений и определение их дефекта, передача знаний трудового права, формирование собственного отношения к знаниям, принципам, нормам, целям законодательства, средствам их достижения, установленных в законе.

Можно выделить три вида убеждения:

1) непосредственно эмоциональное, при котором воздействуют на чувства;

2) логическое воздействие на разум;

3) убеждение практикой.

Существует немало рекомендаций и правил по эффективному убеждению, поощрению и наказанию. Назовем некоторые из них:

Правила эффективности убеждения.

Первое правило – чем больше правды в сообщении, идее, в которой хотят убедить человека, тем вероятнее, что идея станет убеждением.

Второе правило – сообщение, идея должны отражать потребности, интересы, надежды, желание, стремление человека.

Третье правило – в идее должен быть искренне уверен тот, кто убеждает.

Правила эффективного поощрения:

1. Поощрение следует применять при каждом проявлении трудовой активности работника с положительным результатом.

2. Поощрение должно быть значимым, поднимать престиж добросовестного труда.

3. Поощрение должно быть гласным. Иногда работник узнает о том, что его поощрили, спустя полгода и даже год после этого события, а то и вовсе не знает, что сводит действия поощрения к нулю. Любое поощрение нередко поднимает престиж работника, а ведь престиж,

уважение часто ценится людьми значительно выше, чем материальное обеспечение. Все поощрения целесообразно делать в присутствии коллектива.

4. При применении поощрения необходимо использовать ритуалы, обычаи, традиции.

5. Отрицательные традиции должны быть вытеснены только положительными традициями, а не приказом.

6. Чем ближе момент получения поощрения, тем активнее человек работает. Надолго отложенное поощрение неэффективно, напротив, когда работнику обещают скорое поощрение, его трудовая активность максимально возрастает.

7. Доступность поощрения. Например, в коллективе молочно-товарной фермы есть очень опытные операторы машинного доения с большим стажем работы и менее опытные доярки. Как правило, более опытные от каждой коровы надаивают больше молока и получают премии, другим – премии недоступны. Следовательно, чтобы обеспечить доступность поощрения другим дояркам необходимо разработать соответствующие условия поощрения.

8. Целесообразно выяснить, что работник считает ценным для себя и на этой основе строить систему поощрения данного работника.

Правила эффективного наказания.

Наказание связано с ограничением или лишением нарушителя определенных благ. Это отрицательная оценка деятельности человека администрацией, правлением СПК и т. д. Цель наказания – убедить человека отказаться от совершения нарушений в дальнейшем и удерживать от нарушений других работников. Наказание – это следствия неисполнения виновным обязанности, превышение прав.

Приведем правила наказания:

1. Неотвратимость наказания.
2. Индивидуализация наказания.
3. Значимость для работника наказания.
4. Справедливость наказания.
5. Администрация должна учитывать тяжесть совершения дисциплинарного проступка, обстоятельства, при которых оно совершено, предшествующую работу, отношение человека к своему нарушению.
6. Наказание не должно унижать честь и достоинства человека.

Измерение уровня трудовой дисциплины

Для управления дисциплиной необходимо прежде всего научиться ее измерять, для того чтобы можно было определить, как те или иные

меры, факторы, условия воздействуют на дисциплину, на чем нужно остановить внимание, какое звено в этой работе выделить прежде всего. Измерение уровня дисциплины необходимо и для того, чтобы можно было сравнить дисциплину в различных структурных подразделениях организации при подведении итогов их деятельности.

В организациях еще не могут достаточно точно измерить уровень трудовой дисциплины. Более того, на практике измеряется не уровень трудовой дисциплины, а лишь ее часть, уровень отклонений. Например, в специальной литературе отмечается, что одной из основных характеристик дисциплины является отношение числа лиц, чьи поступки противоречат требованиям дисциплины труда. Эту характеристику называют уровнем трудовой дисциплины. Учет только отрицательных отклонений от норм считается уже недостаточным. Оценка уровня дисциплины должна отражать как положительные, так и отрицательные отклонения от норм.

В соответствии с современным подходом и измерению уровня трудовой дисциплины, уровень выражает все стороны и отношения трудовой активности. При этом приводится и классификация активности: *высокая* – присуща лицам, не имеющим нарушений, активно участвующим в борьбе против нарушений в комиссиях по трудовым спорам, в борьбе с пьянством, наркоманией, токсикоманией и т. д.; *средняя* – присуща лицам, не допускающим нарушений; *низкая* – включает лиц, допускающих нарушения.

К показателям трудовой активности обычно относят уровень выполнения норм выработки, планов и заданий, качество продукции, состояние трудовой дисциплины, взаимопомощь, участие в соревнованиях, техническом творчестве и т. д.

Существует и такой взгляд на уровень дисциплины, который отражает не активность, а все стороны отношения работника к труду, к своим обязанностям в форме конкретных результатов его деятельности и выполнении норм поведения (активность при таком подходе учитывается, но только как один из элементов дисциплины).

Следует отметить, что учет только поощрений и взысканий, объявленных администрацией, не дает полного представления об уровне трудовой дисциплины, так как многие нарушения и активность не фиксируются на бумаге. Целесообразно учитывать не взыскания, а все нарушения, тем более, что в любом коллективе они на виду, на виду и все случаи проявления активности.

Давно уже высказана мысль, что менеджеров нужно привлекать к ответственности не за большое количество нарушений, а за невыполнение планов по количеству и качеству, экономии сырья и материалов, а также за отсутствие работы по укреплению трудовой дисциплины, за попустительство нарушителям, неумение организовать эту работу, эффективно управлять дисциплиной.

Тема 2.6. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

1. Культура управленческого труда.
2. Культура организации.
3. Служебный этикет.

1. Культура управленческого труда

Среди основных элементов менеджмента одним из наиболее ярких является управленческая культура. Слово «культура» (от лат. cultura) буквально означает воспитание, образование, развитие. В широком смысле термин «управленческая культура» употребляется для характеристики организационно-технических условий и традиций управления, профессионального и нравственного развития менеджера. В узком значении культура управленческого труда может трактоваться как служебная этика руководителя.

Управленческую культуру можно представить как совокупность типичных для менеджера ценностей, норм, точек зрения и идей, которые сознательно формируют образец его поведения.

Новые условия хозяйствования, повышение образовательного уровня и зрелости менеджеров дали мощный толчок развитию управленческой культуры. Управленческие структуры не только коренным образом изменили отношение к этой проблеме, но и заняли активную позицию в формировании, изменении и использовании ее как фактора повышения конкурентоспособности своих организаций.

Специфика культуры управленческого труда состоит в том, что в основе ее лежат определенные нормы, которые должны строго соблюдаться менеджером. Наиболее важные из них:

- *Юридические* нормы управленческого труда, которые отражены в государственно-правовых нормативных актах. Культура менеджера в этом отношении состоит в знании и выполнении юридических норм;
- *Моральные* нормы, регулирующие поведение менеджера в области нравственности и морали;
- *Организационные* нормы, устанавливающие структуру организации, состав и порядок деятельности функциональных подразделений и их руководителей, а также правила внутреннего распорядка и другие нормы организационного плана, принятые в организации;
- *Экономические* нормы — регулируют экономическую деятельность организации.

Существуют и другие виды норм (технические, эстетические и т.п.), которые определенным образом формируют управленческую культуру. В конечном итоге образуется совокупность элементов, аттестующих деятельность менеджера в отношении культуры управленческого труда. Эти элементы следующие:

- *Личная культура.* Включает в себя уровень квалификации; этическое воспитание; личную гигиену и внешний вид; форму обращения к подчиненным и т.п.

- *Рациональное распределение рабочего времени.* Рациональная организация труда менеджера немыслима без четкого представления о том, что он делает, когда делает, сколько времени затрачивает на различные виды работ. Менеджеру необходимо строго планировать затраты своего личного времени на работу с документами и кадрами, на решение социально-экономических и коммерческих вопросов, на совещания, переговоры. Кроме того, он должен учитывать непроизводительные затраты времени, а также неучтенное время. В то же время руководитель должен планировать не только свое рабочее, но и свободное время. Ведь старая истина гласит: «Кто не умеет работать, тот не умеет и отдыхать».

- *Культура содержания рабочего места.* Отдельные менеджеры считают, что в процессе работы необходимо, чтобы все находилось «под рукой», и с этой целью выкладывают на рабочий стол всю имеющуюся у них документацию. Но это неправильно. При таком подходе трудовой процесс сильно затрудняется: уменьшается рабочая площадь стола; трудно сосредоточиться на каком-либо одном деле; ухудшаются санитарно-гигиенические условия; легко потерять нужные в данный момент документы и т.п. На рабочем столе должны находиться лишь нужные для работы документы. Кроме того, в служебном помещении необходимо своевременно проводить уборку и заменять вышедшую из строя мебель.

- *Культура проведения массовых мероприятий* — умение организовать и провести различные совещания, переговоры и беседы.

- *Культура приема посетителей.* Она предполагает соблюдение правил и требований при приеме работников как по личным, так и по служебным вопросам.

Как организовать прием посетителей? Некоторые руководители считают, что двери их кабинетов должны быть открыты для посетителей в любое время (принцип «открытых дверей»). Но такой подход

оправдывает себя только тогда, когда руководитель имеет в своем подчинении всего несколько человек.

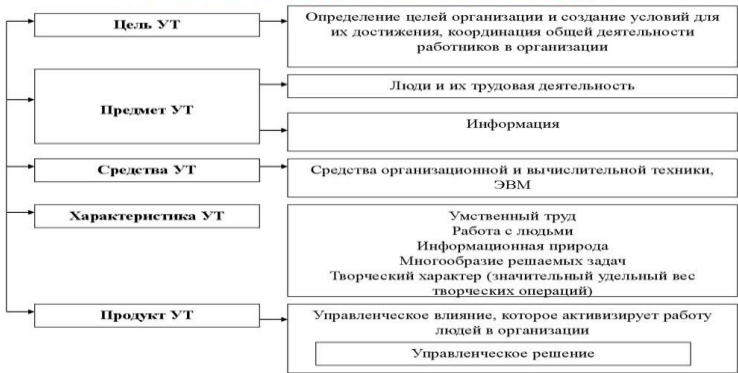
Другие руководители устанавливают для приема определенные дни и часы. Такая практика наиболее распространена. Если же руководитель по каким-то причинам не может проводить прием, то принимать посетителей должен кто-либо другой (как правило, один из его заместителей). Но отменять прием руководитель не должен ни при каких обстоятельствах. Для небольших предприятий прием может осуществляться без предварительной записи.

- *Культура в работе с письмами.* Сюда входит обязательная регистрация писем, определенные сроки их рассмотрения, персональная ответственность руководителя за своевременное и правильное реагирование на них, обязательный ответ на каждое письмо.

- *Культура речи.* Около 80 % рабочего времени менеджера занимают контакты с людьми, поэтому умение говорить (общаться) является важной составной частью культуры труда менеджера.

- *Организационная культура руководителя.* Она определяется степенью владения менеджером теорией управления, методами организаторской работы, его опытом, навыками и умением осуществлять разнообразные организационные процедуры, составляющие значительный удельный вес в структуре рабочего времени менеджера. К организационным процедурам относятся подбор и расстановка кадров, разработка организационных норм, нормативов и планов личной работы, постановка задач и доведение их до исполнителей, распорядительство, контроль исполнения и др.

Особенности управленческого труда



Функции культуры управленческого труда:

- репутационная; узнаваемая корпоративная культура позволяет сформировать успешный образ фирмы в глазах действующих и потенциальных потребителей, а также обеспечивает высокий рейтинг на рынке труда, что влечет за собой возможность найма наиболее квалифицированных работников;
- стимулирующая; формирует общие цели и задачи для всех сотрудников компании, мотивирует их на достижение общих результатов;
- объединяющая; обеспечивает вовлечение всех работников в решение стоящих перед компанией задач, формирует целостность коллектива, создает синергетический эффект в подразделениях и компании в целом;
- индивидуализирующая; позволяет сформировать индивидуальные характеристики компании, обеспечивающие идентификацию компании и ее сотрудников во внешней среде;
- адаптационная; помогает новым участникам коллектива адаптироваться к условиям работы и почувствовать себя важной частью системы;
- нормативно-управленческая; формирует основополагающие нормы принятия управленческих решений и взаимодействия структурных подразделений, а также участников команды;
- системная; упорядочивает и повышает эффективность функционирования структурных элементов фирмы;
- маркетинговая; лежит в основе рыночного позиционирования компании, определяет коммуникационную политику.

Основные факторы, определяющие уровень культуры управления в организации:

- уровень общекультурного развития страны, ее материальное и духовное состояние в конкретный период развития, определяющий организационную культуру управления конкретной организации;
- уровень развития организации, ее потенциал, связи с внешней средой, уровень технологии, конкурентоспособность;
- состояние правовой обеспеченности производства, соответствие правовых норм страны потребностям конкретной организации;
- система внешних связей и “раздражителей”, каналы доступа другой культуры управления, степень такой доступности;

– организационно –правовой и организационно-культурный рас-
рядок.

Формирование и развитие управленческой культуры менеджеров зависит от совокупного влияния многих факторов, которые можно структурировать в три основные группы.

К первой группе следует относить факторы, действующие на уровне общества (объективные факторы).

Ко второй относятся факторы, действующие на уровне коллектива, группы. Они носят как объективный; так и субъективный характер.

Третью группу представляют факторы, действующие на уровне личности (субъективные факторы).

Прежде всего, следует отметить, что их влияние на процесс формирования и развития управленческой культуры может быть как положительным (способствовать этому процессу), так и отрицательным (тормозить его направленность). А степень их воздействия на этот процесс будет в значительной мере зависеть от уровня сформированности культуры управленческой деятельности на каждом конкретном временном этапе. Чем он выше, тем меньше зависимость от этих факторов. И наоборот: чем ниже, тем большее влияние они оказывают на формирование и совершенствование управленческой культуры менеджеров.

1. Объективные факторы. Эти факторы составляют наиболее многочисленную группу. К ним относятся политические, исторические, социально-экономические, национальные, правовые и культурные условия, традиции страны, в которой менеджеры живут и работают.

В современной литературе, посвященной вопросам управления в целом и его культуры в частности этим факторам уделяется большое внимание. Авторы большинства работ справедливо отмечают, что именно под воздействием этих факторов формируется тип руководителя, стиль управления, управленческая культура, присущие той или иной конкретной среде.

«Исследование сущности управленческой деятельности в странах с различными культурными традициями показывает, что наряду с общими для всех национальных экономик и социально-политических систем характеристиками модели менеджмента в различных регионах мира имеют существенные особенности». Несмотря на то, что практически все специалисты в области управления выделяют примерно одинаковый список характеристик, определяющих тот или иной тип

управленческой культуры менеджеров, тем не менее, национальные различия проявляются даже в порядке перечисления этих черт, их приоритете.

Среди всех элементов национальной культуры в современном промышленном производстве на деятельность менеджера в процессе формирования его управленческой культуры в наибольшей степени влияют система ценностей данного общества, социальные нормативы и трудовые традиции, сформировавшиеся в течение всей истории данного народа. Система ценностей - универсальная мотивационная структура, имеющая определенный национально-культурный колорит.

Как известно, впервые вопрос о воздействии на производственное поведение системы ценностей М. Вебером, в своем анализе протестантской этики. И у наемных работников и у менеджеров ценности протестантской этики формируют мотив достижения, чувства самостоятельности и личной ответственности.

Сходный комплекс ценностей зафиксирован и в буддистско-синтоистской Японии, и в конфуцианском Китае. Немалую, если не определяющую роль в ускоренном развитии послевоенной Японии сыграло квалифицированное руководство, учитывающее в числе прочего и национальные особенности японского работника. Иными словами, управленческая культура японского менеджера формировалась под непосредственным воздействием национально-религиозного фактора.

Однако нельзя не обратить внимания на тот факт, что среди всего разнообразия типов культур управленческой деятельности многие авторы (прежде всего российские) выделяют четыре основные группы:

- 1. Американскую.
- 2. Западноевропейскую.
- 3. Японскую.
- 4. Российскую.

При этом подчеркивается, что культуры управленческой деятельности российских руководителей и их американских, западноевропейских и японских коллег резко отличаются. Основное различие, к примеру, проявляется в целях и мотивах деятельности; у наших молодых менеджеров, как отмечают теоретики и практики менеджмента, на первом плане личное обогащение, на втором - общественная полезность работы. Вместе с тем, нельзя не отметить, что у менеджеров более зрелого возраста (40-45 лет) и с длительным стажем работы на

управленческой должности позиции практически диаметрально противоположные.

С чем связаны такие различия в управленческой культуре российских и зарубежных руководителей? Безусловно, что в первую очередь историческими, социально-экономическими, политическими, правовыми, национальными, культурными условиями нашей страны, а также традициями отечественной школы управления, которая десятилетиями упорно примеряет чужеземные одежды менеджмента, без желания отделить универсальные черты управленческой культуры менеджмента от её институциональнокультурной отечественной специфики.

Исходя из этого, можно предположить, что управленческий потенциал российских менеджеров гораздо ниже их иностранных коллег. Однако исследование, проведенное американским социологом Л. Хотиным, показывает, что эмигранты из России находят в США хорошую работу по специальности, где высоко ценят их предприимчивость. Многие из них делают успешную карьеру. Это свидетельствует о широких возможностях наших руководителей, большом резерве повышения их управленческой культуры. Поэтому абсолютно не правы те, кто считает, что русские специалисты не способны быть хорошими руководителями и, что в их подготовке необходимо только копировать зарубежный опыт.

Это положение подтверждает и вывод отечественных культурологов, изучающих философию бизнеса с учетом этнопсихологических различий экономик - "...особые исторические, социальные и психологические условия общественной жизни в нашей стране не позволяют заимствовать и

переносить на нашу почву без радикальных изменений модели и методы

зарубежного менеджмента".

2. Объективно-субъективные факторы. Их действие обусловлено как объективными (финансовыми, правовыми, организационными, техническими и т.д.), так и субъективными (социально-психологическими, социально-бытовыми и т.п.) условиями. Эта группа факторов включает в себя следующие факторы:

Таблица 6 - Объективно-субъективные факторы формирования управленческой культуры

Факторы	характеристика

Финансово-экономические	Финансово-экономические факторы, выступающие, с одной стороны, как составная часть объективных социально-экономических факторов, тем не менее, с полным основанием могут быть отнесены к факторам активно влияющим на формирование и развитие управленческой культуры менеджера, действующим на уровне коллектив - группа. Это объясняется, в первую очередь, тем, что в каждой организации финансовая деятельность занимает далеко не последнее место. Выступая средством управления экономическими процессами, финансы, тем самым, способствуют достижению поставленных целей. Главное, в чем проявляется влияние финансово-экономических факторов на формирование и развитие управленческой культуры, заключается в финансировании затрат на профессиональную подготовку менеджеров
Организационно-правовые	Организационно-правовые факторы, влияющие на формирование и развитие управленческой культуры менеджера на уровне коллектива-группы, являются составной частью правовых факторов, действующих на этот процесс на уровне общества. Их проявление обусловлено характером отношений, определяющих поведение руководителя этого уровня управления. Основным содержанием этих факторов является нормативная информация, сосредоточенная в конкретных нормативно-правовых актах: уставах, должностных инструкциях, правилах внутреннего распорядка и т.д. Непосредственное влияние на личность менеджера, на процесс становления и совершенствования его управленческой культуры оказывают конкретные правовые средства (права и обязанности, льготы, поощрения и наказания), которые определяются этими документами
Технико-технологические	В условиях быстрого роста технической оснащенности органов управления вес большее значение в работе менеджера приобретают уровень автоматизации труда, внедрение компьютерной и оргтехни-

	ки, оборудование рабочего места. Формирование и развитие управленческой культуры менеджера теперь в большой степени будет зависеть от его умения использовать в своей деятельности современные компьютерные технологии и использовать все возможности информационного общества. Грамотное, высокопрофессиональное владение компьютерной техникой, технологией принятия и реализации управленческих решений выступает не только как необходимое условие решения оперативных, традиционных для руководителя задач и как основа для обогащения его концептуального опыта, но и как внешний атрибут его управленческой культуры
Организационно-структурные	К этой группе факторов, определяющих порядок координации, подчиненности и формы контроля работы участников процесса формирования и развития управленческой культуры менеджера, прежде всего, относятся: существующая в организации структура управления, организационно-штатная структура органа управления, в котором работает менеджер, укомплектованность этого органа сотрудниками, наличие (отсутствие) в нем лишних ступеней и элементов, соотношение количества менеджеров, специалистов, технических исполнителей, и так же число работников, непосредственно подчиненные тому или иному менеджеру (норма управляемости). По мнению теоретиков и практиков менеджмента, именно принятая в организации структура управления оказывает наибольшее влияние на формирование и совершенствование управленческой культуры менеджеров. Существенное влияние на этот процесс оказывает и сам орган управления, в котором работает менеджер, его организационно-штатная структура, укомплектованность, соотношение руководителей и других работников аппарата управления и т.д.
Социально-	Социально-психологические факторы определяют

психологические	складывающиеся в ходе совместной деятельности отношения. К ним, в первую очередь, относятся: 1. <i>Взаимоотношения с вышестоящими руководителями, с коллективом (коллеги, подчиненные), в котором работает руководитель.</i> 2. <i>Психологическая совместимость с коллегами по работе и подчиненными</i>, одним из продлений которой выступает социально-психологический климат в возглавляемой организации. В качестве его показателей можно выделить количество конфликтных ситуаций (конфликтов), возникающих в организации. Эти же показатели могут отразить и уровень зрелости управленческой культуры менеджера. 3. <i>Стиль управления вышестоящего руководителя</i>
Социально-бытовые	На формирование и развитие управленческой культуры менеджера серьезно влияет его образ жизни, включающий и себя супружеские и семейные отношения, духовную и культурную жизнь, занятия спортом - здоровый образ жизни и безупречное (в моральном отношении) поведение, а также условия труда и быта, в которых он работает и живет. Гармоничная семейная жизнь, эмоциональная привязанность к родным и близким, широкий круг духовных и культурных интересов оказывают сильное влияние на поведение руководителя и являются важным источником жизненной силы, что, в свою очередь, способствует успешному становлению и совершенствованию культуры управленческой деятельности. И в то же время пренебрежение этими вопросами может порождать нервозность, раздражительность, снижать работоспособность, умение сосредоточиться и вызывать забывчивость. Нервозность руководителя передается коллективу и оказывает отрицательное влияние на его работоспособность Культура управленческой деятельности менеджера, ее становление и развитие, безусловно, будет зави-

	сеть от факторов, которые определяют сферу деятельности той организации, которую он возглавляет, ее профессиональную особенность. Их можно определить как специфические знания, навыки, умения, касающиеся той области, в которой он ведет дело. Именно эти факторы выступают в качестве основного отличия в процессах формирования управленческой культуры менеджеров организаций различных сфер жизни

3. Субъективные факторы. В эту группу входят факторы, которые зависят от личности конкретного менеджера. Их действие определяется качественными характеристиками личности:

1. Психологические факторы:

- психические процессы;
- психические свойства;
- психические состояния;
- психические образования;

2. Физиологические факторы:

- состояние здоровья;
- возраст;
- пол.

3. Образовательные факторы:

- уровень образования;
- стаж работы в должности руководителя;
- общий трудовой стаж.

Среди *психических процессов* выделяю внимание, воображение, мышление, память, речь (познавательные процессы), а также эмоциональные процессы и волю. Отметим некоторые из них.

Несомненно, что на процесс формирования и развития управленческой культуры менеджера влияет его воображение. Будучи впереди опыта, оно позволяет избежать множества ошибок на этом пути, дает возможность правильно оценить то, или иное предложение, перспективу использования того или иного метода.

Мышление менеджера обеспечивает ему осуществление разнообразных мыслительных операций в соответствии с требованиями логики. Оба вида мышления (как конкретное, так и абстрактное) способствует принятию руководителем решений и их реализацию. В том числе и ре-

шений, касающихся вопросов становления и совершенствования его управленческой культуры.

Формированию и развитию управленческой культуры менеджера в большой степени способствует его память. Ее объем, скорость запоминания, длительность сохранения, своевременность и точность воспроизведения запомненного материала оказывают самое непосредственное воздействие на процесс овладения знаниями, образования навыков и умений, составляющих основу культуры управленческой деятельности менеджера.

Воля позволяет менеджеру преодолевать встречающиеся на его пути препятствия добиваться поставленной цели. Что особенно важно в ходе становления, развития и совершенствования управленческой культуры менеджера.

Как известно, к *психическим свойствам* относятся направленность личности, ее темперамент, характер, способности.

Ведущим существенным свойством является направленность. Структурно она включает в себя мотивы деятельности и поведения, систему целей человека, психологические установки и другие психические явления. Именно направленность менеджера весьма существенно влияет на его жизненную позицию, общественно-производственную активность, содержание и уровень развития всех ее психических свойств, процессов, образований и состояний.

Результаты многочисленных исследований мотивов деятельности менеджеров показывают и преимущественную направленность на работу. Вместе с тем, необходимо отметить, что в условиях нестабильной социально-экономической обстановки в России немаловажное значение приобретают материальные мотивы. Совершенно очевидно, что это не может не оказать соответствующего воздействия на формирование и развитие управленческой культуры менеджера.

Кроме направленности личности существенное влияние на процесс становления и развития культуры управленческой деятельности менеджера оказывает темперамент руководителя. Однако следует подчеркнуть, что он не может предопределить успех руководителя в выполнении задач управленческой деятельности. Люди, обладающие различными темпераментами, могут достигнуть, как показывает практика, одинакового уровня культуры управленческой деятельности. Только пути достижения этого результата у них будут существенно различаться, это особенно наглядно проявиться в индивидуальных чертах дея-

тельности.

Темперамент в известной степени влияет на характер человека, в котором наиболее полно выражаются индивидуальные особенности личности. Характер менеджера проявляется в его делах, мотивах, целях управленческой деятельности, а также в средствах и методах достижения этих целей.

Далее, на формирование и развитие управленческой культуры менеджера серьезное воздействие оказывают его способности. И особенно специальные (профессиональные), характеризующие возможности развитие отдельных психических процессов или свойств личности для какого-то конкретного рода деятельности (в данном случае управленческой). У разных людей те или иные способности формируются на различной генетической основе. При этом путь их развития у каждого человека специфичен. Отсюда вытекает вывод о том, что процесс формирования и совершенствования управленческой культуры менеджера для каждого из них будет строго индивидуален.

Способности характеризуют возможности менеджера усваивать и применять знания, навыки и умения, составляющие основу психических образований.

Психические состояния включают в себя подъем, упадок, умеренность, бодрость и т.п. и влияют не только на эффективность выполняемой менеджером работы, но и на процесс формирования и развития его управленческой культуры.

Из всего комплекса психических состояний, влияющих на становление и совершенствование управленческой культуры менеджера, наиболее постоянный характер носит такое состояние как уверенность. Выступая одновременно и как условие осуществления, и как достигнутый в ходе него результат, базирующийся на солидном запасе знаний, успешном овладении необходимым количеством навыков и умений, уверенность, вместе с тем, является одной из составляющих системы требований к менеджеру.

Через проявление *психических образований*, по сути дела, реализуется сама культура управленческой деятельности. Процесс образования и развития знаний, навыков и умений, прежде всего, зависит от:

- степени сложности самих знаний; навыков и умений. Чем больше объем знаний, тем больше времени необходимо на его усвоение. Чем сложнее вырабатываемый навык, тем больше требуется знаний и продолжительнее процесс его усвоения. Чем сложнее какое-либо умение,

тем медленнее оно вырабатывается;

- возраста человека. Так, например, если процесс усвоения знаний (в том числе и управленческих) можно начинать уже в школе, то для образования некоторых умений и навыков (в частности, связанных с решением профессиональных задач) необходимы достаточно развитое мышление и определенный жизненный опыт;

- состояния нервной системы человека. Быстрое и прочное усвоение знаний, закрепление умений и навыков обуславливается здоровьем и бодростью нервной системы. При ее болезненном и утомленном состоянии этот процесс происходит медленнее. А в отдельных случаях может вообще тормозить его;

- степени их осознания индивидом. Установлено, что усвоение знаний, выработка навыков и умений происходит тем быстрее, чем осознаннее мотивы и цели, для чего это делается;

- индивидуальных различий. Здесь, прежде всего, имеют значение тип нервной системы, характер, способности человека. Так, например, такие черты характера, как любознательность, умение доводить начатое дело до конца, упорство, способствуют успешному усвоению большого объема знаний, выработке наиболее сложных навыков и умений. А способности человека к тому или иному роду деятельности, а также интерес к ней, обуславливают его успех в усвоении знаний, навыков и умений в этой области деятельности.

Необходимо также иметь в виду, что кроме знаний, навыков и умений психические образования включают в себя также привычки, убеждения и т.д. Которые также оказывают заметное воздействие на процесс формирования и развития управленческой культуры менеджера.

Физиологические факторы занимают важное место среди субъективных факторов, влияющих на формирование и развитие управленческой культуры менеджера.

Значение *здоровья* и линии поведения, необходимой для его сохранения, оценивается менеджером, как один из важнейших факторов формирования и развития его управленческой культуры. Хотя, как показывает практика, их поведение не всегда согласуется с этим представлением.

Ненормированный рабочий день, авралы и штурмовщина, другие явления, отрицательно сказывающиеся на здоровье менеджера, снижая работоспособность и эффективность его деятельности. На уровень физических и умственных способностей существенно влияет и непра-

вильное питание, способное вызывать также и тяжелые заболевания.

Проблемы со здоровьем менеджеров оказывают негативное воздействие на духовные и культурные запросы: резко снижается желание чем-либо заняться в свободное от работы время, чаще возникает чувство усталости и стремление просто отдохнуть. И, наоборот, нормальное здоровье способствует активному использованию свободного времени для повышения своего культурного уровня, удовлетворения духовных запросов. А в итоге -положительно влияет на формирование и развитие управленческой культуры менеджера.

На выполнение каждым менеджером своих служебных обязанностей решающее влияние оказывает процесс его *биологического старения*. В ходе него наблюдается уменьшение функциональной полноценности органов и, таким образом, ослабление восстанавливающей способности и общей трудоспособности. С возрастом руководителю все труднее менять стереотипы и, в силу этого он становится менее уступчив. Возрастает также значимость самоутверждения личности и уважение за предыдущие заслуги. Ярче проявляются возрастные изменения, всевозможные заболевания, которые в значительной мере могут осложнить восприятие действительности, изменить представление об окружающем мире, вышестоящих руководителей, коллегах по работе.

По мнению многих специалистов в области управления, наиболее подходящим для назначения на должность менеджера является возраст 25-35 лет. Это во многом объясняется тем, что, согласно проведенным исследованиям, средняя продолжительность его профессионального роста составляет 18,3 года, из которых в течение 7,3 проявляются его организаторские способности, а в последующие 11 лет преодолевается разрыв квалификационных требований между низовыми и средними уровнями управления. То есть, можно предположить, что до выхода на пенсию он может 10-20 лет эффективно выполнять свои служебные обязанности. Этот возраст, как считают специалисты, позволяет наиболее полно использовать способности менеджера, а также обеспечить устойчивые результаты в ходе непрерывного (дополнительного) повышения его квалификации, в процессе которого осуществляется совершенствование управленческой культуры.

В то же время, при назначении на должность менеджера в более зрелом возрасте могут возникнуть определенные трудности, обусловленные в первую очередь диспропорцией между работоспособностью и требованиями, которые предъявляет новая работа. К тому же к этому

времени у человека, назначаемого на эту должность, уже сложились определенные взгляды, жизненные цели, потребности. И это новое назначение может привести к определенной смене этих свойств личности, что займет больше времени, чем у кандидатов, значительно моложе их по возрасту.

Следует, однако, отметить, что назначение на должности менеджеров работников моложе 25 лет создаст для них самих дополнительные трудности, обусловленные отсутствием достаточного опыта и необходимых знаний, навыков и умений.

Существенное значение для процесса формирования и развития управленческой культуры менеджера имеет его пол. В первую очередь это относится к женщинам-руководителям. Несмотря на то, что в отечественной управленческой культуре эта проблема практически не освещена, не учитывать гендерные проблемы при рассмотрении вопросов становления и совершенствования культуры управленческой деятельности нельзя.

Нельзя не оставлять без внимания и тот факт, что, по прогнозам американских специалистов, в ближайшем будущем доля женщин на управленческих и административных постах составит не менее 50%. И хотя для России это не столь актуально, как для США, однако тенденции к росту числа женщин-руководителей прослеживается и у нас.

Проблема оптимизации гендерной структуры управления в контексте расширения женской составляющей весьма актуальна. Намечившаяся феминизация основных звеньев экономики должна сопровождаться проработкой организационных и управленческих вопросов, специфических особенностей трудовой занятости женщин в направлении наиболее эффективного использования женского потенциала для достижения целей управления. В известной работе Г.Хофстеде среди пяти ведущих показателей национальной управленческой культуры фигурируют «феминность» и «маскулинность». Они характеризуют половые различия в системе управления.

Маскулинность связывают с приверженностью к жестким управленческим технологиям и описывают как доминирование, независимость, жесткость, быстроту, масштабность решений, высокую значимость работы, приоритетность карьерного роста и социального статуса. Мужественность доминирует в обществах, где социальные роли мужчин и женщин в значительной мере разнятся. Причем эти различия необязательно сопровождаются неравенством полов; скорее речь идет о

стремлении женщин воспроизводить в деловой карьере стереотипы мужского поведения.

Феминность рассматривают как склонность к мягким подходам и характеризуют в понятиях солидарность, открытость, справедливость, эмоциональность, ориентация на качество жизни, поддержание личных отношений, значимость моральных и этических норм. Характерно, что в обществах, где преобладает женственность, социальные роли мужчин и женщин в большинстве своем совпадают [22].

Примечательно, что при вступлении в руководящую должность женщины испытывают трудности, связанные с адаптацией к «мужской» среде, встречая открытое или завуалированное сопротивление и негативное отношение не только со стороны мужчин, которые не руководствуются гендерной солидарностью. Личность женщин-руководителей в нашем социуме пока воспринимается критически. Признание и уважение, которого женщины добиваются на высоких постах, является признанием индивидуальных достижений конкретных личностей, а не признанием управленческих способностей женщин вообще.

Основные причины, порождающие гендерные проблемы, кроются в патриархальных взглядах на социальные роли женщины, что является характерной особенностью российского менталитета. Функции и роли, которые приписываются женщине в маскулинной культуре, строго определены, и управленческой деятельности в них нет места. При этом утрачено уважительное отношение к домашнему труду женщины, практически не реализуется гарантированное законом равенство семейных трудовых обязанностей. Двойная нагрузка на женщину отрицательно сказывается на эмоционально-психологическом состоянии и приводит к снижению эффективности трудовой деятельности.

Возможному укреплению позиций женщин в сфере менеджмента способствует ряд объективных факторов.

Структура населения в России на протяжении последних десятилетий характеризуется преобладанием женщин, которые в настоящее время составляют на уровне примерно 55%. Большинство женщин-руководителей находятся в самом продуктивном для менеджера возрасте: 73% - от 30 до 50 лет, 13,7% — старте 50 лет; 12% — до 30 лет. Уже сегодня женщины имеют более высокий образовательный потенциал по сравнению с мужчинами. В частности, высшее и среднее специальное образование имеют 46% работающих женщин и только 34% работающих мужчин. По прогнозам специалистов, такой же разрыв

сохраниться и в будущем. Среди тех, кто имеет высшее образование, женщины составляют больше половины. Данные обследований показывают, что свыше 70% женщин оценивают свои управленческие способности не ниже мужских, а 30% убеждены в лучшем по сравнению с мужчинами умении управлять людьми. Около 70% женщин -лидеров предпринимательства считают, что «женские» технологии менеджмента более адаптивны к современным условиям [21].

Влияние *уровня образования* менеджера на формирование и совершенствования его управленческой культуры очевидно. Усвоенные в ходе обучения в учебных заведениях знания (как общие теоретические, так и конкретные, управленческие), сформированные в этот период навыки и умения выступают в качестве основы, базиса для дальнейшего их развития. Что, в свою очередь является непосредственной предпосылкой совершенствования управленческой культуры. Вместе с тем следует отметить, что дипломированные менеджеры с высшим образованием нередко менее успешно справляются с должностными обязанностями, чем руководители со средним специальным образованием. Здесь все зависит от того, насколько умело руководитель может сочетать и использовать накопленный объем знаний, навыков и умений, т.е., от его опыта и, прежде всего, опыта управленческой деятельности.

Практика показывает, что уровень *накопленного опыта* зависит от стажа в должности менеджера, а также от занимаемых ранее должностей. Как правило, за время своей трудовой деятельности руководители последовательно проходят все основные руководящие должности, начиная с низового звена. Естественно, что их управленческая культура, как руководителей, и ее составляющие будут базироваться на их прежнем опыте, а также элементах культуры управленческой деятельности руководителей низового звена.

Кроме стажа работы в должности руководителя на формирование и развитие управленческой культуры оказывает воздействие и общий *трудовой стаж*. Хотя в большинстве случаев он может не совпадать со временем работы в должности руководителя, однако, приобретенные в период работы определенные навыки и умения, усвоенные знания (особенно в специфической сфере деятельности, которой занимается организация) в значительной степени будут способствовать успешному становлению и совершенствованию управленческой культуры менеджера.

Для количественного ее измерения можно использовать интегральный показатель, который учитывает оценку каждого элемента и соответствующий весовой коэффициент, а также рассчитывается по следующей формуле:

$$УК = \sum_{n=1}^N \mathcal{E}_n * K_{\text{вес}} \quad (1)$$

Ап /Ча

где УК – интегральная оценка управленческой культуры; $\mathcal{E}_n$ – балльная оценка n-го элемента управленческой культуры; $K_{\text{вес}}$ – весовой коэффициент n-го элемента управленческой культуры. Весовые коэффициенты определяются на основании мнений экспертов, которыми могут выступать ученые, руководители организаций, сторонние консультанты. Для количественного измерения каждого элемента управленческой культуры, в рамках данной статьи, выбраны методики, предусматривающие определение коэффициентов или предоставление балльных оценок, которые для обеспечения однородности единиц измерения легко можно перевести в доли единицы в соответствии с максимальным баллом (табл. 1).

Таблица 1. - Методический инструментарий оценивания управленческой культуры по ее составляющим элементам

Элемент управлен-	Вес	Методика	Параметры оценки
Профессиональные и деловые качества руководителя	0,2	Методика оценки качества труда	Профессионально-квалификационный уровень, деловые качества руководителя, сложность функций, которые выполняет руководи-
Стиль, руководства (лидерство)	0,25	Адаптированная методика для изучения стиля руководства в коллективе	Степень удовлетворения работников стилем руководства менеджера
Организационная структура	0,1	Методика оценки уровня развития организации структуры управления	Уровень управляемости, рациональность структуры, централизация управленческих функций, соотношение количества линейного и функционального персонала, формализация труда менеджеров, целеустремленность структуры управления, полнота охвата функций управления, дублирование функций управления

Условия труда	0,2	Методика оценки условий труда, управленческого персонала	Степень мотивации руководителя, уровень оснащенности рабочих мест оргтехникой, уровень информированности руководителей, степень регламентации управленческого труда, соответствие уровня и профиля образования менеджера занимаемой должности
Качество внутриорганизационного обмена информацией	0,1	Оценка основных характеристик управленческой информации	Достоверность информации; удельный вес полезных сведений в единице информации; своевременность и защищенность информации
Эффективность разработки и реализации решений	0,15	Коэффициент анализа	Глубина специализации управленческих работ; надежность системы реализации решений; степень обоснованности управленческих решений
Всего	1,00		

Так, для оценки профессиональных и деловых качеств руководителя выбрана методика комплексной оценки качества труда руководителей, разработанная Научно-исследовательским институтом труда Государственного комитета СССР по труду и социальным вопросам [5], которая дает возможность оценить в баллах профессионально-квалификационный уровень (образование, стаж работы, рационализаторская деятельность), деловые качества (компетентность, навыки организации труда персонала, использование новейших методов управления, способность развивать деловые качества рабочих, принимать обоснованные решения, сочетание в работе интересов коллектива и производства, личная дисциплина, коммуникабельность), сложность функций, которые выполняют руководители (технологическая сложность трудового процесса, комплексность работ, самостоятельность выполнения работ, масштаб и сложность руководства, дополнительная ответственность) и результаты управленческого труда (количество выполненных плановых и внеплановых работ, качество результатов труда).

Систему ценностей и особенности организационного поведения руководителя наиболее полно характеризует выбранный им стиль руководства (лидерства). Однако ввиду того, что не существует лучшего или худшего стиля руководства, целесообразным является применение адаптированной методики для изучения стиля руководства в профессиональном коллективе, которая позволяет определить степень удо-

влетворения подчиненных стилем управления руководителя. Адаптация методики предусматривает устранение специфики опросника, направленной на проведение исследования в профессиональных коллективах.

Для оценки эффективности организационной структуры целесообразно использовать коэффициенты управляемости, рациональности структуры, централизации управленческих функций, соотношения количества линейного и функционального персонала, формализации труда менеджеров, целеустремленности структуры управления, полноты охвата функций управления и их дублирования.

При этом для определения обобщающего показателя можно использовать формулу (1) с учетом направления влияния и веса каждого коэффициента в общей оценке эффективности организационной структуры.

Оценка уровня организации труда управленческого персонала предусматривает определение коэффициентов, характеризующих степень мотивации, уровень оснащенности служебных помещений средствами оргтехники, уровень информированности руководителей, степень регламентации управленческого труда, соответствие уровня и профиля образования менеджера занимаемой должности. Обобщающим показателем, характеризующим уровень организации управленческого труда, является среднее арифметическое значение рассчитанных коэффициентов.

Оценка качества внутриорганизационного обмена информацией должна предусматривать определение достоверности информации; удельного веса полезных сведений, содержащихся в единице информации; своевременности и защищенности информации. В качестве обобщающего показателя можно использовать сумму рассчитанных коэффициентов, характеризующих качество внутреннего информационного обмена.

Для характеристики эффективности системы разработки и реализации управленческих решений можно использовать коэффициенты глубины специализации управленческих работ (отношение профильных для определенного подразделения работ к общему количеству управленческих решений, принятых в подразделении); надежности системы реализации управленческих решений (отношение количества нереализованных решений к общему количеству принятых решений); обоснованности управленческих решений (отношение количества обоснованных управленческих решений к общему количеству принятых реше-

ний). Обобщающим показателем в этом случае может быть среднее арифметическое значение рассчитанных коэффициентов.

На сегодняшний день важной предпосылкой создания успешного бизнеса все чаще становится необходимость внедрения эффективных средств бизнес-коммуникаций на основе лидерства и партнерства. Глобальные изменения, происходящие в экономике развитых стран мира, ставят под сомнение существующие традиционные системы управления, ведь достижение весомых результатов предпринимательской деятельности невозможно без пересмотра старых постулатов и замены их существенно новыми эффективными методами ведения бизнеса. Поэтому все большее внимание сейчас уделяют исследованию лидерства как катализатора эффективности деятельности организации с использованием действенных форм бизнес-коммуникаций. Исследуя бизнес-коммуникации в современных условиях, невозможно обойти важность владения навыками электронной коммуникации, ведь существующие сегодня информационные процессы и диджитализация общества требуют поиска объективно новых правил межличностного общения. XX век ознаменован появлением так называемого нетикета (сетевое этикета), на основе которого строятся современные бизнес-процессы, проводятся переговоры и обеспечиваются другие формы онлайн-коммуникации.

Это позволяет определить вклад каждого ее элемента в общий итог с учетом соответствующих весовых коэффициентов, характеризующих степень их значимости для формирования управленческой культуры. Практическая ценность разработанной методики заключается в возможности отслеживания динамики изменений количественных характеристик управленческой культуры во времени, а также диагностики состояния каждого из ее элементов.

2. Культура организации

Культура свойственна любой форме человеческого существования в качестве его характерного и обязательного признака, необходимо атрибута всякого общества. Слово «культура» происходит от латинского «*culture*» и означает «возделывание, воспитание, образование». Культура выступает как «специфический способ организации и развития человеческой жизнедеятельности, представленный в продуктах материального и духовного труда, в системе социальных норм и учре-

ждений, духовных ценностей, в совокупности отношений людей к природе, между собой и самим себе».

Организационная культура имеет непосредственные отношения к организации.

Организация – это сложный организм, основой жизненного потенциала которого является организационная культура: то ради чего люди стали членами организации; то, как строятся отношения между ними; какие устойчивые нормы и принципы жизни и деятельности организации они разделяют; что, по их мнению, хорошо, а что плохо, и многое другое из того, что относится к ценностям и нормам. Все это только не только отличает одну организацию от другой, но и существенно определяет успех функционирования и выживания организации в долгосрочной перспективе. Если можно говорить о том, что организация имеет «душу», то этой душой является организационная культура.

Под организационной культурой следует понимать совокупность устойчивых представлений, ценностей, традиций, убеждений норм и образов поведения работников организации, их отношений друг с другом, выдержавших испытание временем и направленных на достижение поставленных целей.

Источники организационной культурой можно условно разделить на три группы: внешняя среда, общественные ценности, внутренняя среда организации.

Внешняя среда. Под факторами внешней среды в данном случае понимают факторы, неконтролируемые организацией, такие как природные условия или исторические события, повлиявшие на развитие общества.

Общественные ценности. Общественные ценности и национальная культура страны также оказывают влияние на организационную культуру компаний. К данной группе факторов можно отнести преобладающие в обществе убеждения и ценности, такие как свобода личности, честолюбие, уважение и доверие к властям, нацеленность на действие и активную жизненную позицию т. д.

Внутренняя среда организации. Третий источник организационной культуры образует специфические внутренние факторы самой организации. Например, развитие технологической среды будет влиять на требование компании к уровню квалификации персонала, что в свою очередь, может отразиться на ее организационной культуре.

К специфическим факторам организации относится и отрасль, в которой работает компания. Фирмы, принадлежащие одной отрасли,

функционируют в одной конкурентной среде и схожем правовом пространстве, удовлетворяют одни и те же потребности покупателей.

Значительную роль в формировании организационной культуры играют выдающиеся личности и важные события в истории компании, которые также влияют на верования и ценности сотрудников, меняют отношения к компании собственных сотрудников, конкурентов, потребителей.

Организационная культура выполняет целый ряд функций:

1. Она формирует определенный имидж организации, отличающий ее от любой другой.

2. Она выражается в чувстве общности всех членов организации.

3. Она усиливает вовлеченность в дела организации и преданность ей.

4. Усиливает систему социальной стабильности в организации. Организационная культура – своего рода социальный клей, который помогает сплачивать организацию, обеспечивая присущие для нее стандарты поведения.

5. Она является средством, с помощью которого формируются и контролируются формы поведения и восприятия, целесообразные с точки зрения данной организации.

По отношению организации, по мнению В. Р. Веснина, культура выполняет и такие значимые функции:

Охранная. Состоит в создании барьера от нежелательных внешних воздействий и реализуется через различные запреты, ограничивающие нормы, и формирование специфической логики мышления (в том числе и единомыслие).

Интегрирующая. Объединяет людей и формирует у них чувства гордости за принадлежность к организации, отождествлению себя с нею. Это привлекает к организации других лиц, облегчает решение кадровых вопросов.

Регулирующая. Функция поддерживает необходимый социально-психологический климат, правила и нормы поведения людей, осуществление контактов внешними миром, облегчает ориентацию в сложных ситуациях, снижает возможность нежелательных конфликтов. Эта функция считается основной.

Коммуникационная функция играет существенную роль в установлении контактов между людьми, осмыслении событий и связи между ними, облегчении взаимопонимания. Это ускоряет информационный обмен и обеспечивает экономию управленческих затрат.

Адаптивная функция облегчает взаимное приспособление людей к организации, друг к другу и к внешней среде. Она реализуется через общие для всех нормы поведения, ритуалы, обряды.

Ориентирующая функция направляет деятельность участников в требуемое русло, придает общий смысл их поведению.

Мотивационная функция создает необходимые стимулы для действий. Это достигается, например, за счет включения в культурный контекст высоких целей, к достижению которых, в принципе должны стремиться все нормальные люди.

Воспитательная функция культуры общеизвестна, поэтому на ней не стоит останавливаться.

Ассимилирующая функция позволяет использовать все, что есть вокруг лучшего, полезного организации.

Культура обычно вырабатывается в процессе взаимодействия членов организации, так и под влиянием социального членов организации, так и под влиянием социального и делового окружения, национально-государственного и этнического факторов, менталитета. Сегодня люди чаще сами формируют культуру, нормы и правила, чем пассивно их воспринимают.

Значение организационной культуры для успешного функционирования фирмы является общепризнанной во всем цивилизованном мире.

Все преуспевающие компании без исключения создали и поддерживают у себя яркий выраженные организационные культуры, наиболее соответствующие целям и ценностям компании и четко отличающие одну фирму от другой.

Значение организационной культуры заключается в том, что она обеспечивает:

- формирование морально-этических ценностей и установок жизнедеятельности, побуждающих интеллектуальный и духовный потенциал членов трудовых коллективов на эффективную работу;

- упрочение связей работников с руководством организаций (образование социального партнерства), чувства общности всех уровней работников вокруг принятых ценностей, норм, традиций, повышение ответственности за качество совместной деятельности (формирование духа единства);

- организуют и распоряжение человеческими ресурсами таким образом, чтобы деятельность фирмы гарантировала высокую мобильность, обогащение труда, социальную защиту тех, кто в ней работает;

создание фирменного стиля, направленного на развитие культуры качества, процветание организации, стимулирование удовлетворенности трудом;

завоевание благожелательного отношения со стороны общественности, находящееся вне организации.

Организационная культура охватывает большую область явлений в духовной и материальной жизни коллектива, а именно: доминирующие в нем многогранные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, установленные стандарты качества выпускаемой продукции, даже манеру одеваться и др.

Существует много подходов к выделению различных атрибутов, характеризующих и идентифицирующих ту или иную организационную культуру.

В литературе приводятся различные типы организационных культур. Рассмотрим одну из таких классификаций.

Культура власти основывается на владении ресурсами организации. С такой культурой имеют жёсткую структуру, высокую степень централизации, немногочисленные правила и процедуры. Они авторитарны, подавляют инициативу и жестко контролируют работников. Успех предопределяется своевременным выявлением проблем и высокой квалификацией руководителей, позволяющим быстро принимать и реализовывать решения. Такая культура характерна для молодых коммерческих фирм, действующих в условиях жесткой конкуренции.

Ролевая культура основывается на системе правил и инструкций. Ей присущи четкая специализация участников и распределения их ролей, прав, обязанностей, ответственности, обеспечивающие административный успех. Но она не гибка, препятствует инновациям. Источником власти в ней является должность. Такая культура свойственна крупным корпорациям и государственным учреждениям.

Культура задачи приспособлена к управлению в экстремальных или постоянно меняющихся ситуациях и обеспечивает быстрое решение проблем на основе сотрудничества, коллективного творчества. Основой власти в условиях такой культуры служит профессионализм и обладание информацией. Эта культура, свойственная проектным или венчурным организациям, относится к переходной и может перерасти в один из предыдущих типов.

Культура личности связана с эмоциональным началом. Она основывается на творческих ценностях и объединяет людей для достиже-

ния их личных целей. Решение здесь принимается на основе согласия участников, поэтому задачей власти является их координация.

Наиболее краткую и точную классификацию организационных культур дал американский исследователь У. Оучи, выделивший три основных вида:

рыночную культуру, которая характеризуется господством стоимостных отношений и ориентаций на прибыль. Источником власти в рамках такой культуры является собственность на ресурсы;

бюрократическую культуру, основанную на господстве регламентов, правил и процедур. Источником власти здесь служит компетентность членов организации;

клановую культуру. Ее основу составляют внутренние ценности организации. Эта культура дополняет предыдущие.

Кроме приведенной типологии, в типичной организации следует различать и такие, как доминирующая культура и субкультуры.

Доминирующая культура представляет собой сумму некоторых ценностей, разделяемых большинством членов организации. Субкультура представляет собой сумму ценностей, которые разделяют меньшинство членов организации.

Приведем особенности некоторых видов субкультур.

Иерархические субкультуры. Существуют на различных уровнях управления компании и проявляются через различия в статусе, полномочиях, власти, символах, присущих руководителям и подчиненным. Наиболее четко иерархические субкультуры очерчены в механистических организациях, где существует четкое разграничение между уровнями управления. Для продвижения вверх по служебной лестнице необходимо не только иметь определенный уровень квалификации, но и разделять ценности высшего управленческого звена компании.

Профессиональные субкультуры. Люди одинаковой профессии или люди, работающие над решением одной и той же задачи, могут рассматриваться как группа, имеющая собственную субкультуру. Такие субкультуры характерны для органических организаций и организаций смешанного типа.

Субкультуры, основанные на культурных различиях. Во многих компаниях работают представители разных стран, говорящие на разных языках, исповедующие различную религию, имеющие часто противоположные системы ценностей. Результатом этого процесса стало появление субкультур, основанных на верованиях и убеждениях различных этнических групп.

Субкультуры различных возрастных групп. В организациях, объединяющих значительное число людей разных возрастов, могут формироваться группы, включающие членов организации, близких друг другу по возрасту.

Существующие традиции и обычаи в организации, стиль работы и имидж во многом сформировались из предыдущего опыта. Именно поэтому нужно обратиться к важнейшему источнику формирования организационной культуры – основателям фирмы. Традиционно именно они оказывают определяющее влияние при становлении первоначальной культуры. Осуществляя и воплощая свою мечту, основатели фирмы пытаются создать идеальный образ будущей организации. Выдвигая привлекательную идею, которая оказывает большое влияние на других людей, они создают сплоченную организацию с сильной культурой.

Обычно организация растет за счет привлечения новых членов, приходящих из организаций с другой культурой. Новые члены организации, хотя бы они этого или нет, заносят в нее «вирус» другой культуры. Какая из культур «выживет», во многом зависит от ее силы, так как последнее влияет на интенсивность определенных образцов поведения.

Сила культуры организации определяется тремя моментами:

- «толщина» культуры;
- степень разделяемости культуры членами организации;
- ясность приоритетов культуры.

«Толщина» организационной культуры определяется количеством важных предположений, разделяемых работниками. Культуры со многими уровнями веры и ценностей имеют сильное влияние на поведение в организации.

Существуют следующие группы методов поддержания организационной культуры:

Объекты и предметы внимания, оценки, контроля со стороны менеджеров. Это один из наиболее сильных методов, так как своими повторяющимися действиями менеджер дает работникам понять, что является важным и что ожидается от них.

Реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы. В данных ситуациях менеджеры и их подчиненные раскрывают для себя организационную культуру в такой степени, в которой они себе ее и не представляли. Глубина и размах кризиса могут потребо-

вать от организации либо усиления существующей культуры, либо введения новых ценностей и норм, меняющих ее в определенной мере.

Моделирование ролей, обучение и тренировка. Аспекты организационной культуры усваиваются подчиненным через то, как они должны исполнять свои роли. Менеджеры могут специально встраивать важные «культурные» сигналы в программу обучения и в ежедневную помощь подчиненным по работе. Менеджер сам может также демонстрировать подчиненным, например, определенное отношение к клиентам или умение слушать других.

Критерии определения вознаграждений и статусов. Культура в организации может изучаться через систему наград и привилегий. Последние обычно привязаны к определенным образцам поведения и, таким образом, расставляют для работников приоритеты и указывают на ценности, имеющие большое значение для отдельных менеджеров и организаций в целом. Вместе с тем практика свидетельствует о том, что данный метод часто используется не в полной мере и не систематически.

Критерии принятия на работу, продвижения и увольнения. Это один из способов поддержания культуры в организации. То, из чего исходит организация и ее руководство, регулируя весь кадровый процесс, становится ее членам по движению ее сотрудников внутри организации. Критерии кадровых решений могут помочь, а могут и мешать укреплению существующей в организации культуры.

Организационные символы и обрядность. Многие верования и ценности, лежащие в основе культуры организации, выражаются не только через легенды и саги, становящиеся частью организационного фольклора, но и через различные ритуалы, обряды, традиции и церемонии. К *обрядам* относятся стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения. *Ритуалы* представляют собой систему обрядов. Даже определенные управленческие решения могут становиться организационными обрядами, которые работники интерпретируют как часть организационной культуры [3].

Основными элементами организационной культуры являются: миссия организации (общая философия и политика), базовые цели организации, кодекс поведения.

Изучение опыта японских и американских организаций позволяет выделить следующие основные признаки развитой организационной

культуры, которые формируют их «делового кредо», т. е. некоторую совокупность стоящих перед ними основных целей:

- миссия организации (общая философия и политика);
- базовые цели организации;
- кодекс поведения.

Эти три обязательных элемента организационной культуры в различных организациях могут быть представлены по-разному. В качестве примера рассмотрим их содержание в японских компаниях (табл. 1). В таблице числа указывают частоту упоминания цели, % получены путем деления частоты на число компаний.

Таблица 1. Цели японских организаций

1. Базовая цель		
1.1	Служение обществу, организации	149 (55 %)
1.2	Справедливая прибыль	9 (3 %)
1.3	Неуклонный прогресс	39 (15 %)
1.4	Благосостояние работников, уважение к работнику	34 (13 %)
2. Общая политика		
2.1	Прогрессивность, активность, созидательность	119 (45 %)
2.2	Аналитический, научный подход	44 (17 %)
2.3	Высокая производительность	32 (12 %)
2.4	Прогресс технологии в корпорации	78 (39 %)
3. Кодекс поведения		
3.1	Отношение к компании	81 (31 %)
3.1.1	Преданность	
3.1.2	Благодарность	
3.2	Отношение к работе	22 (8 %)
3.2.1	Усердие	33 (15 %)
3.2.2	Ответственность, исполнение долга	56 (21 %)
3.2.3	Бережливость, аккуратность, терпеливость	50 (19 %)
3.2.4	Чувство гордости за свою работу	13 (5 %)
3.3	Отношение к старшим, коллегам и подчиненным	
3.3.1	Сотрудничество	145(55 %)
3.3.2	Приязнь и учтивость	55 (21 %)
3.4	Отношение к себе	
3.4.1	Здоровье	28 (11 %)
3.4.2	Прилежание	15 (6 %)
3.4.3	Бодрость	26 (10 %)
3.4.4	Моральная устойчивость	47 (18 %)

Обращают на себя внимание базовые цели, особенно такая, как «служение обществу» (не прибыль, не выпуск необходимой продукции, не занятость людей, не повышение квалификации, не технический прогресс – все эти цели часто называют базовыми в российских организациях).

Роль руководителя в формировании организационной культуры

Организационная культура предполагает не только формирование делового кредо организации, но и доведение его до каждого работника, включение его в систему личной мотивации. С этой целью необходимо постоянно подробно объяснять работникам основные положения делового кредо. Оно даже может быть издано в виде отдельной брошюры, в которой одновременно будет представлена и история организации, ее структура и политика каждого подразделения. Опыт ведущих японских фирм показывает, что на то, чтобы «заразить» работников деловым кредо обычно затрачивается около восьми месяцев. И это при условии, что ежедневно утром и в каждом подразделении проводится общее собрание, исполняется гимн компании и хором зачитываются основные положения поведенческого кодекса. Текст делового кредо вывешивается на стене, а лозунг текущего года высоко поднят для всеобщего обозрения. Ежегодно накануне Нового года менеджеры собираются вместе и им объявляется базовая политика на предстоящий год. Разрабатывается долгосрочный план, а информация о новых направлениях стратегии через журнал компании сообщается всем работникам.

Таким образом, формирование организационной культуры, возвращение ее основных элементов и усвоение их работниками требует много времени и усилий, во всяком случае, не меньше, чем внедрение новой технологии или проведение структурных преобразований.

Значительную роль играют ценности организации и для их реализации, необходимо, чтобы они смогли стать для каждого работника его личной ценностной ориентацией. Чтобы достичь этой цели, используются собрания, совещания, внутренние публикации, памятки, встречи сотрудников с руководством, частные беседы. Разумеется, все это будет действенным только при условии, что руководство организации своими собственными поступками постоянно демонстрирует данные ценности и принципы.

Руководители организаций, прежде всего ответственны за создание в коллективе такой атмосферы комфорта, когда у работников появляется чувство безопасности и исчезает беспокойство за завтрашний день, возникает желание постоянно работать в данной организации.

Чтобы быть способным создать в коллективе подобный климат, руководитель сам должен обладать определенными личностными качествами, к числу которых относят уверенность в себе, вежливость и

приветливость, чувство юмора. Кроме этого, необходима и определенная управленческая этика, составными элементами которой являются:

- умение говорить и слушать, поощрять и наказывать;
- готовность брать ответственность на себя;
- интерес к подчиненным, ориентация на человека (способность помочь людям осознать свою нужность в организации, повысить мотивацию к эффективному труду).

Принципиальным моментом управленческой этики является готовность руководителя брать ответственность за промахи организации на себя, вне зависимости от степени его персональной ответственности. Однако на практике это бывает редко. И только при наличии высокой организационной культуры это является правилом.

Национальные особенности организационной культуры в системе международного бизнеса

Система организационной культуры носит еще и международную направленность. Например, в западных странах с рыночной экономикой накоплен положительный опыт в области регулирования и организации трудовых отношений и культуры, включая концепцию и методы социального партнерства. Социальное партнерство предполагает наличие механизмов согласования интересов социальных партнеров на всех уровнях от государства до предприятия. Этот механизм нашел свое выражение в коллективно договорной практике (трехстороннее сотрудничество между трудящимися, предпринимателями и государством-трипартизм), которая в настоящее время реализуется во многих западных странах под влиянием Международной организации труда (МОТ). Коллективно-договорная система на Западе позволяет решать такие жизненно важные проблемы, как обеспечение стабильных и конструктивных трудовых отношений, условия занятости работников, оплаты труда, повышения эффективности производства, самореализация работников, а также способствует формированию строгой трудовой этики. Коллективные договоры, заключенные между профсоюзами и предпринимателями, не только определяет условия труда и найма работников, но и решает ключевые вопросы, связанные с нормальным функционированием производства и удовлетворением широкого круга интересов договаривающихся сторон трудового коллектива и администрации предприятия. Все это безусловно отразилось и на формировании организационных культур компаний.

На содержание национальной культуры в процессе формирования оказывают влияние различные системы, в том числе факторы семьи,

религии, образования, социализации, политики, экономики, здоровья и отдыха. Наиболее известный исследователь типологии национальной организационной культуры голландский ученый, профессор антропологии Г. Хофстид, который провел исследования во многих странах мира. Он опросил более 60 000 респондентов относительно удовлетворенности их своим трудом, коллегами, руководством, жизненных целей, восприятия проблем трудового процесса, верований и профессиональных предпочтений. При этом он учитывал половозрастные и профессиональные показатели (стаж работы, профессию).

Г. Хофстид разработал модель изучения национальной культуры по пяти переменным: дистанция власти, индивидуализм, мужественность, стремление избежать неопределенности, долгосрочность ориентации. Результаты исследования Г. Хофстидом десяти стран вышеперечисленным переменным представлены в табл. 2.

Таблица 2. Особенности национальных культур по Хофстиду

Страна	Дистанция власти	Индивидуализм	Мужественность	Стремление избежать неопределенности	Долгосрочная ориентация
США	40 (Н)	91 (В)	62(В)	46(Н)	29(Н)
Германия	35(Н)	67 (В)	66(В)	65(С)	31(С)
Япония	54 (С)	46 (С)	95(В)	92(В)	80 (В)
Франция	68(В)	71 (В)	43 (С)	86(В)	30(С)
Голландия	38(Н)	80(В)	14(Н)	53(С)	44(В)
Гонконг	68 (В)	25 (Н)	57(В)	29 (Н)	96(Н)
Индонезия	78(В)	14(Н)	46(С)	48(Н)	25 (Н)
Зап. Африка	77(В)	20(Н)	46 (С)	54 (С)	16(Н)
Россия	95 (В)	50(С)	40(Н)	90(В)	10(Н)
Китай	80(В)	20 (Н)	50(С)	60(С)	118(В)

Примечание. Цифрами указаны баллы, отражающие степень проявления той или иной переменной культуры: В – высокая; С – средняя; Н – низкая. Данные по России можно распространить (с приемлемой погрешностью) на Беларусь.

Дистанцией власти оценивается степень неравенства между людьми, которую население данной страны считает допустимой или нормальной. При этом низкая степень характеризует относительное равенство в обществе (на Западе психологически допустимым сегодня считается десятикратный разрыв в средних доходах самых богатых и самых бедных групп населения; в России этот разрыв составляет фактически 20–25 раз, а в Москве – более 50 раз).

Индивидуализм характеризует готовность людей действовать в одиночку. Высокая степень этой переменной предполагает, что человек находится в условиях свободных социальных связей в обществе и сам заботится о себе, своих близких и семье, равно как несет полную ответственность за свои действия. Коллективизм отличается низкой степенью индивидуализма. В коллективистских обществах людям с детства прививают уважение и лояльность к группам, к которым они принадлежат (семье, роду, клану или организации). В индивидуалистических обществах прививается привычка думать о себе в категории «я», а не часть «нас». Индивид не рассчитывает на защиту своей группы и не должен проявлять полную лояльность к ней, а она не обязана нести за него ответственность.

Мужественность, рассматриваемая в аналитической паре с женственностью, отражает отношение людей данной культуры, с одной стороны, к ценностям типа «настойчивость», «самоуверенность», «высокий уровень работы», «успех и конкуренция», которые ассоциируются в большей мере с ролью мужчины, а с другой – к ценностям типа «жизненные удобства», «поддержание теплых личных отношений», «забота о слабых и солидарность», ассоциируемым преимущественно с ролью женщины. Речь идет о преобладании в обществе образцов поведения, присущих представителям либо мужского, либо женского пола.

Стремление избежать неопределенности свойственно людям в разной степени, но оно показывает, в какой мере жители данной страны отдают предпочтение структурированным ситуациям, т.е. ситуациям с ясными и четкими поведенческими правилами. Столкнувшись с неизвестностью, часть людей испытывает повышенное волнение и беспокойство, что создает лихорадочность в работе. В странах, отличающихся высокой степенью неприятия неопределенности, преобладает мнение, что на все «не наше» (непривычное) представляет опасность. Там, где к неопределенности относятся вполне лояльно, «не свое» (непривычное) вызывает познавательное любопытство, и люди ведут себя более ровно.

Долгосрочность ориентации связана с обращенностью индивидов в прошлое либо будущее. Члены общества с долгосрочной ориентацией думают о завтрашнем дне, в их поведении заметно стремление к сбережению и накоплению, они упорны и настойчивы в достижении целей. Люди с краткосрочной ориентацией оглядываются назад либо живут настоящим, они уважают традиции и наследие дедов, выполняют текущие социальные обязательства.

Приведем примеры основополагающих культурных ценностей ряда стран.

Американскому стереотипу свойственны:

- жесткий прагматизм;
- ориентация на деньги;
- деловитость;
- динамизм, стремление к обновлению;
- уважительное отношение ко времени как к важнейшему ресурсу;
- индивидуализм, самостоятельность, ответственность;
- дружелюбие, откровенность, искренность;
- разделение делового и личного;
- патриотизм.

Национальный стереотип исламских стран отличается:

- создание обстановки нетеропливости, дружелюбности, доверия;
- ориентацией на работу, а не на результат;
- избеганием конфронтации и критики других;
- уважением к скрытым проявлениям силы;
- гордостью, боязнью потерять лицо;
- повышенной эмоциональностью; предельной чувствительностью к интонациям, смене направления разговора.

Для японского стереотипа характерны:

- безграничное трудолюбие и терпение;
- стремление к красоте и совершенству;
- сохранение традиций наряду с умелым заимствованием всего лучшего у других;
- коллективизм;
- честность;
- самообладание, дисциплинированность;
- вежливость, аккуратность.

Для западной культуры в целом характерны индивидуализм, предприимчивость, инициатива, традиции политической демократии, участие работников в управлении, взятие ими на себя ответственности.

Восточной культуре свойственны покорность власти, авторитаризм, значительное влияние национальных и этических факторов, устойчивость, разрыв между элитой и массами.

Особенностями российского менталитета и культуры являются:

- приоритет духовных ценностей и неприязнь к материальным, особенно стоимостным;

- предпочтение неформальных регуляторов поведения формальным;
- понимание равенства как одинаковости всех людей и негативное отношение к социальной дифференциации;
- отказ от индивидуализма и стремление идентифицироваться с общностью (государством, коллективом);
- крайняя противоречивость, выступающая как сочетание противоположных черт национального характера (коллективизма и индивидуализма; трудолюбия и лени; целеустремленности и расхлябанности; стремления к новому и догматизма; практицизма и мечтательности; бунтарства и покорности).

Исполнители пассивно ожидают, когда их заставят участвовать в принятии решений, что освобождает от ответственности за их результаты. Этому во многом способствуют проводимая администрацией политика «закрытых дверей», обращение руководства к людям только в безвыходных ситуациях.

3. Служебный этикет

Этикет (от франц. *etiquette*) – установленный порядок поведения, регулирующий внешние проявления человеческих взаимоотношений (обхождение с окружающими, формы обращения и приветствий, поведение в общественных местах, манеры и одежда).

Служебный этикет – важнейшая сторона морали профессионального поведения человека. Знание его – необходимое профессиональное качество, которое надо приобретать и постоянно совершенствовать. Этика делового общения – это сумма выработанных наукой, практикой и мировым опытом нравственно-этических требований, принципов, норм и правил, соблюдение которых обеспечивает взаимопонимание и взаимное доверие субъектов делового общения, повышает эффективность контактов и конечных результатов их совместных действий.

Служебный этикет – это общепринятые (или декларативно установленные) правила социального поведения в профессиональном общении в конкретной организации. Это система норм и атрибутов делового этикета, присущая конкретной организации: требования к эстетизации (придание чему-либо красивой внешней формы) внутренней среды организации, стиль общения, стандарты общения, ведения дел с субъектами внешнего окружения организации, мероприятия по формированию имиджа организации.

Современный этикет расписывает поведение людей в быту, на службе, в общественных местах и на улице, в гостях и на различного рода официальных мероприятиях – приемах, церемониях, переговорах.

Строгое соблюдение *правил служебного этикета* – важное условие высокой культуры поведения. По нему составляют первое впечатление о человеке. Но даже самое скрупулезное знание и соблюдение этих правил не гарантирует соответствующего поведения человека, так как реальные обстоятельства настолько разнообразны, что никакие правила и нормы не в состоянии охватить их полностью. Чтобы избежать ошибок, необходимо выработать в себе чувство эмоционального сопереживания с контактером, которое называется *тактом*. Развитое чувство такта позволяет человеку определить должную меру в выражениях и поступках, в проявлении интереса к другому человеку. Именно тактичность позволяет найти решение проблемной коллизии при общении, не умаляя при этом достоинства других людей и не роняя собственного достоинства.

Профессиональный такт – это проявление по отношению к другим сдержанности, предусмотрительности и приличия при общении. Такт предполагает бережное, внимательное отношение к личности собеседника. Это умение корректно обойти по возможности вопросы, которые могут вызвать неловкость у окружающих. Проявление бестактности – безошибочное свидетельство отсутствия культуры, показатель грубости и невоспитанности. Важно постоянно помнить, что соблюдение этикета и проявление такта – это не просто обязательный элемент общения, но и неотъемлемая составная часть духовной культуры личности, тем более личности руководителя. Это неременное условие позитивных результатов делового общения и авторитета.

Деловое общение руководителя с подчиненными может происходить в условиях различных ситуаций и принимать разнообразные формы. Выделяют основные формы делового общения (табл. 3).

Кроме того, во всех этих формах общения большое значение придается так называемым аксессуарам, которые входят в качестве элементов в этикетные правила общения. К ним относятся: культура речи, текста, внешнего вида, мимика, тон, жестикуляция.

Таблица 3. Основные формы делового общения

Форма	Разновидность
Повседневное служебное общение	1) беседы, встречи, переговоры; 2) прием посетителей;

	3) совещания, собрания, заседания, конференции; 4) посещение организаций, учреждений
Специфические формы служебного общения	1) общение в служебном коллективе; 2) общение между коллегами; 3) деловые контакты; 4) общение в условиях конфликтных ситуаций
Невербальные и не-специфические формы общения	1) публичные контакты с журналистами, интервью; 2) выступления по радио, телевидению, в печати; 3) телефон, радиосвязь; 4) деловая переписка, резолюции

В отношении каждого из этих элементов существует свод определенных правил, которых также следует тщательно придерживаться.

Каждая из вышеперечисленных форм содержит разнообразные принципы, приемы, правила и нормы.

Результаты профессиональной деятельности работников предприятий во многом зависят от личных встреч, бесед, совещаний. Этические требования к их проведению являются тем необходимым условием, которое позволяет найти правильное решение, сглаживать острые углы и с достоинством выходить из затруднительных или неприятных ситуаций.

Правильно проведенная беседа является наиболее благоприятной и нередко единственной возможностью убедить собеседника в обоснованности вашей позиции, заставить его принять ваше решение и условия.

Естественно, не каждая деловая встреча или беседа требует детальной проработки всех ее аспектов, но при ответственных встречах она необходима. Не следует отказываться от правил проведения встреч и бесед и при незначительных, на первый взгляд, встречах, поскольку регулярное соблюдение этих правил приводит к выработке навыков наиболее правильного поведения в таких ситуациях и, в конечном счете, способствует успеху.

В деловом общении особенно важно умение внимательно слушать. Умение слушать собеседника в сложной ситуации – залог взаимопонимания, без которого деловые взаимоотношения могут и не сложиться. Поэтому разработаны основные этические правила эффективного слушания в таком общении. К ним относятся:

- умение настроить себя на волну внутренней заинтересованности в теме деловой беседы, спора, совещания;
- выделение для себя главных мыслей говорящего (сообщающего информацию) и стремление правильно понять их;

– быстрое сопоставление полученной информации с собственной и немедленный мысленный возврат к основному содержанию сообщения, спора, беседы.

Существует несколько правил, которые обязан помнить руководитель, собирающийся провести *деловое совещание*:

– совещание должно быть предельно кратким: затянутое совещание вызывает у его участников потерю интереса к рассматриваемым вопросам и невосприятие даже той информации, которая до этого вызывала интерес;

– на совещание следует приглашать только тех сотрудников, которые должны действительно реализовать полученную здесь информацию и тех, мнения которых необходимы для принятия решения;

– совещание должно проводиться только тогда, когда оно действительно необходимо, когда иной путь выработки определенных решений будет более длителен и менее результативен;

– излишне частое проведение совещаний говорит о слабости руководства или об его административной трусости, а также о бесполезной растрате служебного времени сотрудников.

Всякое совещание требует тщательной подготовки. Чем лучше проведена подготовка совещания, тем меньше времени затрачивается на его проведение. Подготовка совещания включает в себя следующие операции: определение целей совещания, формулировка темы, определение повестки дня, назначение даты и времени проведения совещания, определение участников и назначение основного докладчика, подготовка участников, определение длительности проведения совещания (оптимально – 1,5 часа, далее его эффективность резко снижается), подготовка материалов, техническое обеспечение.

Руководитель и подчиненные в межличностных отношениях на службе руководствуются общепринятыми нормами и правилами этикета, основанными на принципах гуманизма, целесообразности, эстетической привлекательности, что предполагает взаимную вежливость, понимание и доброжелательность, внимательность и чуткость в отношении к окружающим, ориентацию на сотрудничество.

Указания – рабочий инструмент руководителя. Отдавая распоряжение подчиненному, он каждый раз стоит перед выбором между приказом, поручением и просьбой, опираясь на формальный, профессиональный или личный авторитет. Служебный этикет рекомендует избегать категорической приказной формы приказа во всех случаях, когда распоряжение достаточно облечь в форму просьбы. Подчиненные

лучше воспринимают поручения в форме просьбы, чем приказания, расценивая ее как стремление к сотрудничеству, основанному на взаимном доверии, веру в способность работника проявить необходимую инициативу и активность при исполнении поручения.

Существуют определенные правила этикета, которые помогают преодолеть естественную в этом случае напряженность в отношениях и сохранить нормальные деловые отношения в коллективе:

критика или наказание подчиненного никогда не должны основываться на непроверенных данных или подозрениях;

в случае неудовлетворенности качеством выполненной работы руководитель должен, прежде всего, выяснить, кто поручил этому сотруднику выполнение задачи, с которой он не справился, кто и как его при этом инструктировал и каков был контроль за этой работой. Только после этого может быть установлена степень виновности подчиненного в том, что работа выполнена некачественно;

если просчеты в работе произошли отчасти по вине руководителя, необходимо немедленно и открыто признать это, не пытаясь переложить всю вину на подчиненного. Такое поведение руководителя только укрепит его авторитет в коллективе;

прежде чем определить форму воздействия на подчиненного, следует постараться объективно оценить поступок и мотивацию его действий. Иногда действие, воспринятое, на первый взгляд, как проступок, требующий наказания, при объективной и непредвзятой оценке оказывается достойным поощрения;

неудовлетворенность руководителя качеством работы или поступком подчиненного может быть выражена в форме критики. Однако всякая критика должна быть справедливой, объективной, доброжелательной и корректной по форме. Уметь найти правильный тон для замечания и критики – искусство руководителя, а также требование этикета;

наказание должно соответствовать степени тяжести проступка сотрудника, чтобы не вызвать у него чувства несправедливости;

особый такт требуется при вынесении взыскания новому работнику. Первое замечание подчиненному лучше всегда делать наедине, предварительно выяснив обстоятельства дела и попытавшись вместе найти способ разрешения ситуации. Больше всего уважают тех руководителей, которые хвалят на людях, а критикуют с глазу на глаз;

самое грубое нарушение служебного этикета в ситуации наложения взыскания – публичный разнос в присутствии подчиненных и коллег.

Это создает непреодолимый психологический барьер в дальнейших взаимоотношениях руководителя и подчиненного.

Правила служебного этикета не позволяют руководителю жаловаться на своих подчиненных;

Дисциплинарные взыскания не должны повторяться слишком часто. В противном случае они теряют смысл, ожесточают виновных и лишают их стимула к работе;

Важный аспект этикета взаимоотношений руководителя и подчиненных – единство требований ко всем сотрудникам. Недопустимо к одним проявлять снисхождение, к другим – равнодушие или, наоборот, повышенные требования, тем более придирчивость;

Чтобы наказание не носило деструктивного характера, а естественные в этой ситуации отрицательные эмоции подчиненного были направлены на свой проступок, а не на руководителя, следует соблюдать определенную тактику ведения разговора с ним. Прежде чем говорить о проступке, следует вспомнить об успехах подчиненного, его достижениях, а заканчивая беседу, остановиться на тех положительных его качествах, которые могут вселить уверенность в успех работы в будущем.

Положительные подкрепления (вознаграждения, поощрения) в управленческой практике имеют большое значение. Однако и поощрение требует соблюдения определенных правил этикета:

чтобы вознаграждение достигло своей цели, оно должно быть конкретным;

поощрение должно следовать непосредственно за успешно завершенной работой, которая заслуживает быть отмеченной;

хороший руководитель заметит и отметит любые успехи подчиненных, независимо от степени их значимости;

важное значение имеет форма выражения признания успеха подчиненного, правильно и вовремя найденное слово;

публичное поощрение в присутствии коллег, уважение которых для человека особенно важно, подчас оказывается более ценным, чем материальное вознаграждение.

Культура внутриорганизационных отношений проявляется в *форме обращения, установившейся между руководителем и подчиненными*. Соблюдение правил служебного этикета в общении руководителя с подчиненными не только облегчает отношения между ними, но и служит верным средством создания благоприятных условий для эффективного труда.

Служебный этикет при знакомствах и приветствиях. Правила знакомства, приветствия, представления сложились в незапамятные времена. Например, два самых известных правила: снимать головной убор при входе в дом и снимать перчатку, здороваясь за руку, – имеют солидную историю. Эти правила касаются только мужчин. Когда-то воины носили на себе тяжелые латы, которые закрывали тело целиком, с головы до ног. Но, заходя в дом доброго человека, воин снимал тяжелый шлем с забралом, открывая свою самую уязвимую часть головы. Этим жестом он подчеркивал доверие и доброжелательность к хозяину дома. И также, протягивая руку для приветствия, снимал железную перчатку, показывая, что в его ладони не спрятано оружие. Вообще, рукопожатие – один из наиболее привычных жестов. Это знак миролюбия и открытости. Поэтому не пожать протянутую для приветствия руку считается оскорблением.

Вот несколько основных правил рукопожатия:

для рукопожатия протягивают правую руку. В некоторых случаях (например, правая рука занята или повреждена) можно подать левую руку. Однако в этом случае следует извиниться;

когда здороваются за руку, мужчина встает вне зависимости от пола и возраста входящего;

знакомясь (здороваясь), старший первый протягивает руку младшему;

при представлении первым подает руку тот, кому представляют;

если, подойдя к группе, вы обменялись рукопожатием с одним человеком, то следует протянуть руку и другим;

при встрече мужчины и женщины решение о рукопожатии принимает женщина. И она же первая подает руку (в некоторых европейских странах мужчине разрешается первому подать руку). При рукопожатии женщина может не снимать перчатку;

когда встречаются две пары, порядок должен быть таким: женщины стоят справа от своих спутников, они сначала подают руки друг другу, а затем мужчинам, после этого и мужчины обмениваются приветствием. Если одна из женщин стоит слева от мужчины, то в этом случае мужчина оказывается напротив мужчины, а женщина – напротив женщины. Тогда они могут, не мешая друг другу, пожать руки;

при встрече на улице мужчина может не снимать перчатку. Однако, если один из мужчин все же перчатку снял, это должен сделать и другой;

не протягивают руки через стол;

рукопожатие завершает слова приветствия или следует сразу же

после них. Не надо идти с протянутой рукой через всю комнату, чтобы поздороваться с человеком.

Существует также еще один общепринятый обычай – вставать при знакомстве или приветствии. Этот жест, выражающий уважение, всегда будет выглядеть вежливо, если, здороваясь или знакомясь, вы встанете. Согласно этикету, регламент такой: мужчины обязательно встают независимо от того, представляют им мужчину или женщину. Женщина может сама решать, когда вставать, а когда нет. Обычно перед мужчиной женщина не встает, за исключением совсем молодых, которым неудобно оставаться сидеть перед уважаемым пожилым человеком. Девушки и совсем молодые женщины встают, если входит дама значительно старше их.

Форма приветствия зависит от того, с кем вы здороваетесь. Если вы видите человека впервые, приветствие должно быть более сдержанным, а ваше поведение – тактичным. Недопустимо, приветствуя незнакомого человека, держать одну руку в кармане, облокачиваться на какие-либо предметы, стоять, прислонившись к стене.

Знакомство – ответственный момент и часто первое впечатление о незнакомом человеке складывается именно из первых приветственных фраз. Поэтому важно знать, как вести себя при знакомстве и что при этом говорить.

Существует несколько основных правил знакомства:

младшего представляют старшему, мужчину – женщине, пожилому мужчине – девушку или молодую женщину. Представляющий сначала называет имя младшего, затем старшего, сначала имя мужчины, потом женщины;

при равенстве по одним условиям принимаются во внимание другие. Например, при равенстве в возрасте лица, занимающие более низкую ступень в общественном положении, представляются тем, кто находится выше их в социальной иерархии. Если вы представляете людей одного возраста, статуса и пола, то сначала представьте менее знакомого вам человека более знакомому;

один человек представляется группе (даже состоящей из двух человек) первым. Вообще при представлении одного человека группе людей может использоваться односторонний порядок представления;

при знакомстве смотрят друг другу в глаза, смотреть мимо оскорбительно для другого;

в ответ на представление обязательно скажите: «Очень приятно», или «Весьма рад», и, по возможности, обменяйтесь хотя бы несколькими фразами;

женщине, находящейся в обществе мужчины, другой мужчина не может представиться, прежде чем не познакомится с ее спутником. Однако современные правила этикета допускают самостоятельное представление женщины, особенно на деловых встречах;

если вам представляют кого-нибудь, с кем вы не хотели бы общаться, не нужно давать ему это почувствовать, и в этом случае нужно быть вежливым. Если вы беседуете со знакомыми и к вам обратились с предложением представить другое лицо, прежде всего, следует, извинившись, прервать беседу.

Невежливо, увидев человека, которого вы хотите поприветствовать, пробиваться к нему через всю комнату, расталкивая остальных. Независимо от того, каковы ваши взаимоотношения с человеком, не следует его слишком громко называть. Очень неловко выглядит долгая пауза при встрече. Поэтому нежелательно долго думать, кого кому представлять первым. В таких ситуациях можно следовать известному афоризму: первым здоровается тот, кто лучше воспитан.

Для представления обычно используются вводные слова или фразы. Например, при представлении двух незнакомых людей друг другу их называют согласно порядку представления. В неофициальной обстановке современный этикет позволяет пользоваться более простыми формулами без слов «разрешите или позвольте представить», а также титулов и званий.

Служебный этикет, регламентирующий *знакомство*, также состоит из нескольких основных правил:

прежде, чем вы обратитесь лично или по телефону с просьбой или вопросом в какую-либо организацию, вы должны обязательно представиться. При этом следует назвать себя, свою должность и организацию, в которой вы работаете;

при представлении в организации нового должностного лица, занимающего руководящий пост (например, председателя правления, руководителя компании), служащие, в том числе и секретарь, должны встать. Это знак уважения;

в обязанности руководства входит представление нового сотрудника его коллегам. Руководитель называет его имя, фамилию, должность, а также титулы и звания, если они имеются. Если человек назначается на руководящую работу, то ему представляются его заместители и ближайшие помощники с названием должностей и направления их работы.

Кроме того, в деловом мире широко распространен обмен визитными карточками. Их вручение является одним из основных способов представления человека.

Официальные мероприятия и приемы – одна из общепринятых и распространенных форм деловых контактов. Приемы способствуют установлению, поддержанию и развитию отношений. На приемах разясняются те или иные аспекты деятельности соответствующих ведомств и отдельных служб, собирается информация, происходит обмен мнениями по определенным проблемам, представляющим взаимный интерес.

Все многообразие ситуаций, связанных с соблюдением *служебного этикета в деятельности руководителя*, можно свести к шести положениям:

- *делайте все вовремя.* Уважение к пунктуальности – одно из достижений современной культуры;

- *храните информацию.* Храните служебную тайну, не распространяйте конфиденциальную информацию и сведения о личной жизни сотрудников;

- *будьте любезны, доброжелательны и приветливы.* Культура любой организации складывается из поступков и поведения ее сотрудников;

- *думайте о других, а не только о себе.* Внимание к окружающим необходимо проявлять не только в служебной обстановке. Уважение мнения других, стремление понять их, воспринять критику – необходимые элементы делового этикета;

- *соблюдайте деловой стиль в одежде.* Требование служебного этикета – умение вписаться в свое окружение на службе, а внутри этого окружения – в контингент работников своего уровня. Для этого необходимо одеваться со вкусом, тщательно подбирая ансамбль аксессуаров одежды;

- *говорите и пишете грамотным языком.* Тот, кто умеет четко выразить свою мысль, обладает большим преимуществом.

Нарушениями служебного этикета являются:

- грубость, высокомерие, пренебрежение к людям;
- невыполнение данных обещаний, обман, сознательное утаивание допущенных ошибок, предоставление недостоверной информации;
- присвоение себе чужих успехов, перекалывание на других своих ошибок;
- передача поручений исполнителю, игнорируя его непосредственного начальника;
- критика сотрудника в присутствии его подчиненных.

Знание основных принципов, норм и правил служебного этикета дает возможность легко ориентироваться в любой ситуации и не совершать досадных оплошностей.

РАЗДЕЛ 3

3.1 Управление сельскохозяйственным предприятием

1. АПК как объект управления.
2. Управление сельскохозяйственными организациями различных организационно-правовых форм.
3. Структуры управления в сельскохозяйственных предприятиях, классификация
4. Организация отраслевого управления на предприятиях.
5. Обязанности, права и ответственность руководителей и специалистов.

214

1. АПК как объект управления.

Агропромышленный комплекс Республики Беларусь, выступая приоритетной отраслью национальной экономики, выполняет ряд важных функций – экономическую, социальную, экологическую, историческую. Он призван обеспечить продовольственную безопасность страны, создать необходимые резервы питания и сельскохозяйственного сырья для повышения уровня продовольственного обеспечения и покупательского спроса населения, обеспечить конкурентоспособность сельскохозяйственной продукции на внутреннем и внешнем рынках.

Агропромышленный комплекс (далее – АПК) – совокупность отраслей народного хозяйства, связанных между собой экономическими отношениями по поводу производства, распределения, обмена, переработки и потребления сельскохозяйственной продукции. АПК Беларуси является крупной межотраслевой подсистемой, объединяющей 9 отраслей народного хозяйства – сельское хозяйство, пищевая промышленность, молочная, мясная, комбикормовая, легкая (в части переработки сельскохозяйственного сырья), тракторное машиностроение, строительство, материально-техническое обеспечение и агросервис.

В составе АПК выделяют **три основные сферы**:

первая – отрасли промышленности, поставляющие сельскому хозяйству средства производства, а также отрасли, занятые производственно-техническим обслуживанием сельского хозяйства. Первая сфера АПК включает следующие отрасли промышленного производ-

ства: тракторное и сельскохозяйственное машиностроение; машиностроение для животноводства; машиностроение для кормопроизводства; машиностроение для пищевой промышленности; производство минеральных удобрений; микробиологическая промышленность; производство химических удобрений и других средств химизации, а также средств защиты растений; другие отрасли.

вторая – сельское хозяйство как таковое, осуществляющее производство продовольствия и сельскохозяйственного сырья. Вторая сфера АПК состоит из двух отраслей: растениеводство и животноводство, каждая из которых подразделяется на ряд подотраслей. В частности, в отрасли растениеводства выделяются следующие подотрасли: производство зерна; картофелеводство; льноводство; овощеводство; кормопроизводство и др. В животноводстве выделяются подотрасли: скотоводство; свиноводство; птицеводство и т. д. Всего, в зависимости от методологии подхода, во второй сфере АПК выделяется несколько десятков подотраслей;

третья – отрасли, обеспечивающие доведение сельскохозяйственной продукции до потребителя: заготовка, переработка, хранение, транспортировка, реализация. В их число входят: пищевая, мясная, молочная, рыбная, мукомольно-крупяная, комбикормовая, а также легкая промышленность, работающая на сельскохозяйственном сырье, торговля продовольственными товарами. Здесь создается конечный продукт – на уровне АПК это продукция, созданная во всех сферах производства, используемая на конечное потребление и на экспорт.

Кроме того, к отдельной сфере (не имеющей явной отраслевой принадлежности) относятся производственная и социальная инфраструктура, обеспечивающие общие условия производства продукции, а также жизнедеятельности людей – дорожно-транспортное хозяйство, связь, материально-техническое обслуживание, система хранения, складское и тарное хозяйство, отрасли нематериального производства и т.п.

Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь (далее – **Минсельхозпрод**) является республиканским органом государственного управления и подчиняется Совету Министров Республики Беларусь.

Минсельхозпрод в своей деятельности руководствуется Конституцией Республики Беларусь, законами, декретами, указами, распоряжениями Президента Республики Беларусь, иными актами законодательства и Положением о Министерстве сельского хозяйства и продоволь-

ствия Республики Беларусь, утверждённым Постановлением Совета Министров Республики Беларусь 29.06.2011 №867.

Основными задачами Минсельхозпрода являются:

- проведение единой государственной политики, осуществление государственного управления и регулирования в области сельского хозяйства, рыболовства, рыбоводства, производства пищевых продуктов, а также в области семеноводства, сортоиспытания, карантина и защиты растений, сохранения и повышения плодородия почв, племенного дела, ветеринарии, обеспечения качества продовольственного сырья и пищевых продуктов, мелиорации, механизации и электрификации сельскохозяйственного производства;

- регулирование и координация деятельности республиканских органов государственного управления и иных государственных организаций, подчиненных Правительству Республики Беларусь, местных исполнительных и распорядительных органов по вопросам, входящим в его компетенцию;

- совершенствование экономической политики и методов хозяйствования, осуществление мероприятий по повышению эффективности производства в области сельского хозяйства, рыбохозяйственной деятельности и производства пищевых продуктов;

- создание условий для развития сельского хозяйства, рыбохозяйственной деятельности и производства пищевых продуктов;

- обеспечение внедрения достижений науки и техники в области сельского хозяйства, рыбохозяйственной деятельности и производства пищевых продуктов;

- создание условий для увеличения ресурсов продукции сельского хозяйства, рыбоводства и пищевых продуктов, улучшения снабжения населения республики продовольствием, обеспечение продовольственной безопасности;

- привлечение инвестиций, в том числе иностранных, в сельское хозяйство, рыбохозяйственную деятельность и производство пищевых продуктов;

- увеличение объемов и конкурентоспособности экспортируемой продукции, развитие товаропроводящих сетей по реализации за рубежом продукции сельского хозяйства и пищевых продуктов;

- обеспечение выполнения показателей прогноза социально-экономического развития Республики Беларусь, утверждаемых в соответствии с актами законодательства.

Минсельхозпрод в соответствии с возложенными на него задачами и в соответствии с актами законодательства: принимает участие в разработке и реализации государственных и отраслевых программ; координирует деятельность организаций в области сельского хозяйства, рыбохозяйственной деятельности, производства пищевых продуктов и ветеринарии; обеспечивает в пределах своей компетенции проведение финансово-кредитной и ценовой политики; осуществляет методологическое руководство бухгалтерским учетом и отчетностью организаций, осуществляющих деятельность в области сельского хозяйства, рыбохозяйственной деятельности и производства пищевых продуктов; осуществляет руководство подчиненными организациями, принимает решения о создании, реорганизации и ликвидации указанных организаций, утверждении их уставов, кроме случаев, установленных законодательными актами; координирует в пределах своей компетенции внешнеэкономическую деятельность организаций в области сельского хозяйства, рыбохозяйственной деятельности и производства пищевых продуктов, а также осуществляет ее информационное обеспечение; осуществляет международное сотрудничество, в том числе подготовку предложений и реализацию планов развития интеграционных связей и сотрудничества в области сельского хозяйства, рыбохозяйственной деятельности и производства пищевых продуктов с зарубежными странами, а также в рамках Союзного государства, Содружества Независимых Государств, Евразийского экономического союза и других региональных организаций; организует работу по изучению конъюнктуры зарубежных рынков, товарной и географической диверсификации экспорта продукции сельского хозяйства, рыбоводства и пищевых продуктов и т.д.

Минсельхозпрод является юридическим лицом, имеет печать с изображением Государственного герба Республики Беларусь и своим наименованием.

В структуру центрального аппарата Минсельхозпрода входят Департамент ветеринарного и продовольственного надзора с правами юридического лица, главные управления, управления, отделы, секторы, а также иные структурные подразделения для обеспечения деятельности и технического обслуживания в соответствии с законодательством.

В систему Минсельхозпрода входят:

комитеты по сельскому хозяйству и продовольствию облисполкомов;

государственные организации, подчиненные Минсельхозпроду; хозяйственные общества, акции (доли в уставных фондах) которых принадлежат Республике Беларусь и переданы в управление Минсельхозпроду.

Государственные органы управления АПК на уровне области и района включают комитеты по сельскому хозяйству и продовольствию облисполкомов и управления по сельскому хозяйству и продовольствию райисполкомов.

Комитет по сельскому хозяйству и продовольствию областного исполнительного комитета (далее – облсельхозпрод) является органом государственного управления, обеспечивающим реализацию государственной политики в области сельскохозяйственного производства и производства пищевых продуктов на территории конкретной области. Облсельхозпрод образуется областным исполнительным комитетом (далее – облисполком), является его структурным подразделением и входит в систему Минсельхозпрода. Облсельхозпрод в своей деятельности подчиняется облисполкому и одновременно Минсельхозпроду.

Основными задачами облсельхозпрода являются:

1. проведение единой государственной политики в области сельскохозяйственного производства и производства пищевых продуктов;
2. обеспечение внедрения достижений науки и техники в сельскохозяйственное производство;
3. создание условий для увеличения ресурсов продовольствия и сельскохозяйственного сырья, улучшения снабжения населения продуктами питания;
4. обеспечение в сельскохозяйственных организациях и организациях, обслуживающих сельское хозяйство конкретной области, роста производства продукции для удовлетворения потребностей внутреннего рынка и увеличения поставок на экспорт, а также количества и качества оказываемых услуг.

Облсельхозпрод в соответствии с возложенными на него главными задачами и в соответствии с законодательством Республики Беларусь выполняет следующие функции:

1. организует на основе экономического анализа разработку общей стратегии социально-экономического и научно-технического развития сельскохозяйственного производства, разрабатывает и осуществляет программы по наращиванию продовольственных ресурсов;

2. принимает участие в разработке и реализации государственных и отраслевых программ;

3. координирует деятельность сельскохозяйственных организаций, организаций, осуществляющих производство пищевых продуктов и обслуживание сельского хозяйства, независимо от форм собственности и индивидуальных предпринимателей;

4. разрабатывает и осуществляет меры по стимулированию роста производства и увеличению поставок сельскохозяйственных продукции и сырья, повышению их качества и сокращению потерь;

5. содействует созданию условий для комплексного развития сельскохозяйственного производства, приватизации организаций, развития всех форм собственности;

6. поддерживает создание и деятельность личных подсобных и крестьянских (фермерских) хозяйств;

7. обеспечивает проведение финансово-кредитной и ценовой политики;

8. обеспечивает изучение и анализ конъюнктуры рынка сельскохозяйственной продукции и средств для ее производства;

9. определяет основные направления научно-технического развития сельского хозяйства и предоставления услуг в этой области;

10. организует изучение, обобщение и распространение отечественного и зарубежного опыта по вопросам сельского хозяйства и производства пищевых продуктов;

11. обеспечивает создание и внедрение в производство новых сортов и гибридов сельскохозяйственных культур, высокопродуктивных пород животных, интенсивных ресурсосберегающих технологий, новых видов продукции и методов организации производства;

12. проводит единую политику в области мелиорации и химизации земель, семеноводства, сортоиспытания, племенного дела;

13. в системе мер гражданской обороны обеспечивает устойчивость функционирования сельскохозяйственного производства;

14. осуществляет разработку технологий сельскохозяйственного производства на загрязненной радионуклидами территории, выполнение государственных программ по преодолению последствий катастрофы на Чернобыльской АЭС;

15. организует и координирует деятельность организаций, осуществляющих ветеринарную деятельность в области обеспечения ветеринарного благополучия, контроль в области семеноводства, надзор

за техническим состоянием машин и оборудования, расположенных на территории конкретной области;

16. определяет основные направления развития комплексной механизации, электрификации, газификации, теплоснабжения, энергоснабжения и транспортного обслуживания сельскохозяйственного производства, а также производства пищевых продуктов. Обеспечивает координацию работ, связанных с разработкой и изготовлением сельскохозяйственных машин и оборудования, обеспечивает ремонт и техническое обслуживание этого оборудования, средств механизации и электрификации;

17. организует обеспечение сельскохозяйственных организаций ветеринарными и дезинфицирующими средствами;

18. обеспечивает рациональное использование земель сельскохозяйственного назначения, организует работы по рекультивации земель, осуществляет природоохранные мероприятия;

19. разрабатывает и осуществляет мероприятия по обеспечению охраны труда и технической безопасности в сельскохозяйственном производстве;

20. организует подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров для сельскохозяйственного производства, и производства пищевых продуктов;

21. обеспечивает развитие и повышение эффективности внешнеэкономических и межрегиональных связей;

22. осуществляет правовое обеспечение функционирования сельскохозяйственного производства и производства пищевых продуктов по вопросам, входящим в компетенцию облсельхозпрода;

23. разрабатывает предложения о совершенствовании организации и стимулирования высокопроизводительного труда;

24. обеспечивает разработку сводной бухгалтерской отчетности организаций облсельхозпрода;

25. обеспечивает составление бухгалтерской отчетности о выполнении смет расходов, сохранность и целевое использование имущества;

26. организует работу по развитию единой системы информационно-вычислительного обслуживания автоматизированных систем, проектирования и управления технологическими процессами сельскохозяйственного производства и производства пищевых продуктов;

27. разрабатывает инвестиционную политику;

28. координирует деятельность участников строительства на основе непрерывного планирования проектных и строительно-монтажных работ, организует подготовку схем развития и размещения сельскохозяйственного производства и производства пищевых продуктов;

29. определяет с участием местных исполнительных и распорядительных органов, организаций, расположенных на территории конкретной области, основные направления развития мелиорации земель, выполняет функции заказчика по проектированию и проведению мелиоративных мероприятий, организует высокоэффективное использование и обеспечивает сохранность мелиорированных земель;

30. рассматривает в установленном порядке письменные и устные обращения граждан по вопросам, отнесенным к компетенции облсельхозпрода, принимает по ним необходимые решения.

Руководство деятельностью облсельхозпрода осуществляет председатель, который назначается на должность и освобождается от должности председателем облисполкома по согласованию с Минсельхозпродом, Советом Министров Республики Беларусь и Администрацией Президента Республики Беларусь.

Управление сельского хозяйства и продовольствия районного исполнительного комитета (далее – райсельхозпрод) является структурным подразделением конкретного районного исполнительного комитета (далее – райисполком), органом государственного управления, осуществляющим управление в сфере производства и переработки сельскохозяйственной продукции, оказания услуг сельскохозяйственным организациям и организациям, обслуживающим сельское хозяйство района.

В своей деятельности райсельхозпрод подчиняется райисполкому и комитету по сельскому хозяйству и продовольствию областного исполнительного комитета.

Основными задачами райсельхозпрода являются:

проведение единой экономической, технической, финансовой и технологической политики в сфере производства и переработки сельскохозяйственной продукции, координации деятельности других организаций района в этой отрасли в целях обеспечения организационно-экономических условий для производства конкурентоспособной сельскохозяйственной продукции, гарантирующей полноценное питание населения, создание благоприятных условий по увеличению поставок на экспорт, оказание услуг сельскохозяйственным организациям и организациям, обслуживающим сельское хозяйство района;

совершенствование экономической политики и методов хозяйствования в области производства и переработки сельскохозяйственной продукции;

обеспечений внедрения достижений науки и техники в сельскохозяйственное производство района;

осуществление мероприятий по повышению экономической эффективности сельскохозяйственного производства и отраслей промышленности, занимающихся переработкой сельскохозяйственного сырья;

создание условий для увеличения ресурсов продовольствия и сельскохозяйственного сырья, улучшения снабжения населения района продуктами питания.

райсельхозпрод в соответствии с возложенными на него задачами осуществляет следующие функции:

координирует развитие деятельности сельскохозяйственных, перерабатывающих сельскохозяйственное сырьё и обслуживающих сельское хозяйство района независимо от форм собственности;

разрабатывает и осуществляет меры:

по стимулированию производства и поставок сельскохозяйственных продукции и сырья, повышению их качества и сокращению потерь;

по совершенствованию хозяйственного механизма в агропромышленном комплексе района, а также агропромышленного комплекса с другими отраслями народного хозяйства района;

обеспечивает изучение и анализ конъюнктуры рынка сельскохозяйственной продукции и средств для ее производства;

взаимодействует со структурными подразделениями райисполкома, иными государственными органами и организациями, расположенными на территории района, в решении экономических, социальных и других вопросов, принимает совместно с ними меры по совершенствованию развития сельскохозяйственного производства и отраслей, занимающихся переработкой сельскохозяйственного сырья и обслуживанием сельского хозяйства;

принимает участие в разработке проектов государственных планов социального и экономического развития сельского хозяйства района и обеспечивает их выполнение;

разрабатывает предложения по прогнозам экономического и социального развития сельского хозяйства района и связанных с ним отраслей, определяет приоритетные направления их развития и вносит предложения по этим вопросам в райисполком;

на основе анализа организует разработку общей стратегии социально-экономического и научно-технического развития агропромышленного производства района как единого целого, осуществляет работу по совершенствованию агропромышленного комплекса и реформированию сельскохозяйственных предприятий, разрабатывает предложения по разгосударствлению и приватизации предприятий агропромышленного комплекса и вносит их на рассмотрение в органы по управлению государственным имуществом и приватизации;

осуществляет меры по материально-техническому обеспечению сельскохозяйственных организаций района и крестьянских (фермерских) хозяйств;

организует изучение, обобщение и распространение отечественного и зарубежного опыта в области сельского хозяйства, переработки сельскохозяйственной продукции, оказания услуг сельскохозяйственным организациям, обслуживающим сельское хозяйство;

организует работу по созданию и внедрению в производство новых сортов и гибридов сельскохозяйственных культур, высокопродуктивных пород животных, интенсивных ресурсосберегающих и безотходных технологий, новых видов продукции и методов организации производства;

обеспечивает рациональное использование земель сельскохозяйственного назначения, организует работу по рекультивации земель, осуществляет природоохранные мероприятия;

определяет основные направления развития механизации, электрификации, газификации, теплофикации сельскохозяйственного производства, обеспечивает координацию работ, связанных с разработкой и изготовлением машин и оборудования, обеспечивает высокую готовность и эффективное использование техники, организует ремонт и техническое обслуживание оборудования, средств механизации и электрификации;

определяет основные направления развития мелиорации земель, организует высокоэффективное использование и обеспечивает сохранность мелиоративных земель;

обеспечивает надзор за закупками и качеством производимой и перерабатываемой сельскохозяйственной продукции, разрешает спорные вопросы о ее качестве;

организует обеспечение сельскохозяйственных организаций района медикаментами, биопрепаратами, дезинфицирующими средствами,

инструментами, приборами и оборудованием ветеринарно-зоотехнического назначения;

принимает необходимые меры по выполнению долгосрочных государственных программ по преодолению последствий аварии на Чернобыльской АЭС в агропромышленном производстве;

осуществляет правовое обеспечение функционирования организаций агропромышленного комплекса;

проводит единую государственную политику в области семеноводства, сортоиспытания, племенного дела, мелиорации, химизации земель;

осуществляет руководство службой по защите растений, государственными инспекциями по надзору за техническим состоянием машин и оборудования, а также ветеринарным делом района;

разрабатывает и осуществляет мероприятия по обеспечению охраны труда, техники безопасности и пожарной безопасности в сельскохозяйственных организациях района;

организует подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров для организаций агропромышленного комплекса, содействует организациям в направлении кадров на обучение в высших, средних специальных и профессионально-технических учреждениях образования;

обеспечивает разработку сводной бухгалтерской отчетности, прогрессивных форм и методов расчета, организует ведомственный контроль за финансово-хозяйственной деятельностью агропромышленного комплекса, обеспечивает сохранность, целевое и эффективное использование государственной собственности и др.

Руководство деятельностью райсельхозпрода осуществляет первый заместитель председателя райисполкома – начальник управления сельского хозяйства и продовольствия райисполкома, который назначается на должность и освобождается от должности в соответствии с законодательством Республики Беларусь.

2. Управление сельскохозяйственными организациями

Формирование и деятельность **основных организационно-правовых форм предприятий в сельском хозяйстве** регулируются нормами Гражданского кодекса Республики Беларусь. Эти формы выступают юридическими лицами. Юридическим лицом признается организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или

оперативном управлении обособленное имущество, несет самостоятельную ответственность по своим обязательствам, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, исполнять обязанности, быть истцом и ответчиком в суде, прошедшая в установленном порядке государственную регистрацию в качестве юридического лица либо признанная таковым законодательным актом.

Хозяйственными товариществами и обществами признаются коммерческие организации с разделенным на доли (акции) учредителей (участников) уставным фондом. Имущество, созданное за счет вкладов учредителей (участников), а также произведенное и приобретенное хозяйственным товариществом или обществом в процессе его деятельности, принадлежит ему на праве собственности.

Хозяйственное общество может быть учреждено одним лицом или может состоять из одного участника. Особенности правового положения, создания, деятельности, реорганизации и ликвидации хозяйственного общества, состоящего из одного участника, определяются законодательством о хозяйственных обществах.

Хозяйственные общества могут создаваться в форме акционерного общества, общества с ограниченной ответственностью или общества с дополнительной ответственностью.

Акционерным обществом признается общество, уставный фонд которого разделен на определенное число акций, имеющих одинаковую номинальную стоимость. Участники акционерного общества (акционеры) не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций.

Акционерное общество, акции которого могут размещаться и обращаться среди неограниченного круга лиц, является открытым акционерным обществом. Такое акционерное общество вправе проводить открытую подписку на эмитируемые им акции либо открытую продажу акций дополнительного выпуска на условиях, устанавливаемых законодательством о ценных бумагах, а в случае размещения акций дополнительного выпуска за счет собственного капитала этого общества и (или) средств его акционеров, а также в иных случаях, предусмотренных законодательными актами, – закрытое размещение акций дополнительного выпуска.

Открытое акционерное общество обязано раскрывать информацию об акционерном обществе в объеме и порядке, определенных законо-

дательством о ценных бумагах.

Акционерное общество, акции которого размещаются только среди акционеров этого общества и (или) определенного в соответствии с законодательством об акционерных обществах ограниченного круга лиц, является закрытым акционерным обществом. Закрытое акционерное общество вправе осуществлять только закрытое (среди ограниченного круга лиц) размещение акций дополнительного выпуска.

Уставом закрытого акционерного общества может быть предусмотрено установление ограничения по количеству акционеров. В случае превышения количества акционеров закрытого акционерного общества, предусмотренного уставом этого общества, закрытое акционерное общество подлежит реорганизации или подлежит изменению вид акционерного общества в течение одного года, а по истечении этого срока закрытое акционерное общество подлежит ликвидации в судебном порядке, если число участников не уменьшится до предела, установленного уставом закрытого акционерного общества.

Закрытое акционерное общество может, а в случаях, установленных законодательством, обязано раскрывать информацию об акционерном обществе в объеме и порядке, определенных законодательством о ценных бумагах.

Высшим органом управления в акционерном обществе является общее собрание его акционеров.

К исключительной компетенции общего собрания акционеров относятся:

1) изменение устава общества, в том числе изменение размера его уставного фонда;

2) избрание членов совета директоров (наблюдательного совета) и ревизионной комиссии (ревизора) общества и досрочное прекращение их полномочий;

3) исключен;

4) утверждение годовых отчетов, годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности общества (данных книги учета доходов и расходов организаций и индивидуальных предпринимателей, применяющих упрощенную систему налогообложения) и распределение его прибыли и убытков при наличии и с учетом заключения ревизионной комиссии (ревизора) и в установленных законодательством случаях аудиторского заключения;

5) решение о реорганизации или ликвидации общества.

Законодательными актами и уставом акционерного общества к ис-

ключительной компетенции общего собрания акционеров может быть также отнесено решение иных вопросов.

Вопросы, отнесенные законодательными актами и уставом акционерного общества к исключительной компетенции общего собрания акционеров, не могут быть переданы им на решение других органов управления обществом.

В обществе с числом акционеров более пятидесяти создается совет директоров (наблюдательный совет).

В случае создания совета директоров (наблюдательного совета) уставом общества в соответствии с законодательством об акционерных обществах должна быть определена его исключительная компетенция. Вопросы, отнесенные уставом к исключительной компетенции совета директоров (наблюдательного совета), не могут быть переданы им на решение исполнительных органов общества.

Исполнительный орган общества может быть коллегиальным (правление, дирекция) и (или) единоличным (директор, генеральный директор). Он осуществляет текущее руководство деятельностью общества и подотчетен совету директоров (наблюдательному совету) и общему собранию акционеров.

К компетенции исполнительного органа общества относится решение всех вопросов, не составляющих исключительную компетенцию других органов управления обществом, определенную законодательными актами или уставом общества.

По решению общего собрания акционеров полномочия исполнительного органа общества могут быть переданы по договору другой коммерческой организации или индивидуальному предпринимателю (управляющему).

Компетенция органов управления акционерным обществом, а также порядок принятия ими решений и выступления от имени общества определяются в соответствии с законодательством об акционерных обществах и уставом общества.

Обществом с ограниченной ответственностью признается общество, уставный фонд которого разделен на доли определенных уставом размеров. Участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

Участники общества, внесшие вклады не полностью, несут солидарную ответственность по его обязательствам в пределах стоимости

неоплаченной части вклада каждого из участников.

Высшим органом управления обществом с ограниченной ответственностью является общее собрание его участников.

В обществе с ограниченной ответственностью создается исполнительный орган (коллегиальный и (или) единоличный), осуществляющий текущее руководство его деятельностью и подотчетный общему собранию его участников. Единоличный орган управления обществом может быть избран также и не из числа его участников.

В обществе с ограниченной ответственностью по решению его учредителей (участников) в соответствии с уставом может создаваться совет директоров (наблюдательный совет).

Компетенция органов управления обществом, а также порядок принятия ими решений и выступления от имени общества определяются в соответствии с законодательством об обществах с ограниченной ответственностью и уставом общества.

К исключительной компетенции общего собрания участников общества с ограниченной ответственностью относятся:

- 1) изменение устава общества и размера его уставного фонда;
- 2) образование исполнительных органов общества и досрочное прекращение их полномочий;
- 3) утверждение годовых отчетов и годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности общества (данных книги учета доходов и расходов организаций и индивидуальных предпринимателей, применяющих упрощенную систему налогообложения) и распределение его прибыли и убытков при наличии и с учетом заключения ревизионной комиссии (ревизора) и в установленных законодательством случаях аудиторского заключения;
- 4) решение о реорганизации или ликвидации общества;
- 5) избрание ревизионной комиссии (ревизора) общества.

Законодательством об обществах с ограниченной ответственностью и уставом общества с ограниченной ответственностью к исключительной компетенции общего собрания может быть также отнесено решение иных вопросов.

Вопросы, отнесенные к исключительной компетенции общего собрания участников общества, не могут быть переданы им на решение исполнительного органа общества.

Обществом с дополнительной ответственностью признается общество, уставный фонд которого разделен на доли определенных уставом размеров. Участники такого общества солидарно несут субси-

диарную ответственность по его обязательствам своим имуществом в пределах, определяемых уставом общества, но не менее размера, установленного законодательными актами. При банкротстве одного из участников его ответственность по обязательствам общества распределяется между остальными участниками пропорционально их вкладам, если иной порядок распределения ответственности не предусмотрен уставом общества.

Унитарным предприятием признается коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество. Имущество унитарного предприятия является неделимым и не может быть распределено по вкладам (долям, паям), в том числе между работниками предприятия.

Учредительным документом унитарного предприятия является устав.

В форме унитарных предприятий могут быть созданы государственные (республиканские или коммунальные) унитарные предприятия либо частные унитарные предприятия.

Имущество республиканского унитарного предприятия находится в собственности Республики Беларусь и принадлежит такому предприятию на праве хозяйственного ведения или оперативного управления.

Имущество коммунального унитарного предприятия находится в собственности административно-территориальной единицы и принадлежит такому предприятию на праве хозяйственного ведения.

Имущество частного унитарного предприятия находится в частной собственности физического лица (совместной собственности супругов) либо юридического лица и принадлежит такому предприятию на праве хозяйственного ведения.

Имущество дочернего унитарного предприятия находится в собственности собственника имущества предприятия-учредителя и принадлежит дочернему предприятию на праве хозяйственного ведения.

Органом унитарного предприятия является руководитель, который назначается собственником имущества и ему подотчетен. Собственник имущества унитарного предприятия – физическое лицо вправе непосредственно осуществлять функции руководителя.

Полномочия руководителя унитарного предприятия по решению собственника имущества могут быть переданы по договору другой коммерческой организации (управляющей организации) либо индивидуальному предпринимателю (управляющему).

В уставах юридических лиц, учредивших унитарные предприятия,

может быть установлен порядок назначения руководителей таких предприятий.

Производственным кооперативом (артелью) признается коммерческая организация, участники которой обязаны внести имущественный паевой взнос, принимать личное трудовое участие в его деятельности и нести субсидиарную ответственность по обязательствам производственного кооператива в равных долях, если иное не определено в уставе, в пределах, установленных уставом, но не меньше величины полученного годового дохода в производственном кооперативе.

Высшим органом управления кооперативом является общее собрание его членов.

Исполнительными органами кооператива являются правление и (или) его председатель. Они осуществляют текущее руководство деятельностью кооператива и подотчетны наблюдательному совету и общему собранию членов кооператива.

Членами наблюдательного совета и правления кооператива, а также председателем кооператива могут быть только члены кооператива. Член кооператива не может одновременно быть членом наблюдательного совета и членом правления либо председателем кооператива.

Компетенция органов управления кооперативом и порядок принятия ими решений определяются законодательством и уставом кооператива.

К исключительной компетенции общего собрания членов кооператива относятся:

- 1) изменение устава кооператива;
- 2) образование наблюдательного совета и прекращение полномочий его членов, а также образование и прекращение полномочий исполнительных органов кооператива, если это право по уставу кооператива не передано его наблюдательному совету;
- 3) прием и исключение членов кооператива;
- 4) утверждение годовых отчетов и годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности кооператива (данных книги учета доходов и расходов организаций и индивидуальных предпринимателей, применяющих упрощенную систему налогообложения) и распределение его прибыли и убытков;
- 5) решение о реорганизации и ликвидации кооператива.

Законодательством о производственных кооперативах и уставом кооператива к исключительной компетенции общего собрания может быть также отнесено решение иных вопросов.

Вопросы, отнесенные к исключительной компетенции общего собрания или наблюдательного совета кооператива, не могут быть переданы ими на решение исполнительных органов кооператива.

Член кооператива имеет один голос при принятии решений общим собранием.

Хозяйственные товарищества могут создаваться в форме полного товарищества и коммандитного товарищества.

Участниками полных товариществ и полными товарищами в коммандитных товариществах могут быть индивидуальные предприниматели и (или) коммерческие организации.

Участниками хозяйственных обществ и вкладчиками в коммандитных товариществах могут быть граждане и (или) юридические лица.

Государственные органы и органы местного управления и самоуправления не вправе выступать участниками хозяйственных обществ и вкладчиками в коммандитных товариществах, если иное не установлено законодательством.

Унитарные предприятия, государственные объединения, а также финансируемые собственниками учреждения могут быть участниками хозяйственных обществ и вкладчиками в коммандитных товариществах с разрешения собственника (уполномоченного собственником органа), если иное не установлено законодательными актами.

Законом может быть запрещено или ограничено участие отдельных категорий граждан в хозяйственных товариществах и обществах.

Полным признается товарищество, участники которого (полные товарищи) в соответствии с заключенным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и солидарно друг с другом несут субсидиарную ответственность своим имуществом по обязательствам товарищества. Лицо может быть участником только одного полного товарищества.

Управление деятельностью полного товарищества осуществляется по общему согласию всех участников. Учредительным договором товарищества могут быть предусмотрены случаи, когда решение принимается большинством голосов участников.

Каждый участник полного товарищества имеет один голос, если учредительным договором не предусмотрен иной порядок определения количества голосов его участников.

Каждый участник товарищества независимо от того, уполномочен ли он вести общие дела, вправе лично знакомиться со всей документацией по ведению дел товарищества. Отказ от этого права или его огра-

ничение, в том числе по соглашению участников товарищества, ничтожны.

Коммандитным товариществом признается товарищество, в котором наряду с участниками, осуществляющими от имени товарищества предпринимательскую деятельность и отвечающими по обязательствам товарищества всем своим имуществом (полными товарищами), имеется один или несколько участников (вкладчиков, командитов), которые несут риск убытков, связанных с деятельностью товарищества, в пределах сумм внесенных ими вкладов и не принимают участия в осуществлении товариществом предпринимательской деятельности.

Положение полных товарищей, участвующих в коммандитном товариществе, и их ответственность по обязательствам товарищества определяются законодательством об участниках полного товарищества.

Лицо может быть полным товарищем только в одном коммандитном товариществе. Участник полного товарищества не может быть полным товарищем в коммандитном товариществе. Полный товарищ в коммандитном товариществе не может быть участником полного товарищества.

Управление деятельностью коммандитного товарищества осуществляется полными товарищами. Порядок управления и ведения дел такого товарищества его полными товарищами устанавливается ими в соответствии с законодательством о полном товариществе.

Вкладчики не вправе участвовать в управлении делами коммандитного товарищества. Они могут выступать от его имени не иначе как по доверенности. Они не вправе оспаривать действия полных товарищей по управлению и ведению дел товарищества.

Крестьянским (фермерским) хозяйством признается коммерческая организация, созданная одним гражданином (членами одной семьи), внесшим (внесшими) имущественные вклады, для осуществления предпринимательской деятельности по производству сельскохозяйственной продукции, а также по ее переработке, хранению, транспортировке и реализации, основанной на его (их) личном трудовом участии и использовании земельного участка, предоставленного для этих целей в соответствии с законодательством об охране и использовании земель.

Для целей настоящего параграфа членами семьи признаются супруги, их родители (усыновители), дети (в том числе усыновленные), бра-

тья и сестры, супруги и дети указанных лиц, а также другие лица, признанные членами семьи в соответствии с законодательством о браке и семье.

Крестьянское (фермерское) хозяйство отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.

Члены крестьянского (фермерского) хозяйства не отвечают по обязательствам крестьянского (фермерского) хозяйства, а крестьянское (фермерское) хозяйство не отвечает по обязательствам членов крестьянского (фермерского) хозяйства, за исключением случаев, предусмотренных законодательством.

Правовое положение крестьянского (фермерского) хозяйства определяется настоящим Кодексом и законодательством о крестьянском (фермерском) хозяйстве.

Имущество крестьянского (фермерского) хозяйства принадлежит ему на праве собственности. В состав имущества крестьянского (фермерского) хозяйства входят имущество, переданное в качестве вклада в уставный фонд крестьянского (фермерского) хозяйства его учредителями (членами), а также имущество, произведенное и приобретенное крестьянским (фермерским) хозяйством в процессе его деятельности.

В Республике Беларусь функционируют общественные объединения, ассоциации крестьянских (фермерских) хозяйств, целью деятельности которых являются всестороннее содействие развитию фермерских хозяйств и фермерского движения, увеличение вклада каждого фермера в реализацию задач, стоящих перед АПК и в достижение продовольственной безопасности Республики Беларусь. Деятельность ассоциаций фермерских хозяйств также включает: защиту прав и интересов организаций-участников Ассоциации; увеличение объемов производства сельскохозяйственной продукции; переработки и реализации продукции, продвижение ее на внутренний и внешний рынок; расширение возможностей производственного и социального развития участников ассоциации; дальнейшее развитие внешнеэкономических связей; информационная поддержка участников ассоциации. Для достижения своих целей ассоциации использует следующие методы: координация деятельности; представительство и правовая защита; установление и развитие деловых связей с иностранными партнерами; организация участия в выставках и ярмарках, учебных семинарах и иных; мероприятиях, представляющих научный, коммерческий или производственный интерес.

К их числу относятся: Брестский агропромышленный союз, Витеб-

ская областная ассоциация фермеров, общественное объединение «Ассоциация фермеров Гомельской области», Гродненская областная ассоциация фермеров, Минская областная ассоциация фермеров, общественная организация «Союз фермеров Могилевской области».

3. Структуры управления в сельскохозяйственных предприятиях, классификация

Структура системы (организации) характеризуется составом её элементов, их свойствами, а также совокупностью связей и отношений между ними.

Каждый элемент системы управления и производства, если его рассматривать в отдельности, имеет свою структуру (структура информации, структура технических средств управления, структура основных производственных фондов и т. д.).

Структура предприятия представляет собой синтез структуры производства и управления. Все структуры в организации делятся на 3 группы: производственные, организационные и управленческие.

Под *производственной структурой* понимают количественный состав и пропорции в главных, дополнительных отраслях предприятий и формы взаимосвязи между ними. Её элементами являются отрасли «растениеводство» и «животноводство», подсобные и перерабатывающие производства.

Организационная структура – это определённая совокупность хозяйственных подразделений предприятия (производственных, вспомогательных, хозяйственного и культурно-вспомогательного назначения). В организациях со сходной производственной структурой – обычно разные организационные структуры.

Структура управления – совокупность работников управления отдельных служб, подразделений, а также определённый порядок их соподчинения и взаимосвязи по вертикали и горизонтали. Структура управления – зеркальное отражение организационной структуры.

Конкретное выражение структуры управления находит в схеме управления и штатном расписании. В схемах отражается состав структурных звеньев, их подчинённость и внутренняя связь. В штатном расписании регистрируется численный, профессиональный состав работников в каждом подразделении с указанием должностного оклада. Структура управления предопределяет эффективность функциониро-

вания системы управления и производства, поэтому её рациональному формированию, отражающему цели производства, должно уделяться повышенное внимание со стороны руководства организации. Структура управления выступает как важный фактор совершенствования хозяйственного механизма и, при малейших сбоях в деятельности организации, должен решаться вопрос о её реорганизации таким образом, чтобы она отвечала следующим принципам:

- демократического централизма;
- оптимальной звенности;
- чётких должностных инструкций;
- адаптивности;
- экономичности.

В идеале, кратность реорганизации структур управления в лучших предприятиях должна составлять один раз в полугодие, в хороших – раз в год, но не реже одного раза в три года.

Структуры управления классифицируют в зависимости от характера и целей исследования:

- по типу ступенчатости выделяют двух-, трёх-, четырёх- и т.д. ступенчатые структуры;
- в зависимости от характера взаимоотношений и связей между звеньями и работниками при однотипной структуре управления структуры делятся на: *линейные, функциональные, линейно-функциональные (штабные) и матричные*;
- согласно особенностям построения и принципам организации производства определяют отделенческие (территориально производственные), цеховые (отраслевые) и комбинированные структуры управления.

С разной степенью точности структуры управления относятся к двум типам: механическим и органическим. В основе деления – соотношения внутренних компонентов:

а) *сложность* – степень дифференциации видов деятельности управления по вертикали и горизонтали. Чем больше подразделений – тем сложнее структура и она ближе к механической;

б) *формализация* – степень однородности управленческих правил и процедур. Большое их количество – характерный признак механических структур;

в) *централизация* – уровень принятия управленческих решений. Выше уровень – выше централизация – структура ближе к механической;

У механических структур жёсткая иерархия управления (стиль управления – ближе к авторитарному). У органической – структура гибкая, адаптивная (стиль руководства – демократический или либеральный). Органические структуры делятся на группы:

- проектные (адхократические) – программно-целевые, матричные;
- новые (современные) – венчурные, бизнес-центры, модульные, конгломераты.

Термин структура означает «совокупность элементов, связей и отношений между ними, характеризующие систему, как нечто целое».

Структура объединяет человеческие и материальные ресурсы, упорядочивает связи между ними. Все структуры независимо от их размера имеют одно общее свойство – они формируются для достижения цели предприятия.

Составная часть любой структуры в управлении называется *элементом*.

Элемент – человек, группа, звено, организация.

В структуре управления организацией выделяются следующие элементы: звенья (отделы), уровни (ступени) управления и связи – горизонтальные и вертикальные.

Звено – организационно обособленный орган с определенными функциями. К звеньям управления относятся структурные подразделения, а также отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции управления либо их часть. К звеньям управления следует относить и руководителей, осуществляющих регулирование и координацию деятельности нескольких структурных подразделений.

В основе образования звена управления лежит выполнение отделом определенной функции управления. Устанавливающиеся между отделами связи носят горизонтальный характер.

Под уровнем управления понимают совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в системах управления организацией. Ступени управления находятся в вертикальной зависимости и подчиняются друг другу по иерархии; менеджеры более высокой ступени управления принимают решения, которые конкретизируются и доводятся до нижестоящих звеньев. Отсюда возникла пирамидальная структура управления организацией.

Иерархия – расположение частей структуры от высшей к низшей ступени.

Высший уровень (ступень) иерархии – над которой нет руководителя.

Низший уровень (ступень) иерархии – после которой идут разовые исполнители.

В зависимости от характера связей между подразделениями организации различают следующие типы структур управления: линейную, функциональную, линейно-функциональную (штабную) и матричную.

Линейная структура управления. Это одна из простейших организационных структур управления. Она характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления.

При линейном управлении каждое звено и каждый подчиненный имеют одного руководителя, через которого по одному одновременному каналу проходят все команды управления. В этом случае управленческие звенья несут ответственность за результаты всей деятельности управляемых объектов. Речь идет о пообъектном выделении руководителей, каждый из которых выполняет все виды работ, разрабатывает и принимает решения, связанные с управлением данным объектом. Поскольку в линейной структуре управления решения передаются по цепочке "сверху вниз", а сам руководитель нижнего звена управления подчинен руководителю более высокого над ним уровня, формируется своего рода иерархия руководителей данной конкретной организации (например, зав. секцией, начальник отдела, директор магазина; или мастер участка, инженер, начальник цеха, директор предприятия). В данном случае действует принцип единоначалия, суть которого состоит в том, что подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя. Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного начальника, поскольку тот другой - начальник "моего" начальника.

В линейной структуре система управления организацией строится по производственному признаку с учетом степени концентрации производства, технологических особенностей, ассортимента выпускаемой продукции и т.п.

Линейная структура управления является логически более стройной и формально определенной, но вместе с тем и менее гибкой. Каждый из руководителей обладает всей полнотой власти, но относительно небольшими возможностями решения функциональных проблем, требующих узких, специальных знаний.

Линейная структура управления имеет свои преимущества и недостатки.

Преимущества линейной структуры управления:

- 1) единство и четкость распорядительства;
- 2) согласованность действий исполнителей;
- 3) простота управления (один канал связи);
- 4) четко выраженная ответственность;
- 5) оперативность в принятии решений;
- 6) личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.

Недостатки линейной структуры управления:

- 1) высокие требования к руководителю, который должен быть подготовлен всесторонне, чтобы обеспечивать эффективное руководство по всем функциям управления;
- 2) отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений;
- 3) перегрузка информацией, множество контактов с подчиненными, вышестоящими и сменными структурами;
- 4) затруднительные связи между инстанциями;
- 5) концентрация власти в управляющей верхушке.

Серьезные недостатки линейной структуры в определенной мере могут быть устранены функциональной структурой.

Функциональная структура управления. Функциональное управление осуществляется некоторой совокупностью подразделений, специализированных на выполнении конкретных видов работ, необходимых для принятия решений в системе линейного управления. Идея состоит в том, что выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов, т.е. каждый орган управления (либо исполнитель) специализирован на выполнении отдельных видов деятельности.

В организации, как правило, специалисты одного профиля объединяются в специализированные структурные подразделения (отделы), например отдел маркетинга, плановый отдел, бухгалтерия и т.п. Таким образом, общая задача управления организацией делится, начиная со

среднего уровня, по функциональному критерию. Отсюда и название - функциональная структура управления.

Функциональное управление существует наряду с линейным, что создает двойное подчинение для исполнителей.

Как и линейная, функциональная структура имеет свои преимущества и недостатки.

Преимущества функциональной структуры управления:

- 1) высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций;
- 2) освобождение линейных руководителей от решения некоторых специальных вопросов;
- 3) стандартизация, формализация и программирование явлений и процессов;
- 4) исключение дублирования и параллелизма в выполнении управленческих функций;
- 5) уменьшение потребности в специалистах широкого профиля.

Недостатки функциональной структуры управления:

- 1) чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач "своих" подразделений;
- 2) трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;
- 3) появление тенденций чрезмерной централизации;
- 4) длительная процедура принятия решения;
- 5) относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения.

Недостатки как линейной, так и функциональной структур управления в значительной степени устраняются линейно-функциональными структурами.

Линейно-функциональная (штабная) структура управления. При такой структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив. Ему при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений (управлений, отделов, бюро и т.п.).

В данном случае функциональные структуры подразделения находятся в подчинении главного линейного руководителя. Свои решения они проводят в жизнь либо через главного руководителя, либо (в пределах своих полномочий) непосредственно через соответствующих руководителей служб-исполнителей.

Таким образом, линейно-функциональная структура включает в себя специальные подразделения при линейных руководителях, которые помогают им выполнять задачи организации.

Линейно-функциональная структура также имеет свои положительные моменты и недостатки.

Преимущества линейно-функциональной структуры управления:

1) более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников;

2) освобождение главного линейного руководителя от глубокого анализа проблем;

3) возможность привлечения консультантов и экспертов.

Недостатки линейно-функциональной структуры управления:

1) отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия между производственными отделениями на горизонтальном уровне;

2) недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решение, как правило, не участвует в его реализации;

3) чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали, а именно: подчинение по иерархии управления, т.е. тенденция к чрезмерной централизации.

Матричная структура управления. Матричная структура управления создается путем совмещения структур двух видов: линейной и программно-целевой. При функционировании программно-целевой структуры управляющее воздействие направлено на выполнение определенной целевой задачи, в решении которой участвуют все звенья организации.

Вся совокупность работ по реализации заданной конечной цели рассматривается не с позиций существующей иерархии подчинения, а с позиций достижения цели, предусмотренной программой. Основное внимание при этом концентрируется не столько на совершенствовании отдельных подразделений, сколько на интеграции всех видов деятельности, создании условий, благоприятствующих эффективному выполнению целевой программы. При этом руководители программы несут ответственность как за ее реализацию в целом, так и за координацию и качественное выполнение функций управления.

В соответствии с линейной структурой (по вертикали) строится управление по отдельным сферам деятельности организации. НИОКР, производство, сбыт, снабжение и т.д.

В рамках программно-целевой структуры (по горизонтали) организуется управление программами (проектами, темами).

В установившуюся линейно-функциональную структуру вводятся (временно или постоянно) особые штабные органы (лица или группа лиц), которые координируют существующие горизонтальные связи по выполнению конкретной программы (проекта), сохраняя при этом вертикальные отношения, свойственные данной структуре. Основная часть работников, занятых реализацией программы, оказывается в подчинении не менее как двух руководителей, но по разным вопросам.

Управление программами осуществляется специально назначенными руководителями, которые несут ответственность за координацию всех связей по программе и своевременное достижение ее целей. При этом руководители высшего уровня освобождаются от необходимости принимать решения по текущим вопросам. В результате этого на среднем и нижнем уровнях повышается оперативность управления и ответственность за качество исполнения конкретных операций и процедур, т.е. заметно повышается роль руководителей специализированных подразделений в организации работ по четко определенной программе.

При матричной структуре управления руководитель программы, проекта) работает не со специалистами, которые подчинены не непосредственно ему, а линейным руководителям, и в основном определяет, что и когда должно быть сделано по конкретной программе. Линейные же руководители решают, кто и как будет выполнять ту или иную работу.

Матричная структура также имеет свои преимущества и недостатки.

Преимущества матричной структуры управления:

- 1) возможность быстро реагировать и адаптироваться к изменяющимся внутренним и внешним условиям организации;
- 2) повышение творческой активности административно-управленческого персонала за счет формирования программных подразделений, активно взаимодействующих с функциональными структурами;
- 3) рациональное использование кадров за счет специализации различных видов трудовой деятельности;
- 4) увеличение мотивации деятельности за счет децентрализации управления и усиления демократических принципов руководства;
- 5) усиление контроля за отдельными задачами проекта;
- 6) сокращение нагрузки на руководителей высокого уровня за счет делегирования определенной части полномочий;

7) повышение личной ответственности за выполнение программы в целом и ее составных элементов.

Недостатки матричной структуры управления:

1) сложная структура соподчинения, в результате чего возникают проблемы, связанные с установлением приоритетов заданий и распределением времени на их выполнение;

2) присутствие "духа" нездорового соперничества между руководителями программ;

3) необходимость постоянного контроля за "соотношением" сил между задачами управления по целям;

4) трудность в приобретении навыков, необходимых для работы по новой программе.

Создание матричной структуры управления организацией считается целесообразным в случае, если существует необходимость освоения ряда новых сложных изделий в сжатые сроки, внедрения технологических новшеств и быстрого реагирования на конъюнктурные колебания рынка.

Матричные структуры управления, дополнившие линейно-функциональную структуру, открыли качественно новое направление в развитии наиболее гибких и активных программно-целевых структур управления. Они нацелены на подъем творческой инициативы руководителей и специалистов и выявление возможностей значительного повышения эффективности производства.

Согласно особенностям построения и принципам организации производства определяют отделенческие (территориально производственные), цеховые (отраслевые) и комбинированные структуры управления.

Отделенческая структура управления.

Отделенческая структура характеризуется производственно-территориальным принципом организации производства и управления, при котором на определенной обособленной территории (отделении, производственном участке) обеспечивается производство продукции растениеводства и животноводства. В каждом отделении имеется по 3-5 полеводческих бригад, 3-5 животноводческих ферм и т.д.

В крупных отделениях по специализированным функциям управления руководство осуществляют отраслевые специалисты: агрономы, зоотехники, ветврачи, механики, бухгалтера...

Схема управления:

директор → управляющий → бригадир → звеньевой → рабочий

Отделенческая структура типична для крупных хозяйств с многоотраслевой структурой производства и значительной территориальной разобщенностью. Для нее характерна линейно-функциональная система отношений. При этом на общехозяйственном уровне создается сеть функциональных служб, работники которых реализуют свои рекомендации через линейных руководителей и специалистов отделений.

Отраслевая структура управления.

Рост функциональных служб и числа отдельных исполнителей, подчиненных непосредственно руководителю хозяйства, приводит к значительному превышению норм управляемости, что усложняет руководство производством, а двойственность подчинения управляющих (руководителю и функциональным специалистам) порождает безответственность в процессе управления и другие недостатки. Поэтому с углублением специализации, росте концентрации производства происходит усиление внутриотраслевых связей при ослаблении связей между отраслями по использованию техники и рабочей силы. В результате получает развитие отраслевой принцип организации производства и управления, при котором одинаковые по специализации внутрихозяйственные подразделения, выполняющие работы по производству однородного продукта (или части его), независимо от территориального расположения, объединяются в одно подразделение (цех).

Размер цеха и степень однородности производимого в нем продукта зависит от размеров производства, глубины специализации и концентрации.

При крупных размерах производства и высоком уровне концентрации цеха могут быть узкоспециализированными (овощеводства, птицеводства, свиноводства, садоводства). В организациях развивающих несколько отраслей в сравнительно небольших размерах (незначительно больше, чем при отделенческой структуре управления) – цеха объединяются по отраслям (растениеводство, животноводство, механизация и т.д.).

Достоинства отраслевой структуры управления:

- Руководители цехов (главные специалисты) – профессионалы, мастера дела, повышают качество управления;
- Упрощается структура и сокращается аппарат управления;
- Повышается оперативная самостоятельность подразделений;
- Усиливается принцип единоначалия (руководитель хозяйства – руководитель цеха – руководитель бригады);
- Упрощается планирование и контроль;

• Создаются оптимальные условия для внедрения передового опыта.

Недостатки:

- Ослабляются связи между отраслями хозяйства.
- Теряются приоритеты организации ради мелких, ведомственных целей.

Комбинированная структура – животноводство функционирует по отраслевой структуре управления, растениеводство и все остальное производство – по отделенческой структуре управления.

Проектные и венчурные структуры.

Проектная структура (программно-целевая) – временная организация, создаваемая для решения конкретной задачи. Иногда в организации речь идет о крупных проектах, требующих для их реализации больших материальных ресурсов и высокого профессионализма, которыми руководитель и специалисты организации не обладают или не имеют времени для их решения. В этом случае и образуется данная структурная группа. Ее члены – высококвалифицированные специалисты различных областей, собранные вместе для осуществления сложного проекта. Нередко такая структура называется адхократической (т.е. специальной, созданной для данной цели). Таким путем создавалась в США атомная бомба (проект Манхеттен). Когда проект завершен группа распускается.

Особенностью указанной структуры является установление более тесных и дружеских связей в группе, чем в обычном коллективе. Профессиональные и человеческие отношения формируются в группе так, чтобы каждый член группы приносил наибольшую отдачу (пользу).

Особенность деятельности группы состоит в том, что её члены подчиняются одновременно двум руководителям – проекта и подразделения, в рамках которого эта группа работает.

Венчурные и инновационные структуры характерны для «рискованных» предприятий (дел), связанных с разработками принципиально новых технологий, товаров, услуг. Их особенности:

- Рисковый бизнес, т.е. предприниматель выбирает новый, никем не разработанный проект, рискуя своими или взятыми в займы финансовыми средствами. В случае успеха – сверхвысокая прибыль, неудачи – крах, разорение.

- Разработка и доведение продукта до выпуска происходит в 2-3 раза быстрее, чем в обычной организации за счёт собранности, целевой направленности маленького коллектива (2-3 человека) и специфици-

ческим подходам структуры к выбору объекта. В венчурных организациях разрабатываются проекты, дающие быструю отдачу.

- Венчурная организация обладает большой маневренностью, т.к. имеет возможность быстро менять схемы, способы и приемы работы.
- Венчурные специалисты обладают такими чертами, как: предприимчивость, напористость, смелость, азартность в рисках и борьбе с конкурентами.

Отдача от успешных венчуров настолько велика, что руководители больших организаций в Японии ищут в них союзников, заключают договора-заказы на выполнение инновационных проектов, оказывают финансовую помощь и, нередко, создают внутри своей организации соответствующие инновационные подразделения.

4. Организация отраслевого управления на предприятиях.

Непосредственное руководство в отраслях растениеводства и животноводства, а также обслуживающих их подразделениях осуществляется линейными руководителями и специалистами цехов, отделений, участков, бригад, отрядов и звеньев.

Основной формой организации труда в хозяйствах по-прежнему является бригада, которой руководит бригадир. Во многих крупных хозяйствах, применяющих трехступенчатую структуру управления, во главе промежуточных звеньев (отделений, производственных участков) стоят управляющие (начальники участков). Для выполнения определенного цикла работ (уборка урожая, уход за посевами, внесение удобрений и др.) создаются временные подразделения - отряды и звенья.

В большинстве случаев их возглавляют руководители, не освобожденные от основной работы.

Особенности организации управления в растениеводстве связаны с технологическими характеристиками этой отрасли, биологией растений. Агрономическая, а во многих хозяйствах и гидромелиоративная службы являются составной частью аппарата управления. В состав этих служб в зависимости от специализации хозяйства и объемов производства могут входить главный агроном (или старший на правах главного), агроном по семеноводству, агроном-овощевод, агроном-садовод, агроном-луговод, агроном по защите растений, агроном-агрохимик, агроном отделения (участка, бригады), старший инженер-агролесомелиоратор или инженер-агролесомелиоратор, старший ин-

женер или инженер (техник) лесного хозяйства, главный инженер-гидротехник или старший инженер-гидротехник.

Главная задача агрономической службы — увеличение производства продукции, повышение ее качества и эффективности на основе совершенствования технологии и организации производства. В современных условиях особенно важно хорошо организовать семеноводство, агротехническое обслуживание и защиту растений, обеспечить в каждом хозяйстве внедрение научно обоснованной системы земледелия.

Агрономическая и мелиоративная службы должны активно взаимодействовать не только с другими службами хозяйства, но и с внешними организациями (районными объединениями агропромхимии, станциями защиты растений, контрольно-семенными лабораториями, предприятиями по мелиорации и водному хозяйству, государственными инспекциями по качеству продукции сельского хозяйства, научными и проектными учреждениями и др.).

Руководителем и организатором всей агрономической, а по многим вопросам и мелиоративной службы является главный агроном. Он руководит не только специалистами службы, но и руководителями подразделений отрасли растениеводства. Во многих хозяйствах ему непосредственно подчиняются специалисты мелиоративной службы и инженер-механик по эксплуатации машинно-тракторного парка.

Главные агрономы хозяйств осуществляют общее руководство общехозяйственными механизированными отрядами по заготовке и вывозке удобрений, внесению их в почву, защите растений, заготовке кормов; уборочно-транспортными комплексами, комплексами по очистке, сортировке, сушке и хранению зерна и др. К непосредственному руководству такими отрядами и комплексами часто привлекают агрономов и инженеров-механиков.

Многие хозяйства создают постоянные отряды по уходу за мелиоративными системами, одновременно поручая им заготовку органических удобрений. Такие отряды обычно возглавляются инженерами-мелиораторами, а при их отсутствии — другими специалистами.

Высокий уровень управления в растениеводстве невозможно обеспечить без хорошо налаженного планирования производственной деятельности под личным контролем руководителей и специалистов. Главная задача планирования — определение основных показателей по производству и реализации продукции растениеводства; они служат

основой для разработки плана посевных работ, технологических карт, бригадных заданий, рабочих планов проведения работ, графиков-маршрутов, планов-нарядов и т. п. Параллельно должны составляться планы работы агрономической службы, проведения организационно-технических мероприятий по реализации тех или иных заданий.

Для успешного проведения различных работ в растениеводстве необходимы организационно-технологические карты. В них предусматриваются по каждому виду работ объем и сроки их выполнения, необходимые машины и орудия, основные агротехнические требования, нормы выработки и расценки, условия материального стимулирования. На основе рабочих планов и технологических карт могут составляться более детальные планы (часовые и сетевые графики, планы-маршруты движения агрегатов и др.).

Опытные агрономы своевременно разрабатывают детальные планы использования семян, удобрений, гербицидов. Так, в обязанности агронома-семеновода входит составление плана использования семян. В нем указывается конкретно, какая партия семян из зерносклада, где и кем будет использована с указанием бригады, поля, нормы посева. Такой план доводится до руководителя отрасли, бригадиров и кладовщика. Весной кладовщик отпускает семена для посева по соответствующим заявкам бригадиров уже без участия агрономов.

Специалисты агрономической службы должны уделять большое внимание работе с документами, грамотно вести дела, своевременно заполнять книги учета семян, истории полей и бережно хранить их.

В отрасли животноводства руководители отделений (участков) и бригад, специалисты зоотехнической и ветеринарной служб работают в тесном взаимодействии с другими звеньями аппарата управления предприятия. В состав этих служб в зависимости от специализации отрасли и численности поголовья входят главный зоотехник, зоотехник-селекционер и зоотехники разных специальностей (по крупному рогатому скоту, свиноводству, овцеводству, птицеводству и др.), главный ветврач, ветврачи разной специализации.

Главная задача этих служб - увеличение производства высококачественной продукции животноводства при наименьших затратах труда и средств на основе внедрения передовой технологии содержания, кормления животных и ухода за ними. Ветеринарная служба должна обеспечивать также проведение лечебно-профилактических мероприятий по поголовью, находящемуся в личной собственности.

Необходимо последовательно внедрять в хозяйствах научно обоснованные системы животноводства.

Руководят животноводческими службами главный зоотехник и главный ветврач. Им линейно подчинены соответствующие специалисты, кроме тех, которые непосредственно заняты в отделениях и бригадах. При цеховой структуре управления главному зоотехнику (начальнику цеха) линейно подчиняются не только специалисты, но и руководители всех структурных подразделений отрасли.

Перевод животноводства на промышленную основу влечет за собой определенные изменения в системе руководства; требуется больше специалистов разного профиля, четкое взаимодействие между ними и между структурными подразделениями по всей технологической цепочке.

На многих комплексах и крупных фермах организуются кормоцехи как самостоятельные структурные подразделения во главе с бригадиром (начальником кормоцеха). При двухсменной организации труда на комплексах возникает потребность иметь начальников смен. Во многих хозяйствах страны уделяют большое внимание созданию и правильной эксплуатации долгодетных культурных пастбищ (ДКП).

С повышением уровня технической оснащенности, механизации и электрификации производственных процессов в сельском хозяйстве, созданием лучших условий труда, быта и отдыха работников возрастает роль инженерной службы. Ее численность зависит от наличия техники в хозяйстве, количества потребляемой электроэнергии и мощности котельных установок и холодильников, наличия радиосвязи и других условий.

В составе инженерно-технической службы могут быть главный инженер, инженеры разных категорий по эксплуатации МТП, инженер или техник по механизации трудоемких процессов в животноводстве, главный инженер-энергетик, инженер-электрик, инженер-теплотехник, инженер по холодильному оборудованию, радиотехник, заведующий ремонтной мастерской, техник-нормировщик ремонтной мастерской, начальник автогаража, инженер по контрольно-измерительным приборам (КИП) и др.

В структуре управления инженерной службой находятся центральные ремонтные мастерские, машинный двор, пункт технического обслуживания тракторов, автогараж, подразделения по механизации и техническому обслуживанию ферм и электрохозяйству, склад запасных частей и т.д.

В сельскохозяйственных предприятиях применяются различные организационные формы использования машинно-тракторного парка; создаются тракторно-полеводческие и тракторные бригады, механизированные отряды (постоянные или временные) и т.д.

5. Обязанности, права и ответственность руководителей и специалистов.

Одно из важнейших мероприятий по совершенствованию управления на предприятиях - определение основных обязанностей, прав и ответственности руководителей и специалистов. В этом разделе приведены базовые положения, раскрывающие характер их деятельности; они могут служить ориентиром при разработке должностных инструкций.

Главный агроном - это руководитель и организатор всей агрономической работы в хозяйстве, а также производственной деятельности в отрасли растениеводства, ответственный за ее состояние. Его основная задача - выполнение планов по производству и реализации продукции отрасли, обеспечение ее развития, творческое использование достижений науки и передового опыта с учетом местных условий.

Агрономические мероприятия, разработанные под его руководством и принятые для исполнения, обязательны для выполнения всеми работниками хозяйства. Оперативные изменения в эти мероприятия могут быть внесены только по согласованию с ним.

Для решения поставленных перед ним задач главный агроном:

- руководит планированием развития растениеводческих отраслей и контролирует выполнение планов;
- организует рациональное использование земли и охрану почв от эрозии, эффективную эксплуатацию мелиоративной системы;
- разрабатывает и внедряет соответствующую специализации хозяйства систему земледелия и отдельные ее звенья;
- руководит работами по внедрению и освоению севооборотов, обеспечивает ведение книг истории полей, учета многолетних насаждений, участвует в ведении книги учета земель и в составлении земельного баланса; участвует в разработке и осуществлении мероприятий по созданию кормовой базы, механизации производственных процессов, строительству объектов для растениеводческих отраслей;

- организует работы по семеноводству; организует агротехническую учебу работников и повышение квалификации специалистов;
- анализирует себестоимость продукции, рентабельность производства;
- изучает конъюнктуру рынка, спрос на продукцию растениеводства;
- собирает информацию о научных достижениях и передовом опыте в растениеводстве с целью возможного внедрения.

Главный зоотехник руководит всей зоотехнической работой и производственной деятельностью в отраслях животноводства. Его основная задача - выполнение планов производства и реализации продуктов животноводства, улучшение породного состава животных, повышение их продуктивности, сокращение затрат труда и средств на единицу продукции.

Для решения указанных задач главный зоотехник:

- разрабатывает планы развития животноводческих отраслей в хозяйстве, организует и контролирует их выполнение;
- организует разработку и внедрение системы животноводства по всем ее параметрам (воспроизводство стада, племенная работа, хранение и использование кормов, содержание животных, внедрение передовых технологий);
- участвует в разработке мероприятий по созданию прочной кормовой базы, составлении планов ветеринарно-профилактических и лечебных мероприятий, осуществлении комплексной механизации производственных процессов в животноводстве, в рассмотрении проектов строительства и реконструкции животноводческих ферм;
- составляет распорядок дня на фермах, рационы кормления и балансы кормов;
- организует работу в животноводческих подразделениях на принципах хозяйственного расчета;
- обеспечивает безопасную организацию труда;
- изучает конъюнктуру рынка, спрос на продукцию животноводства;
- контролирует своевременность и правильность ведения первичного учета на фермах;
- организует зоотехническую учебу работников хозяйства, повышение квалификации специалистов;
- организует внедрение достижений зоотехнической науки и передового опыта.

Главный инженер:

- руководит всеми инженерными службами хозяйства;
- организует высокопроизводительное использование техники и средств электрификации, техническое обслуживание и ремонт машино-тракторного и автомобильного парков, работу производственного оборудования;
- обеспечивает комплексную механизацию, автоматизацию, электрификацию, внедряет передовые методы организации производства;
- организует мероприятия по профилактическому осмотру техники и оборудования;
- организует хранение машин и оборудования;
- анализирует себестоимость работы техники, затраты на ее содержание;
- участвует в разработке планов механизированных работ и контролирует их выполнение;
- обеспечивает своевременную подготовку расчетов и заявок на приобретение машин и оборудования, запасных частей, ремонтных материалов, нефтепродуктов, приборов и инструментов; следит за сохранностью техники, составляет акты на ее списание и т. д.

Главный ветеринарный врач непосредственно отвечает за ветеринарно-санитарное состояние поголовья, своевременное проведение лечебных и профилактических мероприятий, строгое соблюдение действующих инструкций, правил и других документов. Указания главного ветврача по специальным вопросам обязательны для всех работников хозяйства и индивидуальных владельцев животных, проживающих на территории хозяйства. Главный ветврач организует всю ветеринарно-санитарную и профилактическую работу в хозяйстве, участвует в работе по формированию и комплектованию ферм, гуртов и групп животных для закрепления за отдельными работниками; осуществляет надзор за ветеринарно-санитарным состоянием ферм, убойных и молочных пунктов, пастбищ и водоемов, пчелопасек, складов хранения продуктов и сырья животного происхождения; организует мероприятия по предупреждению и устранению яловости маточного поголовья и т. д.

Главный экономист отвечает за экономическую и финансовую работу в хозяйстве. Наравне с руководителем предприятия несет ответственность за составление бизнес-планов, годовых и квартальных отчетов о хозяйственно-финансовой деятельности, за контроль выполнения планов и анализ показателей развития хозяйства.

Главный бухгалтер обеспечивает правильное ведение учета и отчетности, следит за соблюдением финансовой дисциплины, обеспечивает контроль за правильным расходованием и своевременным оформлением документов на денежно-материальные ценности и т. д.

Начальник службы маркетинга руководит работой по организации сбыта продукции, определяет порядок взаиморасчетов, условия хранения и транспортировки; собирает информацию о конъюнктуре рынка продовольствия; осуществляет маркетинговый анализ деятельности предприятия; проводит анализ потребительского спроса по объему поставок продукции, ее качеству, ассортименту, динамике цен и ценовой конъюнктуре, изучает эффективность действующих форм реализации продукции, методов хранения и транспортировки, причины потери готовой продукции и т. д.

Главные специалисты, каждый в своей отрасли, имеют право:

- требовать переделки работ, выполненных недоброкачественно; допускать к работе и отстранять от нее исполнителей, не обеспечивающих выполнение технологических требований;

- не допускать эксплуатации технически неисправных агрегатов; вносить изменения в принятую технологию производства продукции;

- давать указания специалистам и руководителям подразделений по технологии производства и организации труда по своему профилю работы, в случае необходимости отменять их указания по этим вопросам (как правило, через лиц, давших эти указания);

- представлять руководителю предприятия предложения о поощрении лучших работников, а также о наложении взысканий за нарушение технологии производства и трудовой дисциплины;

- представлять руководству хозяйства предложения по подбору, перемещению и увольнению работников;

по поручению руководителя представлять хозяйство во внешних организациях на различного рода совещаниях и конференциях, пользоваться бесплатно транспортными средствами для служебных разъездов.

Главный агроном и главный инженер имеют право ставить вопрос перед руководством хозяйства и соответствующими органами Гостехнадзора о деквалификации или переводе в низший класс механизаторов, не обеспечивающих высококачественное выполнение сельскохозяйственных работ, а также правильное использование техники.

Главный ветврач, кроме общих прав, предоставляемых главным специалистам, имеет право запрещать любое перемещение по террито-

рии хозяйства животных, больных и подозрительных по заразным болезням; выдавать в установленном порядке ветеринарные документы на животных, сырье и продукцию животноводческого происхождения, вывозимые за пределы хозяйства; давать заключения о причинах падежа животных.

Руководитель производственного подразделения возглавляет коллектив подразделения и организует его деятельность. Он лично или через специалистов, звеньевых и старших по группам:

- устанавливает рабочие задания с учетом квалификации, возраста и состояния здоровья исполнителей;
- знакомит их с нормами выработки, расценками за объем работ и за единицу продукции;
- обеспечивает работников необходимыми средствами труда и транспортом для поездки на работу и обратно, к месту жительства;
- закрепляет за звеньевыми и отдельными работниками технику, рабочий и продуктивный скот и другое имущество;
- организует труд исполнителей, создает безопасные условия труда;
- следит за качеством и сроками выполнения работ, ведет учет труда;
- обеспечивает соблюдение трудовой и производственной дисциплины, выслушивает просьбы и пожелания работников;
- принимает меры по обеспечению эффективного использования и сохранности имущества предприятия;
- организует текущий ремонт зданий, сооружений, транспортных средств и инвентаря.

Руководитель подразделения несет полную ответственность за его деятельность в рамках своих полномочий. Его распоряжения, связанные с производственной деятельностью предприятия, обязательны для всех работников подразделения. Он также имеет право браковать работы, выполненные недоброкачественно, требовать их переделки, отстранять от работы лиц, нарушающих технологию производства и правила эксплуатации техники, ставить на собрании подразделения вопросы о мерах поощрения и взыскания в отношении отдельных исполнителей и вносить их на рассмотрение руководства предприятия.

Круг обязанностей других специалистов и должностных лиц хозяйства определяется спецификой их работы и задачами, поставленными при введении соответствующих должностей.

3.2. Управление перерабатывающими предприятиями АПК

1. Перерабатывающие предприятия, их классификация, особенности, цели и задачи

В состав перерабатывающей промышленности входит 7 отраслей: мясная, молочная, сахарная, плодоовощная, крахмалопаточная, льноперерабатывающая и зерноперерабатывающая. В отраслях перерабатывающей промышленности имеется 307 юридически самостоятельных предприятий, в то числе: мясная — 28, молочная — 120; плодоовощная — 43, сахарная — 4 крахмалопаточная — 13, льноперерабатывающая — 56, зерноперерабатывающая — 43. Кроме того, переработкой сельскохозяйственного сырья занимаются малые производства (цеха) колхозов, совхозов, потребкооперации и других организаций. Количество малых перерабатывающих предприятий зависимости от ведомственной подчиненности следующая: малые производства хозяйств: по переработке мяса — 135, молока — 35. плодов и овощей 30; малые предприятия потребкооперации: скотобойные пункты — 119, колбасные цеха — 123.

В общем объеме производства товарной продукции (по данным 1997 мясная отрасль занимает 22%, молочная — 35,9%, плодоовощная — 2,1% сахарная — 6,3%, крахмалопаточная — 0,4%, льноперерабатывающая 1,2%, зерноперерабатывающая — 32,1%. Наибольший удельный вес в общем объеме товарной продукции перерабатывающей промышленности имеет мясная и молочная промышленность — 57,9%. Эти две отрасли занимают доминирующее положение в перерабатывающей промышленности и производят основные продукты питания для населения страны.

В агропромышленном комплексе на долю перерабатывающей промышленности приходится 24,9% производства товарной продукции, 4,5% численности работающих. Доля перерабатывающей промышленности в произведенном валовом продукте составляет 14,3%. Численность работающих в ней от общего числа в промышленности республики составляет 5,4%.

В условиях рынка в производственно-экономической деятельности особенно возрастает влияние факторов неопределенности и риска, связанных с изменением спроса и потребления, конкуренцией производителей, изменением ценового механизма, условий налогообложения и кредитования. Особенно актуальной становится необходимость прове-

дения расчетов на основе математических моделей. Разработка таких моделей позволит специалистам перерабатывающей промышленности научно-обоснованно подходить к определению структуры производства, адаптированной и учитывающей меняющуюся конъюнктуру рынка, что позволит повысить эффективность функционирования предприятий.

Предприятия перерабатывающей промышленности имеют широкий ассортимент выпускаемой продукции. Проблема его формирования является одной из ключевых для предприятий. Структура производства во многом определяет эффективность работы предприятия. Сезонность поступления сырья является причиной того, что планирование ассортимента носит "относительно долгосрочный" характер. Рыночный характер экономики требует изменения принципиальных подходов к формированию ассортимента выпускаемой продукции, как на национальном уровне, так и на уровне предприятия.

Наличие рыночных отношений создает ряд трудностей для предприятий, основными из которых являются:

- определение емкости рынка и его временной устойчивости;
- возможность получения ресурсов и их стоимость;
- ценовая неопределенность на рынке конечной продукции.

Неопределенность рынка требует, на наш взгляд, при формировании объемов и ассортимента выпускаемой продукции исходить из следующих принципов [18]:

1) принцип достаточности объемов производства и ассортимента продукции для нормального функционирования предприятия (условно гарантированного сбыта), обеспечивающего минимум безубыточности, т.е. устойчивости к конъюнктурным колебаниям;

2) принцип сохранения потенциальных возможностей для оперативного воздействия на меняющуюся конъюнктуру рынка

Именно такой двойственный подход, на наш взгляд, позволит обеспечить наиболее гибкое сочетание стратегических и тактических планов развития.

Перерабатывающие предприятия функционируют в рамках схемы



Как видно из схемы, для перерабатывающего предприятия характерной является неопределенность, связанная с обеспечением сырьем

и сбытом продукции. Вследствие этого необходимо учитывать при планировании более широкий спектр факторов.

На наш взгляд, наиболее приемлемыми индикаторами являются:

Для пункта 1 .

- объем возможных поставок и их надежность;
- ценовое воздействие на ёмкость рынка сыры.

Для пункта 2:

- финансовое состояние;
- конкурентоспособность продукции (следует различать конкурентоспособность продукции, обеспеченную за счет технологии производства и конъюнктурную, обеспеченную колебаниями (изменениями) рыночной среды).

Для пункта 3:

- внутренняя конкурентоспособность, степень воздействия конкурентов;
- конкурентоспособность продукции на внешнем рынке.

Перерабатывающие предприятия молочной промышленности являются одним из важнейших элементов структуры аграрно-промышленного комплекса Республики Беларусь. Огромная роль этих предприятий определяется высокой ценностью их конечной продукции в структуре питания населения республики. Научно обоснованная норма потребления молока и молокопродуктов составляет 380 кг на душу населения в год, из них цельного молока – 120 кг; обезжиренного – 6,8; творога – 8; сыра – 6,6; сметаны – 5,8; сливочного масла – 6 кг. В общем объеме производства товарной продукции молочная отрасль занимает 35–38 %, что говорит о доминирующем положении ее среди предприятий перерабатывающей промышленности в республике.

Использование мощностей молочных заводов в среднем по республике составляет 68,5 %. В молочной промышленности трудоемкими остаются процессы производства сыров, творога и других кисломолочных продуктов. В странах Евросоюза соотношение между производством сыра и масла составляет 3,2:1, в США – 4,9:1, в мировом производстве – 2,1:1. В республике необходимо перейти к таким же пропорциям, что позволит увеличить выпуск товарной продукции в 1,3 раза по сравнению с существующей структурой производства сыра и масла (0,5:1).

Молочная промышленность характеризуется специализацией производства молочных продуктов. В соответствии с внутриотрас-

левой специализацией организации молочной промышленности подразделяются на предприятия цельномолочной (городские молочные заводы), молочно-консервной, сыродельной и маслодельной промышленности.

Производство основано главным образом на выпуске продукции, соответствующей профилю. **Городские молочные заводы (молочные комбинаты)** расположены в крупных городах и промышленных центрах. Они выпускают широкий ассортимент продукции: молоко в различной таре; кефир; ацидофилин; простоквашу; ряженку; йогурт; сливки 35, 20, 10%-ной жирности; сметану 40, 36, 30, 25%-ной жирности; творог 18%-ной и 9%-ной жирности; сырки сладкие и соленые (жирные); мороженое.

Молочно-консервные заводы, а также маслодельные и сыродельные заводы располагают в районах, имеющих необходимые ресурсы молока, с хорошими или удовлетворительными автомобильными дорогами, а также при железнодорожных станциях.

Маслодельные предприятия классифицируются на заводы, вырабатывающие только масло, маслоказеиновые, маслодельные с цехами по производству обезжиренного сыра, маслодельные с цехами по производству пищевого казеина, маслодельные с цехами по производству сгущенного обезжиренного молока с сахаром и др.

Значение мясоперерабатывающей отрасли в АПК обусловлено ее ролью в обеспечении населения продуктами питания, содержащими животные белки. Научно обоснованная норма потребления мяса и продуктов для жителей Республики Беларусь составляет 80–82 кг на душу населения. В структуре питания по калорийности (в соответствии с физиологическими нормами) на долю мяса и мясопродуктов должно приходиться 11–12 %, фактически приходится 8–9 %.

В Республике Беларусь в настоящее время производством мясных изделий (без учета переработки птицы) занимаются около 200 производителей, в том числе 28 крупных предприятий. Узкую специализацию имеют три: Оршанский мясоконсервный, Березовский мясоконсервный и Минский мясоперерабатывающий комбинаты. Остальные предприятия осуществляют все виды переработки: от убоя скота до выпуска сопутствующих продуктов.

Наибольшие производственные мощности по производству мяса скота имеют Гродненский, Витебский и Жлобинский мясокомбинаты. Использование производственных мощностей по производству мяса скота на мясокомбинатах неодинаково. Средний показатель использо-

вания производственных мощностей по мясной промышленности составляет около 70 %. В структуре экспорта продовольствия из Республики Беларусь на долю экспорта мясопродуктов приходится около 20 %.

Основной производственной единицей мясоперерабатывающей отрасли является мясокомбинат. **Мясокомбинаты** – предприятия по комплексной переработке скота и всех продуктов убоя. На мясокомбинатах производится убой животных, переработка туш и полученного сырья.

Современные мясокомбинаты представляют собой комбинированные механизированные предприятия, на которых перерабатывают широкий ассортимент пищевых, технических и специальных фабрикатов, необходимых для населения и многих отраслей промышленности. В настоящее время мясокомбинаты используют живую массу скота на 80–94 %, а ассортимент продукции включает сотни наименований.

В зависимости от объема производства различают три типа мясокомбинатов: крупные, средние и мелкие. К крупным мясокомбинатам относятся предприятия мощностью свыше 100 т мяса в смену, к средним – от 50 до 100 и к мелким – менее 50 т.

Организационно-хозяйственная структура мясоперерабатывающих предприятий различна. Она обусловлена характером перерабатываемого сырья, особенностью технологических процессов и степенью комбинирования производства.

Основной структурной единицей предприятия является производственный цех. Он представляет собой обособленное звено предприятия, в котором изготавливают продукцию или часть ее или выполняют определенную стадию производства, в результате которой создается полуфабрикат, направляемый для последующей обработки в другие цехи, или выпускается готовая продукция.

Цехи могут быть организованы по технологическому признаку, учитывающему выполнение технологически однородных работ (цех убоя скота и разделки туш, жировой цех), или по предметному признаку, предусматривающему наличие необходимого оборудования для изготовления определенного ассортимента изделий (колбасный цех, цех медицинских препаратов). На мясокомбинатах эти принципы организации цехов сочетаются.

Совокупность составных частей и их взаимосвязь определяют производственную структуру, состоящую из основного и вспомога-

тельно-го производств.

К **основному производству** относятся: предубойное содержание скота; мясозировое производство; колбасное производство; производство мясных полуфабрикатов и кулинарных изделий; расфасовка мяса и субпродуктов; консервное производство; производство технических фабрикатов и медицинских препаратов; производство изделий широкого потребления.

К **вспомогательному производству** относятся: паросиловое хозяйство; компрессорные цехи и холодильники; водоснабжение; цех производства тары; ремонтно-строительные мастерские; ремонтно-механические мастерские.

Крупный мясокомбинат включает следующие производственные корпуса:

- 1) мясозировой: цехи убоя скота и разделки туш, кишечный, субпродуктовый, пищевых жиров, шкуропосолочный;
- 2) холодительно-колбасный: холодительник, колбасный цех и цехи кулинарных изделий и мясных полуфабрикатов;
- 3) технических фабрикатов с цехами технических жиров и кормовой муки, переработки крови.

На небольших предприятиях, в целях упрощения организационной структуры, вместо самостоятельно действующих цехов образуют один цех, состоящий из отделений, связанных между собой единством технологического процесса. В зависимости от характера и масштаба производства цех мясокомбината состоит из **отделений**, которые могут включать **производственные участки**. Отделения организуются по видам обрабатываемого сырья, полуфабриката и готовой продукции. В основу организации каждого отделения положены характерные особенности технологического процесса, используемого оборудования, система материально-технического снабжения, транспорта, технического контроля производства. Производственные участки состоят из **рабочих мест**, представляющих собой часть производственной площади цеха с расположенными на ней средствами производства, необходимыми для выполнения работы. Рабочие места могут быть индивидуальными, т. е. заняты одним рабочим, выполняющим определенную работу (расфасовка мяса), и групповыми, на которых работают несколько рабочих, связанных единством выполняемых операций (обвалка и жиловка мяса).

В каждом цехе (отделении) имеются четко установленные технологические схемы, определяющие порядок и последовательность их ра-

боты. В соответствии с технологической схемой производства и программой переработки скота определяют количество рабочей силы и оборудования, обеспечивающих нормальную работу цеха.

Производительность каждого вида оборудования подбирают таким образом, чтобы работа цеха была ритмичной. Важнейшим условием правильной организации производства в цехе является устранение недостатков, нарушающих нормальную работу цеха.

Основной функцией хлебоприемных предприятий является образование товарных запасов зерна и масличных культур для обеспечения текущих и непредвиденных нужд государства.

Зерно подвергается технологическим и иным операциям, направленным на сохранение и улучшение его качества, подготовке партий зерна определенного качества для последующей переработки на мукомольных, крупяных, пивоваренных, комбикормовых предприятиях и посева.

К этим операциям относятся: приемка, сушка, очистка зерна от сорных и других примесей, хранение, обеззараживание, отгрузка. Кроме того, хлебоприемные предприятия принимают, хранят и осуществляют отпуск муки, комбикормов, крупы потребителям этих видов продуктов. Они также осуществляют функцию накопления и длительного хранения зерна, готовят и отгружают его, осуществляют перевалку с одного вида транспорта на другой.

Полный цикл работ с зерном на хлебоприемном предприятии состоит из трех сезонных периодов: закупки зерна, хранения и ремонта технической базы. Период закупок наиболее интенсивный и трудоемкий. Он включает приемку, послеуборочную обработку и отгрузку зерна. Во втором периоде общий объем и трудоемкость значительно снижаются. В это время выполняются работы по хранению, улучшению качества и отгрузке. Третий период характеризуется наименьшим объемом работ с зерном, но наибольшим по ремонту и реконструкции технической базы. Суммарная длительность всех периодов составляет год, однако он не совпадает с календарным (начинается осенью и заканчивается летом следующего года).

В первый и второй периоды сезонность сопровождается неравномерностью и неритмичностью работ, особенно во время заготовок и в послезаготовительный период. Объем приемки зерна и его отгрузки резко колеблется по месяцам, неделям, суткам, сменам и внутри смен. Это должно учитываться при организации производ-

ства, в календарном и оперативном планировании, в организации труда, в планировании заработной платы.

Современные хлебоприемные предприятия являются высокомеханизированными предприятиями, широко применяющими прогрессивные технические средства: активное вентилирование зерна, механизированную поточную сушку, очистку зерна и разгрузку транспортных средств, элеваторную и стационарную механизированную складскую емкость с элементами автоматизации, оснащенные передовой техникой лаборатории.

Хлебоприемные предприятия имеют бесцеховую структуру управления. Основной структурной единицей хлебоприемного предприятия является производственный участок, который представляет собой часть основных фондов, предназначенных для осуществления законченного цикла работ с зерном. Производственные участки могут быть однотипными по материально-технической базе и функциям или отличаться по специализации (предназначены для обработки отдельных видов зерна).

Основными видами работ на хлебоприемном предприятии являются приемка, отпуск, послеуборочная обработка (сушка, подработка), хранение. Наиболее значимым и трудоемким видом работ является приемка зерна от хлебосдатчиков и его сушка. В организацию приемки зерна от поставщиков входят следующие задачи: 86

- 1) обеспечить своевременную приемку без простоев транспортных средств;
- 2) обеспечить точное определение количества и качества зерна;
- 3) организовать работы с наименьшими издержками производства и наивысшей производительностью труда.

Приемка зерна с транспортных средств состоит из следующих трех стадий:

- а) контроль качества зерна;
- б) определение количества;
- в) разгрузка.

Хлебоприемные предприятия осуществляют местный отпуск и отгрузку зерна и продуктов его переработки на автомобильный и железнодорожный транспорт. Отгрузка производится в соответствии с планами и на основании распоряжений вышестоящей организации. Она направлена на обеспечение планомерного снабжения потребителей. Ее организация должна обеспечить снижение расходов и сокращение простоя транспортных средств.

Норма простая регламентируется договором с транспортной организацией, хлебосдатчиками. Уровень ее должен соответствовать техническому оснащению хлебоприемного предприятия.

Приемка зерна от поставщиков оформляется договором купли-продажи. Действующие цены установлены на зерно определенного качества (базисные кондиции). Фактические показатели закупаемого зерна могут отклоняться от базисных. В этом случае за основу берут систему натуральных надбавок и скидок с физической массы, а также денежных надбавок и скидок с цены. Надбавки и скидки с физической массы применяются за отклонение показателей влажности и сортности зерна в размере процент за процент. Путем такого пересчета физическая масса зерна приводится к зачетной. По зачетной массе ведутся планирование и учет заготовок зерна. При отклонении других показателей качества зерна от базисных кондиций применяются денежные скидки и надбавки.

Поставщикам выплачиваются сортовые надбавки при приемке семенного зерна, а также за твердую и сильную пшеницу. Зерно, сданное сверх договоров контрактации, оплачивается по договорным ценам. Помимо стоимости зерна, организациям оплачивается также стоимость доставки его на хлебоприемные предприятия по тарифам (в случае завоза транспортом хозяйств). 87

На хлебоприемных предприятиях послеуборочная обработка зерна организуется в потоке вместе с разгрузкой. Для этого внедрены механизированные линии. Обработка зерна на механизированных линиях обеспечивает сохранность зерна, повышает производительность труда и снижает издержки по послеуборочной его обработке.

Поточные линии организуются на базе складской или элеваторной емкости. Линии имеют зерноочистительные и зерносушильные агрегаты и могут обрабатывать сорное и сырое зерно.

Отдельные поточные линии являются однопредметными и предназначаются для обработки одного вида зерновой культуры. Другие, предназначенные для попеременной обработки нескольких культур, называются многопредметными. Наиболее распространены последние. Поточные линии являются гибкими, что позволяет при необходимости расчленять и разветвлять поток обработки.

Организация послеуборочной обработки зерна предусматривает следующие цели:

- 1) обеспечить обработку зерна в срок, который гарантирует не-

допущение его порчи и ухудшения качества в период заготовок;

2) обеспечить высококачественную обработку зерна, гарантирующую его сохранность при хранении и доведение качества отгружаемого зерна до требуемых кондиций;

3) выполнить работы с наименьшими трудовыми, материальными и денежными затратами.

В зависимости от качества поступающего зерна, величины партии, наличия свободной складской емкости или емкости накопительных бункеров организуются следующие варианты процессов **обработки зерна**:

1) полная поточная обработка (приемка, очистка, сушка);

2) приемка и очистка без сушки;

3) очистка и сушка ранее принятого зерна;

4) очистка ранее принятого и просушенного (сухого) зерна.

Возможно также сочетание вариантов. Каждый вариант может завершиться либо укладкой в склад (силос) на постоянное или временное хранение, либо отгрузкой. Для обоснования варианта технологического процесса необходимо рассчитать основные характеристики потока (часовая производительность поточной линии, ритм потока, производственные задания по операциям, время перехода).

Часовая производительность поточной линии для второго варианта технологического процесса выражается производительностью зерноочистительных механизмов, а для случая разветвления потока – производительностью разгрузочных механизмов. Для третьего варианта она устанавливается по зерносушильному агрегату, для четвертого – по зерноочистительным машинам.

Фруктоовощеконсервная промышленность является важным звеном агропромышленного комплекса Республики Беларусь. Необходимость развития этой отрасли обусловлена задачами равномерного обеспечения населения плодоовощной продукцией в течение года, сохранения скоропортящейся продукции в период массового сбора и создания ее резервов.

В Республике Беларусь свежие плоды, ягоды и овощи из открытого грунта используются всего 5–6 месяцев. В остальное время они поступают в основном из плодоовощехранилищ или в переработанном виде и из защищенного грунта. Поэтому организация хранения плодоовощной продукции и ее переработки позволяет увеличить потребление овощных культур, плодов и ягод.

Продукты переработки плодов и овощей выпускаются более чем на

40 предприятиях. Наиболее крупными плодоовощеперерабатывающими предприятиями являются: в Брестской области – Пинский и Барановичский заводы; в Минской – Борисовский, Клецкий и Слуцкий; в Могилевской – Быховский и Бобруйский заводы.

Социальная роль плодоовощной промышленности выражается в том, что она является поставщиком относительно дешевых (по стоимости) продуктов питания. По сравнению с другими продуктами переработки (мясные и рыбные консервы) уровень розничных цен на плодоовощные консервы наиболее адекватен покупательным возможностям массового потребителя.

Увеличение объемов производства плодоовощной консервной продукции сдерживается относительно невысокой технической оснащенностью заводов, на многих из которых используется устаревшее оборудование. В связи с этим в отрасли достаточно высокая доля ручного труда.

Масложировой подкомплекс Беларуси включает отрасли, занимающиеся возделыванием масличных культур, масложировую промышленность, торговлю растительным маслом и другие взаимосвязанные отрасли и организации АПК. Между масложировой промышленностью и сельским хозяйством связи осуществляются по линии поставок маслосемян на переработку и по линии обеспечения животноводства жмыхами и шротами.

Масложировая промышленность Республики Беларусь представлена предприятиями, вырабатывающими растительное масло, и предприятиями, осуществляющими его дальнейшую переработку для получения масложировой продукции. Часть масла употребляется непосредственно в пищу, остальное служит сырьем для производства различных видов продукции. Побочная продукция при выработке масел – жмыхи и шроты – являются ценными белковыми кормами.

Наиболее крупными потребителями растительных масел в республике являются предприятия маслоперерабатывающей отрасли. Кроме того, растительное масло используют в качестве сырья предприятия, занимающиеся импортом и фасовкой растительных масел, производством майонеза. Масла требуются также ОАО «Лаккокраска» (г. Лида); предприятиям пищевой промышленности (кондитерские фабрики, комбинаты хлебопродуктов, консервные заводы); производителям биотоплива и прочим потребителям (фармацевтическая, парфюмерная, химическая промышленность).

По данным Белгоспищепрома, основными видами масел, используемыми в настоящее время для производства различных видов продукции в Беларуси, являются подсолнечное, рапсовое, соевое, льняное, кокосовое и пальмоядровое.

Льняной подкомплекс Республики Беларусь представляет собой систему взаимосвязанных предприятий, производящих оборудование для выращивания и переработки льна (первая сфера), непосредственно льноводство (вторая сфера), льнозаводы, льнокомбинат, другие предприятия и организации, осуществляющие заготовку, хранение, реализацию сырья и льняных изделий, а также научное обеспечение (третья и четвертая сферы).

Лен является основным источником натуральных волокон в Республике Беларусь для производства тканей. Из 1 кг льна производится до 2,5 м льняных тканей. По крепости льняное волокно значительно превосходит хлопок, джут и шерсть. Ткани из льна характеризуются продолжительностью использования, хорошо противостоят гниению.

Ценным свойством льняных тканей является хорошая воздухо-теплопроницаемость, что положительно отражается на здоровье людей. Кроме этого льняные ткани имеют широкое применение в ряде отраслей экономики страны: автомобильной, резиновой, обувной, нефтяной и др.

Предприятия первой сферы подкомплекса почти полностью расположены за рубежом. Это ставит его в зависимость от тенденций, происходящих на мировом рынке машин, механизмов и технологического оборудования. В республике принимаются меры для создания собственной первой сферы льняного подкомплекса, однако предполагать возможность полного обеспечения его необходимыми машинами, механизмами и оборудованием за счет собственного производства неправомерно даже на отдаленную перспективу.

Вторая особенность подкомплекса заключается в том, что потенциал его значительно превышает потребность внутреннего рынка, поэтому льняной подкомплекс имеет четкую экспортную ориентацию.

Третьей особенностью льняного подкомплекса является несбалансированность льноводства (вторая сфера) с мощностями перерабатывающих предприятий. Применяемые технологии производства и переработки льнопродукции нередко несовершенны и требуют больших затрат ручного труда. В результате основные затраты труда приходятся на льноволокно, а выручка аккумулируется на льнокомбинате.

Основным сырьем в мире для промышленного производства

сахара являются сахарный тростник и сахарная свекла. Из 120–124 млн. тонн мирового производства сахара в год около 60 % вырабатывается из сахарного тростника, 40 % – из сахарной свеклы. В Республике Беларусь сахар производится главным образом из сахарной свеклы.

Потребность республики в сахаре по рациональным нормам потребления (33,1 кг на душу) составляет 340–350 тыс. тонн. По уровню производства данная потребность удовлетворяется. Наряду с сахарной свеклой на сахарных заводах в отдельные годы перерабатывается так-же импортируемый сахар-сырец с целью более полной загрузки производственных мощностей.

Производство сахара из свеклы в республике осуществляют четыре предприятия: Скидельский и Городейский сахарные комбинаты, Жабинковский сахарный завод, Слуцкий сахарорафинадный комбинат, являющиеся акционерными обществами открытого типа. В целом действующие производственные мощности составляют около 12 тыс. тонн переработки свеклы в сутки. В перспективе планируется расширить мощности действующих сахароперерабатывающих заводов. Коэффициент использования мощностей в урожайные годы достигает 100 %. Вместе с тем действующие производственные мощности в благоприятные годы не позволяют перерабатывать сахарную свеклу в оптимальные сроки сезона сахароварения. Это приводит к значительным потерям сырья и сахара (10–12 %).

Сахаристость корнеплодов сахарной свеклы в среднем составляет 14–17 %. Количество заготавливаемого сырья остается нестабильным по годам. В республике сложились необоснованно поздние сроки пуска в работу сахарных заводов. Оптимальный срок начала переработки свеклы – 20 сентября, а фактический – 5 октября. Это является причиной снижения качества сырья, его потерь, недобора сахара, увеличения расхода средств и удорожания готового продукта.

Коэффициент извлечения сахара из сахарной свеклы на белорусских заводах составляет 70–72 %, в то время как в странах Западной Европы (Франция, Бельгия, Германия) он равен 80–82 %. Выход сахара из корнеплодов в большинстве лет не превышает 11–12 %, а сбор сахара с 1 га посева сахарной свеклы – 32 ц. В Бельгии, Нидерландах и Германии с 1 га получают свыше 80 ц сахара при выходе 14–15 %.

Между свеклосахарным производством существуют, кроме сельского хозяйства как поставщика сырья, прямые связи с такими подотраслями пищевой промышленности, как кондитерская, молочно-консервная, плодоовощеконсервная, безалкогольных напитков, хлебопекарная, винодельческая и др., которые осуществляются через поставку сахара; со спиртовой, дрожжевой, производством лимонной кислоты – через поставку мелассы и жома. В сельское хозяйство передается дефекаат, используемый как удобрение, а также меласса, свежий и сухой жом – как корм для скота. Роль побочной продукции (мелассы и жома) особенно велика, так как она значительно удешевляет себестоимость сахара.

Крахмалопаточная промышленность – отрасль пищевой промышленности, перерабатывающая растительное сельскохозяйственное сырье. Для этого в основном используются картофель и кукуруза, а при недостатке этих видов сырья – пшеница.

Крахмалопаточная промышленность в Республике Беларусь представлена предприятиями по переработке картофеля, общая мощность которых составляет более 500 тыс. тонн сырья в год (150 тыс. тонн – на выработку картофелепродуктов и сушеного картофеля; 200 тыс. тонн – на производство крахмала; 205 тыс. тонн – на производство спирта).

Мощности крахмальных заводов позволяют вырабатывать около 30 тыс. тонн сухого крахмала в год. Важнейшие виды продукции, вырабатываемые на предприятиях крахмалопаточной промышленности: крахмал, патока, глюкоза, декстрин, саго.

При современной урожайности и крахмалистости картофеля в зонах крахмалопаточных заводов республики урожай крахмала с гектара картофеля остается низким. С ростом урожайности и крахмалистости картофеля сбор крахмала с гектара картофеля может оказаться выше, чем при производстве кукурузы. Однако и при этих условиях картофель остается менее эффективным для производства крахмалопродуктов, чем кукуруза.

В среднем химический состав картофеля следующий (в % на сухое вещество): вода – 75; крахмал – 18,5; азотистые вещества – 2,1; клетчатка – 1,1; зола – 0,9; жир – 0,2; прочие вещества – 2,2.

Основные требования крахмалопаточной промышленности к картофелю следующие:

- 1) высокое содержание крахмала;
- 2) полная зрелость, отсутствие болезней, хорошая сохраняемость

(свежесть) картофеля;

3) сладкая тонкая кожура клубней, минимальное содержание клетчатки, сахаров и белковых веществ

2. Управление производством на перерабатывающих предприятиях АПК

268 **Перерабатывающие предприятия молочной промышленности** являются одним из важнейших элементов структуры аграрно-промышленного комплекса Республики Беларусь. Огромная роль этих предприятий определяется высокой ценностью их конечной продукции в структуре питания населения республики. Научно обоснованная норма потребления молока и молокопродуктов составляет 380 кг на душу населения в год, из них цельного молока – 120 кг; обезжиренного – 6,8; творога – 8; сыра – 6,6; сметаны – 5,8; сливочного масла – 6 кг. В общем объеме производства товарной продукции молочная отрасль занимает 35–38 %, что говорит о доминирующем положении ее среди предприятий перерабатывающей промышленности в республике.

Использование мощностей молочных заводов в среднем по республике составляет 68,5 %. В молочной промышленности трудоемкими остаются процессы производства сыров, творога и других кисломолочных продуктов. В странах Евросоюза соотношение между производством сыра и масла составляет 3,2:1, в США – 4,9:1, в мировом производстве – 2,1:1. В республике необходимо перейти к таким же пропорциям, что позволит увеличить выпуск товарной продукции в 1,3 раза по сравнению с существующей структурой производства сыра и масла (0,5:1).

Молочная промышленность характеризуется специализацией производства молочных продуктов. В соответствии с внутриотраслевой специализацией организации молочной промышленности подразделяются на предприятия цельномолочной (городские молочные заводы), молочно-консервной, сыродельной и маслодельной промышленности.

Производство основано главным образом на выпуске продукции, соответствующей профилю. **Городские молочные заводы (молочные комбинаты)** расположены в крупных городах и промышленных центрах. Они выпускают широкий ассортимент про-

дукции: молоко в различной таре; кефир; ацидофилин; простоквашу; ряженку; йогурт; сливки 35, 20, 10%-ной жирности; сметану 40, 36, 30, 25%-ной жирности; творог 18%-ной и 9%-ной жирности; сырки сладкие и соленые (жирные); мороженое.

Молочно-консервные заводы, а также маслодельные и сыродельные заводы располагают в районах, имеющих необходимые ресурсы молока, с хорошими или удовлетворительными автомобильными дорогами, а также при железнодорожных станциях.

Маслодельные предприятия классифицируются на заводы, вырабатывающие только масло, маслоказеиновые, маслодельные с цехами по производству обезжиренного сыра, маслодельные с цехами по производству пищевого казеина, маслодельные с цехами по производству ступенчатого обезжиренного молока с сахаром и др.

Значение мясоперерабатывающей отрасли в АПК обусловлено ее ролью в обеспечении населения продуктами питания, содержащими животные белки. Научно обоснованная норма потребления мяса и продуктов для жителей Республики Беларусь составляет 80–82 кг на душу населения. В структуре питания по калорийности (в соответствии с физиологическими нормами) на долю мяса и мясопродуктов должно приходиться 11–12 %, фактически приходится 8–9 %.

В Республике Беларусь в настоящее время производством мясных изделий (без учета переработки птицы) занимаются около 200 производителей, в том числе 28 крупных предприятий. Узкую специализацию имеют три: Оршанский мясоконсервный, Березовский мясоконсервный и Минский мясоперерабатывающий комбинаты. Остальные предприятия осуществляют все виды переработки: от убоя скота до выпуска сопутствующих продуктов.

Наибольшие производственные мощности по производству мяса скота имеют Гродненский, Витебский и Жлобинский мясокомбинаты. Использование производственных мощностей по производству мяса скота на мясокомбинатах неодинаково. Средний показатель использования производственных мощностей по мясной промышленности составляет около 70 %. В структуре экспорта продовольствия из Республики Беларусь на долю экспорта мясопродуктов приходится около 20 %.

Основной производственной единицей мясоперерабатывающей отрасли является мясокомбинат. **Мясокомбинаты** – предприятия по комплексной переработке скота и всех продуктов убоя. На мясокомбинатах производится убой животных, переработка туш и полученного

сырья.

Современные мясокомбинаты представляют собой комбинированные механизированные предприятия, на которых перерабатывают широкий ассортимент пищевых, технических и специальных фабрикатов, необходимых для населения и многих отраслей промышленности. В настоящее время мясокомбинаты используют живую массу скота на 80–94 %, а ассортимент продукции включает сотни наименований.

В зависимости от объема производства различают три типа мясокомбинатов: крупные, средние и мелкие. К крупным мясокомбинатам относятся предприятия мощностью свыше 100 т мяса в смену, к средним – от 50 до 100 и к мелким – менее 50 т.

Организационно-хозяйственная структура мясоперерабатывающих предприятий различна. Она обусловлена характером перерабатываемого сырья, особенностью технологических процессов и степенью комбинирования производства.

Основной структурной единицей предприятия является производственный цех. Он представляет собой обособленное звено предприятия, в котором изготавливают продукцию или часть ее или выполняют определенную стадию производства, в результате которой создается полуфабрикат, направляемый для последующей обработки в другие цехи, или выпускается готовая продукция.

Цехи могут быть организованы по технологическому признаку, учитывающему выполнение технологически однородных работ (цех убоя скота и разделки туш, жировой цех), или по предметному признаку, предусматривающему наличие необходимого оборудования для изготовления определенного ассортимента изделий (колбасный цех, цех медицинских препаратов). На мясокомбинатах эти принципы организации цехов сочетаются.

Совокупность составных частей и их взаимосвязь определяют производственную структуру, состоящую из основного и вспомогательного производств.

К **основному производству** относятся: предубойное содержание скота; мясожировое производство; колбасное производство; производство мясных полуфабрикатов и кулинарных изделий; расфасовка мяса и субпродуктов; консервное производство; производство технических фабрикатов и медицинских препаратов; производство изделий широкого потребления.

К **вспомогательному производству** относятся: паросиловое

хозяйство; компрессорные цехи и холодильники; водоснабжение; цех производства тары; ремонтно-строительные мастерские; ремонтно-механические мастерские.

Крупный мясокомбинат включает следующие производственные корпуса:

1) мясозировой: цехи убоя скота и разделки туш, кишечный, субпродуктовый, пищевых жиров, шкурпосолочный;

2) холодно-колбасный: холодильник, колбасный цех и цехи кулинарных изделий и мясных полуфабрикатов;

3) технических фабрикатов с цехами технических жиров и кормовой муки, переработки крови.

На небольших предприятиях, в целях упрощения организационной структуры, вместо самостоятельно действующих цехов образуют один цех, состоящий из отделений, связанных между собой единством технологического процесса. В зависимости от характера и масштаба производства цех мясокомбината состоит из **отделений**, которые могут включать **производственные участки**. Отделения организуются по видам обрабатываемого сырья, полуфабриката и готовой продукции. В основу организации каждого отделения положены характерные особенности технологического процесса, используемого оборудования, система материально-технического снабжения, транспорта, технического контроля производства. Производственные участки состоят из **рабочих мест**, представляющих собой часть производственной площади цеха с расположенными на ней средствами производства, необходимыми для выполнения работы. Рабочие места могут быть индивидуальными, т. е. заняты одним рабочим, выполняющим определенную работу (расфасовка мяса), и групповыми, на которых работают несколько рабочих, связанных единством выполняемых операций (обвалка и жиловка мяса).

В каждом цехе (отделении) имеются четко установленные технологические схемы, определяющие порядок и последовательность их работы. В соответствии с технологической схемой производства и программой переработки скота определяют количество рабочей силы и оборудования, обеспечивающих нормальную работу цеха.

Производительность каждого вида оборудования подбирают таким образом, чтобы работа цеха была ритмичной. Важнейшим условием правильной организации производства в цехе является устранение недостатков, нарушающих нормальную работу цеха.

Основной функцией хлебоприемных предприятий является об-

разование товарных запасов зерна и масличных культур для обеспечения текущих и непредвиденных нужд государства.

Зерно подвергается технологическим и иным операциям, направленным на сохранение и улучшение его качества, подготовке партий зерна определенного качества для последующей переработки на мукомольных, крупяных, пивоваренных, комбикормовых предприятиях и посева.

К этим операциям относятся: приемка, сушка, очистка зерна от сорных и других примесей, хранение, обеззараживание, отгрузка. Кроме того, хлебоприемные предприятия принимают, хранят и осуществляют отпуск муки, комбикормов, крупы потребителям этих видов продуктов. Они также осуществляют функцию накопления и длительного хранения зерна, готовят и отгружают его, осуществляют перевалку с одного вида транспорта на другой.

Полный цикл работ с зерном на хлебоприемном предприятии состоит из трех сезонных периодов: закупки зерна, хранения и ремонта технической базы. Период закупок наиболее интенсивный и трудоемкий. Он включает приемку, послеуборочную обработку и отгрузку зерна. Во втором периоде общий объем и трудоемкость значительно снижаются. В это время выполняются работы по хранению, улучшению качества и отгрузке. Третий период характеризуется наименьшим объемом работ с зерном, но наибольшим по ремонту и реконструкции технической базы. Суммарная длительность всех периодов составляет год, однако он не совпадает с календарным (начинается осенью и заканчивается летом следующего года).

В первый и второй периоды сезонность сопровождается неравномерностью и неритмичностью работ, особенно во время заготовок и в послезаготовительный период. Объем приемки зерна и его отгрузки резко колеблется по месяцам, неделям, суткам, сменам и внутри смен. Это должно учитываться при организации производства, в календарном и оперативном планировании, в организации труда, в планировании заработной платы.

Современные хлебоприемные предприятия являются высокомеханизированными предприятиями, широко применяющими прогрессивные технические средства: активное вентилирование зерна, механизированную поточную сушку, очистку зерна и разгрузку транспортных средств, элеваторную и стационарную механизированную складскую емкость с элементами автоматизации, оснащен-

ные передовой техникой лаборатории.

Хлебоприемные предприятия имеют бесцеховую структуру управления. Основной структурной единицей хлебоприемного предприятия является производственный участок, который представляет собой часть основных фондов, предназначенных для осуществления законченного цикла работ с зерном. Производственные участки могут быть однотипными по материально-технической базе и функциям или отличаться по специализации (предназначены для обработки отдельных видов зерна).

Основными видами работ на хлебоприемном предприятии являются приемка, отпуск, послеуборочная обработка (сушка, подработка), хранение. Наиболее значимым и трудоемким видом работ является приемка зерна от хлебосдатчиков и его сушка. В организацию приемки зерна от поставщиков входят следующие задачи: 86

1) обеспечить своевременную приемку без простоев транспортных средств;

2) обеспечить точное определение количества и качества зерна;

3) организовать работы с наименьшими издержками производства и наивысшей производительностью труда.

Приемка зерна с транспортных средств состоит из следующих трех стадий:

а) контроль качества зерна;

б) определение количества;

в) разгрузка.

Хлебоприемные предприятия осуществляют местный отпуск и отгрузку зерна и продуктов его переработки на автомобильный и железнодорожный транспорт. Отгрузка производится в соответствии с планами и на основании распоряжений вышестоящей организации. Она направлена на обеспечение планомерного снабжения потребителей. Ее организация должна обеспечить снижение расходов и сокращение простоя транспортных средств.

Норма простоя регламентируется договором с транспортной организацией, хлебосдатчиками. Уровень ее должен соответствовать техническому оснащению хлебоприемного предприятия.

Приемка зерна от поставщиков оформляется договором купли-продажи. Действующие цены установлены на зерно определенного качества (базисные кондиции). Фактические показатели закупаемого зерна могут отклоняться от базисных. В этом случае за основу берут систему натуральных надбавок и скидок с физической массы, а также

денежных надбавок и скидок с цены. Надбавки и скидки с физической массы применяются за отклонение показателей влажности и сортности зерна в размере процент за процент. Путем такого пересчета физическая масса зерна приводится к зачетной. По зачетной массе ведутся планирование и учет заготовок зерна. При отклонении других показателей качества зерна от базисных кондиций применяются денежные скидки и надбавки.

Поставщикам выплачиваются сортовые надбавки при приемке семенного зерна, а также за твердую и сильную пшеницу. Зерно, сданное сверх договоров контрактации, оплачивается по договорным ценам. Помимо стоимости зерна, организациям оплачивается также стоимость доставки его на хлебоприемные предприятия по тарифам (в случае завоза транспортом хозяйств). 87

На хлебоприемных предприятиях послеуборочная обработка зерна организуется в потоке вместе с разгрузкой. Для этого внедрены механизированные линии. Обработка зерна на механизированных линиях обеспечивает сохранность зерна, повышает производительность труда и снижает издержки по послеуборочной его обработке.

Поточные линии организуются на базе складской или элеваторной емкости. Линии имеют зерноочистительные и зерносушильные агрегаты и могут обрабатывать сорное и сырое зерно.

Отдельные поточные линии являются однопредметными и предназначаются для обработки одного вида зерновой культуры. Другие, предназначенные для попеременной обработки нескольких культур, называются многопредметными. Наиболее распространены последние. Поточные линии являются гибкими, что позволяет при необходимости расчленять и разветвлять поток обработки.

Организация послеуборочной обработки зерна предусматривает следующие цели:

- 1) обеспечить обработку зерна в срок, который гарантирует недопущение его порчи и ухудшения качества в период заготовок;
- 2) обеспечить высококачественную обработку зерна, гарантирующую его сохранность при хранении и доведение качества отгружаемого зерна до требуемых кондиций;
- 3) выполнить работы с наименьшими трудовыми, материальными и денежными затратами.

В зависимости от качества поступающего зерна, величины партии, наличия свободной складской емкости или емкости накопи-

тельных бункеров организуются следующие варианты процессов **обработки зерна**:

- 1) полная поточная обработка (приемка, очистка, сушка);
- 2) приемка и очистка без сушки;
- 3) очистка и сушка ранее принятого зерна;
- 4) очистка ранее принятого и просушенного (сухого) зерна.

Возможно также сочетание вариантов. Каждый вариант может завершиться либо укладкой в склад (силос) на постоянное или временное хранение, либо отгрузкой. Для обоснования варианта технологического процесса необходимо рассчитать основные характеристики потока (часовая производительность поточной линии, ритм потока, производственные задания по операциям, время перехода).

Часовая производительность поточной линии для второго варианта технологического процесса выражается производительностью зерноочистительных механизмов, а для случая разветвления потока – производительностью разгрузочных механизмов. Для третьего варианта она устанавливается по зерносушильному агрегату, для четвертого – по зерноочистительным машинам.

Флодоовощеконсервная промышленность является важным звеном агропромышленного комплекса Республики Беларусь. Необходимость развития этой отрасли обусловлена задачами равномерного обеспечения населения плодoовощной продукцией в течение года, сохранения скоропортящейся продукции в период массового сбора и создания ее резервов.

В Республике Беларусь свежие плоды, ягоды и овощи из открытого грунта используются всего 5–6 месяцев. В остальное время они поступают в основном из плодoовощехранилищ или в переработанном виде и из защищенного грунта. Поэтому организация хранения плодoовощной продукции и ее переработки позволяет увеличить потребление овощных культур, плодов и ягод.

Продукты переработки плодов и овощей выпускаются более чем на 40 предприятиях. Наиболее крупными плодoовощеперерабатывающими предприятиями являются: в Брестской области – Пинский и Барановичский заводы; в Минской – Борисовский, Клецкий и Слуцкий; в Могилевской – Быховский и Бобруйский заводы.

Социальная роль плодoовощной промышленности выражается в том, что она является поставщиком относительно дешевых (по стоимости) продуктов питания. По сравнению с другими продуктами переработки (мясные и рыбные консервы) уровень розничных цен на пло-

доовощные консервы наиболее адекватен покупательным возможностям массового потребителя.

Увеличение объемов производства плодоовощной консервной продукции сдерживается относительно невысокой технической оснащенностью заводов, на многих из которых используется устаревшее оборудование. В связи с этим в отрасли достаточно высокая доля ручного труда.

Масложировой подкомплекс Беларуси включает отрасли, занимающиеся возделыванием масличных культур, масложировую промышленность, торговлю растительным маслом и другие взаимосвязанные отрасли и организации АПК. Между масложировой промышленностью и сельским хозяйством связи осуществляются по линии поставок маслосемян на переработку и по линии обеспечения животноводства жмыхами и шротами.

Масложировая промышленность Республики Беларусь представлена предприятиями, вырабатывающими растительное масло, и предприятиями, осуществляющими его дальнейшую переработку для получения масложировой продукции. Часть масла употребляется непосредственно в пищу, остальное служит сырьем для производства различных видов продукции. Побочная продукция при выработке масел – жмыхи и шроты – являются ценными белковыми кормами.

Наиболее крупными потребителями растительных масел в республике являются предприятия маслоперерабатывающей отрасли. Кроме того, растительное масло используют в качестве сырья предприятия, занимающиеся импортом и фасовкой растительных масел, производством майонеза. Масла требуются также ОАО «Лаккокраска» (г. Лида); предприятиям пищевой промышленности (кондитерские фабрики, комбинаты хлебопродуктов, консервные заводы); производителям биотоплива и прочим потребителям (фармацевтическая, парфюмерная, химическая промышленность).

По данным Белгоспищепрома, основными видами масел, используемыми в настоящее время для производства различных видов продукции в Беларуси, являются подсолнечное, рапсовое, соевое, льняное, кокосовое и пальмоядровое.

Льняной подкомплекс Республики Беларусь представляет собой систему взаимосвязанных предприятий, производящих оборудование для выращивания и переработки льна (первая сфера), непосредственно льноводство (вторая сфера), льнозаводы, льно-

комбинат, другие предприятия и организации, осуществляющие заготовку, хранение, реализацию сырья и льняных изделий, а также научное обеспечение (третья и четвертая сферы).

Лен является основным источником натуральных волокон в Республике Беларусь для производства тканей. Из 1 кг льна производится до 2,5 м льняных тканей. По крепости льняное волокно значительно превосходит хлопок, джут и шерсть. Ткани из льна характеризуются продолжительностью использования, хорошо противостоят гниению.

Ценным свойством льняных тканей является хорошая воздухо-теплопроницаемость, что положительно отражается на здоровье людей. Кроме этого льняные ткани имеют широкое применение в ряде отраслей экономики страны: автомобильной, резиновой, обувной, нефтяной и др.

Предприятия первой сферы подкомплекса почти полностью расположены за рубежом. Это ставит его в зависимость от тенденций, происходящих на мировом рынке машин, механизмов и технологического оборудования. В республике принимаются меры для создания собственной первой сферы льняного подкомплекса, однако предполагать возможность полного обеспечения его необходимыми машинами, механизмами и оборудованием за счет собственного производства неправомерно даже на отдаленную перспективу.

Вторая особенность подкомплекса заключается в том, что потенциал его значительно превышает потребность внутреннего рынка, поэтому льняной подкомплекс имеет четкую экспортную ориентацию.

Третьей особенностью льняного подкомплекса является несбалансированность льноводства (вторая сфера) с мощностями перерабатывающих предприятий. Применяемые технологии производства и переработки льнопродукции нередко несовершенны и требуют больших затрат ручного труда. В результате основные затраты труда приходятся на льноволокно, а выручка аккумулируется на льнокомбинате.

Основным сырьем в мире для промышленного производства сахара являются сахарный тростник и сахарная свекла. Из 120–124 млн. тонн мирового производства сахара в год около 60 % вырабатывается из сахарного тростника, 40 % – из сахарной свеклы. В Республике Беларусь сахар производится главным образом из сахарной свеклы.

Потребность республики в сахаре по рациональным нормам потребления (33,1 кг на душу) составляет 340–350 тыс. тонн. По уровню производства данная потребность удовлетворяется. Наряду с сахарной

свеклой на сахарных заводах в отдельные годы перерабатывается так-же импортируемый сахар-сырец с целью более полной загрузки производственных мощностей.

Производство сахара из свеклы в республике осуществляют четыре предприятия: Скидельский и Городейский сахарные комбинаты, Жабинковский сахарный завод, Слуцкий сахарорафинадный комбинат, являющиеся акционерными обществами открытого типа. В целом действующие производственные мощности составляют около 12 тыс. тонн переработки свеклы в сутки. В перспективе планируется расширить мощности действующих сахароперерабатывающих заводов. Коэффициент использования мощностей в урожайные годы достигает 100 %. Вместе с тем действующие производственные мощности в благоприятные годы не позволяют перерабатывать сахарную свеклу в оптимальные сроки сезона сахароварения. Это приводит к значительным потерям сырья и сахара (10–12 %).

Сахаристость корнеплодов сахарной свеклы в среднем составляет 14–17 %. Количество заготавливаемого сырья остается нестабильным по годам. В республике сложились необоснованно поздние сроки пуска в работу сахарных заводов. Оптимальный срок начала переработки свеклы – 20 сентября, а фактический – 5 октября. Это является причиной снижения качества сырья, его потерь, недобора сахара, увеличения расхода средств и удорожания готового продукта.

Коэффициент извлечения сахара из сахарной свеклы на белорусских заводах составляет 70–72 %, в то время как в странах Западной Европы (Франция, Бельгия, Германия) он равен 80–82 %. Выход сахара из корнеплодов в большинстве лет не превышает 11–12 %, а сбор сахара с 1 га посева сахарной свеклы – 32 ц. В Бельгии, Нидерландах и Германии с 1 га получают свыше 80 ц сахара при выходе 14–15 %.

Между свеклосахарным производством существуют, кроме сельского хозяйства как поставщика сырья, прямые связи с такими подотраслями пищевой промышленности, как кондитерская, молочно-консервная, плодоовощеконсервная, безалкогольных напитков, хлебопекарная, винодельческая и др., которые осуществляются через поставку сахара; со спиртовой, дрожжевой, производством лимонной кислоты – через поставку мелассы и жома. В сельское хозяйство передается дефекаат, используемый как удобрение, а так-

же меласса, свежий и сухой жом – как корм для скота. Роль побочной продукции (мелассы и жома) особенно велика, так как она значительно удешевляет себестоимость сахара.

Крахмалопаточная промышленность – отрасль пищевой промышленности, перерабатывающая растительное сельскохозяйственное сырье. Для этого в основном используются картофель и кукуруза, а при недостатке этих видов сырья – пшеница.

Крахмалопаточная промышленность в Республике Беларусь представлена предприятиями по переработке картофеля, общая мощность которых составляет более 500 тыс. тонн сырья в год (150 тыс. тонн – на выработку картофелепродуктов и сушеного картофеля; 200 тыс. тонн – на производство крахмала; 205 тыс. тонн – на производство спирта).

Мощности крахмальных заводов позволяют вырабатывать около 30 тыс. тонн сухого крахмала в год. Важнейшие виды продукции, вырабатываемые на предприятиях крахмалопаточной промышленности: крахмал, патока, глюкоза, декстрин, саго.

При современной урожайности и крахмалистости картофеля в зонах крахмалопаточных заводов республики урожай крахмала с гектара картофеля остается низким. С ростом урожайности и крахмалистости картофеля сбор крахмала с гектара картофеля может оказаться выше, чем при производстве кукурузы. Однако и при этих условиях картофель остается менее эффективным для производства крахмалопродуктов, чем кукуруза.

В среднем химический состав картофеля следующий (в % на сухое вещество): вода – 75; крахмал – 18,5; азотистые вещества – 2,1; клетчатка – 1,1; зола – 0,9; жир – 0,2; прочие вещества – 2,2.

Основные требования крахмалопаточной промышленности к картофелю следующие:

- 1) высокое содержание крахмала;
- 2) полная зрелость, отсутствие болезней, хорошая сохраняемость (свежесть) картофеля;
- 3) сладкая тонкая кожура клубней, минимальное содержание клетчатки, сахаров и белковых веществ

3. Управление коммерческой деятельностью на перерабатывающих предприятиях АПК

Эффективное функционирование перерабатывающей промышленности не может быть достигнуто без обеспечения бесперебойности технологического процесса от получения сельскохозяйственного сырья до реализации готовой продукции. Нужно создать также структуры управления производством, которые непосредственно заинтересованы в увеличении поступления сырья и других ресурсов и повышение качества, как самого сырья, так и качества его переработки в соответствии с ассортиментным перечнем и конъюнктурой рынка.

Решение задач связанных, как с приобретением материально технических ресурсов, так и со сбытом готовой продукции на перерабатывающем предприятии необходимо возлагать на коммерческие службы (служба маркетинга, сбыта).

Размеры такого рода служб зависят от технических, экономических факторов и факторов организации производства. К техническим факторам относят: номенклатура и объемы выпускаемой продукции; оснащенность техникой и транспортно-складским хозяйством; используемые технологии. К экономическим — уровень спроса на выпускаемую продукцию; объемы производства; финансовое состояние; формы расчетов за поставляемую продукцию или закупаемые ресурсы. Факторы организации производства, воздействующие на структурное построение коммерческих служб, позволяют применять различные организационные схемы коммерческих служб.



В практике создания коммерческих служб выработалось множество различных вариантов. Например на небольших и средних предприятиях отдел материально-технического снабжения и сбыта объединены (обычно включают экономиста по снабжению и экономиста по сбыту) и возглавляет их зам. директора или начальник отдела. Существуют примеры, когда на крупных предприятиях отделы сбыта и материально-технического обеспечения выделяются в самостоятельные структурные подразделения и имеют в своём составе группы, секторы, бюро, участки и пр.



Реализацией готовой продукции на перерабатывающих предприятиях занимаются, в основном, отделы сбыта. Основными задачами которых являются:

1. Организация сбыта продукции.
2. Формирование сбытовой сети.

3. Подготовка и заключение договоров на реализацию продукции.

4. Планирование поставок продукции в соответствии с заключенными договорами.

5. Выполнение планов поставок в сроки и объеме в соответствии с заказами и заключенными договорами.

При этом работники отделов и служб сбыта выполняют широкий спектр функций:

1. Приемка готовой продукции на склады, рассортировка, комплектация.

2. Организация рационального хранения, внутренней транспортировки, упаковки и подготовки продукции к отправке потребителям.

3. Определение потребности в транспортных средствах, механизированных погрузочных средствах, таре и рабочей силе для отгрузки продукции.

4. Участие в подготовке прогнозов, проектов перспективных и текущих планов производства и реализации продукции, в проведении маркетинговых исследований по изучению спроса на продукцию предприятия, перспектив развития рынков сбыта.

5. Подготовка и заключение договоров на поставку продукции потребителям.

6. Согласование условий поставок.

7. Составление планов поставок и их увязка с планами производства с целью обеспечения сдачи готовой продукции производственными подразделениями в сроки, по номенклатуре; комплектности и качеству в соответствии с заказами и заключенными договорами.

8. Выполнение плана реализации продукции.

9. Контроль за выполнением подразделениями предприятия заказов и договорных обязательств;

10. Ведение переписки о прибытии грузов к контрагентам.

11. Постоянное отслеживание рынка своей продукции, покупка образцов продукции, производимых предприятиями-конкурентами, сравнение качества и спроса на эту продукцию с собственной продукцией и при необходимости доведение качества до требуемых уровней.

12. Согласование планов постановки на производство новых видов продукции.

13. Предложения по уменьшению объемов производства продукции с ограниченным спросом и снятию продукции, пользующейся низким спросом.

14. Координация деятельности; складов готовой продукции.

15. Составление карточек, кладовых книг, описей, приходных и расходных накладных, ордеров по учету прихода, расхода, наличия, остатков продукции на складе.

16. Принятие мер по своевременному получению нарядов, спецификаций и других документов на Поставку.

17. Подготовка и проведение мероприятий по формированию сбытовой сети,

18. Организация зарубежных поставок с одновременным созданием за рубежом представительств совместно с предприятиями-производителями аналогичной продукции и использованием их дилерской сети:

19. Разработка инструкций о скидках, сроках и условиях платежей.

20. Подготовка справок о состоянии запасов готовой продукции.

21. Составление документации (актов, сведений, справок, переписки) о недостатке продукции.

22. Разработка и проведение мероприятий по соблюдению режимов Экономии, снижению сверхнормативных остатков готовой продукции.

23. Работы по приему возвратной тары и принятию мер по обеспечению своевременности и полноты возврата тары покупателями.

24. Формирование предложений по корректировке цен на предлагаемую продукцию в зависимости от объемов продаж.

25. Организация оптовой торговли и тд.

26. Принятие мер по обеспечению своевременной оплаты поставленной продукции.

27. Учет выполнения заказов и договоров, отгрузки и остатков не реализованной готовой продукции.

28. Своевременное оформление сбытовой документации.

29. Составление предусмотренной отчетности по сбыту (поставкам), а также отчетов о выполнении планов реализации.

Эффективность работы отдела сбыта во многом характеризуется показателями динамики объемов реализации продукции по различным каналам.

Большое влияние на производственные результаты и финансовое состояние предприятия оказывает величина производственных запасов. В целях нормального хода производства и сбыта продукции, запасы должны быть оптимальными. Увеличение удельного веса запасов готовой продукции, свидетельствует о спаде активности предприятия.

Предприятия перерабатывающей промышленности имеют широкий ассортимент выпускаемой продукции. Проблема его формирования

является одной из ключевых для предприятий. Структура производства во многом определяет эффективность работы предприятия.

Большое влияние на результаты хозяйственной деятельности оказывают ассортимент (номенклатура) и структура производства и реализации продукции.

При формировании ассортимента и структуры выпуска продукции предприятие должно учитывать, с одной стороны, спрос на данные виды продукции, а с другой — наиболее эффективное использование трудовых, сырьевых, технических, технологических, финансовых и других ресурсов, имеющихся в его распоряжении. Система формирования ассортимента продукции включает следующие основные моменты:

- определение текущих и перспективных потребностей покупателей;
- оценку уровня конкурентоспособности выпускаемой или планируемой к выпуску продукции;

- изучение жизненного цикла изделий и принятие своевременных мер по внедрению новых, более совершенных видов продукции и изъятие из производственной программы морально устаревших и экономически неэффективных изделий;

- оценку экономической эффективности и степени риска изменений в ассортименте продукции.

Для оценки выполнения плана по ассортименту рассчитывают одноименный коэффициент:

Увеличение объема производства (реализации) по одним видам и сокращение по другим видам продукции приводит к изменению ее структуры, т.е. соотношения отдельных изделий в общем их выпуске.

Изменение ассортимента и структуры производства оказывает большое влияние на все экономические показатели: объем выпуска в стоимостной оценке, материалоемкость, себестоимость товарной продукции, прибыль, рентабельность. Если увеличивается удельный вес более дорогой продукции, то объем ее выпуска в стоимостном выражении возрастает и наоборот. То же происходит с размером прибыли при увеличении удельного веса высокорентабельной и соответственно при уменьшении доли низкорентабельной продукции.

4. Управление внешнеэкономической деятельностью на перерабатывающих предприятиях АПК

Внешнеэкономическая деятельность осуществляется на уровне отдельных хозяйствующих субъектов - организаций.

Организация – это хозяйствующий субъект, который на основе использования экономических ресурсов производит и реализует товары, выполняет работы, оказывает услуги. Для эффективного функционирования, постоянного развития и роста объема производства, организации необходимо осуществлять хозяйственную деятельность не только на территории страны, но и за ее пределами. Внешнеэкономическая деятельность организации - это сфера хозяйственной деятельности, связанная с международной производственной интеграцией и кооперацией, экспортом и импортом товаров и услуг, выходом на внешний рынок.

На уровне организации внешнеэкономическая деятельность направлена непосредственно на заключение и исполнение контрактов с иностранными партнерами. Для большинства организаций Республики Беларусь внешнеэкономическая деятельность является неотъемлемой частью осуществления хозяйственной деятельности. Осуществление внешнеэкономической деятельности, позволяет организации: использовать преимущества международной кооперации производства, привлекать финансовые средства в иностранной валюте, которые в дальнейшем влияют на приобретение высокотехнологического оборудования, технологий и др. В свою очередь, конечным результатом является производство высококачественной конкурентоспособной продукции с минимальными затратами сырья и энергоресурсов, что отражается на цене готового товара.

Необходимо отметить, что промышленная инфраструктура экономики Республики Беларусь, ее производственные возможности значительно превышают потребности внутреннего рынка. Рассматривая производство пищевых продуктов в Республике Беларусь нужно отметить, что это современная, динамично развивающаяся отрасль, предприятиями которой выпускается более четверти продукции обрабатывающей промышленности, продовольственную безопасность что страны. в полной Республика зарекомендовала себя на мировом рынке продуктов питания. мере обеспечивает Беларусь успешно 259 В настоящее время, продукция с маркой «Сделано в Беларуси» поставляется почти во все государства мира.

Основные торговые партнеры республики: Российская Федерация (по данным за 2016 г. 51,3 % от всего объема товарооборота), Украина (7,5 %), Китай (5,1 %), Германия (4,5 %), Польша (3,9%), Соединенное

Королевство Великобритания и Северной Ирландии (2,4 %), Нидерланды (2,2 %), Литва (2 %), Турция (1,6 %), Италия (1,3 %), Соединенные Штаты Америки (1,3 %). Все это стало возможно благодаря проведенной модернизации и внедрению современных производственных технологий. На предприятиях отрасли производят высококачественную продукцию, пользующуюся стабильным спросом на внутреннем и внешнем рынке. В последние два года экспорт продовольствия и продуктов питания превышает 4 млрд. дол. В общем объеме экспорта доля такой продукции увеличилась до 17,7 % в 2016 г.

Основными направлениями развития перерабатывающей промышленности Республики Беларусь являются производство молочных продуктов, мяса и мясопродуктов (более 50% в структуре объема производства пищевых продуктов, напитков и табачных изделий). Кроме того, в Республике Беларусь развито производство кондитерских изделий. Белорусская кондитерская промышленность представлена 20 предприятиями: 8 предприятиями, входящими в государственный концерн «Белгоспищепром», а примерно 70 % общего объема производится кондитерских изделий предприятиями и цехами коммунальной собственности, частными и иностранными собственниками. При этом большая часть предприятий частной формы собственности, однако их деятельность регулируется концерном «Белгоспищепром», который устанавливает плановые показатели (темпов роста объемов производства, экспортных поставок), а также контролирует их выполнение. Основными производителями кондитерской продукции в РБ являются СП ОАО «Спартак», ОАО «Коммунарка», ОАО «Кондитерская фабрика «Слодych», ОАО «Красный мозырянин», ОАО «Красный пищевик», ОАО «Конфа», СП «Ивкон», СООО «Первая шоколадная компания».

Эти восемь компаний подчиняются государственному концерну «Белгоспищепром». На их долю приходится около 70% общего объема производства кондитерских изделий. Кроме специализированных предприятий выпуск мучных кондитерских изделий осуществляют такие производители хлебобулочной промышленности как ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай», УП «Минскхлебпром», «Берестейский пекарь» и др. ОАО Кроме традиционных методов реализации продукции, существует и новые возможности для увеличения экспорта белорусских кондитеров – поставка продукции в замороженном виде. ОАО «Булочно-кондитерская компания Домочай» отправляет на экспорт замороженную продукцию в Россию, Америку, Израиль и др.

Стратегия дальнейшего развития организации будет направлена на дальнейшее увеличение объемов реализации кондитерского производства за счет расширения ассортимента и освоения новых опций на итальянской линии по выпуску печенья и пряников, расширения ассортимента по выпуску импортозамещающей продукции, расширения выпускаемого ассортимента вафельных и слоеных изделий. Таким образом, развитие экспорта является составной частью экономической стратегии развития перерабатывающих организаций АПК Республики Беларусь. Основным условием устойчивого экономического развития республики является дальнейшее расширение и развитие его экспортного потенциала. Выгодное географическое положение, современные промышленные организации и связь, транспортное пересечение дорог предлагают неограниченные возможности для выгодного экономического сотрудничества.

В условиях современного рыночного хозяйства любая экономическая деятельность нуждается в планомерном и научно обоснованном управлении. Не составляет исключения и внешнеэкономическая деятельность, которая представляет собой специфическую сферу экономики, особую активность как хозяйствующих субъектов различных 7 форм собственности, так и государства, охватывающую самые различные отрасли страны, так или иначе вовлеченные в международное разделение труда.

Современная внешнеэкономическая деятельность развивается не только в сфере обращения – традиционном поле развития коммерции, но и в сфере производства, чему в огромной мере способствовала деятельность транснациональных компаний. Управление ВЭД – сложный процесс принятия рациональных, научно обоснованных решений во внешнеэкономической сфере, одновременно выгодных и обществу (государству), и конкретным участникам ВЭД (организациям, фирмам, индивидуальным предпринимателям). В условиях высокой степени интеграции экономики Республики Беларусь в международное разделение труда постоянно возрастает важность ВЭД и грамотного, научно обоснованного подхода к ее управлению.

В современном понимании управление – это целенаправленное воздействие управляющей системы (субъект управления) на управляемую систему (объект управления) для получения заранее намеченных, желаемых результатов.

В сфере управления выделяют микро- и макроуровни, и это справедливо для внешнеэкономической деятельности.

Управление ВЭД на макроуровне предполагает государственное воздействие на эту сферу в масштабе всей страны, и сегодня в условиях рыночной экономики уместнее говорить о государственном регулировании ВЭД.

На микроуровне управление ВЭД по-прежнему актуально в своем первоначальном значении и касается организации и планирования ВЭД отдельных предприятий, внешнеторговых фирм и их подразделений.

Предметом и методом научного управления ВЭД является изучение закономерностей формирования и функционирования различных систем, принципов, функций, форм и методов организации внешнеэкономической деятельности как на макро-, так и на микроуровне, ее информационное, материально-техническое и кадровое обеспечение.

Управление, в том числе и управление ВЭД, в современных условиях основывается на приведенных ниже фундаментальных принципах, представляющих собой руководящие правила, основные положения и нормы поведения.

1. Принцип взаимосвязи и взаимозависимости экономических и политических факторов в процессе выработки, принятия и реализации управленческих решений. 8 Как правило, внешнеэкономические интересы реализуются преимущественно политическими действиями правительства на межгосударственном уровне. Здесь очень важно найти «золотую середину» при выборе средств для достижения тех ценностей, которые ставит перед собой страна в процессе формирования международных экономических отношений. Без сомнения, внешнеэкономическая политика государства должна прежде всего защищать интересы социальноэкономического развития собственной страны, предприятий и других организаций.

2. Принцип рационального соотношения централизованных и децентрализованных подходов в процессе управления. На макроуровне соотношение централизованного и децентрализованного подходов определяется степенью вмешательства государства в управление экономикой. Это вмешательство проявляется в масштабности регулирующей и контролирующей роли государства. Как правило, и об этом свидетельствует мировая практика, в периоды экономических трудностей роль государственных органов значительно усиливается. В период подъема экономики, динамичного ее развития регулирующая и контролирующая роль государства в управлении ВЭД, как правило, ослабевает.

3. Принцип планового ведения хозяйства. Прежде всего, необходимо отметить, что речь здесь идет не о директивно-адресном планировании, которое было характерно для советской экономики. На макроуровне следование указанному принципу означает установление на длительный период основных направлений экономического развития, определения приоритетов, темпов и пропорций в экономике с учетом влияния экономических факторов, политической ситуации как внутри страны, так и за ее пределами. В конечном счете речь идет о фундаментальном, научном подходе к определению цели, к достижению которой должно стремиться общество. На микроуровне этот принцип реализуется в виде стратегических и текущих планов внешнеэкономической деятельности субъектов хозяйствования.

4. Принцип материальной и моральной заинтересованности людей в результатах их деятельности. Речь идет о стимулировании мотивации работников к труду при помощи сбалансированного использования средств материального и морального воздействия. 9 Отбросив все прошлые идеологические наслоения относительно материального и морального стимулирования, следует отметить, что стимулирование мотивации людей к труду имеет в принципе определяющее значение в повышении производительности труда, эффективности работы любого хозяйствующего субъекта.

5. Принцип обратной связи. В процессе взаимодействия управляющей и управляемой систем крайне необходима и обратная связь, поступающая от объекта управления. Наличие такой связи позволяет управляющей системе постоянно корректировать свои действия, соотносить их с реальной действительностью и на этой основе вырабатывать, принимать и реализовывать управленческие решения. Каждый из этих принципов имеет разное преломление и значение для макро- и микроуровня. Так, первый принцип более значим для макроуровня, т. е. для государственного регулирования ВЭД в общенациональном масштабе, а четвертый в большей степени касается управления на микроуровне.

Помимо принципов большое значение имеют функции и методы управления. Управленческой деятельности, объектом и результатом которой является информация, на основе которой принимаются управленческие решения как на макро-, так и на микроуровне, присущи общие и специфические функции.

Общими функциями управления являются планирование, организация, координация, мотивация и контроль. Организация способна

управлять своей внешнеэкономической деятельностью, а именно:

- планировать, составляя краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные планы развития внешнеэкономической деятельности, а также разрабатывая бизнес-планы для новых внешнеэкономических проектов, предполагающих в том числе привлечение внешних источников финансирования;

- организовывать, формируя организационные подразделения фирмы для осуществления внешнеэкономических операций, распределяя сотрудников на участки работы, наделяя их соответствующими функциями, полномочиями и ответственностью и определяя формы и методы подготовки и реализации внешнеэкономической деятельности;

- координировать и согласовывать задачи и функции внешнеэкономической деятельности с другими отделами и подразделениями фирмы с целью не допустить противоречий в решениях и обеспечить слаженность и оптимизацию всей работы;

- учитывать результаты и оценивать эффективность внешнеэкономической деятельности за счет определения прибыльности внешнеэкономических сделок отдельно по конкретным видам товаров и регионам и в совокупности по всему номенклатурному ряду поставляемых за рубеж или импортируемых из-за границы товаров;

- контролировать внешнеэкономические операции как в оперативном, так и в стратегическом режиме, проводя текущий мониторинг за ходом реализации и контроль за выполнением годовых, среднесрочных и долгосрочных планов внешнеэкономической деятельности и организуя проведение соответствующих ревизий, в том числе и по воплощению внешнеэкономических и маркетинговых стратегий в жизнь;

- обеспечивать информационную систему обслуживания внешнеэкономической деятельности фирмы за счет внедрения информационных систем управления (MIS – Management information system; DSS – Decision support system, MDSS – Marketing decision support system, MSM – Market selection model и др.), подключение к соответствующей зарубежной информации через систему Интернет и др., что позволяет не только иметь четко структурированный банк данных внешнеэкономической информации, но и использовать возможности проигрывания ситуаций с помощью готовых или разработанных для данной фирмы компьютерных программ в целях оптимизации работы на внешних рынках и принятия управленческих решений на более квалифицированном и обоснованном уровне.

Перечисленные выше функции относятся к основным или общим

функциям управления, свойственным любому виду управленческой деятельности. В то же время управление внешнеэкономической деятельностью на уровне фирмы включает выполнение и ряда специфических или конкретных функций. К ним относятся аналитическая функция по изучению международной рыночной среды и среды отдельных зарубежных стран и рынков, запросов потребителей зарубежных рыночных сегментов; товарно-производственная функция, предполагающая совершенствование и адаптацию товара к условиям местных рынков; сбытовая функция по организации сбытовой сети в своей стране и за рубежом для продвижения экспортных товаров; осуществление ценовой политики, проведение рекламной работы на внешних рынках и т. д.

Методы управления в сфере ВЭД имеют различия на макро- и микроуровнях.

На макроуровне, т. е. на уровне государственного регулирования ВЭД, принято выделять две группы методов – экономические и административные (организационно-распорядительные). В рыночной экономике государство должно отдавать приоритет экономическим методам и прибегать к административному воздействию только в особых ситуациях.

На микроуровне к двум указанным методам прибавляется третья группа – социально-психологические методы, т. е. способы непосредственного воздействия на человека в целях стимулирования эффективности его деятельности, повышения ее качества.

Экономические базируются на использовании таких рычагов и стимулов, как цена, стоимость сырья, рабочая сила, транспортировка, налоги, пошлины, акцизные сборы и т. д. Экономические методы можно квалифицировать как косвенные средства воздействия на управляемые объекты.

Административные – это способы административного воздействия путем приказов, распоряжений, указов, инструкций, исполнение которых обязательно. Административное воздействие носит прямой принудительный характер.

Социально-психологические – это способы непосредственного воздействия на человека, его индивидуальность. Объектом управления здесь выступает человек во всем многообразии его взаимоотношений с другими людьми и коллективами в процессе производства и обращения. Все группы методов должны использоваться управляющими структурами при воздействии на объекты управления в гармоничном

сочетании.

В настоящее время, когда еще отсутствует рыночная саморегуляция, до конца не преодолены кризисные явления в экономике, было бы ошибкой недооценить роль государственного управления экономикой, в том числе ее внешнеэкономической сферой, но по мере перехода к рынку роль государства должна снижаться. Это касается лицензирования хозяйственной деятельности и реализации государственной монополии на ее отдельные виды, осуществления государственными органами или их уполномоченными агентами хозяйственных и финансовых операций. В процессе совершенствования системы государственного управления необходимо обеспечить его рационализацию и формирование структур, адекватных новому этапу развития страны и способных с наибольшей эффективностью регулировать процессы реформирования реального сектора экономики, бюджетной системы, социальной сферы и предприятий всех форм собственности. Для этого должен быть использован мировой опыт стран с социально ориентированной рыночной экономикой, в которых государство, учитывая социальные индикаторы экономического развития, содействует экономическому и социальному развитию.

Государственное регулирование внешнеэкономической деятельности предприятий АПК в Республике Беларусь. Сельскохозяйственная отрасль, в силу того, что иррациональный характер рыночных отношений в сельском хозяйстве порождает специфические для этой сферы экономики «провалы рынка», более чем любая другая отрасль нуждается в государственном воздействии на процессы производства и сбыта продукции. Беларуси же, имеющей описанные в многочисленной литературе специфические условия для ведения сельского хозяйства, тем более необходимо государственное регулирование, причем даже в большей степени, чем кому бы то ни было.

Например, в растениеводстве специфику почвенно-климатических условий республики предопределяет ее географическое положение, из-за которого по ряду факторов, регулирующих динамику развития сельскохозяйственных растений и определяющих потенциал их продуктивности, Республика Беларусь существенно отличается в худшую сторону от ближайших стран западного и южного регионов. Что касается белорусского продовольствия, то внутренние цены на него не могут быть в принципе не только равны мировым, но и внутренним ценам стран, например, Европейского Союза. Природные условия Республики Беларусь объективно предопределяют повышенные затраты

прежде всего капитального характера. Это строительство капиталоемких животноводческих помещений, хранилищ продукции, других сооружений, связанных с обеспечением нормального производства в зимнее время.

Это более, чем полугодовое стойловое содержание животных и повышенные затраты, связанные с заготовкой кормов и т.д. В итоге неблагоприятные внешние условия делают белорусское сельское хозяйство неэффективным по сравнению с большинством стран с точки зрения затрат на единицу 14 производства и окупаемости ресурсов.

Поэтому с целью защиты внутреннего производства и поддержки национальных товаропроизводителей, государственное регулирование сельского хозяйства в первую очередь в форме его многообразного субсидирования является жизненно необходимым. Все это предопределяет большое число государственных органов, участвующих в управлении внешнеэкономической деятельностью в Республике Беларусь.

Высшим уровнем управления внешнеэкономической деятельностью в нашей стране являются Президент, Парламент и Совет Министров. Специальным государственным органом, осуществляющим общую координацию внешнеэкономической деятельности является Министерство иностранных дел Республики Беларусь.

Министерство иностранных дел занимается разработкой решений по вопросам государственной внешней политики, в т.ч. разработкой координации деятельности предприятий и государственных органов в области торгово-экономических отношений с иностранными партнерами. Важное место в системе управления внешнеэкономической деятельностью занимают Министерство экономики Республики Беларусь, Министерство торговли Республики Беларусь и Министерство финансов Республики Беларусь, Министерство сельского хозяйства и продовольствия. Министерство экономики разрабатывает и проводит единую государственную социально-экономическую политику страны в целом и, в частности, в сфере международного сотрудничества (например, разрабатывает меры по привлечению иностранных инвестиций, созданию и функционированию СЭЗ на территории республики, взаимодействует с международными финансовыми институтами и т.д.)

Министерство торговли в сфере внешнеторговой деятельности обеспечивает единство развития внешней и внутренней торговли, регулирует отношения, связанные с защитой прав потребителей, контро-

лирует осуществление рекламной деятельности, регистрирует внешне-торговые контракты, выдает лицензии на экспорт и импорт товаров.

Министерство финансов регулирует денежно-кредитную сферу, а в сфере внешнеэкономической деятельности, например, участвует в выработке решений по вопросам формирования и использования Государственного валютного фонда, проводит экспертизу инвестиционных проектов, представленных для финансирования за счет иностранных инвестиций. Значительное место в регулировании внешнеэкономической деятельности принадлежит также Национальному банку Республики Беларусь, Государственному таможенному комитету и Белорусской торгово-промышленной палате.

Национальный банк совместно с Министерством финансов регулирует валютные операции и курс белорусского рубля по отношению к валютам других государств, вывоз белорусского капитала, выдает лицензии коммерческим банкам на осуществление валютных операций, определяет порядок и выдает разрешение на открытие в республике иностранных банков и т.д.

Государственный таможенный комитет выполняет следующие функции: - принимает участие в разработке таможенного законодательства; - осуществляет контроль за пересечением государственной границы республики гражданами и грузами путем декларирования грузов и имущества; - осуществляет взимание таможенных пошлин, сборов и участвует в изменении их ставок и размеров; - осуществляет защиту интересов Беларуси от незаконного вывоза грузов и ценностей; - проводит конфискацию грузов и имущества, незаконно ввозимых в республику; - ведет таможенную статистику.

Белорусская торгово-промышленная палата (БелТПП) является негосударственной некоммерческой организацией. Она основана на членстве юридических лиц и предпринимателей республики и выражает интересы белорусских производителей товаров, работ и услуг, независимо от формы собственности, осуществляющих предпринимательскую деятельность на территории республики и за ее пределами. А именно: - оказывает помощь белорусским субъектам хозяйствования в развитии производства конкурентоспособной продукции и содействует ее экспорту; 16 - содействует привлечению в национальную экономику иностранных инвестиций; - оказывает практическую помощь белорусским субъектам хозяйствования в проведении операций на внешнем рынке; - организует обучение и консультации специалистов современным методам ведения предпринимательской и внешнеэкономической

деятельности, в том числе в других странах; - представляет и защищает интересы своих членов при осуществлении внешнеэкономической деятельности как в республике, так и в иностранных государствах. С целью информационно-маркетинговой поддержки и оказания содействия развитию субъектов хозяйствования в Республике Беларусь при Министерстве иностранных дел создано РУП «Национальный центр маркетинга и конъюнктуры цен».

Центром оказываются маркетинговые услуги по исследованию белорусского и зарубежного рынков, услуги по информационному сопровождению конкурсных закупок, проводятся обучающие семинары и осуществляется рекламно-информационная поддержка белорусских предприятий и участников внешнеэкономической деятельности на Интернет-порталах. Многообразие уровней управления и государственных органов, регулирующих внешнеэкономическую деятельность в Республике Беларусь, указывает на то, что наше государство осуществляет вмешательство в рыночные процессы как активный субъект рынка.

Создание отдела (службы) ВЭД

Хозяйственная самостоятельность предприятий в условиях рыночной экономики обуславливает необходимость создания сильных функциональных служб и отделов по обеспечению экспортного производства и экспортных операций. Оптимальная организационная структура ВЭД должна обеспечивать максимум продаж при минимуме затрат.

На производственном предприятии выбор форм организации служб ВЭД определяется:

- видом хозяйственной деятельности предприятия (промышленная, аграрная, торговля и т. д.);
- мотивами и потребностями, побуждающими к участию в международном разделении труда (экспорт, импорт, привлечение иностранных инвестиций, участие в международной кооперации и др.);
- степенью интернационализации производственной деятельности (уже участвует или только намерено включиться в международные операции, количество и характер уже освоенных внешних рынков);
- методами реализации продукции фирмы (самостоятельные экспортные операции или через посредников);
- масштабом предприятия и объемом его фактического и потенциального экспорта, что определяет количественные параметры службы управления ВЭД;

– характером внешнеэкономических операций (осуществление их на постоянной основе или периодически, время от времени). От этих факторов зависит форма организации управления ВЭД.

Гибкое приспособление организационных структур, функционирующих на мировых рынках, к изменяющемуся товару повышает эффективность ВЭД.

Таким образом, изменяющаяся стратегия производства, разработка новых видов продукции на базе компьютеризации управления влекут за собой изменения и организационных структур.

Одним из важнейших факторов, влияющих на организационную структуру управления ВЭД, является способ выхода на внешний рынок: самостоятельно или через посредников. Если на предприятии планируется осуществлять единичные внешнеторговые операции с разовой или периодической поставкой, то достаточно привлечения к работе одного специалиста. Форма организации – специалист по ВЭД. Если объемы экспортной деятельности незначительны, или если сделки носят нерегулярный характер, или если предприятие осуществляет экспортные операции через посредников, то организуется так называемый «встроенный» отдел ВЭД, например, в отдел маркетинга или коммерческий отдел.

При расширении ВЭД такой «встроенный» отдел может быть преобразован в самостоятельный. Существует несколько вариантов организационных структур управления ВЭД: – образование отдела ВЭД в рамках действующего аппарата управления предприятия; – образование так называемого «встроенного» отдела ВЭД в другой отдел (экономики, маркетинга, коммерческий); – создание внешнеторговой фирмы; – построение службы ВЭД по дивизиональному принципу.

Самостоятельный отдел ВЭД создается, если предприятие самостоятельно осуществляет экспортно-импортные операции, получает доходы, позволяющие содержать специальный отдел, в котором сосредоточены все аспекты управления ВЭД предприятия и который взаимодействует с отделами маркетинга, валютно-финансовым, транспорта, сбыта, т. е. отделами, построенными по функциональному принципу. 102 «Встроенный» отдел ВЭД организуется, если объемы экспортной деятельности невелики, или если сделки носят нерегулярный характер, или если предприятие осуществляет экспортные операции через посредников. При расширении ВЭД такой «встроенный» отдел может быть преобразован в самостоятельный. Внешнеторговая фирма может быть организована при успешной, многосторонней и сложной внешне-

экономической деятельности, которая выполняет все функции по осуществлению внешнеторговых операций: рекламно-информационную, исследовательско-аналитическую, валютно-финансовую, транспортно-экспедиторскую, а также таможенное оформление. Службы ВЭД, построенные по дивизиональному принципу, создают крупные предприятия, производящие сложную техническую продукцию и самостоятельно реализующие ее на различных мировых рынках (в различных регионах мира).

Отдел ВЭД – это часть аппарата управления предприятия, его задача – осуществлять планирование, организацию и координацию ВЭД предприятия.

Главные задачи отдела ВЭД:

- управление экспортным потенциалом предприятия и создание конкурентоспособной продукции;
- обеспечение выполнения обязательств перед иностранными партнерами;
- освоение новых форм производственного, научно-технического и инвестиционного сотрудничества;
- подготовка контрактного товара к процедуре таможенного оформления.

В данном случае объем экспортно-импортных сделок постоянный, однородный, география его ограничена. Основной функцией отдела ВЭД является обеспечение стабильной и адекватной потенциальным возможностям предприятия внешнеэкономической деятельности, углубление торговых отношений с иностранными партнерами.

Основными видами работ, выполняемых отделом, являются следующие:

- организация экспортно-импортных операций;
- валютно-финансовые операции;
- декларирование и таможенное оформление грузов;
- установление партнерских связей с фирмами других стран;
- научно-информационная работа;
- поиск способов выхода предприятия на внешний рынок;
- изучение направлений и тенденций развития мирового рынка конкретного товара.

Декларирование и таможенное оформление являются одними из главных направлений деятельности отдела ВЭД, так как не только потребители продукции предприятия находятся за рубежом, но и основные поставщики сырья – иностранные партнеры. Это обуславливает

постоянные грузопотоки сырья и товаров.

Декларирование грузов предполагает оформление следующих документов:

- грузовых таможенных деклараций (ГТД);
- электронных копий ГТД;
- деклараций таможенной стоимости;
- описей документов, прилагаемых к ГТД. Конечным результатом деятельности декларанта является получение таможенной отметки «Выпуск разрешен».

Рассмотрим структуру отдела ВЭД, состав работников которого определяется структурой и особенностями производства экспортной продукции, формами и масштабами ВЭД на предприятии: начальник отдела, заместитель начальника, который непосредственно подчиняется начальнику отдела, эксперт по таможенному регулированию, экономист, протокольное бюро.

Начальник отдела ВЭД осуществляет общую координацию деятельности работников отдела и координирует деятельность отдела с другими отделами и службами предприятия, занимается вопросами движения валютных средств, решает текущие оперативные вопросы. В некоторых отделах есть должность специалиста по валютным операциям (планирование, контроль за валютно-расчетными операциями и т. д.).

Заместитель начальника отдела ВЭД осуществляет контроль за своевременным выполнением указаний, ведет переписку с предприятиями и фирмами других стран по научно-консультационным, экономическим и другим вопросам, участвует в разработке условий контрактов.

Экономист отдела ВЭД ответствен за расчет цен экспортной продукции с учетом базиса поставки и других условий, составление коммерческих предложений по продаже продукции предприятия, разработку статей контракта, оформление паспорта сделки по договорам купли-продажи, подготовку плана мероприятий по выполнению условий контракта и его контролю.

В некоторых отделах вместо экономиста есть должность ведущего специалиста по конъюнктуре и ценам. Эксперт по таможенному регулированию ведет всю таможенную документацию: обеспечивает таможенное оформление экспортируемой и импортируемой предприятием продукции, оформляет грузовые таможенные декларации, ведет статистическую отчетность отдела. В компетенцию протокольного

бюро входит составление программ пребывания делегаций, перевод всей поступающей на предприятие документации с иностранных языков, помощь в организации переговоров, подготовка необходимой документации при заграникомандировках специалистов. Отдел маркетинга изучает рынки и потребительский спрос, устанавливает требования в отношении количества, периодичности поставок и качества продукции.

Планово-экономический отдел осуществляет планирование работы предприятия, производит необходимые в связи с этим расчеты, передает в отдел ВЭД базовые данные по ценам на продукцию, сырье и материалы.

Отдел новой техники проводит техническую разработку и контроль за производством экспортной продукции. За качество экспортной продукции отвечает технический отдел.

Финансовый отдел отвечает за финансовое обеспечение экспортно-импортных операций, поэтому отдел ВЭД предоставляет ему все служебные записки и счета для оплаты текущих расходов (пошлин, таможенных платежей, платежей органам по сертификации и т. п.).

В бухгалтерию отдел ВЭД передает акты на выполнение работ по экономическому, научному и техническому сотрудничеству с зарубежными организациями, сметы расходов на мероприятия по ВЭД, данные о выделенных финансовых ресурсах и документы по ведению валютного счета.

Транспортный цех осуществляет документальное оформление грузов, транспортировку грузов и составляет график их отправки.

Таким образом, отдел ВЭД в своей деятельности взаимодействует со службами и отделами предприятия. Координация этого взаимодействия лежит на работниках отдела ВЭД. Рассмотрим структуру управления службы ВЭД. Входящие в службу фирмы по маркетингу, экспорту и сервису являются самостоятельными структурными подразделениями, обеспечивающими внешнеэкономическую деятельность предприятия – производителя экспортной продукции.

Вся служба ВЭД осуществляет свою деятельность с юридическими и физическими лицами на договорной основе в рамках своей компетенции. Службы ВЭД руководствуются действующим законодательством, отраслевой нормативно-технической документацией, приказами и инструкциями руководящих органов своей отрасли промышленности, постановлениями и указами правительства, уставом, приказами и распоряжениями по предприятию. Служба ВЭД возглавляется дирек-

тором, который подчиняется заместителю генерального директора по маркетингу и внешнеэкономической деятельности.

Предметом деятельности службы ВЭД являются: – систематическое изучение и анализ конъюнктуры внешнего рынка по товарам предприятия-производителя;

- сравнительный анализ технико-экономических и эксплуатационных характеристик отечественной и аналогичной зарубежной продукции;

- коммерческое исследование мероприятий по организации технического обслуживания, ремонта и услуг в отношении продукции, поставленной и поставляемой иностранным заказчикам;

- разработка предложений по расширению сфер сбыта с целью увеличения экспортных возможностей;

- прогнозирование конъюнктуры рынка и организация поставок за частей и услуг для определения спроса и стимулирования сбыта продукции;

- выполнение маркетинговой проработки контрактно-договорной документации при поставке продукции и услуг на экспорт;

- анализ ценовой политики и форм торговли конкурентов на рынках с целью обеспечения конкурентоспособности продукции;

- разработка и проведение рекламных мероприятий с целью расширения экспорта;

- участие в тематических выставках, ярмарках, симпозиумах с целью рекламирования продукции и получения новейшей информации по рынкам и научно-техническим достижениям, новым методам продвижения товаров и услуг на внешний рынок;

- создание собственного информационно-справочного фонда.

Деятельность всех подразделений службы ВЭД, так же как и отделов ВЭД и внешнеторговых фирм, невозможна вне внутрипроизводственных взаимоотношений с другими структурами предприятия – производителя экспортной продукции.

Так, служба ВЭД взаимодействует:

- с производственным отделом – по определению производственной гарантии выполнения поставок экспорта изделий, согласованию сроков изготовления изделий, маркетингового сопровождения экспортируемых изделий в производственном цикле, координации действий по устранению недостатков при производственном выполнении контрактов и договоров;

- с отделом технической документации – в отношении технической

документации на изделия, схем и другой нормативно-технической документации; получения информации о материалах и компонентах, применяемых при изготовлении изделий; получения рекомендаций по способам транспортировки, информации по специфике технологии изделий, оборудования и инструмента и т. п.;

– с отделом управления качеством – координация работы по вопросам качества экспортируемой продукции, обеспечение внешнеэкономической службы документацией, подтверждающей качество продукции; – с отделом цен – по ценовой политике и ценообразованию, себестоимости изделий, запчастей, материалов и т. д.;

– с финансовым отделом – по финансовому обеспечению подготовки договоров и контрактов и их сопровождению, получению, изучению и маркетинговому анализу финансовой информации по экспортным операциям, валютно-банковским процедурам, согласованию вопросов финансово-коммерческой эффективности контрактов и договоров.

Служба ВЭД взаимодействует также с цехами предприятия – производителем экспортной продукции с целью получения и анализа информации по недостаткам в производстве, обмена данными по качеству и конкурентоспособности изделий, маркетинговой ориентации цехового производства. Большую роль в выходе на внешний рынок имеет взаимодействие службы ВЭД с информационно-вычислительным центром по информационно-методическому обеспечению и координации электронной обработки внешнеэкономических данных на ПЭВМ, разработке стратегического выхода на зарубежные банки данных.

Таким образом, успешная внешнеэкономическая деятельность во многом определяется оптимально организованной структурой управления, координацией деятельности всех отделов и служб, обеспечивающих экспортно-импортные операции, и адаптацией организационной структуры к изменяющимся условиям внутренней и внешней среды. Кроме того, организация управления ВЭД предприятия осуществляется при помощи национальных специализированных и государственных посредников или услуг иностранных посредников. В целом выбор в пользу той или иной организационной структуры управления ВЭД и ее эффективность определяются степенью ее приспособления и адаптации к изменяющимся условиям рыночной среды. Организационные структуры не являются застывшими, отдел может перерасти в фирму и, напротив, свертывание ВЭД приводит к ликвидации внешнеторго-

вой фирмы и созданию самостоятельного отдела.

Направления повышения эффективности внешнеэкономической деятельности предприятия:

- повышение конкурентоспособности продукции: соответствие качества товаров международным стандартам;
- обновление материально-технической базы производства (применение современных и безопасных технологий в производстве продукции);
- повышение квалификации персонала предприятия;
- применение маркетинговых методов наращивания эффективности внешнеэкономической деятельности.

В процессе планирования, развития и оценки итогов внешнеэкономической деятельности проводится анализ и определение направлений повышения ее эффективности. Процесс организации и функционирования внешнеэкономической деятельности должен разрабатываться в соответствии с финансовыми, материальными и техническими возможностями фирмы, а также с учетом ее конкурентоспособности на внешнем рынке. Оценка эффективности осуществления внешнеэкономической деятельности предприятия происходит путем применения различных методов. Для повышения эффективности ВЭД предприятия следует усовершенствовать методологию оценки путем постоянного непрерывного мониторинга контролируемых и неконтролируемых факторов. В дальнейшем, это позволит не только принимать оперативные решения, но и определять сезонные особенности, требующие корректировки внешнеэкономической стратегии предприятия.

5. Управление планово-экономической работой на перерабатывающих предприятиях АПК

Состав и штатную численность планово-экономического отдела утверждает директор предприятия исходя из условий и особенностей деятельности предприятия по представлению руководителя планово-экономического отдела и по согласованию с отделом кадров, отделом организации и оплаты труда и т.д.

В состав отдела входят структурные подразделения, группы специалистов. Руководитель планово-экономического отдела распределяет обязанности между сотрудниками отдела и утверждает их должностные инструкции.

Задачами планово-экономического отдела предприятия являются:

- 1) формирование единой экономической политики организации по результатам анализа состояния и тенденций развития отрасли, к которой относится данное предприятие;
- 2) совершенствование программы планирования расходов на осуществление деятельности предприятия, инвестиционные программы;
- 3) формирование и определение экономической направленности развития организации с целью адаптации его хозяйственной деятельности и системы управления к изменяющимся в условиях рынка внешним и внутренним экономическим факторам;
- 4) руководство в подготовке проектов текущих планов подразделениями организации по всем видам хозяйственной деятельности в соответствии с заказами контрагентов и заключенными контрактами;
- 5) выявление убыточной продукции, разработка мер по снятию данной продукции с производства;
- 6) полный (комплексный) анализ всех видов деятельности организации;
- 7) организация и координация исследований для определения условий повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции и разработка соответствующих мероприятий на основе полученных результатов;
- 8) подготовка предложений по конкретным направлениям изучения рынка с целью определения перспектив развития предприятия;
- 9) статистический учет по всем производственным и технико-экономическим показателям работы организации, систематизация статистических материалов;
- 10) подготовка экономико-статистической отчетности в установленные сроки;
- 11) разработка и доведение до структурных подразделений организации прогнозируемых объемов производства продукции в увязке с объемами финансирования;
- 12) разработка стандартизированной документации, экономических образцов, внедрение информационных автоматизированных систем обработки плановой и учетной документации;
- 13) разработка методик, рекомендаций, нормативно-инструктивной документации по вопросам экономики, оплаты труда, ценовой политики, совершенствования статистической отчетности;
- 14) организация обмена опытом экономической работы, проведение семинаров по повышению квалификации работников финансово-экономических подразделений организации и сторонних предприятий.

К функциям ПЭО относятся:

1. Экономическое планирование и анализ экономического состояния организации, а также контроль за выполнением подразделениями организации законодательства в области экономики;

2. Разработка и подготовка к утверждению проектов перспективных и ретроспективных планов экономической деятельности и развития предприятия;

3. Руководство составлением среднесрочных и долгосрочных комплексных планов производственной, финансовой деятельности, бизнес-планов фирмы, согласование и увязка их разделов;

4. Планирование объемов капитальных инвестиций и операционных средств для оплаты оборудования и инвентаря на основе заявок производственных и технических подразделений предприятия, а также определение пределов таких капитальных вложений и разработка мероприятий по эффективному использованию капитальных вложений;

5. Разработка мероприятий по повышению производительности труда, повышению рентабельности производства, увеличению прибыли, снижению издержек на производство и реализацию продукции, устранению потерь и расходов;

6. Подготовка предложений, обоснований и расчетов по затратам на проведение НИОКР, капитального ремонта основных средств, доведение планов затрат до финансового отдела;

7. Определение объемов затрат на переподготовку кадров на основе прогнозов потребности кадров для организации;

8. Формирование ценовой политики организации и разработка прогнозов экономического развития организации в соответствии с рыночными потребностями;

9. Разработка плановых технико-экономических нормативов материальных и трудовых затрат, проектов оптовых и розничных цен на продукцию предприятия, тарифов на работы (услуги) с учетом спроса и предложения и с целью обеспечения запланированного объема прибыли.

10. Составление нормативных калькуляций продукции и контроль за внесением в них текущих изменений планово-расчетных цен на основные виды сырья, материалов, которые используются в производстве.

Организация работы планово-экономического отдела

Документами, на основе которых осуществляется работа ПЭО, являются законодательные и нормативные акты, положение об ПЭО, о

его подразделениях, должностные инструкции сотрудников отдела, а также правила внутреннего распорядка.

В планировании своей деятельности участвуют все службы предприятия - как производственные, так и функциональные. В цехах и отделах организуются планово-экономические бюро или профессиональные группы. Структура планово-экономических служб предприятий зависит, прежде всего, от размеров производства, характеристики продукции, положения на рынке, формы собственности, уровня платежеспособности и т. д. При бесцеховой структуре управления плановые функции выполняются экономистами-менеджерами высшего звена. Каждое предприятие самостоятельно выбирает структуру своих планово-экономических органов. [8]

В процессе реализации задач и выполнения своих функций планово-экономический отдел взаимодействует с различными отделами организации:

- с финансовым отделом финансовых и кредитных планов по получению отчетов о выполнении финансовых планов и результатов финансового анализа, методических и инструктивных материалов по вопросам финансовой деятельности; по предоставлению среднесрочных и долгосрочных планов производственной деятельности организации, плановых технико-экономических нормативов материало- и трудовых затрат, результатов экономического анализа всех видов деятельности предприятия;

- с главной бухгалтерией данных, необходимых для экономического планирования, прогнозирования и анализа;

- с производственными подразделениями по получению и предоставлению отчетов о выполнении плана по производству продукции, данных о затратах трудовых ресурсов, использовании рабочего времени, о результатах анализа деятельности производственных подразделений за предыдущие плановые периоды с рекомендациями по более полной и равномерной загрузке производственных мощностей;

- с отделом главного технолога по вопросам получения данных, необходимых для экономического планирования, прогнозирования и анализа, проектов перспективных и ретроспективных планов развития и внедрения ресурсосберегающих технологических процессов;

- с отделом материально-технического снабжения, сбыта, маркетинга организации и оплаты труда, юридическим отделом и т.д.

Планово-экономический отдел правомочен:

- давать структурным подразделениям организации методические указания по экономическим расчетам, по учету и планированию, которые являются обязательными к исполнению подразделениями;
- запрашивать и получать от всех структурных подразделений предприятия сведения, которые необходимы для выполнения возложенных на отдел задач;
- самостоятельно вести переписку по вопросам экономического планирования и статистической отчетности, а также по другим вопросам, которые входят в компетенцию отдела и не требуют согласования с руководителем предприятия;
- представлять от имени предприятия по вопросам, относящимся к компетенции ПЭО, во взаимоотношениях с государственными и муниципальными органами, другими предприятиями, организациями, учреждениями;
- проверять правильность и обоснованность смет, расчетов, иной учетной и отчетной документации, составленной структурными подразделениями организации;
- проводить совещания и участвовать в совещаниях, проводимых на предприятии по вопросам производственно-экономической деятельности предприятия;
- привлекать в установленном порядке специалистов структурных подразделений предприятия, экспертов сторонних организаций для участия в рассмотрении и выполнении работ по вопросам, входящим в компетенцию отдела.[15]

Однако, несмотря на широту прав планово-экономического отдела, он несет ответственность за надлежащее и своевременное выполнение возложенных на него функций, задач, которые отражаются в Положении об отделе.

Необходимо также отметить ответственность начальника планово-экономического отдела: на него возлагается персональная ответственность за организацию деятельности отдела по выполнению задач и функций, возложенных на отдел, за организацию в отделе оперативной и качественной подготовки и исполнения документов, за ведение делопроизводства в соответствии с действующими правилами и инструкциями, а также за использование информации сотрудниками отдела строго в служебных целях, своевременность и качество исполнения документов и поручений руководства предприятия, за создание условий для производственной деятельности сотрудников отдела.

Высокий темп современного производства, требование быстроты реакции на малейшие отклонения от планов, необходимость немедленной локализации и устранения перебоев делают обязательным применение в практике работы планово-экономического отдела комплекса средств технического оснащения. Использование этих средств значительно облегчает задачи и поднимает на более высокий качественный уровень оперативное планирование.

Задачи разработки оптимальных планов производства, начиная от перспективных и включая сменно-суточные, оперативного учета и диспетчерского регулирования хода производства, находят наиболее эффективное решение в условиях автоматизированных систем управления производством (АСУП). АСУП охватывает и связывает между собой все функции управления и планирования производства на основе совершенствования организационных методов управления, использования экономико-математических методов и быстродействующей вычислительной техники, а также современных средств накопления, обработки, отображения и передачи информации.

Внедрение АСУП требует упорядочения информационной базы, отработки документации и документооборота, создания нормативного хозяйства. Нормативная и другая относительно постоянная производственная информация, соответствующим образом зашифрованная, хранится в ВЦ в картотеке нормативно-справочной информации на электронных носителях.

Если в процессе плановых расчетов возникает необходимость использовать промежуточные или окончательные результаты одного расчета в других, должен быть обеспечен вывод этих результатов на электронные носители, которые также поступают в картотеку ВЦ. Таким образом, обеспечивается увязка информационных потоков подсистем, т. е. документальное и нормативное единство и связь результатов и исходных данных в комплексе плановых расчетов.

Математическое обеспечение АСУП включает разработку методов и алгоритмов решения задач, рабочих нестандартных программ.

На такой основе АСУП в части оперативного планирования позволяет:

а) использовать компьютерную технику для расчета формирования производственной программы и построения номенклатурно-календарного плана, расчета календарно-плановых нормативов и разработки цеховых оперативных программ, построения календарных планов-участков;

б) автоматизировать процесс обработки отчетных данных, формировать и получать аналитическую информацию, непрерывно отображающую фактический ход производственного процесса;

в) корректировать оперативные программы и календарные графики и осуществлять научное прогнозирование выполнения работ в установленные сроки;

г) накапливать систематизированные статистические данные о фактической длительности циклов, трудоемкости работ для разработки укрупненных нормативно-справочных материалов.

Автоматизация и механизация работ по планированию, учету и регулированию резко повышает качество плановых расчетов, позволяя осуществлять выбор наиболее целесообразных решений, намного сокращая трудоемкость и повышает эффективность работы отдела в целом.

Основные принципы изменения ПЭО:

1. Ориентированность ПЭО на задачу принятия управленческих решений. Разработка внутренних документов (отчеты, сводки, справки), формат которых задается руководителем. Оперативность представления информации.

2. Передача функции ценообразования на продукцию от ПЭО к отделу маркетинга.

3. Ответственность ПЭО за планирование и контроль затрат. Составление лимитов условно постоянных затрат. Ответственность ПЭО за осуществление организационно-технических мероприятий по снижению себестоимости.

4. Ответственность ПЭО за разработку и внедрение системы внутрипроизводственного хозрасчета.

Таким образом, изменение функций планово-экономического отдела позволило создать организационную структуру внутреннего управленческого учета, что обеспечило возможность разработки новой сбытовой политики на основе гибкого ценообразования, позволило нацелить коллектив предприятия на постоянное снижение издержек, дать руководству и собственникам четкое представление о внутренней экономике предприятия.

3.3. Управление в кооперационно-интеграционных объединениях

1. Кооперационно-интеграционные объединения, их виды и классификация, принципы и механизмы создания и особенности функционирования.
2. Методы формирования системы управления в кооперационно-интеграционных объединениях.
3. Зарубежные модели корпоративного управления и их особенности.

309

1. Кооперационно-интеграционные объединения, их виды и классификация, принципы и механизмы создания и особенности функционирования.

Кооперация и интеграция являются условие научно-технического прогресса и инновационного развития и выступают важнейшим фактором роста эффективности хозяйствования и конкурентоспособности производства.

Под влиянием технико-технологического и организационного прогресса углубляются общественное разделение труда, а также концентрация и специализация производства, претерпевает изменение координация деятельности всех хозяйствующих структур, что предопределяет необходимость их кооперации и интеграции.

Кооперация в сельском хозяйстве тесно связана с интеграцией. Агропромышленная интеграция – процесс сближения и соединения отраслей сельского хозяйства и промышленности с целью обеспечения сбалансированной деятельности сельскохозяйственных, перерабатывающих, торгово-бытовых, фондопроизводящих, финансовых, обслуживающих предприятий и организаций, а также общей направленности их работы на достижение максимально возможных конечных результатов.

Объективной предпосылкой агропромышленной интеграции является общественное разделение труда. Интегрированное агропромышленное производство представляет собой одну из наиболее совершенных форм кооперации, означающую взаимодействие многих участников производственного процесса в решении приоритетных задач экономики.

Интеграционные процессы в АПК осуществляются при сочетании вертикальной и горизонтальной кооперации.

Вертикальная кооперация состоит в соединении отдельных технологических стадий от производства до реализации готовой продукции.

Горизонтальная кооперация – это создание межхозяйственных кооперативных, акционерных, ассоциативных, комбинированных и других формирований. На основе агропромышленной интеграции обеспечивается взаимодействие отдельных производств в составе народнохозяйственного агропромышленного комплекса, представляющего собой совокупность отраслей и видов деятельности, связанных с производством и доведением сельскохозяйственной продукции до потребителя. Степенью развития и уровнем сбалансированности агропромышленного комплекса определяются обеспечение сельского хозяйства материально-техническими ресурсами и производственными услугами, создание необходимой базы хранения, переработки и реализации сельскохозяйственной продукции.

Агропромышленная интеграция – это целостный механизм хозяйствования с единым воспроизводственным циклом предприятий сельскохозяйственной, промышленной и других смежных отраслей материального производства, последовательно связанных между собой в процессе производства продовольствия и сельскохозяйственного сырья, их переработки, хранения и реализации. Различные формы агропромышленных интеграционных систем образуются в условиях обостряющейся конкуренции, ограниченности собственных экономических ресурсов и мало емкого внутреннего аграрного рынка по географическому принципу и базируются на индустриализации агропромышленного производства, которая в последнее время развивается высокими темпами, что характерно для Республики Беларусь.

Наиболее развивающимися формами кооперативно-интеграционных связей в АПК Беларуси в настоящий период являются:

создание перерабатывающих производств с крупнотоварными сельскохозяйственными предприятиями, что позволяет выпускать готовую продукцию из собственного сырья и использовать существенные суммы добавленной стоимости на собственные нужды;

организация сельскохозяйственными и перерабатывающими предприятиями объединений для совместной переработки и реализации продукции с целью налаживания производственно-хозяйственных свя-

зей между сельским хозяйством и перерабатывающей промышленностью;

организация региональных многоотраслевых и продуктовых агропромышленных формирований, эффективное функционирование которых позволяет реализовать принцип выгодного распределения получаемой добавленной стоимости между субъектами кооперации при продвижении продукта от производителя к потребителю;

создание агропромышленных формирований предприятиями и организациями различных отраслей, что позволит существенно снизить потери из-за ведомственной разобщенности хозяйствующих субъектов, отсутствия единого центра управления и слабой координации действий по производству и переработке сельскохозяйственной продукции.

В таблице представлены преимущества участия субъектов хозяйствования в крупных кооперативно-интеграционных структурах.

Таблица – Преимущества участия субъектов хозяйствования в крупных кооперативно-интеграционных структурах

Преимущества	Содержание
Экономические	Нацеленность участников на повышение объемов производства по ассортименту и качеству
	Снижение налоговой нагрузки за счет уплаты консолидированных налогов
	Возможность выравнивания экономических показателей среди всех участников
	Повышение инвестиционной привлекательности за счет увеличения уставного капитала
	Снижение транзакционных издержек
	Перераспределение оборотных средств между участниками для уменьшения привлечения заемных средств
Социальные	Возможность финансирования социальной сферы совместными усилиями
	Повышение мотивации труда на всех этапах производства продукции
	Улучшение условий труда в процессе внедрения передовых технологий
	Возможность выделения дополнительных средств на охрану труда и технику безопасности
	Выделение средств на подготовку квалифицированных кадров
	Развитие корпоративной системы оздоровления работников

Рациональная организация системы управления является первым резервом повышения эффективности функционирования любой

сложной производственной модели.

Качество управления зависит от множества факторов: принципов, функций и задач управления, организационных структур производства и квалификации специалистов управленческих служб, методов управленческой деятельности, информационного обеспечения, технического, финансового и правового обеспечения управленческого труда и т.п. Факторы и элементы управления образуют единую систему, в которой они связаны между собой причинными связями, находятся в постоянном изменении и поэтому при оптимизации системы управления их необходимо учитывать комплексно.

2. Методы формирования системы управления в кооперационно-интеграционных объединениях

В современных условиях при образовании кооперативно-интеграционных структур основным принципом формирования системы управления, как показывает изучение, должно быть использование как программно-целевого, так и проектного метода.

Программно-целевой метод является одним из основных инструментов, ориентированным на результат и наиболее ярко выражает его основные принципы и заключается в установлении или отборе приоритетных целей и задач использования средств и разработке взаимосвязанных мероприятий по их достижению в заданные сроки. По своей сути это метод увязки целей плана социально-экономического развития с комплексом экономических, социальных, научно-технических и производственных мероприятий и народнохозяйственными ресурсами, обеспечивающими их выполнение. Проектный метод позволяет определить цели деятельности и организовать работу группы людей с тем, чтобы намеченный результат оказывался достигнутым в итоге его реализации. В последнее время, в связи с активной интеграцией проектного подхода в бизнесы различных отраслей экономики, получает распространение и развитие так называемое «проектно-ориентированное управление».

Это позволяет определить формирование структур управления для выполнения конкретных функций системы управления при реализации намеченных бизнес-проектов. Дело в том, что в действующей практике чаще всего вначале создаются органы управления, а затем уже устанавливаются их функции, что неправомерно. Это приводит порой к необоснованному раздуванию аппарата, потере многих важнейших

функций.

При создании кооперативно-интеграционных структур важную роль играет модель корпоративного управления. Исходя из этого, нами сформулированы цель и задача такого управления для типа производственно-бытовых объединений.

Основные цели системы корпоративного управления в рамках кооперативно-интеграционных структур – это координирование деятельности входящих в объединение предприятий и подразделений, выстраивание технологической цепи продвижения продукции и обеспечение перехода продукции от одного звена цепи к другому с максимальной добавленной стоимостью, обеспечение требуемого качества конечной продукции, организация рыночного сбыта готовых товаров, формирование выручки и прибыли и направление ее на развитие внутренних звеньев объединения.

Функциональные задачи аппарата управления и всех его служб в кооперативно-интеграционном объединении заключаются в том, чтобы создать условия для ритмичности и слаженности производства и работы всех звеньев для рационального использования ресурсной базы, а также для поставки на рынок продукции с высокими потребительскими качествами, доступной потребителям.

Для достижения цели и задачи органы корпоративного управления должны выполнять множество функций. Их можно классифицировать по ряду признаков:

по внутреннему содержанию: плановые, организационные, производственные, учетные и контрольные;

сути содержания (охвату деятельности): общекорпоративные, структурные, локальные;

системности и частоте выполнения: постоянно действующие и периодически повторяющиеся, спонтанные, разовые и случайные;

направлению воздействия (специализации): правовые, финансовые, технические, кадровые, информационные, координационные и др.

Анализ показывает, что при формировании кооперативно-интеграционного объединения и его системы управления важно прежде всего определить весь перечень необходимых функций управления, выбрать признак, по которому должны быть образованы общекорпоративные функции и функции входящих в объединение структур, сгруппировать взаимосвязанные функции в блоки.

Установленные таким образом блоки функций должны стать основанием для создания общей управленческой модели (органов уп-

равления) кооперативно-интеграционного объединения и его структур, формулировки их названия и разработки должностных инструкций. Затем следует увязать блоки функций между собой и установить схемы взаимодействия структурных подразделений (предприятий, звеньев) объединения для достижения единой конечной цели и задачи.

Значимость системы управления в кооперативно-интеграционных объединениях трудно переоценить, и чем мощнее компания, тем выше роль взаимосвязанного менеджмента. Здесь значимость системы управления гораздо выше, чем в предприятиях, работающих обособленно. Многообразие деятельности, множество входящих структур, сложность технологической цепочки продвижения продукции, масштабы производства и сбыта обязывают, чтобы система управления работала ритмично, слаженно, согласованно.

Особенность системы корпоративного управления состоит в объединении труда различных групп: профессиональных менеджеров и специалистов для решения управленческих и организационных задач, объединения капитала акционеров для формирования финансовых и материальных средств корпорации, координация работы служб для достижения производственно-сбытовых задач.

Отношения в системе управления кооперационно-интеграционными объединениями должны охватывать различные субъекты экономики. Однако при всех особенностях корпоративной организации система управления должна обеспечивать баланс интересов всех участников корпоративных отношений:

внешней среды – государства (прежде всего в соблюдении законодательства), поставщиков, финансовые (кредитные) структуры, акционеры, инвесторы, потребители;

внутренней (корпоративной) среды – руководители, работники, акционеры.

Построение рациональной системы управления бизнес-процессами в кооперационно-интеграционных объединениях выступает важным фактором повышения эффективности управления производством.

Бизнес-процессы представляют собой последовательные взаимосвязанные действия персонала организации, который, используя конкретные производственные ресурсы, обусловленные специализацией отрасли (сельскохозяйственные угодья, технические средства производства, технологии, оборотные фонды и др.) производит продукцию, имеющую целевое значение для всего объединения и потребительскую ценность для потребителей.

Для построения эффективной системы управления бизнес-процессами в агропромышленных кооперативно-интеграционных объединениях следует учитывать отраслевые особенности производства, размеры предприятия, его специфику и структуру, взаимосвязь микро- и макроэкономических факторов. Также важно наличие стратегии действий объединения и практики кратко-, средне- и долгосрочного планирования.

Классификация бизнес-процессов в кооперационно-интеграционных структурах в АПК состоит в следующем (таблица).

Таблица. **Классификация бизнес-процессов в кооперационно-интеграционных структурах в АПК**

Наименование	Содержание
Основные производственные бизнес-процессы	Растениеводство: - зерновое хозяйство; - выращивание картофеля, - возделывание технических культур; - кормопроизводство и т.д.
	Животноводство: - молочное скотоводство; - мясное скотоводство; - свиноводство; - птицеводство и т.д.
Обслуживающие бизнес-процессы	- Обеспечение эффективной работы машинно-тракторного парка; - обеспечение производительной работы автомобильного парка; - работа ремонтной мастерской; - доработка и переработка продукции; - функционирование складского хозяйства; - деятельность подразделений по электроэнергетике; - обслуживание сложного оборудования и др.
Инновационные бизнес-процессы	- внедрение ресурсосберегающих и наукоемких технологий; - модернизация средств производства (оборудования, зданий, сооружений и др.); - внедрение инновационных разработок (высокоурожайных сортов, пород животных, технических ресур-

	сов и др.)
Управленческие бизнес-процессы	- Планирование и прогнозирование; - учет и контроль; - оценка и анализ деятельности; - маркетинг; - финансы; - персонал

Бизнес-процессы должны быть организованы по всей технологической цепи продвижения продукции от получения сырья до рыночной продажи готовых качественных продуктов. Здесь система управления позволяет на всех этапах формировать добавленную стоимость, а на завершающем – суммарный синергетический эффект, который состоит из суммы результатов по всем внутренним структурам.

Наряду с этим следует иметь в виду, что управление бизнес-процессами в АПК имеет свою специфику, которая определяется особенностями сельскохозяйственного производства – сезонностью, зависимостью от природных факторов, работой с живыми организмами и т.д. Это требует особого внимания при организации сквозной системы управления, четкого взаимодействия процессов оперативного, текущего и перспективного управления, высокой квалификации менеджеров.

Если в кооперативно-интеграционных структурах налажено управление бизнес-процессами, руководители и специалисты не тратят время на ежедневное проведение оперативных планерок с подчиненными, не контролируют их по мелочам. Все работники четко знают свои права, обязанности и ответственность, действуют по заранее согласованным долгосрочным планам-заданиям.

Организация проектного управления. Анализ показывает, что рыночная экономика требует от предприятий и организаций и особенно их объединений скоординированного и квалифицированного управления, а также высокой отдачи от деятельности менеджеров. Это позволит достичь использование проектного подхода, который должен стать главным методом управления в ведущих компаниях. Только эффективное управление проектами имеет выраженные конкурентные преимущества. Исходя из этого в развитых странах быстро растет спрос на квалифицированных руководителей, способных формировать и реализовывать эффективные проекты в различных отраслях.

В экономике Беларуси, особенно в сфере АПК, в данный момент проектный подход только начинает осваиваться. В экономической ли-

тературе имеются лишь отдельные сведения по обобщению практик к специальным подходам к управлению проектами. Вместе с тем нет четкого разграничения экономических терминов «проект» и «процесс», «бизнес-процесс» и «бизнес-проект», «процессный управляющий» и «проектный менеджер», есть путаница в использовании процессного и проектного подхода.

Надо подчеркнуть, что в теории и практике проектного управления существуют значительные различия между проектными процессами и бизнес-процессами, которые совершенно по-разному обеспечивают реализацию основных функций предприятия и формируют его текущую эффективность.

Изучение показывает, что проект – это мероприятие, оформленное, как правило, документально, которое имеет ряд обязательных допусков и ограничений (ограниченность во времени, финансировании, ресурсах, объеме работ) и целевую направленность (заданность) на конкретные результаты (получение продукции заданного качества, окупаемость инвестиций, получение прибыли и др.). В действительности, проект предусматривает решение стратегической задачи и определяет перечень исходных трудовых и материальных ресурсов для их достижения, он позволяет концентрировать средства на наиболее результативных направлениях.

Исследования показывают, что применение проектного управления позволяет, в отличие от традиционной организации производства, предотвратить многие нежелательные потери (в связи с затягиванием сроков, нерациональным использованием ресурсов, некачественным выполнением работ и др.). Наиболее приемлемым проектное управление становится для кооперативно-интеграционных объединений. Конкурентоспособность, которая является целевой задачей кооперативно-интеграционных структур, наиболее реально достигается при использовании методов проектного управления.

Факторы, определяющие необходимость использования проектного управления в практике кооперативно-интеграционных объединений в АПК:

усиление интенсивности рыночной конкуренции и увеличение плотности поставок одноименной продукции на рынок. Рост интенсивности означает, что резко сокращается временной период выхода новой продукции на рынок и возрастает число поставок равнозначной продукции для потребительских предпочтений покупателей. Например, на внутреннем региональном и зарубежном рынке сейчас одно-

временно действует множество поставщиков. Такая ситуация требует проектов с весьма быстрой реализацией и окупаемостью;

ускоренная технико-технологическая модернизация предприятий. В настоящее время происходит очень быстрое освоение научных знаний и разработок. Это способствует переходу на инновационные методы хозяйствования.

3. Зарубежные модели корпоративного управления и их особенности.

318

Зарубежные модели корпоративного управления включают англо-американскую, немецкую и японскую модели, каждая из которых имеет свои особенности.

В англо-американской модели управления основными участниками (субъектами) выступают директора, менеджеры, акционеры, государственные структуры, консалтинговые и сервисные фирмы. В состав совета директоров могут входить как сами участники корпорации, так и внешние независимые акционеры. Акционерами являются индивидуальные и институциональные инвесторы. В данной модели предусмотрена строгая обязательность публичности в соответствии с законодательством. В ней также действует свод законов, жестких нормативов и правил. Все уставные положения и изменения корпорации (избрание директоров, утверждение планов, выпуск акций и эмиссия, реорганизация и др.) требуют одобрения акционеров. Взаимоотношения дирекции, менеджеров, специальных служб и акционеров регулируются законодательством. Акционеры имеют расширенные права на формирование повестки дня ежегодного собрания, созыв внеочередных собраний.

В немецкой модели управления корпоративные службы и структуры, финансовые учреждения (банки), служащие и рабочие-исполнители выступают основными участниками системы управления. Правление состоит из специалистов корпорации, наблюдательный совет – из акционеров и служащих. В качестве акционеров могут быть как банки, так и неаффилированные корпорации. Действует специальное законодательство по регулированию акционерных компаний, включая деятельность наблюдательного совета. Действует развитое законодательство, регулирующее деятельность различных компаний и их органов управления. Утверждение решений правления и наблюдательного совета, распределение доходов, формирование затрат, меха-

низмы стимулирования, выборы наблюдательного совета, вопросы реорганизации требуют одобрения акционеров. Однако существуют некоторые препятствия для участия акционеров в правлении. Акционеры покупают акции через банки. Существующая законодательная база учитывает не только интересы акционеров, но и корпораций, банков, служащих, причем акционеры ограничены в праве голоса.

В японской модели управления финансово-промышленные группы, финансово-кредитные организации (банки), собственные управленческие и специализированные службы, правительство являются основными участниками. Совет директоров формируется из состава корпорации, включая авторитетных возрастных чиновников. Инвесторами выступают банки, деятельность которых тесно связана с корпорациями. В данной модели менее жесткие, но обязательные требования публикации финансовой информации ежеквартально. Действуют специальные регламентирующие законы. Утверждена государственная промышленная политика. Все уставные положения принимаются по согласованию с акционерами – перераспределение доходов, выплата дивидендов, поправки в устав, выбор директоров, реорганизация, система премирования и т.д. Взаимодействие основных участников исходит из цели укрепить внутренние связи и обеспечить эффективность корпорации. Ежегодные собрания имеют во многом формальный характер, но крупные акционеры имеют право вносить предложения в повестку дня.

3.4 Основы управления качеством продукции

1. Концепция всеобщего управления качеством продукции.
4. Международные стандарты ИСО.
5. Контроль технологических процессов при производстве пищевой продукции и сельскохозяйственного сырья, основанный на положениях системы НАССР.
6. Качество и конкурентоспособность продукции.

1. Концепция всеобщего управления качеством продукции.

320

Одной из основных проблем, стоящих сегодня перед белорусскими предприятиями, является их успешная адаптация к условиям рыночной экономики. Решение этой проблемы – необходимое условие для их выживания и дальнейшего развития.

Концепция национальной политики Беларуси в области качества продукции и услуг совершенно справедливо подчеркивает, что *главной задачей отечественной экономики в XXI веке является рост конкурентоспособности за счет роста качества.*

Качество – это авторитет организации, увеличение прибыли, ее процветание, поэтому работа по управлению качеством организации является важнейшим видом деятельности для всего персонала – от руководителя до конкретного исполнителя.

В соответствии со стандартом ISO 9000:1994 качество – это совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные и предполагаемые потребности.

При этом определение качества относится как к товарам и услугам, так и к процессам производства товаров и оказания услуг.

Качество можно представить в виде пирамиды (рис.1).

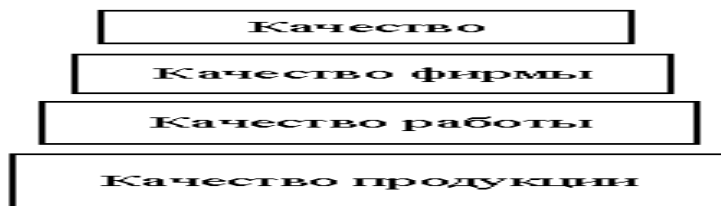


Рисунок 1.– Пирамида качества

Нельзя рассматривать качество изолированно *с позиций производителя и потребителя*. Разнообразные физические свойства, важные для оценки качества, сконцентрированы в потребительной стоимости.

Важными свойствами для оценки качества являются:

— **технический уровень**, материализующий в продукции научно-технические достижения;

— **эстетический уровень**, характеризующийся комплексом свойств, связанных с эстетическими ощущениями и взглядами;

— **эксплуатационный уровень**, связанный с технической стороной использования продукции (уход за изделием, ремонт и т. п.);

— **техническое качество** – гармоничная увязка предполагаемых и фактических потребительных свойств в эксплуатации изделия (функциональная точность, надежность, длительность срока службы).

Процесс управления качеством продукции состоит из следующих операций:

- разработка программы управления, планирования и повышения качества продукции;
- сбор и анализ информации о любом объекте, влияющем на качество;
- выработка управленческих решений по управлению качеством и подготовка воздействий на объект;
- выдача управленческих решений;
- анализ информации об изменениях качества объекта, которые вызваны управленческими воздействиями.

Система управления качеством продукции включает следующие функции:

1. Функции стратегического, тактического и оперативного управления.
2. Функции принятия решений, управляющих воздействий, анализа и учета, информационно-контрольные.
3. Функции специализированные и общие для всех стадий жизненного цикла продукции.
4. Функции управления по научно-техническим, производственным, экономическим и социальным факторам и условиям.

Методы управления качеством:

1. Экономические методы, которые обеспечивают создание экономических условий, побуждающих коллективы предприятий, конструкторских, технологических и других организаций изучать запросы потребителей, создавать, изготавливать и обслуживать продукцию, удовлетворяющую эти потребности и запросы.

2. Методы материального стимулирования, предусматривающие, с одной стороны, поощрение работников за создание и изготовление высококачественной продукции, а с другой – взыскания за причиненный ущерб от ее некачественности.

3. Организационно-распорядительные методы, осуществляемые посредством обязательных для исполнения директив, приказов, указаний руководителей. К числу организационно-распорядительных методов управления качеством продукции относятся также требования нормативной документации.

4. Воспитательные методы, оказывающие влияние на сознание и настроение участников производственного процесса, побуждающие их к высококачественному труду и четкому выполнению специальных функций управления качеством продукции. К их числу относятся моральное поощрение за высокое качество продукции, воспитание гордости за честь заводской марки, престиж фирмы и др.

Совокупность показателей качества продукции можно классифицировать по следующим признакам:

-по количеству характеризующих свойств (единичные, комплексные и интегральные показатели);

-по отношению к различным свойствам продукции (показатели надежности, технологичности, эргономичности и др.);

-по стадии определения (проектные, производственные и эксплуатационные показатели);

-по методу определения (расчетные, статистические, экспериментальные, экспертные показатели);

-по характеру использования для оценки уровня качества (базовые и относительные показатели);

- по способу выражения (размерные показатели и показатели, выраженные безразмерными единицами измерения, например, баллами, процентами).

Показатель качества продукции, характеризующий одно из ее свойств, называется единичным показателем качества продукции.

Относительный показатель качества продукции – отношение значения показателя качества продукции к соответствующему (то есть принятому за исходное) значению, выражается в безразмерных числах или процентах. качества.

Понятие цикла Деминга не ограничивается только управлением качества продукции, а имеет отношение и к любой управленческой и бытовой деятельности. В его алгоритм входит последовательное выполнение четырех элементов, представленных на рисунке: планируй (plan), выполняй действия (do carry), контролируй (check), корректируй (act). (рис2)

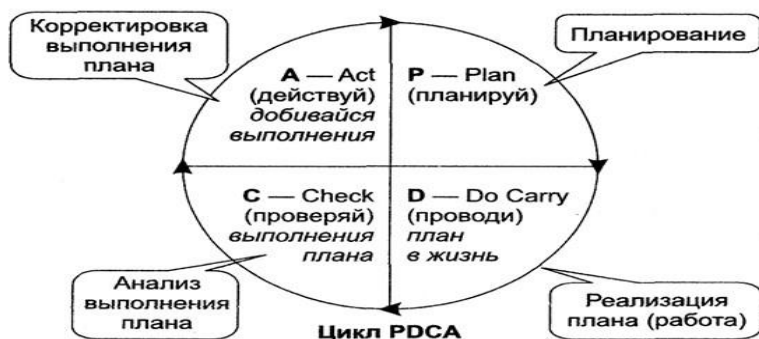


Рисунок 2– Цикл Деминга

Сертификация продукции – это деятельность специально уполномоченных государственных органов и заинтересованных субъектов хозяйствования, направленная на подтверждение соответствия продукции, работ, услуг требованиям, установленным законодательными актами и стандартами в отношении данной продукции, работ, услуг.

Основными целями сертификации являются:

- 1) **обеспечение безопасности** продукции для жизни, здоровья и имущества населения, а также охраны окружающей среды;
- 2) **подтверждение соответствия показателей качества продукции**, заявленной изготовителем или продавцом, требованиям действующих законодательных актов и стандартов;
- 3) **создание условий** для участия изготовителей и продавцов продукции в международной торговле и повышения конкурентоспособности продукции;

4) **защита рынка Республики Беларусь** от некачественной и небезопасной импортной продукции.

Обязательная сертификация распространяется на продукцию и услуги, которые могут угрожать жизни, здоровью и сохранности имущества их потребителей, а также способны нанести ущерб окружающей среде.

Добровольная сертификация проводится в тех случаях, если строгое соблюдение требований существующих стандартов или другой нормативной документации на продукцию, услуги или процессы государством не предусмотрено, т. е. если стандарты или нормы не касаются требований безопасности и носят для предприятия добровольный характер.

Эффективность процедур сертификации обеспечивается выполнением ряда принципов, из которых основными являются следующие:

1. Добровольность.
2. Бездискриминационность доступа.
3. Объективность оценок.
4. Конфиденциальность.
5. Доказательность выполнения сертификационных требований.
6. Специализация органов по сертификации.

Структура и функции системы сертификации (рис. 3)

Национальный орган по сертификации (Госстандарт Республики Беларусь) является органом исполнительной власти, осуществляет общее руководство и координацию работы всей национальной системы сертификации.

Рабочие органы по сертификации — организации, непосредственно проводящие сертификацию соответствия заявленных объектов.



Рисунок 3 – Структура и схема взаимодействия участников национальной системы сертификации в Республике Беларусь

Испытательные лаборатории осуществляют конкретные виды испытаний сертифицируемых объектов и по их результатам оформляют соответствующие протоколы.

Научно-методический сертификационный центр (Белорусский государственный институт стандартизации и сертификации).

Комиссия по апелляциям формируется на базе национального органа по сертификации для рассмотрения жалоб и решения спорных вопросов, возникших при проведении сертификационных процедур.

В зависимости от *сферы своего распространения* стандарты делятся на три основные категории:

1. *Государственные стандарты* (ГОСТы) — являются обязательными к применению всеми предприятиями, организациями и учреждениями, если деятельность последних подпадает под требования данных стандартов.

1. *Отраслевые стандарты* (ОСТы) — распространяются на конкретную отрасль народного хозяйства и могут использоваться при проведении как обязательной, так и добровольной сертификации.

2. *Стандарты предприятий* (СТП) — устанавливают индивидуальные требования к методам и процессам, применяемым в испытательных лабораториях, органах по сертификации и аккредитации при проведении ими сертификационных процедур.

Структура процесса сертификации

1. Этап заявки на сертификацию начинается с выбора заявителем рабочего органа по сертификации, способного провести оценку соответствия интересующего его объекта.

2. Этап оценки соответствия имеет особенности в зависимости от характера объекта сертификации.

Применительно к продукции данный этап состоит из двух подэтапов:

- 1) отбор и идентификация образцов изделий;
- 2) испытания отобранных образцов.

3. Этап анализа результатов оценки соответствия заключается в рассмотрении результатов испытаний, экзамена или проверки системы качества в рабочем органе по сертификации.

4. Этап принятия решения по сертификации сопровождается выдачей сертификата соответствия заявителю или отказом в нем.

5. Этап инспекционного контроля за сертифицированным объектом реализуется органом, выдавшим сертификат, если это предусмотрено схемой сертификации.

2. Международные стандарты ИСО.

Международная организация по стандартизации (ИСО) и Международная техническая комиссия (МЭК) разработали международные стандарты.

Основное назначение международных стандартов — это создание на международном уровне единой методической основы для разработки новых и совершенствования действующих систем качества и их сертификации.

В соответствии с международными стандартами ИСО 9000 выделяются **основные направления деятельности в области качества**:

- планирование качества;
- управление качеством;
- обеспечение качества;
- улучшение качества.

Планирование качества включает в себя: определение требований к качеству продукции, ее оценку, выработки положений по улучшению качества, подготовку программы качества, планирование затрат на достижение необходимого уровня качества, проверок системы качества и другое.

В состав процедур управления качеством входят: контроль качества, разработка и реализация мер корректирующего воздействия. Основная функция управления качеством — выявлять каждое отклонение от установленных требований к качеству, обусловленное проектированием продукции, соответствием продукции проекту и материально-техническим обеспечением.

Обеспечение качества включает в себя деятельность по созданию уверенности в выполнении требований к качеству продукции у руководства предприятием и деятельность, направленную на обеспечение уверенности потребителей, что все элементы системы качества функционируют в управляемых условиях.

Международная организация по стандартизации.

Накапливаемый опыт в области обеспечения качества постоянно нуждается в осмыслении, анализе и систематизации. Вопросами этого опыта и юридическим его оформлением занимается Международная организация по стандартизации (ИСО). Основной задачей ИСО является разработка международных стандартов для содействия международной торговле, ликвидации «нетаможенных» барьеров, возникающих в силу действия различных национальных стандартов, изданных

правительствами законов и правил.

В 1987 г. были одобрены и введены в действие пять международных стандартов серии ИСО 9000 на системы качества: МС ИСО 9000; МС ИСО 9001; МС ИСО 9002; МС ИСО 9003; МС ИСО 9004.

В это же время Европейская организация по стандартизации выпустила Европейские стандарты Е № 29000 и Е № 29004, основные требования которых совпадают с требованиями международных стандартов к системам качества.

Все развитые страны мира признают и используют международные стандарты для совершенствования действующих в фирмах систем качества.

В настоящее время широкое распространение получили международные стандарты ИСО серии 9000, которые вместе с терминологическим стандартом ИСО 8402 отражают концентрированный мировой опыт управления качеством.

Стандарты серии ISO 9000 существуют уже более 25 лет. Они определяют ряд принципов управления качеством и использование процессного концепта для непрерывного улучшения. В их основу положены идеи теории всеобщего управления качеством.

ISO 9001:2015 текущая версия стандарта формулирует требования ИСО 9001 к нормативным документам на системы менеджмента качества для предприятий любой формы собственности и вида деятельности.

Стандарт на системы менеджмента качества ISO 9001:2015 базируется на семи принципах.

1. Ориентация на клиента

В управлении качеством основное внимание уделяется тому, чтобы удовлетворять требования клиентов и стремиться предвосхитить их ожидания.

2. Лидерство

Лидеры на всех уровнях в организации обеспечивают единство целей и направления развития, а также создают условия, при которых люди вовлечены в достижение задач в области качества.

3. Вовлеченность персонала

Компетентные, обладающие полномочиями и вовлеченные люди на всех уровнях в организации играют ключевую роль в повышении ее способности создавать ценность.

4. Процессный подход

Последовательные и предсказуемые результаты достигаются быст-

рее и эффективнее, если деятельность понимается и управляется как взаимосвязанные процессы, функционирующие в единой системе.

5. Улучшения

Успешные организации постоянно фокусируются на улучшениях.

6. Принятие решений на основе фактических данных

Решения, основанные на анализе и оценке данных и информации, с большей вероятностью приведут к желаемым результатам.

7. Менеджмент взаимоотношений

Для того, чтобы быть успешной в долгосрочном периоде, организация управляет своими взаимоотношениями с заинтересованными сторонами.

Особенности ISO 9001 в РБ

На основе стандарта ISO 9001 в Республике Беларусь разрабатываются госстандарты РБ. Это ГОСТ Р, который обязателен к признанию на территории РБ, и СТБ, действующий только на территории РБ и РФ.

Применение ISO 9001 для повышения конкурентоспособности

В мире, где глобализация и международная торговля играют ключевую роль, сертификация ISO 9001 становится не просто инструментом для управления качеством, но и мощным средством повышения конкурентоспособности предприятия на международном уровне. Внедрение стандартов ISO 9001 позволяет компаниям не только оптимизировать свои внутренние процессы, но и демонстрирует их надежность и приверженность качеству перед внешними партнерами и клиентами.

Одним из ключевых преимуществ ISO 9001 является улучшение имиджа компании на мировой арене. Сертификат ISO 9001 рассматривается как знак высокого стандарта управления и качества, что привлекает новых клиентов, особенно в странах с высокими требованиями к качеству продукции и услуг. Таким образом, наличие сертификата ISO 9001 может существенно увеличить экспортные возможности компании, открывая доступ к новым рынкам.

Кроме того, стандарты ISO 9001 способствуют повышению эффективности внутренних процессов, что ведет к сокращению издержек, уменьшению ошибок и повышению удовлетворенности клиентов. В результате, предприятия, применяющие эти стандарты, обычно имеют более высокий уровень повторных продаж и

лояльности клиентов, что является важным фактором в условиях острой конкуренции.

В заключение, интеграция ISO 9001 в систему управления качеством предоставляет компаниям важный инструмент для улучшения бизнес-процессов и укрепления позиций на международном рынке, что делает этот стандарт не просто формальным требованием, а стратегическим активом в развитии бизнеса.

3. Контроль технологических процессов при производстве пищевой продукции и сельскохозяйственного сырья, основанный на положениях системы НАССР.

Управление качеством пищевых продуктов на основе ХАССП

Все производители пищевой продукции и предприятия общественного питания Таможенного союза обязаны внедрить и производить продукцию в соответствии с требованиями стандарта **ХАССП (НАССР)**, согласно техническому регламенту Таможенного союза ТР ТС 021/2011 «О безопасности пищевой продукции», утвержденному Решением Комиссии Таможенного союза № 880 от 09.12.2011 г., глава 3, статья 10.

Для организации контроля качества пищевых продуктов на современном уровне многие компании сами разрабатывают систему контроля качества на базе ХАССП (НАССР). Она строится на исследовании опасных факторов, по результатам которых определяются места контроля технологического процесса (критические точки контроля (ККТ) не только на конечном продукте, а по всей цепочке его производства.

Обновленный стандарт версии ИСО 22000 2018 рассматривает более широко стандартные принципы НАССР, больше внимания уделено элементам риска, что позволяет шире посмотреть на всю цепочку: от поставок сырья, оборудования, упаковки до готового продукта.

ISO 22000 – это стандарт, имеющий название «системы управления безопасностью пищевых продуктов». Он был разработан Международной организацией по стандартизации ISO и опубликован в 2005 году.

Такие системы функционируют только тогда, когда существуют взаимосвязанные отношения между производителями продуктов питания, поставщиками, посредниками и клиентами. Сюда включается четкое понимание ответственности и контроля на всех уровнях создания и

распределения продукции. Все это достигается благодаря внедрению системы ISO 22000.

СИСТЕМА ISO 22000 ВНЕДРЯЕТСЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ, ПРОИЗВОДЯЩИХ:

- продукты питания;
- пищевые ингредиенты;
- продукцию животноводства;
- упаковку для продуктов питания;
- оборудование;
- очищающие средства.

330

СТБ ИСО 22000:2006 И СТБ 1470-2012

Каждый из этих стандартов подтверждает наличие системы ХАССП на производстве. Однако СТБ ИСО 22000-2006 (идентичный международному стандарту ИСО 22000:2005) – стандарт более высокого уровня: он гармонизирует требования к предприятиям пищевой промышленности различных стран (вне зависимости от вида продукции), включает план ХАССП и программу предварительных условий (ППУ), а также учитывает требования по безопасности продукции крупнейших мировых торговых синдикатов. Он предназначен для организаций, которым требуется более концентрированная, согласованная и интегрированная система менеджмента безопасности пищевых продуктов, чем обычно требуется законом.

Сертификация системы менеджмента безопасности пищевых продуктов по стандарту СТБ ИСО 22000 позволяет повысить уровень удовлетворенности потребителей и их доверие к выпускаемой продукции, а также дает возможности выхода на новые рынки сбыта.

Отраслевые регламенты на типовые технологические процессы в производстве продукции растениеводства и животноводства

К примеру. **О техническом регламенте Таможенного союза «О безопасности молока и молочной продукции»** (РЕШЕНИЕ СОВЕТА ЕВРАЗИЙСКОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ КОМИССИИ 9 октября 2013 г. № 67 г. Казань). Настоящий технический регламент устанавливает обязательные для применения и исполнения на таможенной территории Таможенного союза требования безопасности к молоку и молочной продукции, выпускаемых в обращение на таможенной территории Таможенного союза, к процессам их производства, хранения, перевозки, реализации и утилизации, а также требования к

маркировке и упаковке молока и молочной продукции для обеспечения их свободного перемещения.

Технический регламент Таможенного союза «Технический регламент на масложировую продукцию» (ТР ТС 024/2011) (РЕШЕНИЕ КОМИССИИ ТАМОЖЕННОГО СОЮЗА 9 декабря 2011 г. № 883). Настоящий технический регламент Таможенного союза разработан с целью установления на единой таможенной территории Таможенного союза единых обязательных для применения и исполнения требований к масложировой продукции, обеспечения свободного перемещения масложировой продукции, выпускаемой в обращение на единой таможенной территории Таможенного союза.

4. Качество и конкурентоспособность продукции.

Конкурентоспособность – свойство объектов, характеризующее степень удовлетворения конкретной потребности по сравнению с лучшими аналогичными товарами, представленными на данном рынке. Товаром может быть не только продукция, но и техническая документация, технология, информация, рабочая сила и т. д.

Оценка уровня качества продукции необходима при решении следующих задач:

- прогнозирование потребностей, технического уровня и качества продукции;
- планирование повышения качества и объемов производства;
- обоснование освоения новых видов продукции;
- выбор наилучших образцов;
- обоснование целесообразности снятия продукции с производства;
- аттестация (сертификация);
- обоснование возможности реализации продукции за рубежом;
- оценка научно-технического уровня разрабатываемых и действующих стандартов;
- контроль качества;
- стимулирование повышения качества;
- анализ динамики уровня качества;

— анализ информации о качестве.

Оценка конкурентоспособности является исходным элементом для производственно-хозяйственной деятельности предприятий в условиях рыночной экономики.

Важность такой оценки обусловлена целым рядом обстоятельств, среди которых:

- необходимость разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности продукции;
- выбор предприятием партнера для организации совместного выпуска продукции;
- 332 — привлечение средств инвестора для организации конкурентоспособного производства;
- составление маркетинговых программ для выхода предприятия на новые рынки сбыта;
- своевременное принятие решения об оптимальных изменениях товарного ассортимента, разработке и производстве новых и модернизированных изделий, расширении и создании производственных мощностей и др

Конкурентоспособность – способность выдерживать конкуренцию, противостоять ей. При этом понятие конкурентоспособности применяют как к товарам (услугам), так и к предприятиям, фирмам и другим организациям.

Конкурентоспособность товара – это его относительная характеристика, которая отражает отличие данного товара от товара конкурента, во-первых, по степени соответствия одной и той же общественной потребности, а во-вторых, по затратам на удовлетворение этой потребности.

Конкурентоспособность товара характеризуется тремя группами показателей:

- *полезностью* (качество, эффект от использования и т. п.);
- *определяющими затратами потребителя* при удовлетворении его потребностей посредством данного изделия (затраты на приобретение, использование, техническое обслуживание, ремонт, утилизацию и т. п.);

конкурентоспособностью предложения (способ продвижения продукции на рынок, условия поставки и платежа, каналы сбыта, сервисное обслуживание и т. д.).

Параметры конкурентоспособности продукции подразделяются:

- *на нормативные* (соответствие товара стандартам, техническим условиями, законодательству);
- *технические* (технологические свойства товара, определяющие область его применения, надежность, долговечность, мощность и т. д.);
- *экономические* (уровень расходов покупателя на приобретение, потребление и утилизацию товара, т. е. цена потребления);
- *организационные* (система скидок, комплектность поставок, сроки и условия поставок и пр.).

Механизм повышения конкурентоспособности продукции представляет собой упорядоченную систему функциональных блоков, последовательно подчиненных основной цели – повышению конкурентоспособности продукции (рис.4)

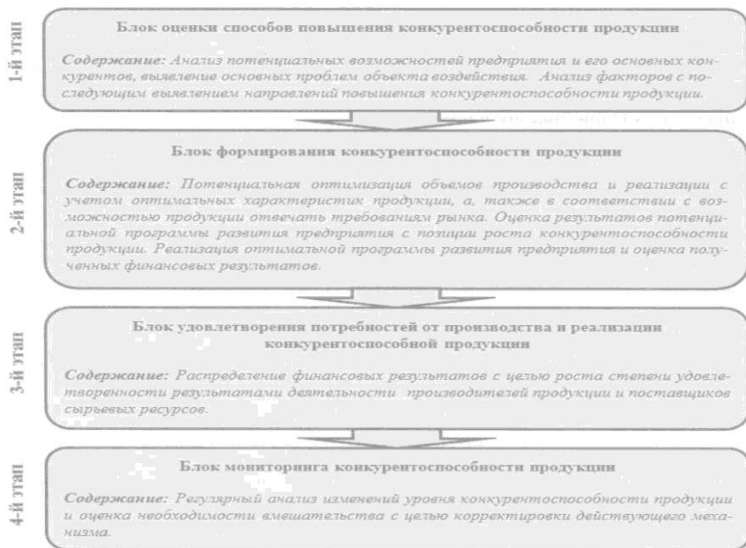


Рис.4. Механизм повышения конкурентоспособности продукции

Тема 3.5. Документация и делопроизводство в организации

1. Документация и ее роль в управленческой деятельности
2. Организационно-распорядительные документы
3. Справочно-информационные документы организации
4. Документы по личному составу

1. Документация и ее роль в управленческой деятельности

Делопроизводство – отрасль деятельности, обеспечивающая документирование и организацию работы с официальными документами.

Современное делопроизводство включает следующие направления деятельности:

обеспечение своевременного и правильного создания документов (документирование);

организацию работы с документами (получение, передача, обработка, учет, регистрация, контроль, хранение, систематизация, подготовка документов для сдачи в архив, уничтожение).

Параллельно с термином «делопроизводство» в последние десятилетия используется термин документационное обеспечение управления (ДООУ). Его появление связано с внедрением в управление компьютерных систем и их организационным, программным и информационным обеспечением для приближения к терминологии, употребляемой в компьютерных программах и литературе.

В настоящее время термины «делопроизводство» и «документационное обеспечение управления» являются синонимами и применяются для обозначения одной и той же деятельности. Документирование в организациях и фирмах может осуществляться на естественном языке (рукопись, машинопись, телеграмма, телефонограмма, факсограмма) или на искусственных языках с использованием соответствующих носителей информации (магнитные ленты, диски, лазерные диски, дискеты и т. д.).

На сегодняшний день в управленческой практике преобладающим способом документирования является компьютерная печать. Однако ряд документов, таких, например, как заявления, объяснительные записки, создается обычно рукописным способом. Во многих случаях законами и актами государственного управления предписывается обязательное документирование. В частности, Закон Республики Бе-

ларусь «Об информации, информатизации и защите информации» (ст. 19) указывает: «Документирование информации осуществляется ее обладателем в соответствии с требованиями делопроизводства, установленными законодательством Республики Беларусь.

Порядок документирования информации, обработки, хранения, распространения и (или) предоставления документированной информации, а также пользования ею устанавливается актами законодательства Республики Беларусь, в том числе техническими нормативными правовыми актами».

Организация работы с документами – это обеспечение движения документов в аппарате управления, их использования в справочных целях и хранения.

В технологию работы с документами входят следующие операции:

- прием и первичная обработка документов;
- предварительное рассмотрение и распределение;
- регистрация документов;
- исполнение документов;
- информационно-справочная работа;
- отправка документов;
- систематизация (формирование дел) и текущее хранение;
- контроль исполнения документов.

Рассмотрим более подробно некоторые из перечисленных понятий.

Регистрация – запись учетных данных о документе по установленной форме, фиксирующая факт его создания, отправления или получения.

Формирование дела – группирование исполненных документов в дело в соответствии с номенклатурой дел (систематизированным перечнем наименований дел, заводимых в организации, с указанием сроков их хранения, оформленным в установленном порядке) и систематизация документов внутри дела.

Контроль исполнения документов – совокупность действий, обеспечивающих их своевременное исполнение.

В основе любого документа лежит информация. В каждой области человеческой деятельности информация имеет свою специфику и поэтому она подразделяется на научную, технологическую, социальную и т. д. В организациях, фирмах и на предприятиях (независимо от направления деятельности и формы собственности) обязательно

возникает управленческая информация, которая используется для целей управления каким-либо объектом или структурами. К управленческой информации предъявляется ряд требований: достоверность, оперативность, полнота, точность, адресность, доступность для восприятия. Наиболее существенны два требования к управленческой информации:

во-первых, она должна быть своевременной;

во-вторых, достаточной для принятия решения в управлении предприятием.

Если информация приходит с опозданием, она может дать неверные сведения о проблеме, так как за время, потраченное на передачу и обработку информации, состояние проблемы может измениться. Полнота информации выражается её объемом, который должен быть достаточным для управления и отражать все стороны вопроса. Недостаточная информация, в которой отсутствует ряд фактов, приводит к малообоснованным, неверным или ошибочным управленческим решениям.

Создание законодательной основы использования информации является фактом существенного изменения отношения общества к организации информационных ресурсов, осознания того, что информация и документ как её носитель, пронизывая все аспекты управления, влияют на функционирование различных структур и в конечном итоге приводят к достижению экономических результатов.

Документированная информация используется в различных областях деятельности и являются объектом исследования многих научных дисциплин.

Термины **«документированная информация»** и **«документ»** в законодательстве рассматриваются как синонимы. Документ создается в результате документирования – записи информации на различных носителях по установленным правилам (носитель – это материальный объект, который используется для закрепления и хранения на нем речевой, звуковой или изобразительной информации, в том числе в преобразованном виде). Управленческая документация подразделяется на отдельные системы.

Под **системой документации** понимается совокупность документов, взаимосвязанных по признакам происхождения, назначения, вида, сферы деятельности, единых требований к их оформлению.

Понятие «документ» используется во всех сферах общественной деятельности. Почти каждая отрасль знания дает свое толкование

этого термина. К сожалению, до настоящего времени среди специалистов в области документоведения, библиотковедения, информатики и др. сфер нет единства в понимании понятия «документ», несмотря на наличие ряда законодательных и официальных определений. В зависимости от того, какая отрасль знания дает это определение, преобладает какой-то один аспект (правовой, управленческий, исторический) и само понятие «документ» определяют различным образом, хотя информационная его сущность очевидна. Например, так выглядит эволюция представляемого документоведением понятия «документ»:

- документ – материальный объект;
- документ – носитель информации;
- документ – документированная информация.

Таким образом, в последнее время происходит перенос смысловой нагрузки в определении «документа» с материальной составляющей на информационную.

Закон Республики Беларусь «Об информатизации» определяет документированную информацию (документ) как «зафиксированную на материальном носителе информацию с реквизитами, позволяющими ее идентифицировать».

Каждый документ состоит из ряда составляющих его элементов, которые называются реквизитами (наименование, автор, адресат, текст, дата, подпись и т. д.). Различные документы состоят из разного набора реквизитов. Число реквизитов определяется целями создания документа, его назначением, требованиями к содержанию и форме данного документа.

Реквизит – обязательный элемент оформления официального документа. Реквизитами являются наименование издавшей документ организации, дата издания (принятия), регистрационный номер документа, подпись, печать, текст документа и др.

Для управленческой деятельности чрезвычайно важна юридическая сила документа, которая предполагает его обязательность для тех, кому он адресован, или для круга участников управленческих действий (органов управления, их структурных подразделений, общественных организаций, должностных лиц и граждан), которые руководствуются документом и основывают на нем свою деятельность или воздерживаются от неё. Для подтверждения юридической силы документа необходимо соблюдать правила составления и оформления документов. Важную роль в этом играют реквизиты, такие как

наименование организации, дата и регистрационный номер документа, подпись, печать, грифы согласования и утверждения.

Помимо этого, документ, в котором содержатся сведения, подтверждающие его достоверность (об авторе, времени и месте его создания), считается подлинным - его называют *первый экземпляр*. Копия документа полностью воспроизводит информацию подлинного документа и все его внешние признаки, однако не имеет юридической силы, если она не получила специального удостоверения (нотариально заверена, подписана уполномоченным на то лицом и т. д.). Существующее в управлении разделение труда приводит к тому, что различные специалисты управленческого аппарата или его структурных подразделений выполняют разные функции. К таким функциям относятся, например, прогнозирование, работа с клиентами, организационно-распорядительная деятельность, финансирование и т. д. Все формы управленческой деятельности находят отражение в соответствующих документах, которые выступают способом и средством реализации возложенных на аппарат управления функций. Данные документы составляют системы документации.

Таким образом, *делопроизводство* – сложный процесс, характеризующийся различными параметрами, связанными с процессами документирования и со всей деятельностью предприятия, фирмы. Основной целью службы делопроизводства является организация, руководство, координация, контроль и реализация работ по документационному обеспечению. Выполнение этой цели предусматривает решение следующих задач:

- постоянное совершенствование форм и методов работы с документами;

- обеспечение единого порядка документирования, организации работы с документами, информационно-поисковых систем, контроля исполнения;

- сокращение документооборота;

- разработка и внедрение нормативных и методических документов по совершенствованию документационного обеспечения на предприятии или фирме.

Справочно:

Основой для систематизации документов в справочных информационно-поисковых системах служит *Общегосударственный классификатор управленческой документации* – ОКРБ 010–95 «Унифицированные документы».

Коды ОКУД являются идентификаторами форм документов и подлежат обязательному проставлению в бланках унифицированных форм при их типографском издании. В него включены (межотраслевые, межведомственные) унифицированные системы документации (УСД), обязательные для применения и документационного общения юридических лиц, которые состоят из определенного систематизированного набора унифицированных форм документов.

В общегосударственном классификаторе управленческой документации представлены следующие унифицированные формы документов:

Унифицированная система организационно-распорядительной документации;

Унифицированная система первичной учетной документации;

Унифицированная система банковской документации;

Унифицированная система финансовой, учетной и отчетной бухгалтерской документации бюджетных учреждений и организаций;

Унифицированная система отчетно-статистической документации;

Унифицированная система документации по труду;

Унифицированная система внешнеторговой документации;

Унифицированная система учетной и отчетной бухгалтерской документации предприятий и др.

Вновь разработанные унифицированные формы документов подлежат регистрации путем включения в ОКУД.

Инструкция по делопроизводству в государственных органах, иных организациях, утвержденная Постановлением Министерства юстиции Республики Беларусь от 19.01.2009 № 4 устанавливает общие требования к документированию управленческой деятельности и организации работы с документами в государственных органах, иных организациях независимо от организационно-правовых форм и форм собственности.

История развития делопроизводства

Основы белорусского делопроизводства были заложены в рамках Полоцкого княжества – X – XIII вв. Состав документов в это время весьма разнообразен – уставные, духовные и прочие грамоты, выступающие как законодательные акты. В XII в. появились писцы, занимавшиеся составлением, подготовкой и рассмотрением документов.

В XIII – XIV вв. образовалось Великое княжество Литовское. В это время уже применялись договоры, а для удостоверения реквизи-

тов договора использовались печати. В конце документа приводились такие реквизиты, как место и дата составления, а автор, как правило, указывался в начале.

В XIV – XV вв. была окончательно сформирована система делопроизводства, просуществовавшая практически без изменения вплоть до XVIII в. В этот период начала действовать первая государственная канцелярия, которая занималась подготовкой большинства документов. При канцелярии находился архив, в котором хранились документы, составлявшие тематику Великого княжества Литовского.

В конце XV в. возникло *приказное делопроизводство*, когда появились первые приказы – центральные органы государственной власти, ведавшие отдельными отраслями княжеского управления, и приказные избы – органы государственного управления на местах.

В XV – XVI вв. складывается белорусский делопроизводственный язык. Определённую структуру приобретает изложение текстов документов. В первой части документа указывается причина его составления, во второй – решение по данному вопросу. В этот период появляются формуляры-образцы документов.

В середине XVII в. в организации делопроизводства стали проявляться негативные моменты. Белорусский язык в 1696 г. был заменён на польский, который стал официальным делопроизводственным языком.

Раздел Речи Посполитой в конце XVIII в. привёл к тому, что белорусские земли вошли в состав Российской империи, и на смену приказному делопроизводству пришло коллежское в результате чего было создано 12 коллегий, каждая из которых ведала определённой сферой управления. В этот период начали применяться упорядоченные системы регистрации документов.

В первой половине XIX в. в Беларуси действовало исполнительное делопроизводство. Был издан указ о замене коллегий министерствами, чётко разграничились функции органов исполнительной власти, коллегиальность заменилась единоначалием. В это время были установлены и закреплены в законах формы написания многих документов и порядок работы с ними. В делопроизводстве стали применять бланки документов, что ускорило процесс их изготовления. При каждом учреждении стали создавать архивы. Все эти изменения сопровождались повсеместным введением русского языка.

После октябрьской революции 1917 г. Начался советский период в развитии делопроизводства. Был разработан и принят целый ряд

декретов по вопросам улучшения и упрощения делопроизводства. Вопросами документационного обеспечения процессов управления стало заниматься бюро «Стандартизации». Развернулась интенсивная разработка и упорядочение белорусской национальной терминологии, издавались книги, специально посвящённые делопроизводству.

С 1972 г. в СССР начали действовать единые правила подготовки и оформления организационно-распорядительных документов. В 1973 г. были введены в действие основные положения Единой государственной системы делопроизводства. Постсоветский период начался с распадом СССР. После 1991 г. в республике были созданы самостоятельные структуры, занимающиеся проблемами научного и нормативно-методического обеспечения делопроизводственных служб – Комитет по архивам и делопроизводству Республики Беларусь, Белорусский научно-исследовательский институт документоведения и архивного дела (БелНИИДАД).

Современное белорусское делопроизводство находится на стадии развития. Для него характерны две тенденции: заимствование подходов, выработанных в русском языке, и поиск собственных языково-стилевых средств.

Классификация документов

Классифицируются документы по различным основаниям.

Документы *по содержанию* могут делиться на следующие группы по направлениям деятельности: административным вопросам; материально-техническому снабжению; планированию; оперативной деятельности; бухгалтерскому учету; подготовке и расстановке кадров; финансово-кредитным и внешнеторговым вопросам и т.д.

По наименованию. Существует множество разновидностей документов, классифицированных по этому признаку. Приведем лишь некоторые: приказы, распоряжения, планы и отчеты, акты, протоколы, договоры, уставы, инструкции, справки, докладные, объяснительные записки, служебные письма, телеграммы, стандарты, технические условия, платежные требования и поручения, доверенности и т.д.

По способу фиксации информации документы бывают письменные (рукописные, машинописные, типографские, подготовленные на множительных аппаратах, напечатанные на персональных компьютерах), графические и фото-, фоно-, кинодокументы.

По степени сложности документы классифицируют на простые и сложные. Простые – это документы, в которых рассматривается

один вопрос, в сложных документах освещается несколько вопросов.

По степени гласности различают документы открытые (несекретные) и документы с ограниченным доступом. Документы с ограниченным доступом бывают разной степени секретности: совершенно секретные, секретные, документы для служебного пользования (ДСП), с грифом «конфиденциально».

По юридической силе документы подразделяют на подлинные и подложные. Подлинные документы бывают действительные и недействительные. Недействительным документ становится в результате истечения срока действия или отмены его другим документом.

По срокам исполнения документы классифицируются на срочные и несрочные. Срочными являются документы со сроками исполнения, установленными законом и соответствующими правовыми актами, а также телеграммы и другие документы с грифом «срочно».

По происхождению документы классифицируют на служебные, подготовленные на предприятиях, в организациях, и личные (письма граждан с изложением жалоб, предложений, просьб).

По срокам хранения документы делятся на документы временно-го и постоянного срока хранения. Документы временного хранения в свою очередь подразделяются на документы со сроком хранения до 10 лет и свыше 10 лет.

По степени обязательности документы бывают информационные, содержащие сведения и факты о производственной и иной деятельности организаций, и директивные – обязательные для исполнения, носящие характер юридической или технической нормы.

По степени унификации различают документы индивидуальные, типовые, трафаретные, примерные и унифицированные в виде анкеты и таблицы.

Индивидуальные документы разрабатываются конкретными организациями для внутреннего пользования.

Типовыми являются документы, создаваемые вышестоящими органами для организаций с однородными функциями, и носят обязательный характер.

Трафаретные документы имеют заранее напечатанный текст с пробелами, которые заполняются при окончательном оформлении документа в зависимости от конкретной ситуации. Такие документы перспективны, т.к. экономят время на подготовку.

Примерные документы носят ориентировочный характер и используются для составления и оформления документов по аналогии.

Анкета – способ представления унифицированного текста, при котором постоянная информация располагается в левой части листа, а переменная вносится в документ в процессе его составления в правую часть листа.

Таблица – документ, в котором постоянная информация размещается в заголовках граф и боковинах, а переменная – на их пересечении. В табличной форме оформляется штатное расписание, структура и штатная численность.

Функции документов

Для понимания эволюции документа важно изучать вопрос о его функциях. **Функция документа** есть его целевое назначение, присущее ему независимо от того осознана эта функция автором или нет. Любой документ обладает определенными функциями, выяснение которых важно для определения цели создания документа, для его классификации и изучения роли в данной социальной структуре и экономической системе. Автор документа, фиксируя информацию, не всегда программирует какую-либо функцию. Документ полифункционален (многофункционален), т.е. содержит в себе различные функции, которые с течением времени меняют свое доминирующее значение.

Выделяются функции общие и специальные.

Общие – это информационная, социальная, коммуникативная, культурная; **специальные** – управленческая, правовая, функция исторического источника, функция учета.

Информационная функция определяется потребностью в запечатлении информации с целью сохранения и передачи и присуща всем без исключения документам. Причина появления любого документа – необходимость фиксировать информацию о фактах, событиях, явлениях, практической и мыслительной деятельности.

Информацию, содержащуюся в документах, можно подразделить на:

- ретроспективную (относящуюся к прошлому);
- оперативную (текущую);
- перспективную (относящуюся к будущему).

Существуют и другие классификации информации. Например, разделение на первичную и вторичную; по жанрам; видам; носителям и проч. Каждый документ имеет информационную емкость (или информационный потенциал), характеризующую количество и качество информации.

Информационная емкость характеризуется такими показателями: полнота, объективность, достоверность, оптимальность, актуальность информации, ее полезность и новизна. Чем выше эти показатели, тем ценнее документ.

Социальная функция присуща многим документам, т.к. создаются они для удовлетворения различных потребностей как общества в целом, так и отдельных его членов. Документ также сам может влиять на их социальные отношения в зависимости от их назначения и роли в данном обществе, причем может не только стимулировать развитие их социальных процессов, но и тормозить.

Коммуникативная функция выполняет задачу передачи информации во времени и пространстве, информационной связи между членами общества. Без обмена сведениями, мнениями, идеями социальные связи не могут поддерживаться. Можно выделить две категории документов, в которых ярко выражена коммуникативная функция:

документы, ориентированные в одном направлении (законы, указы, распоряжения, приказы, инструкции, жалобы, докладные записки и др.);

документы двустороннего действия (деловая и личная переписка, договорные документы и т.д.).

Культурная функция – способность документа сохранять и передавать культурные традиции, эстетические нормы, ритуалы, принятые в обществе (кинофильм, фотография, научно-технический документ и др.).

Управленческая функция – документы выступают как средство управленческой деятельности, они специально созданы для целей управления (законы, положения, уставы, протоколы, решения, сводки, отчеты и др.). Эти документы играют большую роль в информационном обеспечении управления, они многообразны, отражают различные уровни принятия решений.

Правовая функция присуща документам, в которых закрепляются изменения правовых норм и правонарушений. Можно выделить две категории документов, наделенных правовой функцией: изначально обладающие и приобретающие ее на время.

В *первую группу* входят все документы, устанавливающие, закрепляющие, изменяющие правовые нормы и правоотношения или прекращающие их действие, а также другие документы, влекущие за собой юридические последствия. Сюда относятся все правовые акты

органов государственной власти (законы, указы, постановления и др.), судебные, прокурорские, нотариальные и арбитражные акты, все договорные, удостоверительные документы (паспорта, пропуска, удостоверения и т.д.) и оправдательно-финансовые документы (накладные, приходные ордера, счетно-платежные требования и т.п.).

Ко *второй категории* относятся документы, которые на время приобретают эту функцию, являясь доказательством каких-либо фактов в суде, органах следствия и прокуратуре, нотариате, арбитраже. В принципе любой документ может быть доказательством и тем самым временно будет наделен правовой функцией.

Функция *исторического источника* изучается исторической наукой. Существует две точки зрения: первая – документ становится историческим источником с момента передачи его на архивное хранение; вторая – документ наделяется этой функцией с момента его возникновения, но осознается эта функция человеком лишь тогда, когда документ поступает в архив. Таким образом, эта функция начинает доминировать в документе, если он выступает как источник информации для историка, исследующего ту или иную проблему.

Функция *учета* дает не качественную, а количественную характеристику информации, связанной с хозяйственными, демографическими и иными социальными процессами с целью их анализа и контроля. Основные виды учета – статистический, бухгалтерский, оперативный, – отражаются в статистических и финансово-экономических документах, плановой, отчетной документации.

Автор документа, как правило, наделяет его какой-то одной функцией, объективно же этот документ несет и иные функции, и с течением времени удельный вес той или иной функции изменяется. Перечисленные функции можно подразделить на функции *оперативного характера*, время действия которых ограничено (управленческая, правовая, учета), и функции *постоянно действующие* (информационная, социальная, исторического источника).

Электронный документооборот. Электронный документ

На практике организации широко используют сканирование бумажных документов и отправку их по электронной почте (факсу). Таким образом подписываются договоры, ведется переписка. Кроме того, некоторые организации создают, согласуют и подписывают документы в электронном виде.

Электронный документооборот — способ организации документооборота, при котором все документы или документы опреде-

ленных классов в одной организации или в их совокупности (корпоративной системе) представлены в электронном виде и хранятся централизованно. Другими словами, это движение в организации документов в электронном виде с момента их получения или создания до завершения исполнения, отправки или направления в дела.

Электронный документ — это один из видов документов в электронном виде. Основной его особенностью является наличие электронно-цифровой подписи (далее — ЭЦП).

Электронная цифровая подпись (ЭЦП) — реквизит электронного документа, получаемый благодаря криптографической трансформации информации с использованием особого ключа. Прилагается к документу, чтобы установить аутентичность: ЭЦП является доказательством факта подписания и подтверждает, что подпись поставил именно владелец сертификата ключа подписи.

ЭЦП доказывает целостность, неизменность информации после подписания.

В ситуациях, прописанных в нормативно-правовых актах страны, ЭЦП выступает как аналог личной подписи человека во время совершения юридически значимых действий. Электронный документ (например, декларация о доходах индивидуального предпринимателя), подписанный ЭЦП, обретает такую же силу, что и бумажный вариант с личной подписью от руки. Естественно, что ЭЦП позволяет экономить время и силы для личного обращения. Отправлять юридически ликвидные бумаги можно прямо из дома.

Чтобы поставить ЭЦП, надо иметь ключ (выглядит как обычная флешка, подсоединяется к компьютеру через USB-разъем). ЭЦП — это уникальный набор символов, который выдается в результате криптографического преобразования информации с применением ключа и по специально созданному сложному алгоритму. Для создания ЭЦП чаще используется технология асимметричного шифрования — издаются закрытый ключ (Private key) и открытый ключ (Public key).

Закрытый ключ известен только владельцу сертификата и вычислить его нельзя, даже если иметь всю информацию, хранящуюся на открытом ключе. А вот открытый ключ всего лишь дает возможность проверить, действительно ли конкретный пользователь поставил свою подпись на электронном файле.

В Германии закон об ЭЦП действует с 1997 года, в США и Австрии — с 2000-го, в Эстонии — с 2001-го. К слову, именно в Эсто-

нии ЭЦП распространена повсеместно, поскольку граждане этой страны старше 15 лет обязаны иметь ID-карту. Привычным делом ЭЦП стала в США, Канаде, Великобритании, Ирландии, Чили, Швейцарии, Сингапуре, ОАЭ.

Использование электронной подписи в Беларуси регламентировано Законом от 28.12.2009 № 113-З. ЭЦП дает право полноценно подписывать электронные документы и обращения, подаваемые в Министерство по налогам и сборам (например, электронные декларации), таможенные органы, фонды соцзащиты населения, «Белгосстрах», «Белстат» и др.

Справочно:

Закон Республики Беларусь от 28 декабря 2009 г. № 113-З «Об электронном документе и электронной цифровой подписи». Согласно ст. 23 названного Закона назначение и применение электронной цифровой подписи электронная цифровая подпись предназначена для:

удостоверения информации, составляющей общую часть электронного документа;

подтверждения целостности и подлинности электронного документа;

подписания электронной копии документа на бумажном носителе; иных целей, предусмотренных настоящим Законом и иными законодательными актами Республики Беларусь.

Удостоверение информации, составляющей общую часть электронного документа, осуществляется путем применения сертифицированных средств электронной цифровой подписи с использованием личных ключей организации или физического лица (лиц), подписывающих этот электронный документ.

Подтверждение целостности и подлинности электронного документа осуществляется путем применения сертифицированных средств электронной цифровой подписи с использованием при проверке электронной цифровой подписи открытых ключей организации или физического лица (лиц), подписавших этот электронный документ.

Электронная копия документа на бумажном носителе после подписания электронной цифровой подписью лица, изготовившего эту электронную копию, приобретает юридическую силу и может использоваться в переписке государственных органов и других государственных организаций при осуществлении ими функций, возло-

женных на них нормативными правовыми актами Республики Беларусь, а также в иных случаях и порядке, установленных законодательством Республики Беларусь. Хранение электронной копии документа на бумажном носителе осуществляется в соответствии со статьей 21 настоящего Закона, если иное не предусмотрено законодательством Республики Беларусь.

Электронная цифровая подпись, владельцем личного ключа которой является физическое лицо, является аналогом собственноручной подписи.

Электронная цифровая подпись, владельцем личного ключа которой является организация, может применяться:

в качестве аналога оттиска печати организации;

совместно с электронной цифровой подписью, владельцем личного ключа которой является физическое лицо, если информация о полномочиях этого физического лица, предоставленных ему от имени этой организации, не содержится в атрибутном сертификате;

для создания и (или) подписания электронных документов посредством автоматизированных информационных систем без участия физического лица;

в иных случаях, предусмотренных законодательством Республики Беларусь.

Одной электронной цифровой подписью могут быть подписаны несколько связанных между собой электронных документов (пакет электронных документов).

Один электронный документ может быть подписан несколькими электронными цифровыми подписями, если законодательством Республики Беларусь и (или) соглашением сторон предусмотрено, что документ должен подписываться несколькими лицами.

2. Организационно-распорядительные документы организации

Организационные документы реализуют нормы административного и гражданского права, являются правовой основой деятельности учреждения и строго обязательны для исполнения. Эти документы проходят обязательно процедуру утверждения непосредственно руководителем с проставлением грифа утверждения или распорядительным документом (постановлением, решением, приказом или распоряжением) или заседанием коллегиального органа и действуют до утверждения новых. В случае реорганизации деятельности учрежде-

ния разрабатываются новые организационные документы.

Устав – правовой акт, определяющий порядок образования, компетенцию организации, ее функции, задачи, порядок работы. Содержание устава в соответствии с законодательством Республики Беларусь должно включать:

- наименование учреждения, организации, предприятия, его вид;
- местонахождение (почтовый адрес);
- предмет и цель деятельности;
- порядок образования имущества (или уставного капитала, выпуска и распределения акций и т.д.);
- порядок распределения прибыли;
- порядок образования учреждения (организации, предприятия);
- порядок управления и прекращения деятельности;
- органы управления (внутренняя организационная структура).

В зависимости от вида организации (учреждения) в устав могут быть добавлены другие сведения:

- для банков – перечень проводимых банком операций и его функции;

- для акционерных обществ – сведения о категории выпускаемых акций, условия их приобретения, размеры долей каждого участника и др.

Текст устава может содержать следующие разделы: Общие положения; акционерный капитал (уставной фонд); порядок деятельности; управление; учет и отчетность, распределение прибыли; прочие накопления; прекращение деятельности.

Устав оформляется на общем бланке с указанием реквизитов: наименование организации – автора документа (с указанием министерства, ведомства вышестоящей организации); наименование вида документа – УСТАВ; дата; регистрационный номер, место издания (город); гриф утверждения (если предприятие частное, указывают, кем зарегистрировано); текст; подпись.

Положения – правовые акты, определяющие порядок образования, правовое положение, права, обязанности, организацию работы учреждения, структурного подразделения (служб).

Положения могут быть *типовыми* и *индивидуальными*. Типовые положения разрабатываются для однотипных организаций и используются при разработке индивидуальных. Различаются положения об организациях, о структурных подразделениях, положения о коллегиальных и совещательных органах, положения о временных органах

(совещаниях, комиссиях, советах).

Структура текста положения и его формуляр унифицированы в УСОПД. Положения оформляют на общем бланке организации с указанием реквизитов: наименование организации, структурного подразделения, вид документа, а также дата и регистрационный номер, гриф утверждения, место издания, заголовок к тексту, текст, подпись, гриф согласования или визы.

Текст положения включает следующие разделы: общие положения; цели и задачи; функции; права и обязанности; руководство; взаимоотношения с другими подразделениями.

Положения подписывают должностные лица, являющиеся непосредственными разработчиками (например, начальник структурного подразделения, заместитель руководителя), визирует юридическая служба (юрист), утверждает руководитель. Положение вступает в силу с момента утверждения.

Инструкция – правовой акт, содержащий правила, регулирующий организационные, научно-технические, технологические, финансовые и иные стороны деятельности учреждений, организаций, предприятий (их структурных подразделений), должностных лиц.

Инструкции издаются в целях разъяснения применения законодательных актов, распорядительных документов по запоминанию и ведению документов (например, бухгалтерских, отчетных и др.).

Инструкция оформляется на общем бланке организации и должна содержать реквизиты: наименование организации; наименование вида документа; дата; место издания; заголовок к тексту; текст; подпись; гриф утверждения; гриф согласования или визы. Текст инструкции разбивается на разделы, которые нумеруются арабскими цифрами, а количество разделов определяется разработчиками. Подписывается инструкция руководителем того подразделения, которое ее разработало, а утверждается руководителем организации или специальным распорядительным документом.

Инструкции бывают, например, должностные; по безопасности труда и др. Должностные инструкции определяют функции, права и обязанности сотрудников организации и разрабатываются на все должности, предусмотренные штатным расписанием.

Текст должностной инструкции состоит из следующих разделов: общие положения; должностные обязанности; права; ответственность; взаимоотношения.

Штатное расписание – документ, закрепляющий должностной и

численный состав предприятия, указывающий фонд заработной платы. Форма штатного расписания унифицирована УСОРД и оформляется на общем бланке организации с указанием реквизитов: наименование организации; наименование вида документа; дата; место издания; гриф утверждения; текст; визы; подпись; печать. Текст оформляется в виде таблицы, указывается перечень должностей, сведения о количестве штатных единиц, должностных окладов, надбавок и месячном фонде заработной платы. Штатное расписание визирует главный бухгалтер, юрист, подписывает начальник отдела кадров или заместитель руководителя, утверждает руководитель организации, подпись которого заверяется печатью.

Структура и штатная численность – документ, который закрепляет наименования всех структурных подразделений, должностей и количество штатных единиц каждой должности организации (учреждения). Оформляется на общем бланке предприятия с указанием реквизитов: наименование организации, наименование вида документа, дата, место издания, гриф утверждения, визы, подпись, печать.

Текст оформляется в виде таблицы. Документ подписывает начальник отдела кадров или заместитель руководителя, утверждает руководитель организации. Согласовывают его с главным бухгалтером и юристом. Подпись руководителя в грифе утверждения заверяется печатью.

Регламент – документ, устанавливающий порядок деятельности руководства организации, коллегиального или совещательного органа. Регламент работы коллегиального или совещательного органа определяет: статус коллегиального или совещательного органа; порядок планирования работы; порядок подготовки материалов для рассмотрения на заседании; внесение материалов на рассмотрение; порядок рассмотрения материалов и принятия решений на заседании; ведение протокола заседания; оформление решений коллегиального или совещательного органа; порядок доведения решений до исполнителей; материально-техническое обеспечение заседаний.

Регламент оформляется на общем бланке учреждения.

Обязательные реквизиты: наименование учреждения (организации); вид документа; заголовок к тексту (наименование коллегиального или совещательного органа); вид документа; дата; место составления; гриф утверждения; текст; подпись.

Регламенты обсуждаются в процессе подготовки на заседаниях коллегиального органа и согласовываются с юридической службой,

подписываются руководителем организации или руководителем коллегиального органа, утверждаются коллегиально.

Распорядительные документы – постановления, решения, приказы, распоряжения и др.

Все распорядительные документы должны строго соответствовать положениям действующего законодательства.

Первая стадия разработки проекта распорядительного документа – определение круга вопросов, которые предстоит в нем отразить. Прежде всего, изучают законодательные акты и правительственные постановления, ранее издававшиеся по данному вопросу распорядительные документы. Затем приступают к составлению его проекта. Далее документ согласовывается и подписывается. Постановления и решения еще проходят стадию обсуждения.

Текст распорядительного документа чаще всего состоит из двух взаимозависимых частей – *констатирующей* и *распорядительной*.

Констатирующая часть является введением в существо рассматриваемого вопроса. Нередко в констатирующей части дается пересказ акта вышестоящего органа, во исполнение которого издается данный распорядительный документ. В этом случае указывается вид акта, его автор, дата и номер, полное название (заголовок), т.е. приводятся все поисковые данные. Констатирующая часть может и отсутствовать, если нет необходимости давать разъяснения.

Распорядительная часть излагается в повелительной форме. В зависимости от документа она начинается словами: «постановляет» («постановил») – в постановлении; «решает» (решил») – в решении; «предлагаю» – в распоряжении; «приказываю» – в приказе. Эти слова печатаются *прописными буквами*, т.е. они зрительно выделяются и, таким образом, отделяют констатирующую часть документа от распорядительной.

Располагаются эти слова на отдельной строке прямо от полей. С новой строки абзаца печатается текст постановляющей части.

Распорядительная часть может делиться на пункты, которые нумеруются арабскими цифрами. В каждом пункте указываются исполнитель (организация, структурное подразделение, конкретное должностное лицо, например, в приказах), действие, которое поручается выполнить, и срок исполнения. Исполнитель указывается в дательном падеже. Можно указывать и обобщенно, например: ректорам вузов, директорам школ.

Предписываемое действие выражается глаголом в неопределен-

ной форме – «подготовить», «зачислить», «организовать», «обеспечить», «возложить», «разработать» и т.д.

В конце текста распорядительного документа помещается перечень документов, утративших силу или подлежащих изменению с изданием данного акта. Если распорядительные документы имеют приложения, указание на них дается в соответствующих пунктах текста.

Текст распорядительного документа должен иметь заголовок.

Подготовив текст распорядительного документа, приступают к его оформлению на бланке конкретного вида документа. Подготовленные проекты документов представляются на подпись. Приказы и распоряжения подписываются руководителем или его заместителем. Постановления и решения имеют две подписи – председателя и секретаря (управляющего делами) коллегиального органа. Подписывается первый экземпляр документа, изготовленный на бланке.

Распорядительные документы вступают в силу с момента их подписания или доведения до сведения исполнителя.

Решение – это распорядительный документ, являющийся правовым актом, принимаемый коллегиальным органом: коллегией министерства или ведомства, научным советом, советом директоров и т.д.

Распоряжение – распорядительный документ, издаваемый руководителем коллегиального органа в рамках присвоенной должностному лицу, государственному органу компетенции.

Распоряжения делятся на две группы: распоряжения общего, длительного действия и распоряжения, касающиеся конкретного вопроса.

Распоряжения издают министерства, государственные комитеты, органы местного управления, администрации предприятий (учреждений) в пределах прав, предоставленных им законами Республики Беларусь. Подготовка и оформление распоряжения аналогично остальным видам распорядительных документов.

Указание – распорядительный документ, издаваемый министерствами, ведомствами, организациями преимущественно по вопросам, связанным с организацией исполнения приказов, инструкций и др. актов. Указание должно иметь конкретных исполнителей и по оформлению не отличается от приказа, его распорядительная часть начинается словами «ПРЕДЛАГАЮ» («ОБЯЗЫВАЮ»).

Приказ – распорядительный документ, издаваемый руководителем организации, предприятия, учреждения, действующим на основе

принципа единоначалия. Приказ издается для решения основных задач, стоящих перед данной организацией. Оформляется приказ на бланке, где указаны наименование организации, наименование вида документа – ПРИКАЗ, место издания, регистрационный номер, дата, заголовок к тексту, подпись.

Поручение – распорядительный документ, издаваемый должностным лицом, для выполнения конкретного задания.

3. Справочно-информационные документы организации

Информационно-справочные документы

Справки – документы, содержащие информацию по какому-либо определенному вопросу, о фактическом состоянии дел, описание и подтверждение тех или иных факторов и событий.

Справки бывают двух разновидностей: 1) справки, удостоверяющие юридический факт, которые выдаются гражданам и учреждениям, 2) справки информационного характера, составляемые по запросу или указанию вышестоящих должностных лиц и организаций.

Справки гражданам с подтверждением места учебы и работы, проживания составляются на общем бланке, начинаются с указания в именительном падеже фамилии, имени, отчества лица, о котором даются сведения, место представления справки указывается в реквизите «адресат». Справки информационно характера можно подразделить на две группы: составляемые внутри учреждения и направляемые за пределы учреждения. Внутренние справки оформляют на листах формата А4, которые содержат основные реквизиты бланка с указанием наименования структурного подразделения. Справка, направляемая в другие организации, оформляется на общем бланке и имеет заголовок, т.к. регистрируется по заголовкам. Текст справки может делиться на разделы, содержать таблицы, иметь приложения.

Докладная записка – документ, адресованный руководителю данного или вышестоящего учреждения и информирующий его о сложившейся ситуации, имевшем место явлении или факте, о выполненной работе.

Докладные записки могут быть *внутренними*, т.е. направляемыми руководителю структурного подразделения или учреждения, и *внешними* – адресуемыми в вышестоящие инстанции, а также быть *инициативными* и составленными по указанию руководства.

Внутренние докладные записки содержат следующие реквизиты:

наименование структурного подразделения, вид документа (докладная записка), дата, заголовок, текст, адресат, подпись составителя (с указанием должности).

Внешняя докладная записка оформляется на общем бланке и подписывается руководителем учреждения.

Объяснительная записка – документ, поясняющий содержание отдельных положений основного документа (плана, отчета, проекта) или объясняющий причины какого-либо события, факта, поступка. (Например, нарушение трудовой дисциплины, невыполнение поручений).

По содержанию объяснительные записки делятся на две группы:

- 1) записки, являющиеся приложением к основному документу;
- 2) объяснительные записки, составляемые отдельными работниками, оформляются на листе формата А4 и подписываются исполнителем.

Акт – документ, составленный несколькими лицами для подтверждения установленного факта, действия или события. Разновидности акта в зависимости от их назначения: акт ликвидации (учреждения, организации, предприятия), акт проверки, акт приема-передачи (материальных ценностей и т.п.), акт инвентаризации, акт проведения испытаний, акт приема законченных объектов, акт уничтожения (например, дел) и многие другие.

Акт, как правило, составляется комиссией (временной или постоянной) и оформляется на общем бланке. Текст акта состоит из двух частей. Вводная часть для всех актов одинакова. В ней указываются: основание для составления акта, перечисляются лица, его составившие, и при необходимости лица, присутствовавшие при его составлении. Слово «Основание» начинает текст акта и печатается от левого поля. Далее указывается состав комиссии: фамилия и инициалы председателя, потом фамилии и инициалы членов комиссии в алфавитном порядке с перечислением должностей и названиями учреждений (если члены комиссии из других учреждений). После слова «Присутствовали», напечатанного с новой строки сразу от левого поля, перечисляются также в алфавитном порядке должности, инициалы и фамилии присутствующих. В констатирующей части, которая начинается с абзаца, анализируются результаты проведенной работы, выводы, заключения, предложения.

Акт подписывает председатель и все члены комиссии, должности перед подписями не указываются. Перед текстом акт имеет заголо-

вок. Некоторые разновидности актов утверждаются руководителем, например, акт о выделении к уничтожению документов. Сведения о количестве экземпляров акта и их адресаты, по которым они отправлены, помещают в конце текста перед отметкой о наличии приложения к акту, если они прилагаются к нему. С актами ревизий знакомят всех заинтересованных лиц, проставляется отметка: ознакомлены (подпись, дата).

Доверенность – документ о предоставлении права доверенному лицу на совершение каких-либо действий от лица доверителя. Определение доверенности содержится в Гражданском кодексе – доверенностью признается письменное уполномочие, выдаваемое одним лицом другому для представительства перед третьим лицом.

Можно выделить несколько видов доверенностей: генеральная или полная, специальная, разовая и др.

Официальные доверенности, выдаются представителям предприятия на получение денег, товарно-материальных ценностей, совершение сделок или других действий от имени предприятия. В тексте указывается должность и паспортные данные доверенного лица, наименование организации, в которой производится деятельность по доверенности, вид действий, образец подписи лица, получившего доверенность, срок действия доверенности. Доверенность подписывается руководителем или главным бухгалтером, если она связана с денежными или материальными ценностями, проставляется печать организации.

Личные доверенности выдаются от лица доверителя (гражданина) на получение заработной платы, стипендии, пенсии, пособий и т.д. Для оформления этого вида доверенности используются реквизиты: наименование вида документа, дата, текст, подписи (лица, получившего доверенность, доверителя и должностного лица, заверившего доверенность), печать того предприятия, в котором доверитель учится, работает. Если в доверенности срок действия не указан, то доверенность сохраняет силу в течение года со дня ее выдачи. Доверенность не будет считаться действительной, если в ней не указана дата выдачи.

Служебные письма организации составляются по самым различным вопросам деятельности. Текст служебного письма должен быть простым, т.е. освещать, по возможности, один вопрос, чтобы их легче было систематизировать и осуществлять контроль за исполнением. Письма могут состоять из одной основной части, без пояснений.

Например: «Просим выделить 175 тысяч рублей для закупки оборудования», или иметь еще и вводную часть, где излагаются мотивы создания документа, ссылки на решения вышестоящих органов.

Служебные письма оформляются на специальном бланке для письма организации, имеют реквизиты – адресат, заголовок к тексту, текст, отметку о наличии предложений. Подписываются должностным лицом в рамках его компетенции. Обязательно наносится реквизит «отметка об исполнителе». Наименование вида документа не указывается.

Письма, отправляемые из учреждения, делятся на две группы – инициативные и ответные. *Инициативные письма* – это письма, требующие ответа. Например, такие письма могут выражать просьбу (предложение, запрос) к адресату в решении каких-либо вопросов. *Письма-ответы* – по своему содержанию носят зависимый характер от инициативных писем. Например, излагается, все ли просьбы могут быть удовлетворены, в какой мере, в какие сроки. Если письмо содержит отказ, он должен быть хорошо аргументирован. Если письмо является ответом, составитель указывает реквизит «ссылка на регистрационный номер и дату документа», на который он отвечает.

Разновидности писем: сопроводительное, информационное, рекламное, письма-приглашения, письмо-извещение, письмо-подтверждение, письмо – напоминание, гарантийное и др.

Исходящие письма (отправляемые) визируются (например, письма по финансовым вопросам – главным бухгалтером). Визы проставляются на лицевой стороне последнего листа копии письма, остающейся в организации.

На *входящих* (получаемых) письмах проставляются отметка о поступлении и резолюции руководителей.

Назначение и классификация деловых писем

Деловые письма — самый распространенный вид документов предприятия (организации, учреждения), используемых для нужд переписки по весьма широкому кругу вопросов.

Деловое письмо — это краткий (как правило, не более 1—2 страниц) документ, касающийся одного вопроса (или нескольких тесно взаимосвязанных между собой вопросов) и предназначенный для осуществления оперативного информационного обмена между предприятиями (организациями, учреждениями), их структурными подразделениями (должностными лицами).

Приступая к изучению особенностей подготовки деловых писем,

нельзя не упомянуть о разнообразии их видов. Заметим, что для классификации деловых писем существует немалое количество оценочных критериев. В частности, известно, что деловые письма отличаются друг от друга:

а) по степени доступности содержащейся в них информации (по грифу ограничения доступа) — обычные и ограниченного доступа (конфиденциальные);

б) по срокам исполнения — исполняемые в общепринятые сроки, а также оперативно и срочно;

в) по объему — короткие, средние и длинные;

г) по виду содержащейся в них информации — текстовые и комбинированные (сочетающие фрагменты текста с таблицами, анкетами и графическими изображениями);

д) по стилю изложения — официальные и частные;

е) по комплектности — с приложениями и без приложений;

ж) по композиции — простые (касающиеся одного вопроса) и сложные (касающиеся двух и более вопросов);

з) по способу адресования — направляемые в один (целевого назначения) или несколько (циркулярные) адресов; и) по информационному поводу для подготовки — инициативные и ответные письма.

Однако главным классификационным критерием для деловых писем по-прежнему остается их функциональное назначение. Все деловые письма можно разделить на три базовые классификационные категории:

а) официальные деловые письма;

б) частные деловые письма;

в) письменные сообщения для ведения внутренней переписки (переписки, осуществляемой исключительно внутри предприятия).

В свою очередь классификация официальных и частных деловых писем с учетом особенностей их функционального назначения может быть продолжена. Так, в группе официальных деловых писем следует выделить:

1) письма-просьбы;

2) письма-сообщения;

3) письма-запросы;

4) письма-заявления;

5) письма-подтверждения;

6) письма-заказы;

7) письма-предложения (оферты);

- 8) письма-дополнения;
- 9) письма-рекламации (претензии);
- 10) информационные письма;
- 11) гарантийные письма;
- 12) презентационные письма;
- 13) письма прямой почтовой рассылки;
- 14) краткие письменные сообщения (уведомления, напоминания и т. п.);
- 15) сопроводительные письма.

Соответственно, в группе частных деловых писем следует выделить:

- 1) письма-поздравления;
- 2) письма-приглашения;
- 3) письма-извинения;
- 4) письма для выражения сожаления и соболезнования;
- 5) письма по случаю представления (при заочном знакомстве); 6) письма по случаю отъезда;
- 7) письма для поддержания контактов и взаимоотношений (имиджевые письма);
- 8) благодарственные письма;
- 9) рекомендательные письма;
- 10) мини-письма (письма-шаблоны, письма-маятники и т. п.);
- 11) письма-открытки;
- 12) письма негативного содержания (письма-отказы, письменные уведомления об увольнении или отказе в предоставлении вакансии, письма с выражением неодобрения или порицания чьих-либо действий и т. п.);
- 13) письма для выражения отказа от какого-либо предложения;
- 14) письма для обращения в различные инстанции в частном порядке;
- 15) письма-резюме.

Дадим краткую характеристику отдельных видов деловых писем.

Гарантийное письмо

Гарантийные письма содержат обязательство оплаты, выполнения работ, возврата кредита и т. п. Такие письма адресуются организациям или лицам. Гарантийное письмо всегда одновременно является и письмом-просьбой. Юридически значимый характер гарантийному письму придают устойчивые языковые обороты: *"Оплату (предоставление услуг и т. п.) гарантируем"*, *"Возврат кредита гаранти-*

руем" и др. В гарантийном письме указываются банковские реквизиты автора. Гарантийные письма подписываются двумя лицами: руководителем организации и главным бухгалтером или иным должностным лицом и удостоверяются печатью организации. В отдельных случаях нормативными актами предусмотрено удостоверение гарантийного письма только подписью руководителя организации. Подобные письма создаются в каждой организации в различных ситуациях, поэтому целесообразно иметь унифицированные формы писем с трафаретным текстом, чтобы значительно сократить время на их составление. Следует иметь в виду, что в отдельных случаях нормативными правовыми актами утверждены унифицированные формы гарантийных писем, которые следует использовать при документировании определенных управленческих действий или ситуаций.

Заказ

Заказ -- коммерческое письмо, направляемое покупателем продавцу, с просьбой заключить сделку с указанием ее конкретных условий. Текст заказа состоит из двух частей: просьбы осуществить поставку определенного товара, и основной части, содержащей описание товара: наименование, сроки поставки, количество, качество, цена, условия платежа и др. Заказ вступает в силу с момента подтверждения заказа. Подтверждение заказа — это письменное уведомление продавца (экспортера) о принятии им условий заказа к исполнению без оговорок. Оформляется подтверждение заказа как коммерческое письмо.

Запрос

Письмо-запрос — деловое письмо, направляемое с целью получения каких-либо официальных сведений или документов. В коммерческой деятельности запрос — обращение покупателя к продавцу (импортера к экспортеру) с просьбой дать подробную информацию о товаре (услугах) или направить предложение на поставку определенной партии товара (оказание определенных услуг). В коммерческой деятельности письма-запросы используются на предконтрактной стадии. Текст письма-запроса содержит обоснование необходимости предоставления сведений или материалов и собственно изложение запроса (просьбы). В обосновании могут содержаться ссылки на законодательные и иные нормативные акты, организационно-правовые документы, т. к.: организация не имеет права запрашивать сведения, не обусловленные характером и содержанием ее деятельности. Письма-запросы, как правило, подписываются руководителем организа-

ции или официально уполномоченным на это должностным лицом. Письмо-запрос требует письма-ответа. В коммерческом запросе, как правило, указывают: наименование товаров (услуг), условия, на которых желательно получить товар (наименование товара, количество, качество товара, сроки поставки, модель, марка, цена, условия поставки и др.).

В коммерческом запросе используются следующие выражения: Просим Вас сообщить о возможности поставки...; Просим сделать предложение на поставку...; Просим Вас сообщить подробную информацию о... и др.

Текст письма-запроса может содержать преамбулу, в которой излагаются причины, по которым запрашивается информация, или цели, в связи с которыми это делается. Ответ на запрос также оформляется как коммерческое письмо, в котором подтверждается получение запроса, сообщается информация о товаре, интересующая покупателя. Ответом на запрос может быть и коммерческое предложение (оферта).

Заявка

Письмо-заявка - разновидность письма-просьбы. Как правило, письма-заявки не требуют ответа в виде письма. В ответ на письмо-заявку организация осуществляет определенные действия: включает указанных в заявке лиц в число участников какого-либо мероприятия, осуществляет необходимые действия, высылает необходимые материалы или издания и т. п. Особую разновидность заявок составляют документы, представляемые в органы исполнительной власти и организации их подчинения в целях регистрации каких-либо прав, получения разрешений и т. п. Такие документы, называемые заявками, по сути своей являются заявлениями и очень часто представляют собой комплект документов, включающий заявку (заявление), описания, чертежи, списки и др. В подобных случаях нормативные правовые акты четко определяют, что понимается под заявкой и какие требования должны соблюдаться при ее оформлении.

В тексте заявки, как правило, используются те же языковые обороты, что и в письмах просьбах: *Просим Вас включить в состав группы для участия в выездном семинаре практикуме...; Просим Вас предусмотреть участие двух представителей нашей фирмы в конференции...; Просим Вас зарегистрировать в качестве участников фестиваля... и т. п.*

Претензионное (рекламационное) письмо

Претензионные (рекламационные) письма составляются в случаях, если при исполнении договоров одна из сторон нарушает взятые на себя обязательства. Цель претензии (рекламации) - возместить убытки, полученные в результате нарушения условий договора.

Претензии предъявляются в отношении:

- качества товара (включая несоблюдение комплектности товара и ассортимента);
- количества товара;
- сроков поставки;
- упаковки и маркировки товара (если несоответствие упаковки или неправильная маркировка привели к порче товара);
- нарушения срока платежа и взаиморасчетов;
- других условий контракта.

Текст претензии (рекламации) включает в себя:

- основание для предъявления претензии (ссылка на договор, заключенный между сторонами, гарантийное письмо или иные обязательства);
- предмет претензии (должно быть указано, какое обязательство нарушено и в какой мере);
- доказательства (ссылки на документы, подтверждающие нарушение договорных обязательств виновной стороной);
- конкретные требования составителя претензии (требование замены некачественного товара, требование уценки товара, допоставки недостающего количества товара или возврата уплаченной суммы за недостающий товар, требование скидки с общей стоимости партии товара, требование расторжения контракта или возмещения убытков и др.).

Если требованием претензии является возврат определенной суммы, претензия должна содержать расчет претензионных требований, изложенный в тексте претензии или в приложении.

Претензия составляется в корректной форме. В зависимости от ситуации и намерений покупателя претензия может содержать предупреждение о последующем обращении в арбитражный суд, если продавец не удовлетворит претензию.

Претензии направляются виновной стороне заказным письмом (или с уведомлением о вручении) с приложением копий всех документов, подтверждающих обоснованность претензии и имеющих полную доказательную силу для обеих сторон. Документы-приложения должны быть перечислены в тексте претензии или в от-

метке о приложении.

Приложениями к претензии могут быть такие документы, как акт экспертизы, акт несоответствия товара по количеству и качеству, рекламационный акт, транспортные документы и др. в зависимости от предмета претензии.

Организация, направляющая претензию, должна хранить квитанцию почтового отделения об отправке письма. Организация, получившая претензию, должна дать на нее ответ также в письменной форме заказным письмом или телеграммой (телексом) в срок до одного месяца. В ответе сообщается об отклонении претензии или о принятии ее к рассмотрению (с указанием срока принятия решения по претензии).

Если претензия отклоняется полностью или частично, в ответе нужно изложить мотивы отказа с его обоснованием.

Если претензия удовлетворяется, покупателю направляют ответ, в котором сообщают о признании претензии и способе ее удовлетворения, и если удовлетворение претензии связано с денежной выплатой, сообщают размер выплаченной суммы, дату и номер платежного поручения.

При составлении текста претензии используются следующие фразы:

- в начале текста: *Направляем вам претензию на...; Предъявляем вам претензию (рекламацию) в связи с...; Заявляем вам претензию в отношении...; Высылаем вам акт экспертизы от _____ №_____, из которого следует, что...; Наш заказчик предъявляет вам претензию (рекламацию) в отношении качества...; В партии товара, отгруженной..., обнаружена недостача...; При приемке товара, поступившего (дата) по накладной №.... (была установлена недостача... и т. п.);*

- в заключительной части текста: *В соответствии с изложенным просим вас заменить дефектный товар новым (отправить нам новую партию товара; допоставить недостающий товар; возместить стоимость поврежденного товара; возместить убытки; предоставить скидку с цены в ____%; перечислить на наш расчетный счет сумму в ____; компенсировать расходы в сумме ____ и т. п.)*

Телеграмма (телеайпограмма, телекс) – вид документа, определяемый способом передачи информации по каналам телеграфной связи.

В телеграмме, направляемой в несколько адресов, каждый адрес

указывается индивидуально. Текст и адресат печатаются прописными буквами. Между словами в телеграмме делается пропуск в два удара. Текст печатается, начиная с абзаца через два интервала, далее красные строки и абзацы не допускаются. Адрес и текст печатаются без переноса слов. Излагается текст предельно сжато. Оформляется телеграмма либо на специальных бланках, либо на обычных листах с указанием категории перед адресом.

Пишется телеграмма без предлогов, союзов, знаков препинания. Если знаки препинания все же необходимы, они пишутся сокращенно строчными буквами: точка – тчк; запятая – запт; двоеточие – двтч; кавычки – квч; скобки – скб. Даты обозначаются арабскими цифрами: число, месяц, год. Между цифрами в дате разделительные знаки не ставятся. Например, 05 11 2000. Заканчивается телеграмма указанием ее индекса. После текста указываются должность и фамилия лица, подписавшего телеграмму. Под чертой указываются служебные сведения, не подлежащие передаче: адрес отправителя, указание должности, подпись и расшифровка подписи отправителя, дата подписания, которая представляется подписывающим телеграмму.

Текст служебной телеграммы заверяется печатью. Составляется телеграмма в двух экземплярах. Первый, подписанный, отправляется, а второй подшивается в дело.

Телефонограмма. Телефонограммой передаются несложные тексты в 20–30 слов, чаще всего, приглашения, напоминания и т.п., указания от имени должностного лица. Телефонограмма составляется в одном экземпляре и содержит реквизиты: название документа (телефонограмма), индекс, дата, адресат, текст, наименование должности (с указанием учреждения) и фамилии лица, подписавшего документ, время приема-передачи телефонограммы, фамилии передающего и принимающего, номера их телефонов.

Факсограмма (факс) удобна тем, что воспроизводит все особенности документа. По факсу можно передать как тексты, так и таблицы, рисунки, чертежи, фотографии и любую графическую информацию. Обычно по факсу передают оперативную информацию, так как документ, полученный по факсу, не обладает такой же юридической силой, как подлинник документа или его заверенная копия. Оформление факса и письма осуществляется аналогично.

Документирование деятельности коллегиальных органов

Протокол можно отнести и к информационным документам (содержит информацию об обсуждении какого-либо вопроса) и к распо-

рядительным, т.к. содержит постановляющую часть.

Протокол – документ, фиксирующий ход обсуждения вопросов и принятия решений на собраниях, совещаниях, конференциях и заседаниях. Например, протоколируются собрания акционеров, заседания советов директоров. Документируется также деятельность различных советов (методических, ученых и др.) Ведет протокол специально назначенное лицо или секретарь. В его формуляр входят следующие реквизиты: наименование организации (структурного подразделения), указание вида документа – ПРОТОКОЛ, дата заседания, регистрационный номер, место составления протокола, заголовок, текст, подписи.

На протоколе проставляется именно дата события, которое протоколируется. Если заседание продолжается несколько дней, указывается дата начала заседания и через тире дата окончания, например: 12–14.01.2000. В заголовке к тексту отражается вид коллегиальной деятельности (заседание, собрание, совещание) и название коллегиального органа в родительном падеже (собрания трудового коллектива).

Текст протокола состоит из вводной части, где указываются председатель, секретарь, присутствующие и повестка дня, и основной, где фиксируется ход заседания. Слово «Председатель» печатается через два интервала после заголовка, прямо от полей с прописной буквы. Затем, после тире указывают инициалы и фамилию. Также оформляется слово «Секретарь». С новой строки после слова «Присутствовали» перечисляют инициалы, фамилии присутствующих в алфавитном порядке. Если заседание расширенное, то указывается цифрой количество участников, а пофамильный список прилагается к протоколу. Далее следует повестка дня, где перечисляются вопросы, вынесенные на рассмотрение. Каждый вопрос нумеруется и начинается с предлога «О» («Об») или указываются фамилии докладчиков.

Основная часть текста протокола строится по разделам, соответствующим пунктам повестки дня. В каждом пункте могут быть части: СЛУШАЛИ, ВЫСТУПИЛИ, РЕШИЛИ (ПОСТАНОВИЛИ). После этих слов ставится двоеточие и, таким образом, текст зрительно разбивается на части. Слова начинаются с новой строки, с абзаца.

Каждую фамилию и инициалы выступающего печатают с новой строки в именительном падеже, затем ставится дефис, выступление излагается от третьего лица единственного числа. После записи каждого выступления приводятся вопросы и ответы на них. Решения по

нескольким вопросам подразделяются на пункты и подпункты. При выборах должностных лиц в протоколе указываются результаты голосования по каждой кандидатуре.

Протоколы делятся на *полные* и *краткие*. Кратко протоколируются оперативные совещания, а также такой протокол допустим при наличии стенограмм. Полностью подготовленный протокол подписывается председателем и секретарем.

4. Документы по личному составу

Понятие документации по личному составу

Трудовые правоотношения предприятия с работником регламентируются Трудовым кодексом Республики Беларусь. На основании статей Кодекса на предприятии должен быть установлен единый порядок оформления приема, увольнения и перевода сотрудников. Совокупность документов, в которых зафиксированы этапы трудовой деятельности сотрудников, называется **документацией по личному составу** (кадрам, персоналу). К таким документам относятся:

Трудовые контракты (договоры), заключенные предприятием с работников;

Приказы по личному составу (о приеме, увольнении, переводе сотрудника);

Трудовые книжки;

Личные карточки формы Т-2;

Личные дела;

Лицевые счета по заработной плате.

Работа с кадровыми документами имеет свои особенности. Введены унифицированные формы документов:

Приказ (распоряжение) о приеме на работу (ф.Т-1);

Личная карточка (ф.Т-2);

Учетная карточка научного работника (ф.Т-4);

Приказ (распоряжение) о переводе (ф.Т-5);

Приказ (распоряжение) о предоставлении отпуска (ф.Т-6);

Приказ (распоряжение) о прекращении трудового договора (ф.Т-8).

Типовые формы распространяются на предприятия всех форм собственности на территории Республики Беларусь.

Документы по личному составу являются наиболее важными документами и требуют особой тщательности и аккуратности при

оформлении, ведении и обеспечении сохранности на протяжении длительного срока.

При работе с документами по личному составу необходимо учитывать, что персональные данные (сведения о фактах, событиях и обстоятельствах трудовой деятельности и личной жизни) граждан относятся к категории конфиденциальной информации.

Прием на постоянную работу сопровождается составлением документов по следующей схеме.

Заявление, чаще всего, пишется от руки, но организация может иметь и трафаретную форму. В заявлении указывается должность, структурное подразделение, куда работник устраивается, и условия приема. Оклад и дата приема на работу указываются в визах или в резолюции руководителя. Заявление подписывается, указывается дата.

Резюме, характеристика с предыдущего места работы, анкета составляются по требованию отдела кадров (департамента по персоналу). Характеристика и анкета является обязательным документом при трудоустройстве на государственные предприятия.

Одним из основных документов, регулирующим правоотношения предприятия с работником, является трудовой контракт (договор). После подписания контракта издается приказ о приеме сотрудника. На основании приказа о приеме оформляется личная карточка формы Т-2 или заводится личное дело, делается запись в трудовой книжке.

Копии приказа о приеме поступают в личное дело и в бухгалтерию, где поступившему работнику присваивается табельный номер, и на него заводится лицевой счет по зарплате.

Увольнение работника производится с оформлением документов по следующей схеме.

Заявление об увольнении работник пишет за месяц до предполагаемого срока увольнения с работы и предоставляет его на согласование руководителю. Руководитель издает приказ по личному составу об увольнении, в соответствии с которым делается запись в трудовой книжке и в личной карточке ф.Т-2. Копии приказов поступают в личное дело работника и в бухгалтерию, где на основании приказа производится полный расчет с работником.

При переводе работника на другую должность в рамках предприятия порядок оформления документов осуществляется по следующей схеме.

Руководитель предприятия или организации издает приказ по

личному составу о переводе сотрудника на другую должность, на основании которого делается соответствующая запись с указанием новой должности в трудовой книжке и в личной карточке ф.Т-2. Копии приказа направляются в личное дело и в бухгалтерию, и в случае изменения оклада производится соответствующее изменение в личном счете по заработной плате.

Характеристика.

Декрет Президента Республики Беларусь от 12 октября 2021 г. № 6 «Об изменении Декрета Президента Республики Беларусь» (далее – Декрет № 6) предусматривает внесение изменений в Декрет Президента Республики Беларусь от 15 декабря 2014 г. № 5 «Об усилении требований к руководящим кадрам и работникам организаций» (далее – Декрет № 5).

Декрет № 6 принят в целях повышения кадрового потенциала государственных органов и организаций, а также реализации изменений, внесенных в Трудовой кодекс Республики Беларусь (далее – Трудовой кодекс) Законом Республики Беларусь от 28 мая 2021 г. № 114-З «Об изменении законов» (далее – Закон от 28 мая 2021 г.).

Декрет № 6 вступил в силу 24 октября 2021 г.

Новации Декрета № 6:

определены требования к характеристике;

установлены дополнительные требования при приеме на работу в государственные органы, государственные организации и организации, более 50 процентов акций (долей в уставном фонде) которых находится в государственной собственности (далее – государственные организации);

установлено, что нарушение предусмотренного Декретом № 5 порядка приема на работу, назначения на должность, выдача характеристик, содержащих заведомо недостоверную информацию, а также нарушение сроков их выдачи признается грубым нарушением трудовых обязанностей;

дополнен перечень дискредитирующих обстоятельств увольнения.

Декретом № 6 закрепляются требования к характеристике и срокам ее выдачи для целей применения Декрета № 5.

Так, под ***характеристикой*** понимается официальный документ, отражающий профессиональные, деловые и моральные качества работника, сведения о привлечении к дисциплинарной и иной ответственности, отношении к государственным и общественным институтам, иную информацию, подготовленный по форме, установленной

Советом Министров Республики Беларусь.

Форма характеристики установлена постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 14 октября 2021 г. № 585 «О форме характеристики» (далее – постановление № 585). В ней указываются, в том числе следующие сведения в отношении характеризуемого работника:

- профессиональные и деловые качества (компетентность, работоспособность, исполнительность, дисциплинированность, инициативность, степень самостоятельности при принятии решений, стремление повышать свой профессиональный уровень, другое);

- моральные качества (ответственность, порядочность, тактичность, доброжелательность, отзывчивость, другое);

- участие работника в социально-общественной жизни коллектива, его взаимодействие с нанимателем, профсоюзной организацией по решению актуальных вопросов деятельности организации;

- сведения:

- о дисциплинарных взысканиях, примененных к работнику в течение последнего года до даты выдачи характеристики (до даты увольнения)

- о привлечении работника к материальной ответственности

- о привлечении работника к иной ответственности (при наличии таких сведений у нанимателя)

- иные сведения, характеризующие работника.

При направлении характеристики по запросу государственного органа, иной государственной организации, а также организации, более 50 процентов акций (долей в уставном фонде) которой находится в государственной собственности, дополнительно также отражаются сведения об отношении к государственным и общественным институтам, конституционному строю, о совершавшихся действиях против порядка управления и общественной безопасности, наличии антигосударственных проявлений работника на рабочем месте.

Следует отметить, что Декретом № 5 предусмотрено использование характеристики как при приеме на работу (пункт 11 Декрета № 5), так и при согласовании с местными исполнительными и распорядительными органами назначения лиц, уволенных по дискредитирующим обстоятельствам, на руководящие должности в течение пяти лет после такого увольнения (пункт 9 Декрета № 5). Соответственно, и в первом, и во втором случае характеристика должна соответствовать требованиям, предусмотренным Декретом № 5 и постановлени-

ем № 585.

Кроме того, при выдаче характеристики для целей согласования назначения на руководящие должности (пункт 9 Декрета № 5) также необходимо учитывать требования пункта 5 Положения о порядке согласования назначения лиц, уволенных по дискредитирующим обстоятельствам, на руководящие должности, утвержденного постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 2 февраля 2015 г. № 68.

Декретом № 6 увеличен срок, в течение которого должна быть выдана характеристика при поступлении соответствующего запроса, с пяти до семи календарных дней со дня получения запроса. В этой связи пятидневный срок, установленный в части третьей статьи 26 Трудового кодекса, не применяется.

Требование о выдаче характеристики по установленной форме и в установленные сроки в случае поступления такого запроса распространяется на всех нанимателей независимо от формы собственности.

О полномочиях на подписание характеристики

Форма характеристики, установленная постановлением № 585, предусматривает подписание характеристики руководителем организации.

Согласно статье 1 Трудового кодекса уполномоченное должностное лицо нанимателя - руководитель (его заместители) организации (ее обособленного подразделения), руководитель структурного подразделения (его заместители), иной работник, которым нанимателем предоставлено право принимать все или отдельные решения, вытекающие из трудовых и связанных с ними отношений, или иное лицо, которому такое право предоставлено законодательством.

Таким образом, в случае если законодательством или локальными правовыми актами полномочия руководителя организации на прием на работу и увольнение работников с работы переданы другому должностному лицу организации (например, заместитель руководителя организации, руководитель обособленного структурного подразделения), то полномочия на подписание характеристики также могут быть переданы этому должностному лицу.

О дополнительных требованиях при приеме на работу в государственные организации (часть вторая пункта 11 Декрета № 5).

При приеме на работу работника в государственные организации Декретом № 6 установлена обязанность нанимателя, если иное не установлено законодательными актами, запрашивать:

характеристику с предыдущего места его работы;

характеристику из государственной организации, являвшейся местом его работы в течение предшествующих пяти лет. В случае, если таким местом работы являлось несколько государственных организаций, характеристика запрашивается по последнему из них.

Следует отметить, что характеристики необходимо запрашивать на каждого кандидата на трудоустройство в государственную организацию независимо от того, на какую должность служащего или по какой профессии рабочего он принимается на работу.

Кроме того, в отношении кандидатов на руководящие должности в государственных организациях помимо характеристики наниматель обязан запросить в органах внутренних дел сведения из единого государственного банка о правонарушениях. Такие сведения предоставляются бесплатно.

Справочно. Согласно нормам Декрета № 5 под руководящей должностью понимается должность руководителя либо заместителя руководителя организации, иного работника, осуществляющего организационно-распорядительные (руководящие, организующие, направляющие, координирующие и контролирующие) функции применительно к организации, ее структурным подразделениям, работникам и направлениям деятельности.

О праве негосударственных организаций запрашивать характеристику с предыдущего места работы.

Обязанность запрашивать характеристику при приеме на работу для организаций частной формы собственности Декретом № 6 не предусмотрена. Как и прежде, за такими нанимателями осталось право при приеме на работу работника запрашивать характеристику с предыдущих мест его работы (часть первая пункта 11 Декрета № 5, часть третья статьи 26 Трудового кодекса).

О получении сведений из единого государственного банка данных о правонарушениях (ЕГБДП)

В соответствии с частью первой статьи 12 Закона Республики Беларусь от 9 января 2006 г. № 94-З «О единой государственной системе регистрации и учета правонарушений» (далее - Закон) предоставление сведений о правонарушениях (за исключением обезличенных персональных данных) государственным органам и иным организациям осуществляется органами внутренних дел с согласия физических лиц (их законных представителей), в том числе индивидуальных предпринимателей, или юридических лиц, о которых запрашиваются

сведения, кроме случаев, предусмотренных Законом и иными законодательными актами.

На основании абзаца шестнадцатого пункта 2 статьи 8 Закона Республики Беларусь «О защите персональных данных» (далее – Закон о защите персональных данных) согласие субъекта персональных данных на обработку специальных персональных не требуется в случаях, когда обработка персональных данных является необходимой для выполнения обязанностей (полномочий), предусмотренных законодательными актами (в данном случае – обязанностей нанимателя).

В связи со вступлением в силу Закона о защите персональных данных 15 ноября 2021 г. согласие субъекта персональных данных на получение сведений из ЕГБДП в целях исполнения нанимателем обязанности о запросе сведений из ЕГБДП, предусмотренной абзацем четвертым части второй пункта 11 Декрет № 5, не требуется.

Согласно пункту 123 Положения о порядке функционирования единой государственной системы регистрации и учета правонарушений, утвержденного постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 20 июля 2006 г. № 909 (в редакции постановления Совета Министров Республики Беларусь от 13 сентября 2021 г. № 523), запросы о наличии (отсутствии) сведений о правонарушениях, хранящихся в ЕГБДП, в отношении проверяемого физического лица оформляются по форме согласно приложению 18 к Положению.

Об ответственности за нарушение порядка приема на работу

В пункте 12 Декрета № 5 (в редакции Декрета № 6) установлено, что:

нарушение предусмотренного Декретом № 5 порядка приема на работу, назначения на должность, выдача характеристик, содержащих заведомо недостоверную информацию, а также нарушение сроков их выдачи признается грубым нарушением трудовых обязанностей;

виновные деяния должностных лиц по вышеуказанному грубому нарушению трудовых обязанностей, повлекшие причинение ущерба государственной собственности либо существенного вреда государственным или общественным интересам, при наличии оснований влекут ответственность в соответствии с Уголовным кодексом Республики Беларусь (далее – Уголовный кодекс).

В этой связи факт нарушения порядка приема на работу, назначения на должность, выдача характеристик, содержащих заведомо недостоверную информацию, а также нарушение сроков их выдачи,

предусмотренных Декретом № 5, является основанием для увольнения:

в отношении руководителя организации (ее обособленного подразделения), его заместителя, главного бухгалтера и его заместителя – по пункту 1 части первой статьи 47 Трудового кодекса. Увольнение по данному основанию осуществляется с соблюдением порядка расторжения трудового договора, предусмотренного статьями 199-201, пунктом 4 части первой статьи 198 Трудового кодекса, а также пунктом 7 Декрета № 5;

в отношении иных работников, ответственных за соблюдение порядка приема на работу и выдачу характеристик, - по пункту 7 статьи 42 Трудового кодекса за однократное грубое нарушение работником трудовых обязанностей, признаваемого таковым в соответствии с законодательными актами. Увольнение по данному основанию осуществляется с соблюдением порядка и условий расторжения трудового договора по инициативе нанимателя, предусмотренного статьями 43, 46, 199-201, пунктом 4 части первой статьи 198 Трудового кодекса, а также пунктом 7 Декрета № 5.

О дополнении перечня дискредитирующих обстоятельств увольнения

Законом от 28 мая 2021 г. статья 47 Трудового кодекса дополнена новым основанием увольнения – нарушение работником порядка сбора, систематизации, хранения, изменения, использования, обезличивания, блокирования, распространения, предоставления, удаления персональных данных (пункт 10 части первой статьи 47 Трудового кодекса). Данное основание является мерой дисциплинарного взыскания, в связи с чем оно отнесено к дискредитирующим обстоятельствам увольнения. Соответствующее дополнение внесено в пункт 6 Декрета № 5 (подпункт 6.141).

Указанное основание увольнения применяется без учета порядка и условий, установленных статьями 43 и 46 Трудового кодекса при увольнении по инициативе нанимателя, но с соблюдением требований главы 14 Трудового кодекса и пункта 7 Декрета № 5.

Справочно: Пункт 7 Декрета № 5 предусматривает проведение проверки допущенных работником нарушений, результаты которой следует оформить актом (служебной запиской), а также затребовать письменное объяснение работника. При этом указанные акты (служебные записки) и объяснения подлежат хранению в организации не менее пяти лет.

О приведении Декрета № 5 в соответствие с Трудовым кодексом

Подпункт 3.4 пункта 3 Декрета № 5 дополнен нормой, предоставляющей право руководителю организации (нанимателю) незамедлительно отстранять работника от работы в случае, если работник призывает других работников к прекращению выполнения трудовых обязанностей без уважительных причин.

Такое право на отстранение работника от работы закреплено в статье 49 Трудового кодекса с 30 июня 2021 г. в связи с вступлением в силу Закона от 28 мая 2021 г.

Кроме того, определены пределы отстранения работника от работы при выявлении допущенных им нарушений производственно-технологической, исполнительской или трудовой дисциплины, повлекших или способных повлечь причинение организации ущерба, путем уточнения подпункта 3.4 пункта 3 Декрета № 5 – до устранения нарушений. Внесенное уточнение означает, что допуск работника к работе в таком случае возможен тогда, когда отпали обстоятельства (причины), послужившие основанием для отстранения работника от работы в виде нарушений производственно-технологической, исполнительской или трудовой дисциплины.

Справочно: Отстранение от работы оформляется приказом (распоряжением) нанимателя либо уполномоченного им должностного лица с указанием причины отстранения от работы.

О порядке и сроках хранения характеристик и сведений из ЕГБДП.

Исходя из законодательства в сфере архивного дела и делопроизводства характеристики могут храниться как в личных делах работников, так и в отдельных делах.

Перечень типовых документов Национального архивного фонда Республики Беларусь, образующихся в процессе деятельности государственных органов, иных организаций и индивидуальных предпринимателей, с указанием сроков хранения установлен постановлением Министерства юстиции Республики Беларусь от 24 мая 2012 г. № 140 (далее – Перечень).

Так, в соответствии с пунктом 8 Инструкции о порядке формирования, ведения и хранения личных дел работников, утвержденной постановлением Комитета по архивам и делопроизводству при Совете Министров Республики Беларусь от 26 марта 2004 г. № 2 (далее – Инструкция по личным делам), характеристики работников, на которых ведутся личные дела, включаются в состав этих дел. Срок хране-

ния характеристик в составе личных дел соответствует сроку хранения самих личных дел (пункт 638 Перечня).

Характеристики работников, на которых личные дела не ведутся, включаются в отдельное дело, срок хранения которого определяется в соответствии с пунктом 643 Перечня. Заголовок такого дела должен включаться в номенклатуру дел организации под самостоятельным индексом.

Справочно. Хранение характеристик «в отдельной номенклатуре» невозможно, так как номенклатура дел организации – это систематизированный перечень заголовков дел, заводимых в организации в делопроизводственном (календарном) году с указанием сроков их хранения, оформленный в установленном порядке (часть четвертая пункта 150 Инструкции по делопроизводству в государственных органах, иных организациях, утвержденной постановлением Министерства юстиции Республики Беларусь от 19 января 2009 г. № 4 (далее – Инструкция по делопроизводству)). На этом основании в номенклатуру дел организации может быть включен лишь заголовок дела с характеристиками (указывается на обложке дела), но никак не характеристики.

При решении вопроса о порядке хранения сведений из ЕГБДП следует руководствоваться общими нормами законодательства в сфере архивного дела и делопроизводства:

сведения из ЕГБДП могут включаться в состав личных дел;

сведения из ЕГБДП могут включаться в отдельное дело, заголовок которого должен быть включен в номенклатуру дел организации под самостоятельным индексом.

Решение о порядке хранения сведений из ЕГБДП организации могут принять самостоятельно.

В настоящее время срок хранения сведений из ЕГБДП нормативными правовыми актами не установлен.

В случае если сведения из ЕГБДП будут включаться в состав личных дел, то их срок хранения будет соответствовать сроку хранения личных дел.

В случае если сведения будут формироваться в отдельное дело, то срок их хранения будет определяться организациями самостоятельно на основании решения Центральной экспертной комиссии (экспертной комиссии) организации (подпункт 165.4 пункта 165 Инструкции по делопроизводству). При этом необходимо учитывать, что устанавливаемый срок должен обеспечить наличие данного документа для

целей контрольно-надзорной деятельности.

Резюме. В настоящее время распространенным документом при приеме на работу является резюме. Его особенностью является изложение сведений об образовании и трудовой деятельности в обратном хронологическом порядке.

Реквизиты РЕЗЮМЕ: наименование вида документа, дата, текст, подпись, а также указываются данные об авторе (фамилия, имя, отчество, профессия, специальность, квалификация, домашний адрес, телефон).

Текст может состоять из разделов: цель резюме – место, на которое претендует составитель; образование; трудовая деятельность; специальные знания; семейное положение.

Трудовые контракты. Документом, который фиксирует согласие сторон об установлении трудовых правоотношений и регулирует их, является трудовой контракт (договор). Трудовой контракт должен заключаться в письменной форме.

При заключении контракта рекомендуется указывать следующие основные условия: место работы (наименование предприятия, куда принимается работник, его адрес); конкретную работу в соответствии с квалификацией по определенной профессии или должности, которую должен выполнять работник; дату начала работы и ее окончания, если заключается срочный трудовой контракт; оплату труда; обязанности предприятия по обеспечению охраны труда.

В контракте определяются обязанности работника в соответствии с той профессией или должностью, на которую он принят, или делается ссылка на соответствующую должностную инструкцию, разработанную и утвержденную руководством предприятия.

Трудовой контракт может заключаться на неопределенный срок, на определенный срок не более 5 лет, на время выполнения определенной работы.

Контракт составляется в двух экземплярах, подписывается руководителем и работником, заверяется печатью. Один экземпляр контракта хранится на предприятии, второй у работника.

Приказ по личному составу. Прием, увольнение и перевод сотрудников предприятия оформляются приказами по личному составу. Приказы по личному составу группируются в отдельное дело и имеют самостоятельную нумерацию с добавлением индекса «л/с» или «к». Приказы по личному составу относятся не только к распорядительной документации, но одновременно являются первичными

учетными документами. Поэтому приказ по личному составу оформляется на общем бланке и одновременно информация фиксируется в унифицированной форме первичной учетной документации.

Реквизиты приказа: наименование организации, вид документа, дата, номер, место составления, заголовок, визы, подпись. Начинаются приказы по личному составу с глагола: принять, перевести, уволить, командировать, зачислить, назначить, который печатается прописными буквами.

Затем с новой строки указывается фамилия, имя, отчество (полностью), название должности, наименование структурного подразделения, с какого числа и с каким окладом принять работника (например, приказ о назначении).

Приказ о приеме на работу оформляется также на бланке типовой межотраслевой формы №Т-1. Бланк размером А5 имеет лицевую и оборотную стороны. Приказ составляется в одном экземпляре, визируется и подписывается руководителем предприятия.

Приказ о прекращении трудового договора составляется на бланке формы №Т-8.

В графе «основание» указываются документы, послужившие причиной увольнения (заявление, докладная или объяснительная записка) или статья Трудового кодекса Республики Беларусь, соответствующая причине увольнения.

Все приказы визируются юристом и другим должностным лицом, в обязанности которого входит работа с персоналом предприятия.

Все приказы по личному составу объявляются работнику под расписку. Отметка об ознакомлении с приказом проставляется самими работником и содержит подпись работника и дату ознакомления.

Приказы по личному составу хранятся 75 лет.

Трудовая книжка. На всех предприятиях, организациях независимо от форм собственности на работников ведутся трудовые книжки. Трудовая книжка относится к числу основных документов, подтверждающих общий, непрерывный и специальный стаж работы. На титульном листе трудовой книжки указываются фамилия, имя, отчество работника полностью без сокращений, а также указывается дата рождения, которая содержит число, месяц и год. Сведения об образовании и специальности или профессии указываются на основании соответствующих документов (аттестатов, дипломов, сертификатов, справок, если образование незаконченное высшее). На титульном листе обязательно ставится подпись лица, выдавшего трудовую

книжку, и печать предприятия, где она была заведена. Все записи на последующих страницах трудовой книжки производятся в точном соответствии с приказом о приеме, переводе или увольнении. С каждой записью в трудовой книжке необходимо ознакомить ее владельца. При увольнении трудовая книжка выдается работнику в день увольнения. Невостребованные трудовые книжки хранятся до восстановления в сейфах не менее 50 лет.

Личная карточка. Основным документом по учету персонала предприятия является личная карточка формы №Т–2, которая заполняется на всех работников предприятия, принятых на постоянную или временную работу. Все записи в карточке делаются на основании документов, предоставленных работником. На основании паспорта и записей в трудовой книжке заполняется раздел 1 «Общие сведения». Для заполнения раздела 2 «Сведения о воинском учете» данные берутся из военного билета работника. Главным разделом карточки является раздел 3 «Прием на работу, назначения, перемещения». Записи в этом разделе должны содержать ссылки на даты и номера приказов о назначении, перемещении или увольнении работника. Личная карточка заводится на работника в одном экземпляре, хранится в сейфе в отдельной картотеке, составленной по алфавиту фамилий работников. Карточки уволенных сотрудников формируются в самостоятельное дело также по алфавиту (по трем первым буквам фамилий). Перед сдачей дела в архив все карточки должны быть пронумерованы, на них составляется внутренняя опись. Срок хранения личных карточек – 75 лет.

Личные дела. Совокупность документов, содержащих сведения о работнике, представляет собой личное дело (досье). Чаще всего, оно заводится на руководителей и ведущих специалистов. В состав личного дела должны входить следующие документы:

1. Внутренняя опись документов, имеющихся в личном деле. Она содержит сведения о порядковых номерах документов дела, их индексах, заголовках, датах. Подписывается ее составителем с указанием должности, расшифровки подписи и даты составления.

2. Анкета или личный листок по учету кадров. Личный листок по учету кадров содержит биографические сведения о работнике, его образовании, выполняемой работе с начала трудовой деятельности, семейное положение и др. Он заполняется от руки работником при поступлении на работу. Анкета отличается от личного листка тем, что подписывается не только самим лицом, поступающим на работу,

но и сотрудником, ответственным за персонал предприятия.

3. Автобиография или резюме. На коммерческих предприятиях поступающие на работу, как правило, предоставляют резюме.

4. Копии документов об образовании. Можно снимать только с подлинников данных документов.

5. Копии документов об утверждении в должности. Помещаются в личные дела руководителей фирмы. (Копия протокола заседания Совета директоров или учредителей фирмы).

6. Характеристики или рекомендательные письма. Подшиваются в личное дело работника в том случае, если они предоставлялись при приеме на работу или при утверждении в должности.

7. Трудовой контракт (договор). Он может входить в состав документов личного дела или храниться отдельно.

8. Дополнение к личному листу по учету кадров. Это документ, предназначенный для фиксирования изменений в трудовой и личной жизни сотрудника, произошедших после заполнения им личного листа по учету кадров (или анкеты).

9. Справки и другие документы, относящиеся к данному работнику (списки изобретений, научных трудов и пр.)

Личное дело заводят после издания приказа о приеме работника. Оно хранится инспектором по персоналу или секретарем-референтом в сейфе и выдается во временное пользование лишь определенным должностным лицам. Изменения в личные дела вносятся только лицами, ответственными за их ведение. Личные дела уволенных работников должны передаваться на архивное хранение и хранится 75 лет.

Таким образом, составление и оформление кадровой документации – одна из наиболее важных сторон деятельности кадровой службы любой организации, а вопросы документирования трудовых отношений должны систематически контролироваться руководителем организации с учетом требований законодательства по архивному делу и нормативных документов по оформлению кадровой документации.

Требования к оформлению документов. СТБ 6.38-2016 «Унифицированные системы документации Республики Беларусь. Система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов»

Постановлением Государственного комитета по стандартизации, метрологии и сертификации Республики Беларусь от 26.10.2016 № 83 был утвержден и введен в действие с 01.06.2017 Государственный

стандарт Республики Беларусь СТБ 6.38-2016 «Унифицированные системы документации Республики Беларусь. Система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов» (далее — СТБ 6.38-2016).

Действие СТБ 6.38-2016 распространяется на организационно-распорядительные документы, которые в соответствии с СТБ 2059-2013 «Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения» входят в систему организационно-распорядительной документации (постановления, распоряжения, приказы, решения, письма, акты и т.д.).

СТБ 6.38-2016 введен взамен СТБ 6.38-2004 «Унифицированные системы документации Республики Беларусь. Система организационно-распорядительной документации.

Требования к оформлению документов», утвержденного постановлением Государственного комитета по стандартизации, метрологии и сертификации Республики Беларусь от 21.12.2004 № 69 (далее — СТБ 6.38-2004), на протяжении более чем 10 лет регламентировавшего составление и оформление ОРД и их бланков. В течение этого времени в нашей стране активно развивались информационные технологии, которые внедрялись во все сферы жизни и деятельности общества, в том числе в организацию документооборота.

Кроме того, возникла необходимость законодательно закрепить некоторые нормы делопроизводства — как сложившиеся в рамках устоявшейся делопроизводственной практики, так и возникшие в результате применения новых технологий в работе с документами и появления требований, основанных на вновь принятых нормативных правовых актах Республики Беларусь.

Все это нашло отражение в СТБ 6.38-2016.

Так, например, требования к бланкам документов и их текстам в СТБ 6.38-2004 были объединены в одну главу, в то время как разработчики СТБ 6.38-2016 более подробно изложили требования к бланкам документов в гл. 4, а к текстам — в гл. 6. В частности, п. 4.2 СТБ 6.38-2016 было установлено, что на бланках изготавливается только *первая страница документ* (ранее эта норма содержалась в п. 22 Инструкции по делопроизводству в государственных органах, иных организациях (далее — Инструкция по делопроизводству), но отсутствовала в СТБ 6.38-2004).

Также п. 4.8 СТБ 6.38-2016 закреплено, что при угловом расположении реквизитов бланка максимальная длина их строк не должна

превышать 73 мм.

В соответствии с новым СТБ при печатании бланков применяются типографские шрифты по ГОСТ 3489.2, ГОСТ 3489.6, ГОСТ 3489.10 и ГОСТ 3489.33, компьютерный шрифт *Times New Roman* или *Arial* размером от 6-го до 16-го кегля. Для оформления реквизита «Наименование организации» допускается применять рисованные шрифты *от 6-го до 24-го кегля*. Как и предыдущий СТБ, новый устанавливает, что бланки документов изготавливаются на белой бумаге или бумаге светлых тонов красками насыщенного цвета, но при этом разработчики добавили: «Позволяющими дальнейшее тиражирование документов».

Также была добавлена гл. 5 «Использование уголовного штампа при оформлении документов», в которой установлены состав реквизитов и порядок использования уголовного штампа организации (в СТБ 6.38-2004 этот аспект делопроизводства не затрагивался, но был закреплен в п. 32–34 Инструкции по делопроизводству).

В СТБ 6.38-2016 более детально регламентированы *требования к тексту документа* (они выделены в самостоятельную главу). В частности, добавлены положения, содержащиеся в п. 73–74 Инструкции по делопроизводству и касающиеся разбивки текста на главы, пункты, подпункты и оформления этих элементов текста. Например, в соответствии с СТБ 6.38-2016 в больших по объему документах *пункты могут объединяться в главы*. Главы нумеруются *арабскими цифрами*, после которых *точка не ставится*. Но при этом пункты и подпункты нумеруются *арабскими цифрами с точкой и записываются с абзацного отступа*. Нумерация пунктов должна быть сквозной для всего документа.

В целом требования, предъявляемые к оформлению реквизитов документов (гл. 7), в СТБ 6.38-2016 остались такими же, какие устанавливал СТБ 6.38-2004. Но все же есть некоторые изменения и в этой части документа. Например, СТБ 6.38-2016 установлено, что негосударственные организации помещают изображение Государственного герба Республики Беларусь на бланках документов и угловых штампах, *если такое право предоставлено им* в соответствии с законодательством Республики Беларусь (в СТБ 6.38-2004 эта норма отсутствовала).

Такие реквизиты, как «Код организации» и «Код документа» СТБ 6.38-2004 устанавливал, как обязательные к оформлению, а СТБ 6.38-2016 рекомендует их к оформлению, но при этом решение о необхо-

димости проставления на бланках кодов организации и документа *остается за организацией*.

Похожая ситуация и с оформлением реквизита «Коммуникационные и коммерческие данные»: состав указываемых коммуникационных и коммерческих данных *определяется организацией* (в СТБ 6.38-2004 эта норма отсутствовала).

СТБ 6.38-2016 установлено, что наименование вышестоящей организации указывается на всех организационно-распорядительных документах, *за исключением внутренних информационно-справочных документов (справок, докладных записок, заявлений, представлений и др.)*.

Также в СТБ 6.38-2016 уточнено, что сокращенное наименование организации *может указываться* в тех случаях, когда оно закреплено в уставе организации (положении о ней), то есть и в данном случае выбор *остается за организацией* (в СТБ 6.38-2004 эта норма была обязательной).

Добавлены положения об оформлении реквизитов при совместном издании документа. Так, например, документ,готавливаемый совместно 2 и более организациями, оформляется *на чистом листе бумаги установленного формата*. Полные официальные наименования организаций *располагаются на одном уровне*. При систематической подготовке совместных документов может изготавливаться соответствующий *бланк с указанием наименований организаций, создающих документ, в том числе на одном языке*.

Разработчиками СТБ уточнено использование реквизита «Место составления или издания»: реквизит указывается ниже реквизитов «Дата документа» и «Регистрационный индекс» *на всех документах, за исключением писем и заявлений*.

В СТБ 6.38-2016 более детально описаны и закреплены правила составления реквизитов «Адресат», «Гриф утверждения», «Резолюция» (данные правила содержатся в п. 51, 52, 53 Инструкции по делопроизводству соответственно, но отсутствовали в СТБ 6.38-2004).

В частности, добавлено, что при наличии листа резолюции на документе на месте, предусмотренном для размещения резолюции, *делается отметка о наличии листа резолюции*, включающая слова «Лист резолюции прилагается». Для оформления листа резолюции используются стандартные листы бумаги форматов А6, А5, А4 с соблюдением следующих размеров и полей:

для формата А6: верхнее и нижнее — не менее 10 мм, левое — не

менее 12 мм, правое — не менее 8 мм;

для формата А5: верхнее — не менее 15 мм, нижнее — не менее 10 мм, левое — 20 мм, правое — не менее 8 мм;

для формата А4: верхнее и нижнее — не менее 20 мм, левое — 30 мм, правое — не менее 8 мм.

СТБ 6.38-2016 установлено, что заголовок к тексту *допускается не указывать на документах*, текст которых *не превышает 7 строк*, а также оформляемых на бланках или чистых листах бумаги формата А5 (выделенная курсивом часть отсутствовала в СТБ 6.38-2004).

В новом СТБ более развернуто сформулированы правила оформления таких реквизитов, как «Отметка о наличии приложения», «Подпись», «Гриф приложения», «Гриф согласования», «Виза» (в СТБ 6.38-2004 этот реквизит назывался «Визы»), «Отметка о заверении копии», «Отметка о переносе данных на машинный носитель» (эти правила содержатся в п. 56–58, 60–61 Инструкции по делопроизводству).

В СТБ 6.38-2016 отсутствует глава «Требования к документам, изготавливаемым с помощью технических средств» (ранее содержалась в СТБ 6.38-2004), но в него были добавлены главы «Оформление документов с использованием компьютера» (гл. 8) и «Особенности оформления документов в электронном виде» (гл. 9).

Глава 8 «Оформление документов с использованием компьютера» регламентирует технические требования к оформлению реквизитов документов (устанавливает тип гарнитуры шрифта, его размеры, межстрочные интервалы, отступы и т.д.).

Главой 9 «Особенности оформления документов в электронном виде» закреплены требования к оформлению реквизитов документов в электронном виде. В частности, СТБ 6.38-2016 устанавливает, что документы в электронном виде должны иметь *все реквизиты*, установленные для аналогичных документов, оформляемых на бумажных носителях, *за исключением Государственного герба Республики Беларусь, а также оттисков печатей и штампов*. Расположение и оформление реквизитов в формуляре документов в электронном виде при их внешнем представлении *должно соответствовать требованиям, установленным для аналогичных документов, оформляемых на бумажных носителях*.

ТЕМА 3.6. ОСНОВЫ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

1. Общие основы инновационного менеджмента.
2. Структурная организация инновационной деятельности предприятий.
3. Проектное управление инновационной деятельностью предприятия.
4. Инновационная инфраструктура.

1. Общие основы инновационного менеджмента.

384

В условиях современной экономики одним из основных способов получения и удержания конкурентных преимуществ субъектами хозяйствования является активное осуществление ими инновационной деятельности.

Инновация представляет собой целенаправленный комплексный переход предприятия как экономической системы в качественно новое состояние, т.е. приобретение предприятием качественно новых свойств.

Целенаправленность такого перехода определяется внутренне присущей любому предприятию целеустремленностью и выражается в:

1) согласованности реализуемых предприятием инновационных проектов с его общей стратегией обеспечения собственной конкурентоспособности;

2) стремлении предприятия реализовывать инновационные проекты с максимальной экономической эффективностью, т.е. с возможно большим соотношением получаемых результатов и затрат.

Комплексность инновационных изменений выражается в том, что реализация предприятием инновационных разработок требует совместного согласованного участия всех его подразделений и в большинстве случаев приводит к установлению между этими подразделениями но вой системы взаимных связей.

Качественный характер инновационных процессов проявляется в том, что результат любого из них не является следствием простого количественного изменения ранее существовавших аналогов, а отличается определенной новизной, т.е. по своему содержанию имеет определенные принципиальные отличия от того, что в данной сфере существовало ранее.

Системная трактовка сущности инноваций позволяет выделить две

базовые составляющие любого инновационного процесса: динамическую и результатную. Динамическая компонента инновации представляет собой непосредственный процесс инновационного изменения и в рамках системы инновационного менеджмента выступает как объект управления. Данный процесс характеризуется стадийностью, имеет определенную длительность и способен изменять характер своего протекания под влиянием различного рода факторов (т.е. является в определенной мере «гибким»). Благодаря целенаправленной координации этого процесса (основных его факторов) возникает и приобретает желаемые параметры результатная часть инновационного изменения, выраженная различного рода новшествами.

Эффект инновационной деятельности субъектов хозяйствования имеет комплексный характер и проявляется на двух уровнях: на уровне самих этих субъектов и на уровне национальной экономики в целом.

Непосредственно для предприятий их инновационная деятельность обеспечивает два типа эффектов: явный и неявный. Явный эффект выражается в том, что благодаря успешной реализации инновационных разработок предприятие приобретает или поддерживает собственные конкурентные преимущества. Рост конкурентоспособности предприятия на основе его инновационной активности происходит двумя основными путями.

Во-первых, инновационная деятельность обеспечивает рост операционной эффективности (т.е. эффективности использования факторов производства) предприятия за счет более высокой производительности новых технологий и больших объемов продаж новой продукции.

Базовыми отличительными чертами инноваций являются:

- 1) целенаправленный (т.е. неслучайный) характер осуществления;
- 2) завершенность и практическая применимость получаемых результатов;
- 3) наличие новизны получаемых результатов, т.е. их качественное отличие от ранее существовавших аналогов.

Активное использование инноваций как инструмента рыночной конкуренции предопределяется комплексом предпосылок, основными из которых являются:

- 1) индивидуализация потребностей покупателей вследствие насыщения большинства сегментов рынка стандартизированной продукцией;
- 2) усиление международного характера конкуренции вследствие

глобализации мировой экономики;

3) сокращение возможностей конкуренции на основе операционной эффективности за счет развития информационных систем и технологической разведки предприятий;

4) сокращение продолжительности циклов экономической конъюнктуры;

5) ускорение динамики отраслевых технологий и сокращение длительности жизненных циклов продукции;

6) возникновение явления хайтеграции и неравно мерность динамики технологических укладов.

Во-вторых, инновационная деятельность позволяет предприятию получать преимущества рыночного позиционирования, т.е. фактически временно монополизировать определенный сегмент рынка, на удовлетворение потребностей которого нацелено использование новой продукции, и, таким образом, получать прибыль выше среднеотраслевой.

Неявный эффект инноваций для предприятия состоит в том, что благодаря их реализации предприятие наращивает собственный научно-технический и интеллектуальный потенциал, что дает ему возможность обеспечить высокую степень собственной инновационной восприимчивости в будущем.

На общехозяйственном уровне эффект инновационных процессов выражается в обеспечении общеэкономического роста, наращивании объемов экспорта и ускорении динамики технологических укладов.

Основной общехозяйственной эффективности инновационных процессов является механизм диффузии инноваций, посредством которого происходит распространение новшеств между предприятиями одной или раз личных отраслей. Под диффузией инноваций при этом может пониматься как распространение самих инновационных разработок, так и распространение инновационной инициативы. В первом случае имеет место технологический трансфер, т.е. процесс передачи объектов интеллектуальной собственности от одного предприятия к другому. Во втором случае результаты инновационных работ непосредственно не передаются, а происходит стимулирование инновационной активности организаций, взаимодействующих с предприятием-инноватором. Такое стимулирование может происходить как в рамках одной отрасли (в этом случае в его основе лежат механизмы конкуренции), так и в смежных отраслях. Межотраслевую диффузию инновационной инициативы принято подразделять на прямую и обратную, причем обе эти формы возникают между предприятиями, свя-

занными в общие технологические цепочки. Прямая диффузия направлена на те предприятия, которые являются потребителями продукции предприятия-инноватора. Для этих предприятий стимулами инновационной активности выступают резервы роста эффективности производства, содержащиеся в получаемых ими ресурсах. Обратная диффузия направлена на предприятия, являющиеся поставщиками для предприятия-инноватора. Стимулирование инновационной активности данных предприятий происходит за счет роста требований к параметрам качества производимой ими продукции.

Классификация инноваций

Классификация различных форм инноваций является необходимым элементом системы инновационного менеджмента, поскольку она дает возможность выделить основные специфические черты каждого отдельного типа новшеств и учесть их при осуществлении соответствующих управленческих процедур.

Классификацию инновационных преобразований принято осуществлять на основе совместного использования нескольких классификационных признаков, часть из которых относится к процессной составляющей инноваций, а часть - к результатной.

Основным классификационным признаком, относящимся к процессному компоненту инноваций, является структура участников инновационного процесса. В соответствии с данным признаком, инновации делятся на следующие разновидности:

1. *Внутриорганизационные инновации.* Отличительной чертой данного типа нововведений является то, что в ходе их осуществления предприятие практически не использует специализированные услуги своих контрагентов (исследовательских, маркетинговых организаций, финансовых структур и т.д.) и реализует все стадии инновационной разработки собственными силами. Как правило, такие инновации имеют небольшие масштабы, обладают относительной новизной не требуют значительных объемов инвестиций.

2. *Простые межорганизационные инновации.* Нововведения данного типа предполагают взаимодействие двух организаций-участников: заказчика инновационной разработки и ее исполнителя. Организация-исполнитель в этом случае выполняет полный комплекс работ по разработке и проектированию нововведения и его передаче заказчику для дальнейшего освоения и практического использования. К инновациям данного типа как правило относят ся организационно-управленческие нововведения, а также технические разработки,

выполняемые специализированными НИИ и КБ.

3. *Комплексные межорганизационные инновации.* Реализация нововведений данного типа предполагает совместное участие нескольких различных организаций, специализирующихся на выполнении различных стадий инновационного процесса и взаимодействующих на кооперационной основе. Обычно таким образом осуществляются наиболее радикальные крупномасштабные нововведения, отличающиеся высокой степенью риска и требующие значительных объемов инвестиционных, производственных и интеллектуальных ресурсов.

Основными классификационными признаками, от носящимися к результатной составляющей инноваций, являются: тип новшеств, область реализации нововведений, уровень их радикальности и степень новизны. В зависимости от типа конечных новшеств, инновации делятся на внешние и внутренние.

Внешние (продуктовые) инновации предназначены для выведения на рынок и реализации целевым покупателям. К инновациям данного типа относятся новые виды продукции предприятия и новые разновидности оказываемых им услуг. Внутренние инновации реализуются непосредственно на самом предприятии и могут носить как самостоятельный, так и поддерживающий характер. Самостоятельные внутренние инновации осуществляются предприятием с целью повышения операционной эффективности за счет сокращения внутрипроизводственных издержек.

Реализация таких инноваций непосредственно не связана с изменением продуктового ассортимента предприятия. Поддерживающие внутренние инновации имеют вспомогательный характер и направлены на создание не обходимых условий для максимально быстрого и эффективного освоения новых видов продукции (т.е. внешних инноваций).

В зависимости от области своей реализации, нововведения принято делить на две базовые группы: материально-технические и организационно-управленческие.

Материально-технические инновации связаны с изменением материальной базы производства и имеют следующие разновидности:

- 1) новые производственные технологии;
- 2) новое производственное оборудование;
- 3) новые виды сырья и материалов;
- 4) новые виды энергоносителей.

Организационно-управленческие инновации предполагают изменение структурной и социальной составляющих производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Основными разновидностями инноваций данного типа являются:

1. Мотивационные инновации:

- новые формы материального стимулирования труда;
- новые формы коммуникационного взаимодействия персонала;
- новые формы обучения персонала;
- новые критерии применения поощрений и взысканий.

2. Менеджерские инновации:

- новые технологии управления;
- новая техника управления;
- новые формы организационных структур управления.

3. Маркетинговые инновации:

- рекламные инновации;
- новые каналы товародвижения;
- новые методы ценовой политики.

В зависимости от уровня своей радикальности инновации принято делить на два класса:

1. *Базовые нововведения* — новшества, создаваемые на основе принципиально новых научных открытий, имеющие стратегический характер и формирующие основу (платформу) для последовательной серии частных модифицирующих инноваций.

2. *Частные нововведения* — новшества, базирующиеся на той же базовой платформе, что и предшествовавшие им аналоги, однако отличающиеся рядом своих качественных характеристик.

Для более детальной прикладной классификации частных нововведений по уровню их радикальности, принято совместно использовать два оценочных параметра: глубину нововведения и его размах.

Глубина нововведения представляет собой характеристику, определяющую степень отличия объекта инновации от ранее существовавших аналогов. Шкала значений показателя глубины инновации (Q) выбирается в зависимости от требуемой степени точности искомых оценок. Например, при использовании пятиступенчатой шкалы ряд абсолютных (бальных) значений показателя глубины инновации может устанавливаться по следующим правилам:

$Q = 1$ — нововведение носит характер небольшого усовершенствования, затрагивающего не более, чем 20% структуры и основных характеристик исследуемого объекта;

$Q = 2$ — нововведение затрагивает не более 40% структуры и основных характеристик исследуемого объекта;

$Q=3$ — нововведение затрагивает не более 60% структуры и основных характеристик исследуемого объекта;

$Q = 4$ — нововведение затрагивает не более 80% структуры и основных характеристик исследуемого объекта;

$Q=5$ — нововведение предполагает полное преобразование исследуемого объекта.

На практике оценку глубины нововведения принято осуществлять с помощью относительного показателя, отражающего соотношение фактической абсолютной оценки глубины рассматриваемой инновации ($Q_{\text{факт}}$) и максимально возможного значения такой оценки (в рассматриваемом примере $Q_{\text{max}}=5$):

$$D = \frac{Q_{\text{факт}}}{Q_{\text{max}}} \quad (1)$$

Размах нововведения характеризует своеобразную сферу влияния нововведения, показывает, касается ли оно отдельного участка производственного процесса, отдельной модели продукции или распространяется на многие из них или на все.

Если рассматривать объект инновации как совокупность взаимосвязанных элементов (участков в рамках производственного подразделения, групп продукции в рамках всей выпускаемой номенклатуры и т.д.), то размах нововведения может быть охарактеризован величиной:

$$L = \frac{n}{N}, \quad (2)$$

где n — число элементов, охваченных нововведением;

N — общее число элементов, составляющих объект инновации.

Итоговая оценка уровня радикальности нововведения определяется путем объединения индивидуальных оценок его глубины и размаха:

$$R = D * L \quad (3)$$

По степени новизны получаемых результатов нововведения принято подразделять на два класса:

1. *Новшества абсолютной новизны* — радикальные результаты инновационной деятельности, не имеющие каких-либо аналогов среди

ранее существовавших объектов схожего назначения.

2. Новшества относительной новизны — результаты инновационной деятельности, не имеющие аналогов в определенной области деятельности, однако имеющие их в других областях.

В зависимости от характера рассматриваемых областей деятельности, новшества относительной новизны могут иметь следующие разновидности:

- объекты, новые для предприятия;
- объекты, новые для определенного сегмента отраслевого рынка (территориального, демографического и т.д.);
- объекты, новые для отрасли;
- объекты, новые для национальной экономики.

Структура и основные модели инновационных процессов

Рациональное управление инновационным процессом может быть реализовано только в том случае, если менеджмент предприятия четко осознает его логическую структуру и, соответственно, характер взаимных связей между подразделениями, участвующими в реализации соответствующих инновационных разработок. В связи с этим, важное значение в рамках системы инновационного менеджмента имеет структурирование инновационных процессов и моделирование комплекса взаимосвязей между отдельными их составляющими.

Совокупность формирующих инновационный процесс стадий может различаться в зависимости от типа осуществляемых предприятием инноваций. Наиболее развернуто такие стадии реализуются при осуществлении продуктовых нововведений, т.е. при освоении в производстве и выведении на рынок новых видов продукции. Инновационный процесс в этом случае может включать в себя следующие базовые этапы:

1. Фундаментальные исследования. Основная задача данной стадии инновационного процесса состоит в теоретическом изучении закономерностей определенной области науки и техники. Фундаментальные исследования не предполагают непосредственного внедрения полученных результатов в производство, а для своей конкретизации требуют проведения специализированных прикладных научно-исследовательских и опытно конструкторских работ (НИОКР). Отличительной особенностью данной стадии также является то, что она достаточно редко выполняется самими предприятиями-изготовителями новой продукции (исключение составляют только крупные промышленные компании), а в большинстве случаев реализу-

ется силами специализированных исследовательских организаций (НИИ).

2. *Прикладные НИОКР.* В рамках данной стадии инновационного процесса проводится детализация полученных ранее фундаментальных закономерностей и изучение возможностей их практического применения в конкретном производстве. Прикладные НИОКР могут выполняться как силами исследовательских подразделений самого предприятия (его лабораториями, опытно-конструкторскими службами и т.д.), так и специализированными НИИ и КБ. В рамках данной стадии инновационного процесса широко используются различные формы межфирменной кооперации. По результатам выполнения прикладных НИОКР выясняется принципиальная возможность использования теоретически выделенных ранее идей в производственной деятельности предприятия.

3. *Маркетинговые исследования потенциального рынка.* На данной стадии изучается возможность успешной коммерциализации результатов проведенных НИОКР. С этой целью проводится выделение наиболее перспективных сегментов рынка и изучение их на предмет емкости, доступности, возможного уровня нестабильности и конкуренции. Реализация данной стадии может проводиться как силами собственных маркетинговых служб предприятия, так и с помощью специализированных консалтинговых организаций.

4. *Подготовка производства.* Данная стадия инновационного процесса предполагает непосредственную разработку основных параметров нового продукта, а также приведение производственных и структурных особенностей предприятия к требованиям инновационного проекта. Традиционно этап подготовки производства принято делить на три основные подэтапа:

- *конструкторская подготовка производства*, целью которой является создание детализированной конструкции нового продукта, оформленной в виде набора чертежей и документации или в виде продукта систем автоматизированного проектирования;
- *технологическую подготовку производства*, во время которой проектируются технологические особенности производственного процесса и дорабатываются конструкторские характеристики;
- *организационную подготовку производства*, целью которой является планирование и организация нового производственного процесса.

5. *Освоение новой продукции.* На данной стадии осуществляется апробация разработанной конструкции нового изделия и тел пологий

его изготовления в опытном производстве, проводятся различного рода испытания, по результатам которых вносятся корректировки в исходную техническую документацию.

6. *Производство и коммерциализация новой продукции.* В рамках данной стадии производственные мощности предприятия загружаются под изготовление новшества, а также начинается его выведение на целевые сегменты рынка.

Для инноваций других типов структура процесса их реализации может существенно отличаться. В частности, у технических нововведений отсутствует стадия коммерциализации, а у организационно-управленческих, дополнительно к этому, совмещаются между собой стадии подготовки и освоения.

Для изучения внутренней логики инновационного процесса и, на основе этого, – для проектирования системы взаимосвязей между участвующими в инновационных проектах подразделениями предприятия принято использовать несколько различных моделей, которые могут быть разделены на два укрупненных класса: линейные и нелинейные модели.

Линейные модели инновационных процессов отличаются той основной особенностью, что они предполагают однонаправленность хода инновационных разработок, т.е. не учитывают сложный комплекс обратных связей между отдельными их стадиями, а также их цикличность. Наиболее известными моделями данного класса являются простая линейная (цепная) модель и алгоритмическая модель Маркиса (Marquis).

Простая линейная модель инновационного процесса предполагает описание хода инновации как совокупности отдельных стадий, реализация которых отличается четко установленной последовательностью и однонаправленностью. Графически данная модель описывается т.н. инновационной цепью (см. рис1).

Основным достоинством простой линейной модели является однозначность структуры инновационного процесса. Основываясь на такой модели можно четко установить перечень основных задач, подлежащих решению на каждой из стадий, однозначно распределить между подразделениями предприятия ответственность за выполнение таких задач и спроектировать систему необходимых взаимосвязей между подразделениями. Вместе с тем, на сегодняшний день данная модель специалистами рассматривается как наименее соответствующая ходу реальных инновационных процессов.



Рис. 1. Типовая структура инновационной цепи

Основными ее недостатками являются следующие.

Во-первых, данная модель исходит из ошибочного предположения, что все инновационные идеи являются результатом работы специализированных исследовательских служб предприятия и возникают как следствие фундаментальных и прикладных НИОКР. В реальности же большинство новых идей исходит от маркетинговых служб, а также является результатом рационализаторских предложений персонала.

Во-вторых, данная модель игнорирует роль функции маркетинга как основного координатора хода инновационных разработок. В то же время, практика показывает, что участие маркетинговых подразделений необходимо при выполнении всех без исключения стадий инновационного процесса, поскольку оно обеспечивает согласованность качественных параметров новой продукции со спецификой покупательских требований.

В-четвертых, данная модель, равно как и все прочие модели рассматриваемого класса, игнорирует сложный комплекс прямых и обратных связей, устанавливающихся между подразделениями предприятия при выполнении инновационных разработок и определяемых ве-

роятностным характером результатов выполнения каждой из стадий инновационного процесса.

Алгоритмическая модель Маркиса отличается той особенностью, что ход инновационного процесса в ней представлен в виде алгоритма, предполагающего несколько возможных путей осуществления разработки. Укрупненная структура такого алгоритма представлена на рис. 1.3.2.

Основные достоинства модели Маркиза заключаются в том, что, во-первых, в ней учтена роль маркетинга как основного источника инновационной инициативы, а во-вторых, предусмотрена возможность протекания инновационного процесса по нескольким различным сценариям.

Недостатки данной модели являются общими для всех моделей рассматриваемого класса. Основными из них являются ошибочное предположение обо однонаправленности инновационного процесса и неучтенность комплекса обратных связей между его стадиями.

Нелинейные модели инновационных процессов отличаются той важной особенностью, что в них ход любой инновационной разработки представляется в виде комплекса работ, структура и последовательность выполнения которых заранее точно неизвестны. Данные модели основываются на предположении о том, что отдельные стадии инновационных разработок могут выполняться несколько раз, а также может иметь место возврат все го процесса на предшествующие стадии. Основными моделями данного класса являются нелинейная векторная модель Клайна и Розенберга (Kline S.J., Rosenberg N.) и нелинейная циклическая модель Гомори (Gomory N.)

Нелинейная векторная модель Клайна и Розенберга основывается на следующих основных положениях:

1. Процесс осуществления любой инновационной раз работки имеет т.н. центральную линию, характеризующую типовую последовательность реализации ключевых этапов такой разработки и имеющую однозначную направленность от стадии выявления новаторской идеи до этапа ее технического воплощения и коммерциализации.

2. Все стадии инновационного процесса связаны между собой сложным комплексом прямых и обратных связей, позволяющих осуществлять корректировку любых промежуточных результатов этого процесса.

3. Функционирование подразделений НИОКР не связано исключительно с начальными стадиями инновационных разработок, а носит

адаптивный проблемно-ориентированный характер.

396

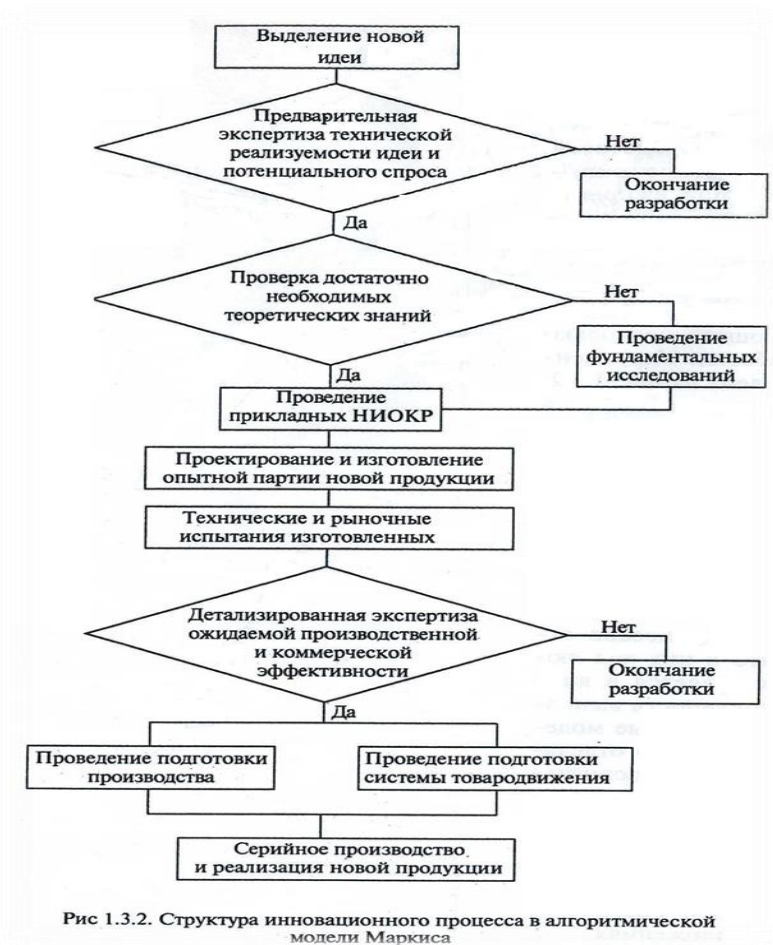


Рис.2. Структура инновационного процесса в алгоритмической модели Маркса

- 4.Основным источником получения новаторских идей является функционирование маркетинговых служб предприятия.
- 5.Отдельные стадии инновационного процесса могут выполняться

циклически до получения необходимого результата или до выявления необходимости изменения хода работ.

6. Важнейшим фактором результативности инновационного процесса является характер существующих прямых и обратных связей между подразделениями предприятия, выполняющими смежные стадии разработки.

Графическое изображение хода инновационного процесса для данной модели представлено на рис. 3.



Рис. 3. Структура инновационного процесса в нелинейной векторной модели

Основными достоинствами данной модели являются следующие.

Во-первых, данная модель показывает необходимость привлечения специалистов служб маркетинга и НИОКР предприятия к выполнению всех стадий инновационного процесса.

Во-вторых, данная модель учитывает необходимость установления системы гибких связей между всеми подразделениями, участвующими в выполнении инновационной разработки. Такие связи должны иметь как прямой, так и обратный характер, а также должны быть способны быстро изменяться при изменении условий выполнения инновационного проекта.

В-третьих, данная модель акцентирует внимание на роли структур-

ных параметров предприятия как важных факторов результативности его инновационных разработок.

Основной недостаток нелинейной векторной модели состоит в том, что она не учитывает циклический характер инновационных процессов и связь между граничными стадиями смежных инновационных разработок.

Нелинейная циклическая модель Гомори на сегодняшний день считается наиболее полной и адекватной реальным особенностям инновационных процессов. По своей принципиальной структуре и достоинствам она идентична нелинейной векторной модели, однако, в отличие от последней, данная модель также учитывает наличие тесной связи между граничными стадиями смежных инновационных разработок. Из данной модели следуют два важных вывода. Во-первых, основным источником новых идей для предприятия должна служить реакция его покупателей на ту продукцию, которую предприятие уже реализует на рынке, а также на ту, которая реализуется имеющимися конкурентами. Во-вторых, для достижения максимальной эффективности инновационных разработок предприятия должна быть обеспечена преемственность последних, т.е. наиболее значимые технические, организационные и коммерческие знания, полученные в рамках предыдущей разработки, должны быть максимально использованы при выполнении разработки последующей.

Сущность системы инновационного менеджмента предприятия

В общем случае *инновационный менеджмент* предприятия можно рассматривать как управленческую систему, отличающуюся наличием нескольких структурных уровней и функционирующую для достижения комплекса целей предприятия, связанных с инновационной деятельностью.

Рассмотрение инновационного менеджмента как системы логически предопределяет характер основных его принципов, т.е. базовых руководящих правил, на основе которых строится деятельность управленческого персонала предприятия в сфере инноваций. Основными из таких принципов являются следующие:

1) *принцип сложной целевой ориентированности*, пред полагающий одновременное наличие множества целей инновационной деятельности предприятия, различающихся своими субъектами, имеющих различную степень своей приоритетности и требующих своего взаимного согласования;

2) *принцип открытости*, учитывающий необходимость согласо-

ния параметров инновационной деятельности с комплексом факторов внешней среды, оказывающих влияние на функционирование предприятия;

3) *принцип динамичности*, предполагающий, во-первых, необходимость использования адаптивного подхода к управлению инновационной деятельностью, а во-вторых, необходимость непрерывного развития самой управляющей системы для обеспечения ее постоянного соответствия требованиям изменяющейся среды;

4) *принцип иерархичности*, требующий установления логической упорядоченности в рамках каждой группы компонентов инновационной деятельности предприятия (целей такой деятельности, портфеля инновационных проектов, участвующих в выполнении инновационных разработок подразделений т.д.);

5) *принцип целостности и функциональной дополнителности*, требующий от управленческой системы выбора таких алгоритмов и методов деятельности, использование которых обеспечивало бы получение синергетических эффектов в результате рационального объединения отдельных компонентов инновационных процессов.

С точки зрения своей функциональной структуры, система инновационного менеджмента предприятия может быть представлена в виде совокупности управленческих функций, в практической деятельности логически увязанных между собой в единый цикл управления. Основными из таких функций являются:

- 1) *целеполагание* в сфере инновационной деятельности предприятия;
- 2) *планирование стратегии и тактики* инновационной деятельности;
- 3) *организация выполнения* инновационных планов;
- 4) *регулирование хода реализации* инновационных работ;
- 5) *контроль за эффективностью* инновационной деятельности;
- 6) *анализ возможностей, условий и результатов* инновационной деятельности.

Непосредственное содержание каждой из выделенных функций определяется иерархическим уровнем управления. В системе инновационного менеджмента принято выделять два такого рода уровня: уровень стратегического управления инновационной деятельностью предприятия и уровень тактического (оперативного) управления. Характеристика основных отличительных особенностей указанных уровней инновационного менеджмента представлена в табл. 1.

Таблица 1.- Отличительные особенности иерархических уровней системы инновационного менеджмента предприятия

Особенности		Тактический инновационный менеджмент	Стратегический инновационный менеджмент
1		2	3
Характер выполняемых управленческих функций	Основные решаемые задачи	• Выработка инновационных стратегий для основных СЗХ предприятия; • увязка инновационных стратегий предприятия с общей стратегией его развития; • обеспечение инновационных стратегий по каждой из развиваемых соответствующими портфелями инновационных проектов; • обеспечение выполняемых инновационных работ стратегически значимыми ресурсами	• Разработка конкретных инновационных проектов; • обеспечение выполняемых инновационных разработок текущими ресурсами; • принятие решений по непосредственному руководству ходом выполнения инновационных разработок
	Ответственные исполнители	Высшее руководство предприятия	Руководители линейных, функциональных и проектных подразделений предприятия
	Временной характер принимаемых управленческих решений	Долгосрочные решения	Средне- и краткосрочные решения
	Целеполагание	Установление приоритетных целей инновационной деятельности в каждой из основных СЗХ предприятия и их увязка с его миссией	Разработка дерева целей по каждому конкретному инновационному проекту и его согласование с общими приоритетными целями инновационной деятельности предприятия в соответствующей СЗХ
	Планирование	Разработка стратегических планов инновационного развития каждой из основных СЗХ предприятия	• Разработка бизнес-планов реализации отдельных инновационных проектов; • Разработка сетевых планов процессов реализации каждого инновационного проекта.
	Организация	Формирование общей организационной структуры предприятия с учетом характера выбранных им инновационных стратегий	Формирование детализированных структур каждого из подразделений предприятия с учетом их функциональных ролей в выпол-

			нении запланированных инновационных проектов
	Регулирование	Синхронизация хода выполнения смежных инновационных разработок предприятия; Координация взаимодействия предприятия со стратегически значимыми для его инновационной деятельности контрагентами	Координация взаимодействия подразделений и отдельных исполнителей, участвующих в реализации отдельных инновационных проектов; Регулирование уровня эффективности использования ресурсов при выполнении отдельных инновационных проектов.
	Контроль	Контроль конечных результатов выполнения отдельных инновационных проектов; Контроль уровня обеспеченности подразделений предприятия необходимыми для инновационной деятельности стратегическими ресурсами; Контроль эффективности реализации портфелей инновационных проектов, сформированных для каждой из развиваемых СЗХ предприятия	Контроль результатов выполнения каждой из стадий отдельных инновационных проектов; Контроль уровня обеспеченности подразделений предприятия необходимыми для инновационной деятельности текущими ресурсами; Оперативный контроль хода выполнения отдельных инновационных проектов
	Анализ	Анализ динамики общей рыночной конъюнктуры в основных СХЗ предприятия; Анализ уровня и факторов конкурентных преимуществ предприятия; Анализ результатов выполнения выбранных инновационных стратегий предприятия в его основных СЗХ	Анализ характера конкуренции в основных СЗХ предприятия; Анализ уровня и факторов эффективности выполнения отдельных инновационных разработок

2. Структурная организация инновационной деятельности предприятий.

Протекание инновационных процессов в рамках любой организации в значительной мере определяется ее структурными особенностями, т.е. принятыми в этой организации формой и способами разделения трудовых обязанностей, полномочий и ответственности. Роль организационной структуры как фактора результативности инновационной деятельности предприятия заключается в том, чтобы максимально ускорить ход инновационных процессов и сократить степень их риско-

ванности за счет создания особых внутриорганизационных условий. Такие условия должны обеспечивать необходимую степень специализации отдельных подразделений предприятия и в то же время — должны позволять этим подразделениям максимально быстро и гибко взаимодействовать друг с другом

Традиционные (линейно-функциональные) организационные структуры в большинстве случаев сдерживают темпы инновационного развития предприятий. Основными причинами этого являются следующие

Во-первых, структуры данного типа не обеспечивают тесной связи между смежными стадиями инновационного процесса, поскольку не предполагают длительной совместной работы специалистов различных функциональных профилей. Каждое из подразделений в рамках такой структуры работает относительно обособленно и участвует в выполнении только ограниченных этапов инновационной разработки. После завершения этих этапов участие специалистов соответствующих подразделений в выполнении разработки практически прекращается.

Во-вторых, линейно-функциональные структуры в значительной мере «распыляют» ответственность за конечные результаты выполнения инновационных разработок. В рамках таких структур за каждым из подразделений закрепляется только ответственность за реализацию вверенных им стадий разработки, ответственность же за связь этих стадий и рыночный успех конечного новшества зачастую остается неопределенной.

В-третьих, такие структуры не формируют условий для появления управленческих работников, способных самостоятельно инициативно руководить целостными инновационными проектами на всех стадиях их реализации, т.е. т.н. «менеджеров-джерналистов». Основными причинами этого является фрагментарное распределение ответственности и отсутствие тесного межфункционального взаимодействия.

В-четвертых, структуры данного типа сдерживают развитие неформальных междисциплинарных контактов специалистов различных подразделений. Наличие же таких контактов является важным условием инновационной инициативы персонала предприятия, а также существенно сокращает масштабы сопротивления нововведениям, неизбежно возникающего при осуществлении крупных внутриорганизационных изменений.

В-пятых, линейно-функциональные структуры существенно огра-

ничивают участие маркетинговых и исследовательских подразделений в управлении ходом пред- производственной и производственной стадий инновационного процесса, практически полностью координируемых соответствующими линейными руководителями.

В силу наличия выделенных недостатков традиционных организационных структур важное значение для оптимизации инновационной деятельности предприятий приобретает изучение специфики требований инновационных процессов к основным структурным параметрам и на основе этого проектирование более рациональных структурных форм.

Для детализированного изучения организационных структур и анализа их влияния на результаты инновационной деятельности предприятий принято выделять три типа структурных параметров: параметры дифференцированности (комплексности), формализованности и централизованности.

Дифференцированность (комплексность) организационной структуры выражает степень и характер специализации полномочий, закрепляемых за отдельными подразделениями предприятия. Дифференцированность организационной структуры принято рассматривать по трем направлениям:

а) как вертикальную (иерархическая) дифференцированность, т.е. как степень расчлененности подразделений предприятия в плоскости отношений взаимного подчинения. Для оценки вертикальной дифференцированности оргструктур используются такие показатели, как: число структурных позиций между граничными уровнями иерархии; число уровней иерархии в самом крупном подразделении предприятия; среднее для всех подразделений организации число иерархических уровней управления и т.д.;

б) как горизонтальную (функциональная) дифференцированность, т.е. как степень расчлененности подразделений предприятия в плоскости неиерархических организационных отношений. Горизонтальную дифференцированность организационной структуры принято оценивать числом подразделений, относящихся к определенному иерархическому уровню, или общим числом подразделений, выполняющих специфические ролевые функции;

в) как географическую дифференцированность, т.е. как степень расчлененности подразделений предприятия в пространстве. Оценка данного параметра осуществляется с помощью таких показателей, как: общее число географических пунктов, в которых расположены

подразделения предприятия; доля персонала предприятия, выполняющего свои функциональные обязанности вне базового места его, расположения и т.д.

Формализованность структуры представляет собой характеристику степени свободы подразделений предприятия в выборе ими технологий реализации собственных функций, а также характеристику жесткости контроля предприятия за действиями своих подразделений. Для оценки формализованноеTM организационной структуры используются показатели, характеризующие степень насыщенности каждой из выполняемых подразделениями предприятия функций различного рода инструкциями и прочими нормативными документами.

Централизованность организационной структуры характеризует распределение властных функций на предприятии. В качестве наиболее значимых характеристик уровня централизованности принято выделять следующие два параметра:

- 1) распределение между иерархическими уровнями организации прав принятия самостоятельных решений;
- 2) распределение между иерархическими уровнями организации прав оценки результативности деятельности.

Основная трудность выбора наиболее адекватной особенностям инновационной деятельности организационной структуры связана с тем, что перечисленные структурные параметры не имеют универсальных оптимальных значений. Различным типам рыночной среды, в которой функционирует предприятие, различным типам инновационных проектов, различным стадиям самой инновационной разработки зачастую соответствуют различные оптимумы структурных характеристик (см. табл. 2). Наиболее четко различие в оптимумах структурных параметров предприятий проявляется при рассмотрении динамики стадий инновационных разработок. Ранние стадии инновационных процессов, связанные с генерацией идей и проектированием соответствующих изменений, требуют наличия организационных структур «органического» «мягкого» типа.

Наиболее четко различие в оптимумах структурных параметров предприятий проявляется при рассмотрении динамики стадий инновационных разработок.

Ранние стадии инновационных процессов, связанные с генерацией идей и проектированием соответствующих изменений, требуют наличия организационных структур «органического» «мягкого» типа.

Таблица 2. – Различия оптимумов структурных параметров в инновационной деятельности

Признаки различия оптимумов		Структурные характеристики			
		Дифференцированность		Формализованность	Централизованность
Стадии инновационного процесса	ранние	-	+	-	-
	поздние	+	-	+	+
Нестабильность внешней среды	высокая	-	+/-	-	-
	умеренная	+	+/-	+	+
Тип инноваций	продуктовые	+/- в зависимости от стадии разработки		—	-
	технические			+	+

«Органические» структуры отличаются минимальным количеством ступеней в организационной иерархии, высокой степенью децентрализованности управления и низкой формализованностью функций. Благодаря этому персонал различных подразделений получает широкие возможности для развития неформализованных профессиональных контактов, повышается самостоятельность подразделений и растет их инициативность в сфере генерации новых идей. В то же время более поздние стадии инновационных разработок, связанные с непосредственным освоением нововведений, могут эффективно осуществляться лишь при высокой степени скоординированности и детерминированности работ, что более соответствует оргструктурам «механистического» типа. В рамках таких структур имеют место четкие схемы взаимного подчинения, функции подразделения однозначно регламентированы, а механизмы принятия управленческих решений в достаточной мере централизованы. Такой подход обеспечивает высокую степень управляемости подразделений и позволяет быстро и с минимальными затратами реализовать подготовку производственного аппарата и освоение спроектированных новшеств.

Т.о., динамика стадий инновационных разработок неизбежно приводит к возникновению противоречивых требований к структурным параметрам предприятия. Это означает, что для обеспечения максимальной эффективности инновационных процессов структура предприятия должна быть способна к непрерывному циклическому изменению. В то же время, очевидно, что формирование структурных па-

раметров предприятия является длительным процессом и в большинстве случаев структура не может быть изменена в требуемые сроки.

Для решения данной проблемы в мировой практике используются два основных подхода. Первый из них предполагает сохранение в деятельности предприятия всех основных стадий инновационных разработок и основывается на создании особых разновидностей организационных структур предприятия, обеспечивающих высокую степень гибкости и целенаправленно ориентированных на нужды инновационного развития. В зависимости от используемых в таких структурах способов управления данный подход разделяется на два частных направления, первое из которых предполагает построение особых дивизиональных структур, а второе — использование матричных организационных механизмов. Второй подход, напротив, не предполагает выполнения предприятием всех стадий инновационного процесса и основан на создании развитых систем межфирменной кооперации. На практике оба подхода обычно используются совместно, взаимно дополняя друг друга.

Дивизиональный подход к построению структуры инновационно-активных предприятий

Отличительной особенностью всех разновидностей дивизиональных структур является то, что в них стратегическая и оперативно-тактическая деятельность четко разделены между двумя группами структурных элементов — центральным управлением (штаб-квартирой) и группой отделений, которые могут быть специализированы по различным принципам (продуктовому, региональному и т.д.). Центральное управление включает в себя комплекс функциональных подразделений, вырабатывающих общую стратегию развития компании и обеспечивающих координацию деятельности отделений. Сами же отделения выполняют полный цикл производственно-хозяйственной и управленческой деятельности по выпуску и реализации определенной группы товаров или по обслуживанию определенного сегмента рынка. Не смотря на неизбежное дублирование части управленческих функций между центральным управлением и отделениями, такой тип организационных структур обычно оказывается более эффективным по сравнению с линейно-функциональными, поскольку обеспечивает более глубокую специализацию отделений на потребностях отдельных рыночных секторов и повышает уровень их ответственности за получение заданных объемов прибыли.

В зависимости от степени ориентированности на цели инновационного развития, структуры рассматриваемого типа могут быть разделены на два класса: традиционные дивизиональные структуры и дивизионально-инновационные структуры.

Традиционные дивизиональные структуры не предполагают выделения инноваций в качестве важного системообразующего фактора и включают в себя отделения, специализированные по продуктовому или региональному принципу. Осуществление инновационной деятельности в таких структурах обычно идет по линии создания в рамках отделений специализированных инновационных подразделений. Эти подразделения могут иметь различные масштабы и обычно классифицируются на основе двух признаков: степени важности осуществляемых ими разработок для целей стратегического развития предприятия и уровня соответствия этих разработок существующему производственному профилю отделений. На основе этих признаков можно выделить следующие основные разновидности формируемых в рамках традиционных дивизиональных структур внутренних инновационных подразделений:

1. *Непосредственно интегрированные подразделения.* Реализуемые в данном случае инновации имеют большое стратегическое значение и тесно связаны с существующим производством отделения. Такие подразделения функционируют под непосредственным контролем высшего руководства отделений в тесной связи с уже существующими их производственными и исследовательскими службами. Разработка подобных новшеств «непосредственно интегрируется» в существующую внутреннюю структуру отделений, не требуя какой-либо существенной ее перестройки.

2. *Микроотделы новых рискованных инициатив.* Реализуемые в данном случае нововведения чаще всего имеют неопределенную стратегическую значимость, однако сильно связаны с существующей производственной деятельностью соответствующих отделений. Обычно подобная форма инновационных подразделений создается для разработки многочисленных «побочных» нововведений, осуществляемых на основе каких-либо ранее реализованных крупномасштабных новшеств. Административный контроль за функционированием подобных микроотделов относительно невелик и их менеджерам предоставляется большая самостоятельность в использовании выделяемых ресурсов и сроков работ. Основная доля контактов таких микроотделов с существующими подразделениями

отделения осуществляется по линии неиерархических горизонтальных связей.

3. *Отделы разработки новых продуктов или развития новых направлений хозяйственной деятельности.* Нововведения в этом случае имеют большую стратегическую значимость, но лишь частично связаны с существующим производством. Подобные подразделения обычно создаются под реальностью инновационных проектов в рамках наиболее соответствующих им по производственной специализации отделений, руководству которых поручается тщательный контроль за согласованностью действий этих отделов с общими направлениями развития отделения. В то же время менеджеры подобных отделов сохраняют достаточную степень самостоятельности в налаживании необходимых горизонтальных связей со всеми прочими службами отделения.

Формирование внутри отделений предприятия внутренних инновационных подразделений часто поддерживается созданием систем внутрифирменного предпринимательства. В рамках таких систем в отделениях организуются конкурсы нескольких инициативных проектных групп, по результатам проведения которых проводится отбор наиболее перспективных разработок, соответствующие группы разработчиков выделяются в отдельные подразделения и получают целевые субсидии на реализацию своих проектов. Конкурсная система формирования инновационных подразделений стимулирует инициативность и ответственность их персонала, а также обеспечивает большую эффективность использования выделяемых таким подразделениям ресурсов.

Несмотря на свою широкую распространенность традиционные дивизиональные структуры также не являются высоко эффективными с точки зрения инновационного развития предприятия. Основная проблема здесь состоит в том, что базовой функцией отделений в таких структурах является функция «центров прибыли». Для выполнения этой функции (т.е. для максимизации получаемых от деятельности отделений доходов) руководство отделений зачастую фокусирует свое внимание на решении краткосрочных задач, отвлекая ресурсы от долгосрочных разработок. В этих условиях высока вероятность того, что предлагаемая инновационная идея будет отклонена, если она рассчитана на длительную перспективу, связана со значительным риском и требует значительных инвестиционных вложений. В результате этого в таких структурах инновационная

деятельность носит преимущественно краткосрочный характер, а реализуемые инновационные разработки как правило не являются радикальными.

Одним из вариантов решения рассмотренной проблемы, нашедшим свое применение в практической деятельности многих развитых промышленных компаний, стало формирование принципиально иных форм дивизиональных структур, называемых дивизионально-инновационными. Основной отличительной особенностью структур данного типа является то, что в них время (т.е. деление деятельности на текущую и перспективную) является одним из основных факторов организационной дифференциации, сопоставимым с функциональным, продуктовым или региональным принципами специализации отделений. Базовая идея подобных структур состоит в том, чтобы поставить искусственный организационный барьер между текущей и перспективной деятельностью в целях противодействия тенденции отвлечения ресурсов на решение краткосрочных задач в ущерб долгосрочным.

На практике оформились два основных подхода к формированию дивизионально-инновационных организационных структур. Первый из них обычно характерен для компаний с агрессивной рыночной стратегией, действующих в нестабильной и часто изменяющейся внешней среде. Основу данного подхода составляет четкое разделение служб центрального управления компаний на перспективные и текущие, сопровождающееся формированием крупных общекорпоративных научно-исследовательских центров. При таком подходе деятельность по разработке перспективных инновационных проектов целенаправленно контролируется и стимулируется специализированной группой высших менеджеров предприятия, которые одновременно отвечают за обеспечение инновационных разработок стратегически необходимыми ресурсами (инвестиционными, техническими, человеческими и интеллектуальными). Общекорпоративные исследовательские подразделения при этом обслуживают все отделения компании и реализуют начальные стадии всех крупных инновационных проектов.

Второй подход предполагает полное выделение деятельности по разработке, освоению и развертыванию производства новой продукции и операций в новых сферах бизнеса в самостоятельные отделения («центры прибыли»), которые не занимаются производством уже освоенной и традиционной для компании серийной продукции. Подобные новые отделения имеют полноценный

самостоятельный аппарат управления, собственную исследовательскую, производственную и сбытовую базу. Наиболее радикальная разновидность данного подхода предполагает превращение отделений перспективного развития в самостоятельные компании (так называемые "spin-off"-фирмы), отделяющиеся от материнской фирмы и контролируемые только с помощью механизмов владения акциями.

Основное достоинство всех разновидностей дивизионально-инновационных организационных структур состоит в организационном обеспечении условий для перспективного развития, что достигается либо путем регулярного обновления экономической и научно-технической стратегии (силами штабных служб и общекорпоративных центров НИОКР), либо с помощью заблаговременного развертывания новых относительно самостоятельных производств. В подобных структурах существенно повышается научно-технический и управленческий потенциал, формируются самостоятельные инициативные специалисты, создаются условия для быстрого обновления и технологий и продукции во всех реализуемых компанией видах бизнеса.

Вместе с тем, структуры подобного типа имеют ряд существенных ограничений своего эффективного использования.

Во-первых, данный тип структур является одним из самых дорогостоящих и поэтому используется только крупными компаниями, располагающими существенными объемами инвестиционных ресурсов. Общекорпоративные исследовательские и аналитические службы на практике склонны к непрерывному наращиванию масштабов своей деятельности, требуя соответствующего увеличения своего финансирования. При этом может возникнуть существенный разрыв между научными исследованиями и производственным освоением их результатов, приводящий к увеличению сроков окупаемости инновационных разработок. В связи с этим высший менеджмент компаний с подобными структурами вынужден непрерывно балансировать инвестиционные потоки, направляемые на текущие и перспективные нужды, постоянно сталкиваясь с противоречиями интересов руководства различных отделений.

Во-вторых, дивизионально-инновационные структуры в наибольшей степени соответствуют потребностям только тех компаний, которые находятся «на повороте», т.е. значительно меняют свою специализацию или претерпевают быстрый рост и вхождение в

новые сферы бизнеса. Для тех же фирм, которые проводят активную, однако не слишком радикальную инновационную политику, структуры подобного типа оказываются излишне громоздкими и дорогостоящими. В целом, практика функционирования ведущих мировых промышленных компаний в последние два десятилетия показала, что более действенными формами эффективной организации инновационной деятельности являются структуры, построенные на основе матричных механизмов и обеспечивающие достижение естественного баланса между перспективными и текущими видами деятельности.

Матричные механизмы организации инновационной деятельности.

Матричный подход к построению организационных структур существенно отличается от линейно-функционального и дивизионального, поскольку при его использовании в структурах формируется два равноправных организационных блока (измерения), взаимодействующих между собой большей частью «по горизонтали», а не «по вертикали», т.е. не в плоскости иерархического подчинения (см. рис. 4)

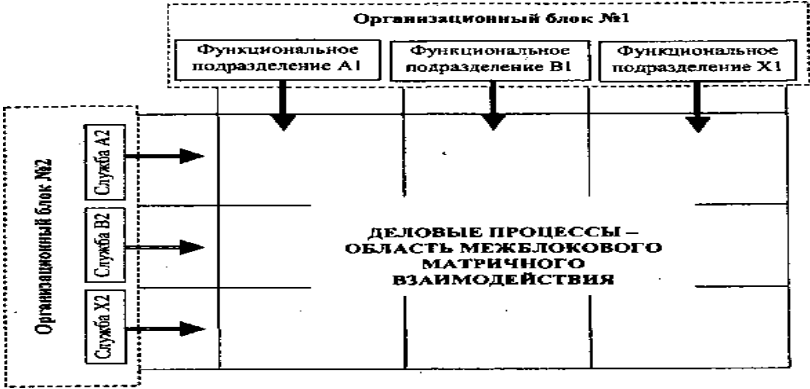


Рис. 4 матричная структура управления

Основная идея всех разновидностей матричных структур состоит в том, чтобы принципиально не допустить сосредоточения слишком большой власти в одном из блоков структурных единиц фирмы (т.е. в одном измерении матрицы), а более или менее равномерно распреде-

лить эту власть по всем подразделениям и инициировать их совместное участие в осуществлении совместной деятельности. Применение матричного подхода делает организационную структуру предприятия значительно более гибкой в плане централизации/децентрализации и специализации/интеграции подразделений, благодаря чему появляется необходимая для эффективной инновационной деятельности мобильность структур.

Организационные формы матричного управления достаточно многообразны и могут быть ориентированы на различные объекты управления. В зависимости от степени постоянства таких объектов матричные структуры делятся на две группы: «матрицы с временным наложением» и «матрицы с постоянным наложением». Структуры первой группы предполагают частую смену объекта управления и необходимость своей постоянной циклически реализуемой внутренней перестройки. Основными разновидностями таких матриц, наиболее соответствующими целям инновационной деятельности, являются матрицы управления проектами и внутрифункциональные матрицы. «Матрицы с постоянным наложением» используются при достаточной степени постоянства объекта управления и меняют свою структуру гораздо реже (обычно — при освоении принципиально новых групп видов продукции или при входе в новые сферы бизнеса). Наиболее распространенной разновидностью подобного типа матричных структур являются матрицы управления продуктами.

Матричные структуры управления проектами в настоящее время являются одной из основных и наиболее эффективных разновидностей инновационно-ориентированных организационных структур. Их функционирование происходит по следующему принципу. Вначале силами высшего руководства компании все ее подразделения группируются в два блока: блок функциональных (производственно-технических) отделений и блок служб управления программами (см. рис 5).

Функциональные отделения представляют собой наиболее стабильную часть организационной структуры и имеют четко ограниченную специализацию (исследовательскую, опытную, производственную, маркетинговую и т.д.). Эти отделения совместно участвуют в реализации всех осуществляемых компанией проектов, каждый из которых в свою очередь является элементом соответствующей укрупненной программы.

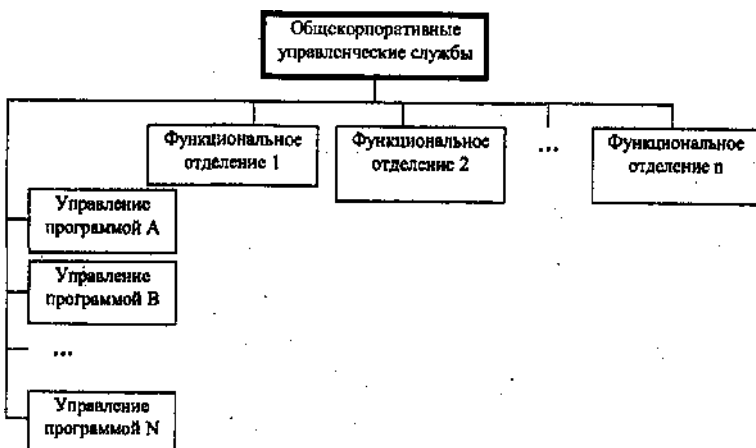


Рис. 5. Общая структура матрицы управления проектами

Службы управления программами отвечают за координацию работ функциональных отделений над входящими в соответствующие программы проектами, осуществляют планирование проектов и программ, устанавливают лимиты расходования ресурсов на отдельные проекты и проводят их распределение, а также отвечают за связь с клиентами и внешними подрядными организациями.

Текущее взаимодействие функциональных отделений и управлений программами в рамках каждого отдельного проекта осуществляется по следующей схеме. Управление программы из числа своих сотрудников назначает «руководителя проекта» (РП), для которого формируется собственный административный отдел, занимающийся планированием и контролем расходования ресурсов, а также разбиением проекта на отдельные субпроекты и их взаимной интеграцией. РП является «фондодержателем» определенного лимита ресурсов, в пределах которого он привлекает персонал и расходует время работы оборудования из функциональных отделений. Т.к. проект для своего полного выполнения должен пройти через все основные функциональные отделения компании (т.е. должны быть выполнены все частные субпроекты), то в каждом из таких отделений по мере их вступления в процесс осуществления проекта назначается соответствующий «руководитель субпроекта» (РСП). Поскольку же каждое из

функциональных отделений одновременно участвует в выполнении субпроектов по нескольким проектам различных программ, то в каждом таком отделении одновременно действуют несколько РСП.

В отличие от РП, не принимающего технических решений, РСП фактически является центральной фигурой системы проектного управления. РСП назначается из числа наиболее квалифицированных сотрудников соответствующего функционального отделения и ему делегируется право непосредственного управления работой исполнителей субпроекта. РСП осуществляет разбивку субпроекта на комплексы работ, отдельные работы и задачи. Каждый комплекс работ отличается высокой технической однородностью, вменяется в обязанность одному из подразделений функционального отделения и имеет там своего менеджера. Выполнение всех работ субпроекта осуществляется в четырехступенчатой логической последовательности «анализ — проектирование - разработка - изготовление» и приводит к получению конкретного практического результата.

В условиях матричной структуры управления проектами применяется принцип двойного подчинения РСП (см. рис. 6) и используется ряд рычагов формального обеспечения баланса власти, основными из которых являются следующие:

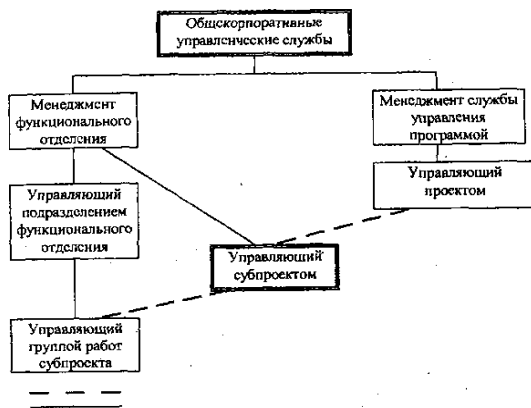
1. РСП находится в штатном расписании соответствующего функционального отделения и получает там зарплату;

2. РСП принимает решения по содержанию работ, балансу их «стоимости - эффективности», оценке изменений в конструкции, осуществляет разбивку по работам, которую утверждает РП;

3. РП не принимает решений по существу работы, а лишь устанавливает технические требования, конечные сроки и лимиты ресурсов по всему проекту и разбивает их по субпроектам; РП обязан обеспечить РСП необходимым оборудованием, персоналом, фондами, а также организовать необходимые внешние закупки и взаимодействия проектной группы с другими подразделениями;

4. РП осуществляет непосредственный контроль за ходом и результатами выполнения работ по линии: РП - РСП - руководитель комплекса работ;

5. РП наделен формальным правом оценки результатов работы РСП, которая передается руководству соответствующего функционального отделения для вынесения решений об оплате труда РСП.



- отношение линейного руководства;
- линия двойного подчинения.

Рис. 6. Механизм двойного подчинения в матричной структуре управления проектами

Таким образом, в структуре управления проектами существует четкое разделение между представителем функциональных служб — РСП, который доминирует при принятии решений по существу работы, и представителем службы управления программой - РП, техническая роль которого ограничена, однако который имеет значительно большие полномочия управленческого характера.

В структурах управления проектами значительную роль также играет высшее звено общекорпоративного руководства. Им принимаются наиболее важные решения о приоритетах проектов, загрузке персонала и оборудования, лимитах ресурсов и их перераспределении между программами.

На общекорпоративном уровне получает оценку и контролируется каждый субпроект по его укрупненным показателям: лимитам денежных средств, персоналу, числу технических и управленческих взаимодействий, объемам внешних субконтрактов и закупок, а также по степени риска, зависящей от масштабов фундаментальных исследований по проекту.

Матричные структуры управления проектами являются в высокой степени динамичными. Состав персонала по программам и проектам

постоянно изменяется. Каждый проект начинается в одном функциональном подразделении, а заканчивается в другом, благодаря чему работники каждого из подразделений одновременно участвуют в реализации нескольких субпроектов. Главным направлением организационной политики в таких структурах является непрерывное развитие инновационного потенциала всех функциональных служб, а также поддержание высокой инициативности менеджеров нижнего и среднего уровней иерархии. Для этого используются механизмы «баланса власти», поддерживающие самостоятельность РСП и ограничивающие степень давления на них как со стороны руководителей функциональных подразделений, так и со стороны руководителей проектов.

Матричные структуры управления продуктами являются разновидностью матричных структур с «постоянным наложением». Целевой характер таких структур принципиально отличается от проектных. Если цель руководителя проекта заключается в том, чтобы как можно скорее его завершить, уложившись при этом в установленную смету затрат и обеспечив заданные качественные характеристики создаваемого объекта, то цель управляющего новым продуктом во многом является противоположной. Его основная задача заключается в эффективном выведении продукта на рынок, максимально долгом поддержании его конкурентоспособности и постоянном совершенствовании продукта за счет различного рода нововведений. Инновационно-ориентированные матричные структуры управления продуктами обычно являются достаточно сложными, поскольку имеют не два измерения (как проектные), а три. Первое измерение составляют специализированные функциональные подразделения, второе – группы управления продуктами, а третье – общекорпоративные тактико-стратегические службы, разделенные по временному принципу и координирующие текущую и перспективную деятельность соответственно.

Группы управления продуктами возглавляются собственными менеджерами, имеющими хорошие маркетинговые, инженерные и организаторские способности. В большинстве случаев такого рода менеджеры являются главными инициаторами (изобретателями, разработчиками) соответствующего нового продукта и поэтому лично заинтересованы в его коммерческом успехе. Основная задача таких руководителей состоит в том, чтобы организовать эффективное межфункциональное взаимодействие, обеспечивающее быстрое

выведение продукта на рынок и его систематическое совершенствование за счет различных технических факторов.

Общекорпоративные тактико-стратегические службы представляют собой особые управленческие подразделения, специально создаваемые для координации инновационной деятельности и располагающие собственным бюджетом целевого назначения. В состав таких служб входят менеджеры, ответственные за эффективное расходование средств в различных продуктовых группах по строго определенному направлению (освоение нового материала, технологического процесса, принципа конструирования, значительное улучшение определённых свойств продукции и т.п.). Основной целью функционирования тактико-стратегических служб является координация инвестиционных потоков, направляемых на нужды перспективного развития. Для того чтобы предотвратить расходование таких средств на текущие нужды, для каждой из продуктовых групп устанавливаются индивидуальные лимиты расходов на перспективные и текущие нужды. Т.о., в рамках структур данного типа появляется двойная система координации и контроля средств на нововведения - по линии общекорпоративных тактико-стратегических служб и по линии менеджеров каждой отдельной продуктовой группы.

В целом, инновационно-ориентированные матричные структуры управления продуктами имеют два существенных отличия от структур управления проектами. Во-первых, в таких структурах большее внимание уделяется маркетинговым факторам и осуществляется попытка более непосредственного нацеливания всей производственно-хозяйственной деятельности на цели рыночной конкуренции. Во-вторых, в этих структурах формируется специальный организационный механизм для генерации и ускорения освоения нововведений, связанный с выделением «временного» измерения в матричной системе взаимодействия подразделений.

Внутрифункциональные матричные структуры формируются не на уровне всей компании в целом, а только в рамках отдельных ее подразделений. Структуры данного типа наиболее эффективны в тех случаях, когда инновационная политика предприятия ориентирована на нововведения небольшого масштаба, объемы производственной деятельности предприятия являются недостаточно большими для того, чтобы обычные продуктовые или проектные матрицы могли эффективно функционировать, а также когда полная перестройка существующей системы управления оказывается слишком длительной

и дорогостоящей. Построение внутрифункциональных матричных структур основывается на трех базовых принципах:

1) сохранение функциональной организации как главной структурной схемы;

2) формирование проблемно-целевых групп в отдельных функциональных службах, т.е. использование так называемой «фрагментарной» матрицы;

3) усиление интеграции межфункциональной деятельности на основе непосредственного привлечения высших руководителей предприятия к работе проблемноцелевых групп в качестве менеджеров-дженералистов.

Проблемно-целевые группы в структурах рассматриваемого типа могут формироваться для разработки и создания как продуктовых, так и технических нововведений.

Проект по новому продукту обычно начинается в исследовательских или маркетинговых службах, где для его реализации формируется начальный состав проектной группы во главе с соответствующим менеджером. На последующих стадиях в состав группы на временной основе включаются проектировщики, дизайнеры, специалисты по закупкам, производственники, экономисты и представители служб управления качеством. При запуске нового продукта в опытное производство руководство проектом обычно передается инженерам производственно-технических служб, однако специалисты, участвовавшие в разработке на предыдущих стадиях, формально остаются в составе группы и привлекаются к работе по мере необходимости.

Проекты по реализации технических нововведений обычно реализуются группами, формируемыми в рамках производственных подразделений. В основной состав таких групп обычно включаются конструкторы, технологи, инспекторы качества, диспетчеры, мастера и производственные рабочие. При необходимости к работе группы привлекаются специалисты инженерных и экономических служб.

Руководители проектно-целевых групп, в отличие от менеджеров обычных продуктовых или проектных матриц, обычно не наделяются значительными правами и ресурсами, а основные управленческие полномочия сохраняются за линейными руководителями соответствующих функциональных подразделений. Вместе с тем, за счет систематического привлечения высших менеджеров компании к работе проектно-целевых групп, их деятельность обычно оказывается

достаточно эффективной и приводит к быстрой реализации проектов.

Характеризуя матричный тип организационных структур в целом, можно выделить следующие их основные особенности.

Во-первых, использование матричных структур является эффективным только при выполнении ряда специфических условий, основными из которых являются следующие:

1) одинаковая важность двух или нескольких аспектов организационной деятельности (продуктового, функционального, временного и т.д.), вызываемая изменчивостью внешней среды;

2) повышенная информационная перегрузка, системы управления, вызываемая сложностью выпускаемой продукции, научно-технической или рыночной неопределенностью ее создания и другими факторами;

3) дефицит квалифицированных специалистов, потребность в которых возникает попеременно в разное время на разных участках работы.

Если какое-либо из перечисленных условий не выполняется, то построение матричных структур практически всегда оказывается излишним усложнением системы управления.

Во-вторых, матричная структура - это тип организационного построения, который не упраздняет функциональную, продуктовую, территориальную организацию, дифференцированную по соответствующему признаку, а существует внутри такого рода сложной организации.

Внешне структур компании, построенной по матричному принципу, выглядит «линейно-функциональной», и в определенных ее частях неизбежно сохраняются организационные взаимодействия, характерные для классической модели организации управления.

В-третьих, необходимо учитывать, что любая матрица — это не только и не столько «структура» управления, она практически не порождает большого числа новых подразделений и должностей, а главным образом меняет полномочия и ответственность уже существующего персонала. Это особый вид организационной «системы» (а не только «структуры»), который охватывает даже в большей степени управленческие процессы, поведение персонала, системы планирования и информационного обеспечения, чем собственно организационно-управленческую структуру. Без развития широкого комплекса обеспечивающих условий (систем сетевого планирования, особых форм внутренней управленческой отчетности,

специфических схем стимулирования и оплаты труда работников по конечным результатам и т.п.) матричные структуры принципиально не могут эффективно работать.

С точки зрения инновационной деятельности, основное преимущество матричных структур состоит в органичном сочетании их целевой ориентации на достижение конечного рыночного эффекта с сохранением четко выделенного функционального и временного разрезов деятельности. При этом обеспечивается быстрое реагирование управленческой системы на изменения рыночной среды, значительно повышается мобильность и квалификационный уровень персонала и в то же время сохраняется относительная экономичность построения инженерно-технического и управленческого аппарата за счет избежания дублирования служб на общекорпоративном и проектном уровнях. Основным же недостаток матричных структур заключается в том, что они предполагают использование механизмов двойного подчинения отдельных сотрудников, что само по себе является нарушением одного из классических принципов управления — принципа единоначалия. В связи с этим матричные структуры выдвигают повышенные требования как к способностям управленческих работников, так и к стилю поведения всего остального персонала предприятия.

Роль и формы межфирменной кооперации в сфере инновационной деятельности.

Межфирменная кооперация является альтернативным вариантом структурной организации инновационной деятельности, отличающимся тем, что здесь не предполагается сохранение за предприятием обязанности самостоятельного выполнения всех стадий инновационных; разработок. В рамках систем кооперации работы по инновационному проекту разделяются между несколькими тесно взаимодействующими организациями, имеющими различную специализацию и связанными друг с другом договорными обязательствами.

Основными стимулами кооперации в области инновационной деятельности и, соответственно, основными видами эффектов такой кооперации являются следующие:

- 1) минимизация собственных издержек каждого из участников разработки за счет его частичного, а не полного участия в финансировании проекта;
- 2) обеспечение синергии взаимодополняющих ноу-хау партнеров;
- 3) обеспечение возможности расширения целевых рынков сбыта

инновационной продукции каждого из партнеров за счет взаимного освоения рыночных секторов;

4) использование преимуществ специализации:

а) минимизация сроков осуществления отдельных стадий инновационной разработки за счет распределения ответственности за их выполнение между партнерами в соответствии со спецификой их инновационного потенциала;

б) минимизация вероятности возникновения рискованных ситуаций в ходе осуществления отдельных стадий инновационной разработки за счет выполнения каждой из этих стадий специализированными организациями;

5) расширение спектра полезных свойств создаваемых новшеств за счет обеспечения междисциплинарности проводимых НИОКР;

6) ускорение Процессов технологического трансфера за счет формирования, между кооперирующимися предприятиями развитых систем информационного обмена.

Эффективность процессов межфирменной кооперации в сфере инновационной деятельности определяется сложным комплексом различных факторов, основными из которых являются:

1) степень согласованности целей взаимодействующих организаций;

2) возможность согласованного распределения результатов совместной разработки между ее участниками;

3) степень различия в уровне технико-технологического потенциала взаимодействующих организаций;

4) степень согласованности параметров систем управления организаций-партнеров;

5) степень согласованности организационных культур организаций-партнеров.

Кооперация в инновационной сфере может иметь множество различных форм, общая совокупность которых может быть разделена на три направления:

а) кооперация промышленных предприятий одной или нескольких смежных отраслей;

б) кооперация промышленных предприятий с научными и исследовательскими организациями;

в) кооперация промышленных предприятий с элементами региональной инновационной инфраструктуры.

Кооперация промышленных предприятий одной или не-

скольких смежных отраслей может осуществляться в рамках вертикально или горизонтально интегрированных хозяйственных систем. Основными разновидностями вертикально интегрированных систем, участвующих в осуществлении инновационной деятельности, являются финансово-промышленные группы и холдинги. Поскольку такие системы включают в себя предприятия, связанные в единые технологические цепочки, то основная их роль в инновационных процессах состоит в активизации межотраслевой диффузии инноваций. Совместная же реализация предприятиями таких систем каких-либо общих инновационных проектов является достаточно редкой, поскольку научно-технический потенциал подобных предприятий прежде всего ориентирован на поддержание эффективности их собственной работы в рамках общей технологической цепочки.

Горизонтальная кооперация одно- или разноотраслевых предприятий является наиболее распространенной

формой реализации крупномасштабных инновационных проектов, требующих значительных инвестиционных вложений и широких рынков сбыта, необходимых для ускорения окупаемости разработок. Такая кооперация предполагает объединение взаимодействующих предприятий в различного рода *стратегические альянсы*, основными разновидностями которых являются различного рода ассоциации и консорциумы. Основная идея формирования стратегических альянсов в сфере инновационной деятельности состоит в том, чтобы совместными усилиями всех участников организовать выполнение наиболее рискованных начальных стадий инновационной разработки (обычно - фундаментальных исследований), а затем распределить полученные результаты между всеми партнерами для дальнейшего самостоятельного их освоения. Т.о., если на начальных стадиях разработки кооперирующиеся предприятия работают совместно друг с другом, объединяя свой научно-исследовательский потенциал, то на поздних ее стадиях между участниками альянса начинается острая конкуренция, которая способствует скорейшему выведению на рынок наиболее перспективных образцов новой продукции.

Ассоциации как разновидность стратегических альянсов сферы НИОКР представляют собой добровольно формируемые договорные объединения предприятий, создаваемые для проведения совместных исследований и разработок. В рамках ассоциаций обычно создаются специализированные фирмы, производства и центры, оказывающие

всем участникам ассоциации необходимые исследовательские, технологические, маркетинговые, юридические и другие услуги. Входящие в ассоциацию предприятия сохраняют свою полную самостоятельность и могут одновременно являться участниками других форм межфирменной кооперации.

Консорциумы в сфере инновационной деятельности обычно создаются для реализации крупномасштабных научно-технических программ. Объединяя предоставляемые участвующими предприятиями ресурсы, консорциумы выполняют функции по проведению стратегически значимых НИОКР, разработку ключевых технологий и стандартов. Как и в случае с ассоциациями, предприятия-участники консорциумов сохраняют свою полную юридическую и деловую самостоятельность.

Руководство деятельностью ассоциаций и консорциумов осуществляют специально создаваемые управленческие органы (правления), которым предприятия-участники делегируют полномочия по выработке единой исследовательской политики и распоряжению общими ресурсами.

Кооперация промышленных предприятий с научными и исследовательскими организациями осуществляется тогда, когда разрабатываемые предприятиями инновационные проекты требуют частого осуществления специализированных фундаментальных исследований, а также в тех случаях, когда предприятия стремятся ограничить доступ конкурентов к результатам своей исследовательской деятельности. Такого рода кооперация обычно протекает в двух основных формах: в форме реализации совместных исследовательских программ и в форме создания совместных исследовательских Центров академического и промышленного секторов. При первом варианте промышленные компании спонсируют исследования, соответствующие научной специализации отдельных подразделений различных НИИ или ВУЗов. Взамен они получают возможность «заглянуть» в результаты проведенных университетских исследований и получить исключительное право использования этих результатов в своей производственной деятельности. Второй вариант ориентирован на установление более длительных партнерских связей между промышленными компаниями и научно-исследовательскими организациями. Для установления таких связей создаются специализированные исследовательские центры, финансируемые за счет средств промышленной компании и включающие в свой состав

как ее собственных специалистов, так и персонал научной организации. Основной целью функционирования таких центров является выполнение фундаментальных исследований и части прикладных НИОКР для инновационных проектов промышленной компании - инвестора. В целом, существующие оценки показывают, что кооперация промышленных предприятий с научными и исследовательскими организациями позволяет на порядок

снижать стоимость и степень риска выполнения начальных стадий инновационных проектов.

Кооперация промышленных предприятий с элементами региональной инновационной инфраструктуры является одной из наиболее эффективных форм структурной организации инновационной деятельности. Основными достоинствами подобной кооперации являются включение! предприятия в развитую систему информационного обеспечения инновационной деятельности, а также возможность оперативного использования на всех стадиях осуществления инновационных разработок услуг специализированных фирм (исследовательских, опытно-производственных, консалтинговых, маркетинговых и т.п.). Инновационная инфраструктура экономически развитых регионов включает в себя большое количество различно-го рода субъектов, наиболее значимыми из которых являются технопарки и технополисы.

Технопарк представляет собой компактно расположенный комплекс, построенный по модульному принципу и оказывающий комплекс взаимосвязанных услуг по поддержке инновационной деятельности и ускорению, продвижения нововведений в сферу материального производства. Типовая укрупненная структура технопарка представлена на рис. 7.

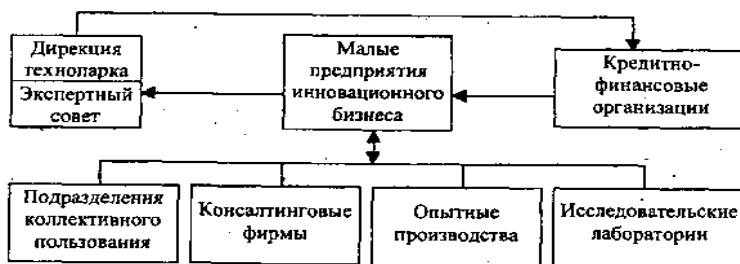


Рис. 7. Типовая укрупненная структура технопарка

Основной функцией технопарков является формирование и поддержка малых инновационных фирм за счет предоставления им на льготных условиях полного комплекса специализированных услуг по развертыванию нового бизнеса. С точки зрения промышленных компаний, эффект от взаимодействия с технопарками прежде всего проявляется в возможности систематического «отпочковывания» проектных подразделений, занимающихся реализацией каких-либо рискованных инновационных разработок и превращения их в самостоятельные структурные единицы, контролируемые с помощью механизмов дочернего управления и владения контрольным пакетом акций. Размещение таких обособленных подразделений в рамках технопарков позволяет осуществлять их комплексное обслуживание специализированными фирмами (исследовательскими, консалтинговыми, маркетинговыми и т.д.), существенно сокращая при этом накладные расходы и минимизируя степень риска.

Технополисы являются более крупными структурными образованиями и представляют собой особые региональные зоны, в которых группируются организации, участвующие в выполнении различных стадий инновационных процессов. Примерами технополисов являются Силиконовая долина в США, научный городок Цукуба в Японии, Новосибирский академгородок и др. В структуру технополисов обычно включаются технопарки, исследовательские центры промышленных компаний и академической науки, различного рода лаборатории и НИИ, опытные предприятия, информационные центры, юридические и финансовые фирмы. Благодаря высокой насыщенности технополиса инновационно-активными организациями, в нем создаются все необходимые условия для быстрой и эффективной реализации всех стадий инновационного процесса. Интеграция подразделений промышленных компаний в структуру технополисов дает им возможность более оперативного вхождения в различного рода стратегические альянсы сферы НИОКР, повышает уровень их информационной обеспеченности и способствует быстрому наращиванию их инновационного потенциала.

Кластерный подход в организации инновационной деятельности.

В переводе с английского языка слово «cluster» означает «гроздь, букет, щетка», а также «группа, сосредоточение» (например, людей, предметов). То есть слово «кластер» имеет много толкований, но

характерным признаком его сущности есть объединение отдельных элементов (составных частиц) в единое целое для выполнения определенных функций или реализации определенной цели.

Подобное значение вкладывается в экономическое содержание этого слова исследователями кластеров, хотя трактовки понятия у них различаются. Понять содержание кластера, его экономическую сущность поможет рассмотрение его характерных признаков. Обобщение теоретических исследований в области кластеров позволило сформулировать следующие *признаки кластеров*:

- группа предприятий, объединенных горизонтальными связями;
- размещение предприятий на одной географической территории;
- наличие вертикальных связей меж предприятиями, научными организациями и структурами государственного управления;
- объединение предприятий законченного производственного цикла (от производства сырья до сбыта готовой продукции);
- связанность предприятий единой инфраструктурой и институциональной средой;
- объединение предприятий вокруг научного центра;
- наличие неформальных взаимоотношений субъектов кластера.

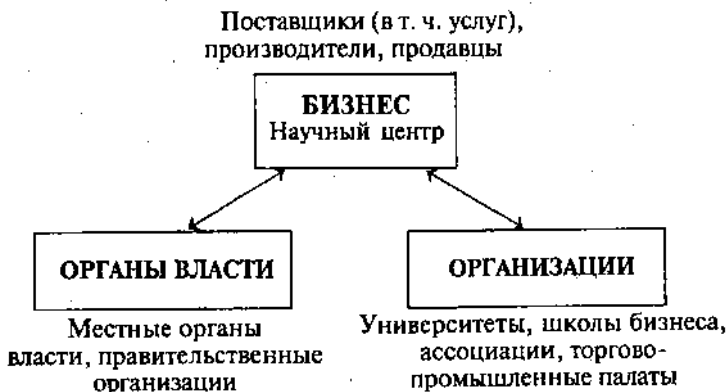
Таким образом, на основе выявленных признаков можно сформулировать сущность кластера. *Кластер* представляет собой *производственную систему* территориально взаимосвязанных и комплементарных предприятий, объединенных вокруг научного центра (включая специализированных поставщиков, производителей, покупателей), которая связана вертикальными связями с общественными институтами и органами власти с целью повышения конкурентоспособности предприятий и регионов.

Географические масштабы и структура кластера, его размеры могут быть различны и зависят от таких факторов, как производственные (протяженность цепочки ценностей, наличие побочных продуктов), сбытовые (география сбыта), длительность и надежность формальных и неформальных взаимосвязей. Для идентификации кластера необходимо определить его структуру.

Зарубежный опыт преподносит большое многообразие кластерных структур, состав компонентов которых различен и включает разнопорядковые элементы кластеров (продукты, предприятия, организации). Это свидетельствует о том, что в экономической науке до конца не ясно, кого (или что) следует включать в состав кластера.

В соответствии с законом философии сущность явления определяет

его форму. Исходя из данного кластеру определения и опираясь на синтез некоторых общих закономерностей кластерной структуры полагается, что в состав кластера входят 3 группы субъектов: «бизнес», «органы власти» и «организации» («институции»). В общем виде состав кластера представляется следующим образом (рис. 8).



3.5.1. Состав кластера в общем виде

Рис.8 – состав кластера в общем виде

Центральным субъектом является «бизнес» — основа производственного кластера. Два других субъекта — «органы власти» и «организации» — формируют кластерную инфраструктуру. Такое разделение кластерной инфраструктуры поможет создать рациональную структуру кластера и определить функции его участников.

Важность определения субъектов инфраструктуры состоит в том, что они формируют методы поддержки кластеров. Мировая практика свидетельствует о существовании различных правительственных учреждений (департаменты, агентства, министерства торговли и промышленности, комиссии по кластерам, комитеты по повышению конкурентоспособности и др.).

Вторая группа - организации, она включает университеты, школы бизнеса, ассоциации, торгово-промышленные палаты.

Изучение зарубежного опыта кластеризации позволило сделать предположение, что состав инфраструктуры зависит от многих

факторов: активности инициативных групп, вида кластерного подхода, степени экономического развития страны, менталитета представителей бизнеса и местных властей. В структуру кластера необходимо включать те организации, которые добавляют ценность ключевому продукту.¹

Важное значение в инновационном развитии кластера отводится научно-исследовательским организациям, которые призваны создавать инновации для кластера. Таким научным центром может быть отраслевой институт или вуз, проводящий исследования для кластера, региональный исследовательский центр и др. Вокруг них должен формироваться производственный кластер.

Структура производственного кластера (элемент «бизнес»), в соответствии с концепцией цепочки и системы ценностей М. Портера, а также приведенным выше обоснованием, примет следующий вид (рис. 9).



Рис. 9. Структура производственного кластера

Структура кластера может быть сложной и иметь в своем составе другие кластеры. Например, кластер виноделов из Калифорнии включает сельскохозяйственный, туристический и кластер пищевой промышленности. Кластер итальянских производителей обуви включает кластер модельеров текстильной промышленности.

Принципиальное отличие сетевых организаций от иерархических состоит в том, что они основаны на неформальных связях, которые образуются в результате стремления отдельных предпринимателей/предприятий объединить усилия с теми, кто ставит аналогичные цели в инновационном развитии. Поэтому акцент в деятельности кластера делается на максимизации совокупной полезности для его субъектов на основе использования формальных и

неформальных связей.

При обращении к неформальным рамкам взаимодействия индивиды экономят на цене за счет сокращения издержек на заключение контракта и защиту права собственности, защиту от третьих лиц, издержек по сертификации. Минимальны также издержки на поиск информации ввиду ограниченности круга потенциальных партнеров (лично знакомые люди или люди, работающие в одном кластере), обладающих известной репутацией. Ведение переговоров и процесс согласования интересов по причине наличия общих ценностей и опыта совместной деятельности облегчаются.

Различного рода связи между предприятиями региона, как формальные, так и неформальные, способствуют росту инновационности в их деятельности. В свою очередь, конкуренция, стимулирующая компании к поиску путей достижения превосходства на рынке, все более склоняет их к активизации инновационной деятельности. Из понимания этого возникает стремление к кооперации между конкурирующими компаниями, на определенном этапе осознающими значимость обмена опытом и знаниями. К тому же участники кластера убеждаются на практике в том, что стоимость транзакций при их функционировании в сети для них намного ниже, чем в случае осуществления ими подобных действий вне рамок сети. Возможные потери предприятий от утечки информации из сети все же представляются на порядок ниже преимуществ, создаваемых консолидацией производственных факторов.

Эти утверждения приводят к выводу о том, что кластеры являются объектом и разновидностью инновационных сетей. В большинстве стран кластерная концепция рассматривает кластеры как «инновационные сети», «сети взаимодействия» (Австралия), «системы нововведений» (Канада, Мексика, Испания, Швейцария, Соединенное Королевство), «стили создания новшеств» (Германия), «системы инноваций и сотрудничества» (Бельгия).

Сущность кластера предопределила источник конкурентных преимуществ его субъектов — горизонтальные связи, которые устанавливаются между его участниками. М. Бест, А. Гроув отмечают, что горизонтальная интеграция создает «кластерную динамику», которая оказывает большое влияние на рост. Объясняя влияние горизонтальной интеграции на повышение конкурентоспособности кластера, разные исследователи отмечают конкретные области взаимодействия — совместные PR, демонстрационные программы,

коллективный маркетинг или совместное финансирование (Роланд и Хертхог), распространение технологий, коллективное обучение. Другие авторы (Джереффи) полагают, что развитие отношений осуществляется по всей цепочке ценностей продукта.

В качестве инструментария кластерного анализа М. Портер предложил цепочку ценностей как систему видов деятельности, между которыми существуют связи. Связи не только объединяют ценный виды деятельности внутри компании, но и создают взаимозависимость своей цепочки ценностей и цепочек ценностей поставщиков, каналов сбыта и покупателей, т. е. между субъектами кластера. М. Портер обосновывает влияние связей на конкурентное преимущество компании, утверждая, что компания может создать конкурентные преимущества за счет оптимизации или координации этих связей.

Приняв во внимание это утверждение М. Портера, можно предположить, что конкурентные преимущества субъектов кластера формируются благодаря созданию *единой* цепочки ценностей субъектов кластера. Модель единой цепочки ценностей кластера представлена на рисунке 10.

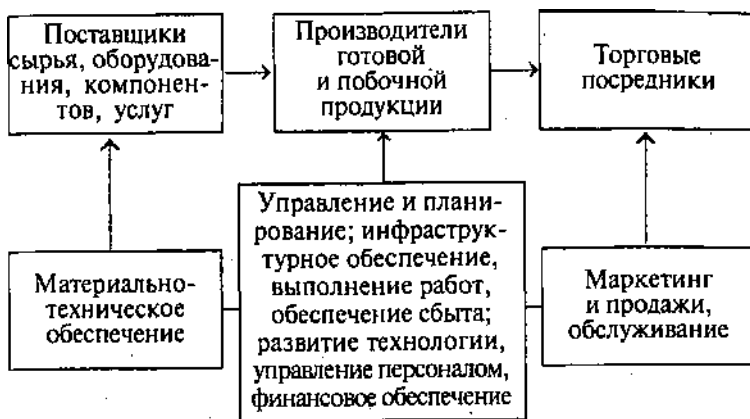


Рис. 10. Цепочка ценностей кластера

Цепочка ценностей позволяет разделить все субъекты кластера на 3 группы: поставщиков сырья, оборудования, компонентов, услуг, производителей готовой продукции, производителей побочной

продукции; торговых посредников.

Влияние горизонтальных связей в областях деятельности цепочки ценностей кластера на конкурентные преимущества субъектов кластера показано в таблице 3.

Таблица 3. Влияние горизонтальных связей в областях деятельности цепочки ценностей кластера на конкурентные преимущества субъектов кластера.

Область связей в цепочке ценностей	Влияние на конкурентоспособность субъектов кластера
Инфраструктурное обеспечение	Создание ассоциаций или др. объединений позволяет субъектам кластера заключать партнерские соглашения о разделе рынков, совместно использовать ресурсы, получать управленческие, финансовые, технические, информационные, консультационные, образовательные услуги, лоббировать интересы субъектов кластера перед местными органами власти
Управление и планирование	Использование передовых управленческих технологий позволяет оттеснять иностранных производителей, разрабатывать новую продукцию, формировать новые потребности, расширять старые рынки, формировать и осваивать новые
Материально-техническое обеспечение	Доступность услуг специализированных организаций (ввиду их близости) - бирж занятости, центров маркетинга, центров поддержки предпринимательства, Интернета в регионе. Благодаря тесным связям и близости поставщиков ресурсов (сырья, материалов, оборудования, услуг, персонала) сокращается время поставки. Сотрудничество с субподрядчиками способствует своевременному получению информации для принятия маркетинговых решений
Выполнение работ (производство)	Привлечение субподрядчиков к процессу конструирования и разработки способствует более успешной реализации производственного процесса (поскольку поставщик лучше знает свои производственные мощности), а также более полному удовлетворению потребностей потребителей
Развитие технологий	Сотрудничество в области научных исследований способствует быстрому распространению инноваций, развитию уникальных способностей и созданию новых производств. Совместные программы в области научных исследований создают возможность доступа к общему фонду технических и организаторских знаний
Управление персоналом	Доступ к общему фонду технических и организаторских знаний, коллективное обучение повышают конкурентоспособность персонала
Финансовое обеспечение	Совместное финансирование проектов является дополнительным источником финансирования
Обеспечение сбыта продукции	Объединение с потребителями (корпоративными) способствует лучшей осведомленности о спросе, в результате чего предприятия становятся чрезвычайно гибкими

Маркетинг и продажи	Раздел рынка между производителями устраняет негативные последствия прямой конкуренции. Совместное проведение маркетинговых исследований дает возможность экономить маркетинговый бюджет
Обслуживание	Совместные программы в области обслуживания, маркетинга позволяют повышать качество обслуживания и снижать затраты на него

Таким образом, роль кластерного подхода в повышении конкурентоспособности предприятий состоит в следующем.

1. *В снижении себестоимости продукции за счет:*

- доступности ресурсов и услуг специализированных организаций благодаря тесным связям и близости поставщиков ресурсов;
- снижения транзакционных издержек благодаря неформальным связям;
- совместных с субъектами кластера программ маркетинговых исследований и обслуживания потребителей;
- совместного финансирования проектов.

2. *В повышении потребительской удовлетворенности клиентов благодаря:*

- лучшей осведомленности о спросе и потребностях в результате объединения с корпоративными потребителями;
- совместным с субъектами кластера программам маркетинговых исследований.

3. *В активизации инновационной деятельности в кластере за счет:*

- сотрудничества разноотраслевых фирм с научно-исследовательскими и информационными организациями;
- взаимного учебного процесса и обмена информацией;
- быстрой диффузии инноваций внутри локальных инновационных систем;
- взаимосвязи и взаимодействия субъектов производственной системы (цепочки ценностей) и создания «новых» комбинаций знаний и навыков. .

4. *В экономическом стимулировании и протекционизме субъектов кластера путем:*

- предоставления налоговых льгот, льготных кредитов и субсидий за счет местных бюджетов;
- увеличения импортных таможенных пошлин и налогов на продажу импортных товаров;
- введения квот на ввоз конкурирующих товаров;

- отстаивания выгодных цен контрактов на переработку давальческого сырья и др.

Кластер представляет собой систему как комплекс компонентов, у которых совместная работа и взаимоотношения принимают характер взаимодействия, т. е. наблюдается явление синергии. В таких системах целое больше, чем сумма частей. Это означает, что повышение конкурентоспособности каждого субъекта кластера приведет к повышению конкурентоспособности кластера в целом, а повышение конкурентоспособности кластеров — к повышению конкурентоспособности региона и отраслей. Субъекты, не ассоциированные в кластер, будут иметь меньше конкурентных преимуществ.

Доказательство влияния кластерных образований на конкурентоспособность его субъектов вызвало необходимость выявления предпосылок создания кластеров для предприятий Республики Беларусь.

Этот вопрос особенно актуален для Республики Беларусь как страны с еще не совсем развитой рыночной экономикой, которой предстоит развивать кластерные отношения.

Большинство исследователей в качестве изначальной предпосылки кластеризации отмечают создание благоприятных условий для эффективной работы рынков. В частности, М. Портер утверждает, что «кластеры обычно выражены сильнее в условиях развитой экономики... В развивающейся экономике кластеры оказываются поверхностными и в основном полагаются на поступающие от иностранных производителей компоненты, сервис и технологии».

Другие ученые в качестве предпосылок создания кластеров отмечают глобализацию и процессы, связанные с ней: усиление конкуренции, увеличение доступа к глобальным ресурсам (новые технологии, знания, умения, информация, капитал) и новым рынкам сбыта.

Принимая во внимание разработанные выше теоретические основы кластеров, а также основываясь на исследованиях внешней и внутренней среды предприятий Беларуси, были выявлены предпосылки и источники кластеров в промышленности республики (табл. 4).

Процессы глобализации негативно сказались на промышленных предприятиях Беларуси, поскольку усилилась конкуренция на внеш-

Таблица 4. - Предпосылки создания кластеров в промышленности Республики Беларусь и их источники

Предпосылки	Источник
1. Создание благоприятных условий для эффективной работы рынков	Законодательство, стимулирующее развитие рыночных отношений
2. Обострение конкуренции	Глобализация
3. Низкая инновационная активность предприятий	Несовершенство инновационной системы
4. Невысокий уровень конкурентоспособности предприятий	Несовершенство системы управления конкурентоспособностью предприятий
5. Соперничество и сотрудничество субъектов	Наличие формальных и неформальных связей между субъектами кластера
6. Наличие местных факторов производства	Наличие специализированных учебных и исследовательских заведений, квалифицированных трудовых ресурсов, источников сырья в регионе

нем и внутреннем рынках. Вследствие неэффективного менеджмента многие белорусские предприятия не смогли противостоять зарубежным конкурентам и потеряли часть рынка.

Исследование правовой базы в Республике Беларусь позволяет сделать вывод о том, что в стране в основном созданы благоприятные условия для эффективной работы рынков: законодательство регламентирует функционирование предприятий различных форм собственности, развитие предпринимательства и внешнеэкономической деятельности, стимулирует привлечение инвестиций. Тем не менее низкая инновационная активность предприятий свидетельствует о несовершенстве инновационной системы. Так, доля инновационных товаров в промышленности Беларуси составляет 8 %, в легкой промышленности - 1 %, удельный вес инновационных организаций - 13 %, доля патентных технологий — 3,5 %, тогда как в развитых странах эти показатели в десятки раз выше.

Анализ конкурентоспособности предприятий Беларуси позволил сделать вывод о ее невысоком уровне, что говорит о неэффективности системы управления конкурентоспособностью предприятий на микро-, мезо- и макроуровнях.

Особенностью кластерных образований является как кооперация между предприятиями-участниками, так и конкуренция между ними.

При внешней противоречивости процессов кооперации и конкуренции между предприятиями на конкретных рынках в условиях глобализации все более определяющими становятся факторы, способствующие налаживанию взаимодействия участников рынка. Как отмечает М. Портер, большинство участников кластера не конкурируют между собой непосредственно, поскольку они обслуживают разные сегменты рынка.

Областями сотрудничества предприятий являются совместные научные и маркетинговые исследования, совместные рекламные кампании (например, СП «Белита» и ЗАО «Витекс»).

Промышленность Беларуси обеспечена местными факторами производства — есть сырьевая база, материалы, средства труда, специализированные учебные и исследовательские заведения, квалифицированные трудовые ресурсы.

Таким образом, можно сделать выводы: во-первых, кластерный подход является наиболее предпочтительным в повышении конкурентоспособности предприятий; во-вторых, в промышленности Республики Беларусь сложились создания кластеров.

3. Проектное управление инновационной деятельностью предприятия

Сущность и особенности проектного подхода к управлению инновациями.

Управление инновационной деятельностью предприятий на тактическом уровне в большинстве случаев реализуется на основании системы проектного управления. Управление инновационными проектами обеспечивает конкретизацию выбранных инновационных стратегий и их непосредственное воплощение в производственно-хозяйственной деятельности предприятия. По своей сути *управление проектом* представляет собой целенаправленный системный процесс выработки и реализации управленческих решений, охватывающих все стадии осуществления конкретной разработки и направленных на ее успешное выполнение в рамках установленных временных, бюджетных и ресурсных ограничений.

Ключевыми элементами системы проектного управления инновационной деятельностью предприятия являются отдельные инновационные проекты. *Инновационный проект представляет собой неповторяющийся комплекс мероприятий (научных, технологических, производственных,*

организационных, финансовых и коммерческих), выполняемых в установленной последовательности, взаимно связанных друг с другом по ресурсам, срокам и исполнителям, и направленных на достижение единой конечной цели - создание конкретного новшества.

Как объект управления, любой инновационный проект имеет следующие характерные признаки:

1. *Конкретная целевая направленность.* Данный признак означает, что любой инновационный проект организуется и выполняется не для проверки абстрактных научных идей, а ориентирован на создание заранее оговоренного продукта, предназначенного для передачи конкретному заказчику, выведение на конкретные сегменты рынка или для внедрения в конкретном участке производственного процесса внутри самого предприятия.

2. *Ограниченные сроки реализации.* В соответствии с данным признаком, любой проект является срочным мероприятием, имеющим строго установленные временные рамки. При превышении заданных сроков своей реализации, проект теряет привлекательность для инвесторов и может войти в противоречие как с динамикой рыночных требований, так и с динамикой собственных стратегических направлений развития предприятия-разработчика.

3. *Ограниченный объем привлекаемых трудовых и материальных ресурсов.* Данный признак означает, что любые изменения хода реализации проекта могут быть осуществлены только в рамках выделенных ресурсных лимитов. В случаях, когда проект не укладывается в такие лимиты, его либо закрывают, либо проводят пересмотр первоначальных целей его реализации. Ресурсная ограниченность проектов является исходной предпосылкой для формирования и реализации их диверсифицированных портфелей, а также для резервирования ресурсов как средства компенсации рисков инновационной деятельности.

4. *Наличие индивидуального четко установленного бюджета.* В соответствии с данным признаком, любой инновационный проект планируется и реализуется как отдельный бизнес, имеющий собственную структуру доходов и расходов, оформленных в виде соответствующего бюджета. Наличие отдельных проектных бюджетов обеспечивает возможность бизнес-планирования проектов и создает условия для текущего контроля и координаций их стоимостных параметров.

5. *Неповторяемость и новизна для предприятия-разработчика.* Данный признак означает, что любой проект не является элементом рутинной деятельности подразделений предприятия, содержит в себе

определенную новизну и осуществляется однократно. Вследствие этого, реализация каждого из проектов требует приобретения персоналом специфических знаний и навыков, привлечения новых специалистов и установления новых взаимосвязей с организациями-подрядчиками.

6. *Организационная обособленность.* В соответствии с данным признаком, любой проект представляет собой такое мероприятие, реализация которого требует формирования специализированной команды специалистов, деятельность которой сфокусирована только на выполнении данной разработки и которой в ряде случаев может быть присвоен статус обособленного структурного подразделения предприятия.

7. *Одновременная обособленность и взаимосвязанность с другими проектами предприятия.* Обособленность проектов является следствием их внутренней новизны и ресурсной ограниченности. Выражением обособленности проектов друг от друга является специализация проектных команд, а также возможная конкуренция проектов за предоставляемые ресурсы. Обособленность проектов обеспечивает возможность их диверсификации, а также создает условия для четкого распределения и эффективного использования ресурсов предприятия. В то же время, реализуемые предприятием инновационные проекты должны быть логически взаимосвязаны, за счет чего обеспечивается получение синергетических эффектов и преемственность интеллектуального потенциала участников проектных команд.

Любой проект имеет собственный жизненный цикл, состоящий из четырех базовых стадий: стадии формулирования и отбора проекта, стадии его разработки, стадии реализации и стадии завершения (см. рис. 10).

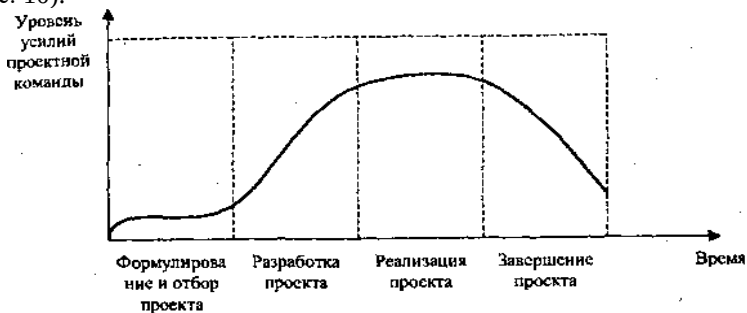


Рис. 10. Структура жизненного цикла инновационного проекта

На первой стадии жизненного цикла осуществляется спецификация идеи проекта, определяется структура его целей, проводится предварительная оценка необходимых для реализации проекта объемов ресурсов и ожидаемого эффекта от его выполнения. По результатам оценки разрабатывается технико-экономическое обоснование или бизнес-план проекта, на основании которых проект проходит процедуру конкурсного отбора, в рамках которого его, совместно с альтернативными вариантами проектов, подвергают экспертизе по комплексу различных оценочных критериев. При положительном результате отбора принимается решение о включении проекта в соответствующий портфель и начинается поиск возможных инвесторов (если проект изначально не выполняется по заказу конкретного клиента).

На второй стадии жизненного цикла проводится формирование взаимосвязанного по времени, ресурсам и исполнителям комплекса заданий и мероприятий по реализации цели проекта. На этом этапе разрабатывается детализированный план осуществления проекта, выбирается оптимальная структурная форма его реализации, проводится отбор членов проектной команды и внешних подрядчиков, а также оформляется необходимая контрактная документация.

На стадии реализации проекта непосредственно создается его основной продукт, осуществляется контроль выполнения установленных календарных планов и выделенных лимитов ресурсов, проводится корректировка возникающих отклонений и оперативное регулирование хода разработки.

На стадии завершения проекта проводится сдача созданного продукта заказчику (либо выведение его на целевые рынки), осуществляется закрытие контрактов и перераспределение ресурсов проекта, в ходе которого высвобождающееся оборудование и персонал передаются другим проектам предприятия.

Управление проектом охватывает все стадии его жизненного цикла и реализуется совместными усилиями менеджеров самого проекта и управляющими общеорганизационного уровня. Конкретное распределение функций между двумя этими уровнями управления в каждой организации имеет индивидуальный ситуационный характер и определяется комплексным влиянием следующих основных факторов:

- 1) тип действующей на предприятии организационной структуры управления;
- 2) уровень новизны проекта и неопределенности его основных па-

раметров;

3) степень приоритетности проекта как элемента портфеля для соответствующей СЗХ.

В общем случае, распределение управленческих функций между проектным и общеорганизационным уровнями менеджмента реализуется по следующей схеме. На общеорганизационном уровне осуществляется отбор проектов, устанавливаются сроки окончания их разработки и реализации, утверждаются планы распределения ресурсов между этапами реализации проектов и проводится контроль выполнения каждого из укрупненных этапов. На проектном уровне управления ведется подготовка проектных планов для их последующей передачи на общеорганизационный уровень, осуществляется текущий контроль реализации проекта, координация действий участников проектной команды и компенсация возникающих отклонений от установленных планов.

В целом, проектный подход к управлению инновационной деятельностью предприятия имеет следующие основные преимущества:

1) целевой характер инновационных разработок, обеспечиваемый за счет одновременной увязки каждого из выполняемых проектов с инновационной стратегией предприятия в конкретной СЗХ и со всеми прочими проектами соответствующего портфеля;

2) четкая координация инвестиционных потоков, направляемых на обеспечение инновационной деятельности предприятия за счет разработки и контроля выполнения индивидуальных бюджетов каждого из проектов;

3) обеспечение возможности оперативного контроля и регулирования хода реализации каждого из проектов за счет разработки их индивидуальных детализированных временных и ресурсных планов;

4) создание условий для максимально эффективного использования ресурсов предприятия за счет применения конкурсных схем отбора проектов и делегирования значительных полномочий и ответственности менеджерам проектов;

5) обеспечение условий для быстрого сворачивания проектов, реализация которых существенно отклоняется от составленных временных и бюджетных планов.

Основными ограничениями на применение проектного подхода являются наличие достаточного количества инициативных менеджеров среднего и нижнего уровней иерархии (менеджеров-дженералистов), высокий уровень квалификации и мобильности персонала предприятия, а также наличие развитой организационной культуры, обеспечи-

вающей поддержку постоянных изменений в видах деятельности и структуре предприятия.

Механизм отбора инновационных проектов

Отбор инновационных проектов является ключевой процедурой, обеспечивающей согласование стратегического и оперативно-тактического уровней управления инновационной деятельностью предприятия. Для обеспечения возможно большей точности и объективности оценок в современных промышленных компаниях принят многоступенчатый и многокритериальный механизм отбора проектов. Укрупненный алгоритм такого механизма представлен на рис. 11.

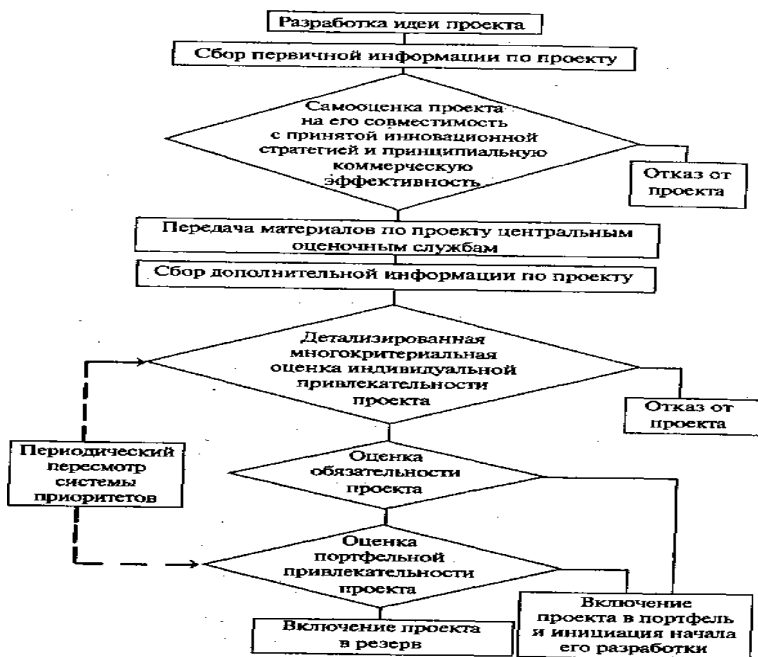


Рис. 11. Структура многоступенчатого многокритериального отбора проектов

Первый этап отбора самостоятельно осуществляется инициаторами проекта. На данном этапе проводится сбор первичной информации по стоимости проектных работ, ожидаемому коммерческому эффекту и

возможным рискам. На основании этих данных разработчики проекта самостоятельно оценивают проект и определяют целесообразность его дальнейшего рассмотрения на общеорганизационном уровне. В случае принятия положительного решения, проект передается специализированным общекорпоративным оценочным службам, которые проводят сбор необходимой дополнительной информации и оценивают степень индивидуальной привлекательности проекта для предприятия.

Формирование специализированных служб централизованного отбора проектов является важным условием эффективности функционирования всей системы проектного управления. Как правило, такие службы создаются в виде специальных аналитических отделов, подчиняющихся непосредственно высшему руководству компании и независимых от руководителей всех прочих линейных и функциональных подразделений. Для обеспечения большей объективности принимаемых данными службами решений, широко практикуется привлечение к их работе специалистов внешних консалтинговых организаций. Помимо отбора проектов, аналитические службы также выполняют функцию систематического пересмотра приоритетности оценочных критериев и функцию информирования персонала предприятия о действующей системе приоритетов и выполняемых проектах.

Оценка индивидуальной привлекательности проектов осуществляется с помощью разветвленного комплекса критериев, структура которого может различаться в зависимости от таких факторов, как отраслевая принадлежность предприятия, масштабы его деятельности, степень вовлеченности в процессы межфирменной кооперации и др. Наиболее часто используются следующие группы критериев (см. табл. 5).

Таблица 5.– Типовая структура критериев оценки индивидуальной привлекательности инновационных проектов

Группы критериев	Частные критерии
Системные критерии	Совместимость проекта с принятой инновационной стратегией предприятия для соответствующей СЗХ
	Согласованность проекта с представлениями потребителей о предприятии, т.е. с его рыночным имиджем
	Соответствие проекта отношению предприятия к риску
Маркетинговые критерии	Соответствие проекта специфике потребительских требований, характерной для целевых рынков

	Наличие достаточной для окупаемости проекта емкости рынка
	Соответствие параметров проекта характеру и интенсивности рыночной конкуренции
	Соответствие жизненного цикла проекта динамике спроса
	Согласованность проекта с существующими каналами продаж
	Приемлемость стоимости проекта для целевых клиентов
Исследовательские критерии	Стоимость и время выполнения НИОКР по проекту
	Патентная чистота проекта
	Достаточность необходимых для реализации НИОКР по проекту научно-технических ресурсов предприятия
	Ретроспективная и перспективная преемственность НИОКР по проекту
	Возможность патентования результатов НИОКР по проекту
Производственные критерии	Необходимость разработки новых технологических процессов и (или) технического перевооружения для реализации проекта
	Соответствие проекта мощностям предприятия
	Доступность и относительная стоимость необходимых для реализации проекта сырья, материалов и комплектующих
	Уровень производственной безопасности работ по проекту
	Ожидаемый уровень производственных издержек
Финансовые критерии	Достаточность финансовых ресурсов предприятия для самостоятельной реализации проекта
	Привлекательность проекта для внешнего инвестирования
	Относительная продолжительность периода инвестирования по проекту
	Распределение ожидаемого притока денежных средств по проекту во времени
	Значение показателей эффективности инвестирования в проект (NPV, IRR, IR и т.д.)
Организационные критерии	Обеспеченность проекта квалифицированными специалистами
	Масштабы и стоимость требуемого по проекту обучения персонала
	Необходимость перестройки действующей структуры управления под проект
	Необходимость разработки и внедрения новых систем мотивации персонала
Экологические критерии	Объемы вредных выбросов, связанных с реализацией проекта
	Размеры возможных штрафных санкций, связанных с экологической опасностью проекта

	Необходимость строительства и ввода в эксплуатацию специальных очистительных установок
	Соответствие уровня экологической опасности проекта общественному мнению о предприятии

Осуществление многокритериальной оценки проектов, тем не менее, предполагает их окончательное сравнение по единому интегральному показателю привлекательности. Для расчета такого показателя по каждому из проектов используется процедура усреднения частных оценок по всем использованным критериям с учетом весов этих критериев, т.е. степени их относительной приоритетности для предприятия. Такая приоритетность устанавливается экспертными методами и должна периодически пересматриваться при изменении условий функционирования или стратегии развития предприятия. Для расчета интегральных оценок относительной индивидуальной привлекательности проектов используются специальные таблицы следующего вида (см. табл. 6).

Таблица 6. - Матрица сравнительной оценки привлекательности проектов

		Относительные оценки				Оценки привлекательности проектов	Ранги проектов
		Критерий 1	Критерий 2	...	Критерий N		
	Весы критериев						
Проекты	Проект А						
	Проект В						
	...						
	Проект Х						

По результатам оценки проводится отбор тех проектов, индивидуальная привлекательность которых для предприятия превышает минимально допустимый пороговый уровень. Далее все отобранные проекты подвергаются проверке на обязательность. Обязательными признаются те из них, без осуществления которых реализация всей инновационной стратегии для данной СЗХ является невозможной. Такие проекты не подвергаются дальнейшему анализу, а сразу же включаются в структуру соответствующих проектных портфелей. Для обеспечения объективности оценки обязательности проектов во многих ком-

паниях используется механизм анонимного анкетного опроса инженерно-технического и управленческого, персонала. Для того, чтобы проект получил статус обязательного, соответствующую оценку должны дать не менее 90% опрошенных.

На следующем этапе все отобранные ранее проекты (за исключением обязательных) подвергаются оценке на портфельную привлекательность, т.е. на рациональность их включения в соответствующий портфель проектов. Такая оценка обычно реализуется путем совместного рассмотрения нескольких альтернативных вариантов портфелей проектов для каждой из СЗХ и выбора наиболее оптимального из них.

В наиболее простом случае, когда речь идет только о максимизации дохода от портфеля, решение сводится к оптимизации с помощью методов исследования операций модели вида:

$$\left. \begin{aligned} \sum X_i \cdot D_i &\rightarrow \max, \\ \sum X_i \cdot D_i &\leq \Phi, \\ \sum X_i \cdot P_i &\leq \Pi, \\ \sum X_i \cdot P_i &\leq M, \\ X_i &= \left\{ \begin{matrix} 1 \\ 0 \end{matrix} \right\}, \end{aligned} \right\}$$

где X_i - факт включения или не включения в портфель i -го проекта; D_i - ожидаемый доход (чистая дисконтированная стоимость) от реализации i -го проекта; Φ , Π , P_i — потребность i -го проекта в финансовых средствах, персонале и производственных ресурсах; Φ — ограничение по финансам; Π - ограничение по персоналу; P - ограничение по производственным ресурсам.

На практике, формирование оптимального, портфеля проектов обычно представляет собой более сложную многофакторную задачу, требующую совместного учета следующих параметров:

- 1) общего дохода от портфеля;
- 2) структуры затрат портфеля;
- 3) сбалансированности проектов портфеля по стадиям жизненного цикла;
- 4) степени диверсифицированности проектов портфеля;
- 5) уровня достигаемого синергетического эффекта.

Решение данной задачи осуществляется по следующему общему алгоритму.

Этап 1. С учетом ограничений по основным видам ресурсов (фи-

нансы, персонал, мощности и т.д.) формируются все возможные варианты портфеля.

Этап 2. Для каждого варианта портфеля рассчитывается общая величина чистой дисконтированной стоимости:

$$NPV_j = \sum_{i=1}^n NPV_{ij} \quad (1)$$

где NPV_j - общая ЧДС j-го портфеля; NPV_{ij} - ЧДС i-го проекта, включенного в j-й портфель; n — общее число проектов j-го портфеля.

Этап 3. Рассчитывается средневзвешенный уровень динамической рентабельности каждого из вариантов портфелей:

$$K_{pnd} = \frac{\Pi_{max} - \Pi_{min}}{\Pi_{max}}, \quad RI_j = \sum_{i=1}^n RI_{ij} * d_{ij} \quad (2)$$

где RI_j — средний уровень динамической рентабельности проектов j-го портфеля; RI_{ij} - динамическая рентабельность i-го проекта, включенного в j-й портфель; d_{ij} - доля инвестиций в i-й проект в общем объеме инвестиций по j-му портфелю.

Этап 4. Для каждого из вариантов портфелей оценивается сбалансированность жизненных циклов включенных в их структуру проектов. Для осуществления оценки может использоваться коэффициент равномерности притока денежных средств:

$$(3)$$

где Π_{max} — максимальный для всего срок реализации проектов портфеля общий уровень притока денежных средств; Π_{min} - минимальный для всего срока реализации проектов портфеля общий уровень притока денежных средств;

Этап 5. Бальным методом оценивается степень диверсифицированности проектов каждого из вариантов портфеля.

Этап 6. Для каждого варианта портфеля проектов оценивается степень возникающих синергетических эффектов. Синергетические эффекты рассчитываются по трем основным направлениям:

а) по капиталовложениям - как сумма экономии на инвестициях в объекты, дублируемые в нескольких проектах портфеля (сами капиталовложения при этом структурируются на три составляющие: прямые

вложения в производственные фонды, сопутствующие вложения в производственную инфраструктуру и вложения в необходимые нематериальные активы);

б) по текущим финансовым затратам — как сумма экономии на вложениях в общие для нескольких проектов текущие активы;

с) по персоналу — как численность персонала различных категорий, выполняющего работы, дублирующиеся в нескольких проектах портфеля.

Этап 7. На основании обобщения полученных частных оценок с учетом их относительной приоритетности выбирается оптимальный вариант портфеля проектов.

На практике отбор инновационных проектов всегда подвержен той или иной степени политического влияния, которое выражается в неформальном давлении отдельных менеджеров или их групп на процессы принятия решений о распределении ресурсов внутри организации. Для минимизации такого влияния силами высшего менеджмента предприятия должна быть обеспечена реальная независимость общекорпоративных оценочных служб и налажен механизм привлечения сторонних экспертов.

Система проектного планирования

После осуществления процедур отбора проектов и формирования соответствующих их портфелей реализуется следующая функция системы проектного управления - функция планирования проектов. Разработка планов инновационных проектов решает следующие *основные задачи*:

- 1) определение источников получения необходимых инвестиционных ресурсов;
- 2) определение структуры подлежащих выполнению работ по каждому из проектов;
- 3) определение временных сроков выполнения формирующих проекты работ и их комплексов;
- 4) определение потребности проектов в различных видах ресурсов, уточнение источников их возможного получения и фиксация направлений использования;
- 5) определение контрольных точек реализации каждого из проектов, т.е. ключевых промежуточных результатов, определяющих эффективность выполнения работ по проекту.

В общем случае, планирование каждого отдельного проекта представляет собой систему трех взаимосвязанных процедур:

- а) разработка бизнес-плана проекта;
- б) сетевое планирование сроков выполнения проектных работ;
- в) календарное планирование ресурсного обеспечения проекта.

Основной задачей, на решение которой направлено бизнес-планирование инновационных проектов, является привлечение требующихся для их выполнения инвестиционных ресурсов. С этой целью проводится разработка подробного технико-экономического обоснования проектной идеи, в котором проводится анализ условий реализации предлагаемого проекта и показываются резервы его эффективности для потенциальных инвесторов. *Структура бизнес-планов инновационных проектов*, разрабатываемых для различных инвестиционных организаций, может существенно различаться, однако в общем случае, такая структура включает в себя следующие основные разделы.

I. **Резюме.** Данный раздел бизнес-плана должен очень кратко характеризовать суть планируемой идеи; четко обозначить пути ее реализации; показать потребность предприятия в ресурсах, недостающих для реализации выбранной идеи; в сжатой форме определить планируемые ключевые результаты реализации предлагаемого проекта и его эффект для инвестора.

II. **Характеристика нового вида продукции.** Данный раздел бизнес-плана составляется только для проектов продуктовых инноваций. В этом разделе дается характеристика следующих основных параметров:

- 1) назначение и область применения проектируемого нового вида продукции;
- 2) основные характеристики (потребительские, функциональные, бытовые) данной продукции;
- 3) соответствие разрабатываемой продукции существующим на целевых рынках ее сбыта стандартам качества;
- 4) обеспеченность предприятия патентами, лицензиями и сертификатами, необходимыми для производства и реализации рассматриваемого вида продукции.

III. **Маркетинговый план.** В рамках данного раздела бизнес-плана проводится анализ специфики рынков, на которые ориентирована реализация предлагаемого проекта, и фиксируются следующие основные параметры:

- 1) сегментация целевого рынка и выбор наиболее перспективных его сегментов;
- 2) прогноз объемов и динамики спроса на новую продукцию;

3) оценка конкуренции и конкурентоспособности объекта нововведения;

4) план действий предприятия в области ценообразования на новую продукцию;

5) план действий предприятия в области товародвижения новой продукции.

IV. Производственный план. Данный раздел бизнес-плана характеризует основные ожидаемые особенности производственного освоения проектируемой разработки и может включать в свою структуру следующие основные подразделы:

1) общая характеристика нового производственного процесса;

2) планируемая программа производства и реализации новой продукции;

3) характеристика обеспечения планируемой производственной программы производственными мощностями;

4) планируемое ресурсное обеспечение (структура основных поставщиков) производственной программы;

5) плановый уровень производственных издержек;

6) расчет безубыточных объемов производства новой продукции.

V. Организационный план. В рамках данного раздела бизнес-плана проводится укрупненный анализ параметров действующей организационной структуры предприятия на предмет ее соответствия функциональным особенностям деятельности, планируемой в проекте. Если в результате анализа выявляются существенные недостатки действующей оргструктуры, мешающие реализации планируемого проекта, то проводится разработка мероприятий по изменению соответствующих структурных элементов. Помимо этого, в рамках данного раздела должен быть проведен анализ действующих на предприятии систем оплаты труда сотрудников с точки зрения соответствия их мотивационного уровня тому, который необходим для нормальной реализации планируемых мероприятий. При выявлении каких-либо несоответствий, должен быть спроектирован комплекс мероприятий по изменению системы стимулирования труда.

VI. Инвестиционный план. В рамках данного раздела бизнес-плана решаются три основных задачи:

1) проводится поэлементный расчет объема инвестиционных ресурсов, необходимых для реализации планируемого проекта;

2) определяется планируемая структура источников получения необходимых инвестиционных ресурсов по годам реализации проекта

и рассчитывается средневзвешенная стоимость привлекаемых ресурсов;

3) разрабатывается график погашения задолженности по внешним инвестициям.

VII. Финансовый план. Основной целью данного раздела бизнес-плана является составление сводного баланса плановых доходов и расходов по проекту, включающего в свою структуру четыре группы статей:

- 1) доходы и поступления средств;
- 2) расходы и отчисления средств;
- 3) платежи в бюджет;
- 4) ассигнования из бюджета.

Главным критерием правильности составленного баланса является равенство его доходной и расходной статей с учетом сальдо по расчетам с бюджетом.

VIII. Оценка рисков проекта. Основными задачами составления данного раздела пояснительной записки являются:

1) четкое выделение возможных рисковых ситуаций по стадиям реализации проекта;

2) количественная оценка возможных рисков (вероятности возникновения рисковых ситуаций и возможной величины потерь) каждой из стадий проекта;

3) *разработка перечня мероприятий, направленных на избежание или минимизацию последствий соответствующих рисковых ситуаций.*

IX. Оценка эффективности проекта. В рамках данного раздела бизнес-плана на основе всей полученной ранее аналитической информации с помощью методов дисконтирования определяются основные показатели финансовой эффективности планируемого к реализации проекта. В качестве ключевых показателей обычно используются:

- 1) величина чистой дисконтированной стоимости проекта;
- 2) уровень внутренней нормы рентабельности проекта;
- 3) запас финансовой прочности проекта;
- 4) динамический срок окупаемости проекта;
- 5) уровень динамической рентабельности проекта.

Расчет всех перечисленных показателей эффективности осуществляется с учетом полученных ранее количественных оценок основных рисков проекта.

После составления бизнес-плана проекта и заключения на его основе соответствующих инвестиционных соглашений, реализуется этап оперативно-тактического планирования инновационного проекта. На данном этапе планируются сроки выполнения взаимосвязанного комплекса работ по проекту, а также разрабатываются календарные планы ресурсного обеспечения таких работ. На практике обе указанные задачи чаще всего решаются с использованием методов сетевого планирования.

Сущность методов сетевого планирования состоит в том, что они предполагают описание комплекса проектных работ с помощью специальных динамических моделей - сетевых графиков, позволяющих получать оценку ресурсоемкости каждого отдельного этапа проекта, дающих возможность выявить имеющиеся временные и ресурсные резервы планируемых работ, а также позволяющих оптимизировать ход работ по проекту с учетом установленных ограничений.

Основные преимущества сетевых методов планирования заключаются в следующем.

Во-первых, сетевые графики позволяют планировать не только ход реализации каждой отдельной работы по проекту, но также обеспечивают взаимную увязку всех таких работ, благодаря чему обеспечивается возможность быстрой координации хода выполнения всего проекта в целом.

Во-вторых, сетевые графики являются динамическими моделями, т.е. позволяют оценивать изменения хода реализации всего проекта при изменении условий выполнения каждой из входящих в его структуру работ.

В-третьих, сетевые модели легко поддаются формализованному описанию, благодаря чему обеспечивается возможность быстрого пересчета их основных параметров с помощью средств вычислительной техники.

В-четвертых, сетевые модели обеспечивают возможность своего агрегирования и детализации, благодаря чему могут использоваться для контроля результатов реализации проекта менеджерами любого иерархического уровня.

В-пятых, сетевые модели во всем сложном комплексе работ по проекту позволяют точно выделить наиболее 'критические работы, т.е. такие операции, сбой в выполнении которых могут немедленно вызвать нежелательные отклонения результатов проекта в целом.

Основой сетевых методов проектного планирования является сете-

вой график, представляющий собой древовидную структуру, характеризующую взаимосвязь и последовательность выполнения входящих в структуру проекта работ или их комплексов (см. рис. 12).

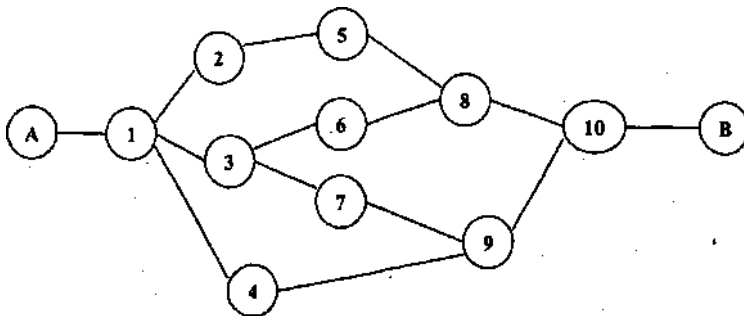


Рис. 12. Пример сетевого графика

Основными элементами сетевого графика (при наибольшей степени его детализации) являются работы, события и пути.

В теории сетевого планирования под работой понимается любой относительно обособленный процесс, имеющий четко определенный момент своего начала и конкретные результаты окончания. В структуре сетевых графиков могут быть включены следующие виды работ:

- *действительные работы* — реальные трудовые процессы, требующие затрат времени и других ресурсов;
- *работы-ожидания* — процессы, требующие затрат времени, однако не требующие затрат других видов ресурсов в значительных объемах;
- *фиктивные работы* - связь между двумя событиями, необходимая для выполнения всех последующих работ, однако не требующая затрат каких-либо ресурсов в значительных объемах.

Под событиями в теории сетевого планирования понимаются факты начала или окончания каких-либо работ. Включение событий в структуру сетевых графиков необходимо для взаимного разграничения работ, а также для получения оценок сроков их выполнения.

Под путем в сетевом планировании понимается любая непрерывная последовательность взаимосвязанных работ. Пути сетевого графика могут быть частичными и полными. Частичные пути охватывают

ограниченные комплексы работ, полные же пути представляют собой любую непрерывную цепочку взаимосвязанных операций, соединяющих начало и окончание всей разработки. Полный путь максимальной продолжительности называется критическим. Понятие критического пути играет важную роль в сетевом планировании, поскольку именно входящие в структуру этого пути работы определяют сроки выполнения всего проекта и в случае изменения длительности разработки должны быть в первую очередь подвергнуты оптимизации.

Построение сетевых графиков осуществляется в три этапа. На первом из них проводится построение и оптимизация практического дерева целей разработки. На втором этапе каждой из выделенных целей ставится в соответствие определенная работа или комплекс работ, необходимый для ее достижения. На третьем этапе все подлежащие выполнению работы взаимно увязываются между собой и образуют единую структуру сетевого графика.

Построенная сетевая модель подвергается оценке, которая предполагает получение временных и ресурсных характеристик каждого отдельного этапа выполнения разработки. Основными задачами временной оценки сетевого графика являются установление временных интервалов выполнения каждой из работ, выявление критического пути и оценка его продолжительности, а также определение имеющихся резервов времени отдельных работ и их комплексов. Оценка резервов времени необходима для того, чтобы установить возможность изменения сроков выполнения отдельных работ при проведении последующей оптимизации сетевой модели. Оценка ресурсных параметров сетевого графика может проводиться в разрезе любых видов ресурсов, задействованных при выполнении разработки (персонала, оборудования, материалов, финансовых средств и т.д.) и имеет своей целью определение ожидаемой динамики объемов ресурсопотребления на каждой из стадий выполнения проекта. На основании полученных оценок определяются те стадии выполнения разработки, которые не укладываются в выделенные лимиты ресурсов и устанавливается необходимость ресурсной оптимизации сетевой модели.

Цели и методы оптимизации сетевых моделей определяются типом накладываемых на проект ограничений. Наиболее часто встречаются три типа ограничений: ограничение по срокам выполнения разработки, ограничение по лимитам выделенных ресурсов и одновременное комплексное ограничение времени и ресурсов. Основной предпосылкой всех видов оптимизации сетевых моделей является взаимная обратная

эластичность сроков выполнения работ и объемов затрачиваемых при этом ресурсов. Конкретное значение такой эластичности для каждой отдельной работы может быть различным и устанавливается индивидуально опытным путем. При первом варианте ограничения основной задачей оптимизации является сокращение продолжительности всей разработки до заданных сроков. Основным объектом такой оптимизации является продолжительность критического пути, а инструментом ее осуществления - перераспределение ресурсов между работами критического пути и некритическими работами, а также привлечение недостающих ресурсов от других параллельно выполняемых разработок. При втором варианте ограничения оптимизация направлена на «сглаживание» динамики ресурсопотребления на отдельных стадиях выполнения проекта и ликвидацию «пиков» потребности в ресурсах, превышающих выделенные их лимиты. Основными инструментами такой оптимизации являются сдвиги сроков выполнения отдельных работ в рамках имеющихся временных резервов, а также перераспределение ресурсов между работами «критическими» по объемам ресурсопотребления стадий проекта и работами прочих, относительно менее ресурсоемких его стадий. В случае комплексного ограничения, оптимизация сетевой модели осуществляется с помощью ЭВМ на основе применения специализированных экономико-математических и эвристических методов.

Оптимизированный вариант сетевого графика выступает календарным расписанием выполнения отдельных работ по проекту, регламентирует сроки и последовательность передачи промежуточных результатов проекта от одного подразделения к другому, а также устанавливает объемы использования ресурсов при выполнении каждого этапа проекта и каждой отдельной его работы.

Организация выполнения инновационных проектов

На стадии организации выполнения проекта осуществляются три основных типа работ;

- 1) проводится выбор оптимальной структурной формы реализации проекта, на основе чего изменяется существующая оргструктура предприятия;

- 2) разрабатывается бюджет проекта;

- 3) проводится формирование проектной команды.

Выбор оптимальной структуры реализации проекта определяется следующими основными факторами:

- а) тип выбранной инновационной стратегии (т.е. преобладающая

разновидность новшеств, степень их новизны и рискованности, а также уровень интенсивности осуществления разработок);

b) объем располагаемых предприятием инвестиционных ресурсов;

c) квалификационный уровень линейных и функциональных менеджеров и их способность к установлению эффективных неиерархических взаимосвязей;

d) степень развитости организационной культуры предприятия (в частности, принятый стиль управления).

На практике наибольшее распространение получили три основные формы структурной организации внутрикорпоративных инновационных разработок: проектно-дивизиональные оргструктуры, функциональные структуры, а также проектные и продуктовые матричные структуры.

Каждая из таких структур имеет собственную специфику и оптимальна для выполнения различных видов инновационных разработок.

Проектно-дивизиональные структуры предполагают; долгосрочное выделение проектных групп в обособленные самостоятельные подразделения предприятия, осуществляющие полный цикл работ по инновационному проекту. Такой подход обеспечивает наибольшую скорость осуществления разработок и максимальную степень концентрации усилий специалистов на их выполнении. Вместе с тем, данный подход является наиболее дорогостоящим, требует значительных инвестиционных затрат и оправдан только в отношении крупномасштабных долгосрочных инновационных разработок.

Традиционные функциональные структуры являются наиболее экономичной формой структурной организации инновационных разработок, однако они в большинстве случаев не способны обеспечить тесного взаимодействия функциональных подразделений в горизонтальной плоскости организационной иерархии. В связи с этим, структуры данного типа могут использоваться только для реализации мелких нововведений, требующих усилий минимального количества функциональных служб предприятия.

Матричные формы организации инновационного процесса наиболее адекватны в тех ситуациях, когда предприятие одновременно реализует несколько инновационных проектов и ограничено в финансовых ресурсах и ⁵ квалифицированном инженерно-техническом персонале. В таких случаях матрицы обеспечивают требуемую гибкость структуры и мобильность перетекания ресурсов от одного проекта к

другому. Вместе с тем, для своего широкого применения, матричные структуры требуют большого количества самостоятельных менеджеров-дженералистов и специфической организационной культуры предприятия, ориентированной на высокую мобильность и ответственность персонала.

Обобщенная характеристика специфических черт трех выделенных форм структурной организации инновационных разработок представлена в таблице 7.

Таблица 7. – Обобщенная характеристика специфических черт трех выделенных форм структурной организации инновационных разработок

Параметры	Типы структур		
	Проектно-дивизиональная	Функциональная	Матричная
Наиболее адекватный тип нововведений	Долгосрочные крупномасштабные	Мелкие, оптимизирующие работы отдельных подразде-	Средние, крупные
Потребность в дополнительных финансовых вложениях	Высокая	Низкая	Умеренная
Потребность в инициативных менеджерах среднего звена	Умеренная	Низкая	Высокая
Скорость осуществления разработки	Высокая	Низкая	Умеренная или высокая
Потребность в интенсивном межфункциональном взаимодействии	Умеренная	Низкая	Высокая

Таким образом, относительная приоритетность каждой разновидности организационной структуры имеет исключительно ситуационный характер и различается для каждого отдельного предприятия и каждого типа инновационных проектов. В связи с этим, в практической деятельности большинства промышленных компаний развитых стран наибольшее распространение получил комбинированный подход к структурной организации инновационной деятельности. Отличительной особенностью данного подхода является то, что он предполагает построение сложной организационной структуры предприятия, одновременно имеющей функционально-специализированные службы, ряд относительно обособленных проектных подразделений и набор

периодически формируемых по матричной схеме межфункциональных проектных групп. Самостоятельные проектные подразделения в такой структуре занимаются осуществлением крупных инновационных проектов, рассчитанных на долгосрочную перспективу и имеющими значительные бюджеты. Матричные проектные группы реализуют среднесрочные разработки, требующие участия нескольких функциональных служб и лимитированные по объемам ресурсов и численности инженерного персонала. В рамках функциональных служб такой структуры осуществляются мелкие нововведения, не требующие значительного участия других подразделений и обычно носящие вспомогательный характер.

Разработка бюджета проекта является важной процедурой, формирующей принципиальную основу для последующего управления его стоимостными параметрами. Бюджет проекта представляет собой распределение статей его расходов и доходов по периодам времени, начиная от момента начала осуществления проекта и до момента его окончания.

Основное назначение бюджета проекта состоит в том, что он выступает своеобразным инструментом межфункционального взаимодействия в ходе осуществления разработки. Проектное управление отличается той специфической особенностью, что здесь центры ответственности (т.е. подразделения, ответственные за реализацию проекта) и ресурсные центры (службы, располагающие необходимыми для выполнения проекта ресурсами) в общем случае могут не совпадать друг с другом.

Поскольку инновационные проекты не реализуются независимо друг от друга, а входят в структуру соответствующих портфелей, то разработка бюджетов проектов, *неразрывно* связана с процедурами формирования портфельных бюджетов. В связи с этим, формирование бюджетов проектов является комплексным процессом, в котором принимают совместное участие как специалисты отдельных центров ответственности, так и менеджеры общекорпоративного уровня, отвечающие за руководством соответствующими портфелями разработок.

На практике разработка проектных бюджетов ведется параллельно с процедурами бизнес-планирования проектов и оптимизацией их портфелей. Непосредственное составление бюджета проекта осуществляется по следующему общему алгоритму:

1. На основании сформированной и оптимизированной структуры портфеля уточняется структура центров ответственности, т.е. опреде-

ляются подразделения и конкретные менеджеры, ответственные за реализацию планируемых проектов.

2. Менеджеры каждого из центров ответственности разрабатывают плановые сметы доходов и прямых расходов по проекту (т.е. таких расходов, которые возникают непосредственно при осуществлении проекта и контролируются его руководителями) и распределяют их по периодам осуществления проекта. Основой для распределения доходов по проекту служат заключенные с заказчиками договора и (или) маркетинговые планы проекта. Проектные расходы распределяются в соответствии с построенными сетевыми графиками реализации проектов. Полученное плановое распределение доходов и расходов по проекту передается службе управления соответствующим портфелем (руководству соответствующей бизнес-единицы).

3. Менеджеры службы управления портфелем для каждого из периодов времени реализации проектов проводят калькуляцию накладных расходов, связанных с реализацией всего портфеля в целом, а также устанавливают базу и метод распределения каждой из статей таких расходов между проектами.

4. С помощью выбранных методов каждая из статей накладных расходов портфеля разделяется между центрами ответственности, ответственными за выполнение проектов портфеля. Результаты разделения накладных расходов оформляются в виде смет, передаваемых соответствующим центрам ответственности.

5. Менеджеры каждого из центров ответственности проводят распределение закрепленной за ними части накладных расходов портфеля между отдельными работами проекта и на основании оценок риска каждой стадии проекта планируют дополнительные резервы затрат по основным наиболее критическим работам. Результаты выполненных расчетов оформляются в виде скорректированного планового бюджета проекта и вновь передаются службе управления портфелем.

6. Менеджеры службы управления портфелем анализируют представленный вариант бюджета проекта, согласовывают его с общекорпоративными финансовыми службами и после осуществления необходимых доработок проводят утверждение бюджета.

7. Утвержденный бюджет проекта возвращается руководителям соответствующего центра ответственности и становится ключевым документом, регламентирующим | динамику стоимости работ по проекту.

Формирование проектных команд является одной из ключевых

процедур организации выполнения проекта. *Проектная команда представляет собой коллектив специалистов различной функциональной специализации, создаваемый для реализации конкретной разработки и управляемый специально выделенными менеджерами (руководителем проекта и управляющими субпроектов).* Проектные команды могут формироваться во всех основных разновидностях 1 организационных структур управления проектами, однако в каждой из таких структур имеют существенные особенности. Основной отличительной чертой проектных команд, создаваемых в рамках проектно-дивизиональных структур является то, что такие команды формируются на постоянной основе и входящие в них специалисты имеют единственную линию подчинения. По - сути, процесс формирования таких команд представляет собой процедура набора персонала для формирования отдельной самостоятельной бизнес-единицы. Проектные команды матричных структур отличаются тем, что они формируются на временной основе и каждый из включенных в их состав специалистов одновременно связан линиями подчинения с руководителем проекта (субпроекта) и менеджером своего функционального подразделения. В рамках функциональных структур также могут формироваться проектные команды, однако в данном случае, они создаются из специалистов одного и того же подразделения и параллельно выполняют свои рутинные функции и работы по проекту.

Наиболее распространенным на практике типом проектных команд являются команды проектных матричных структур. Персонал таких команд разделен на две группы. Первую группу составляют менеджеры проекта и их штат (администраторы и секретари). Данная группа работников создается службой управления проектами (центральным проектным офисом или службой управления портфелем проектов) и сохраняется на протяжении всего периода реализации проекта. Они выполняют функции текущей координации работ по проекту, привлекают необходимый персонал функциональных служб, осуществляют поиск внешних субподрядчиков и контролируют соблюдение сроков и бюджета проекта. Во вторую группу включаются специалисты различных функциональных профилей, временно привлекаемые из штата соответствующих функциональных служб предприятия для выполнения отдельных комплексов работ по проекту. Квалификационные требования к персоналу данной группы и сроки привлечения таких специалистов устанавливаются исходя из характера и сроков выполнения соответствующих работ, включенных в сетевой график проекта.

Процесс формирования проектных команд в матричных структурах обычно реализуется по следующему общему алгоритму:

1. Менеджер проекта на основании разработанного сетевого графика реализации проекта определяет количество, специализацию и квалификационный уровень специалистов, необходимых для осуществления каждой отдельной стадии разработки. Данная информация оформляется в виде предварительного календарного плана загрузки участников проекта и передается общекорпоративным службам управления персоналом.

2. Службы управления персоналом обрабатывает поступающие от всех центров ответственности запросы и передает менеджерам проектов информацию о доступных человеческих ресурсах, удовлетворяющих обозначенным ими квалификационным требованиям.

3. На основании полученной информации менеджер проекта готовит заявку на персонал проекта, которая согласуется с руководителями соответствующих функциональных подразделений и передается для утверждения службам управления персоналом. Для решения возникающих разногласий между менеджерами проектов и руководством функциональных служб привлекаются менеджеры общекорпоративного уровня или уровня управления портфелями.

4. После завершения необходимых согласований службы управления персоналом утверждают заявки на персонал для проектов, возвращают их в соответствующие центры ответственности и уведомляют руководителей функциональных служб о динамике потребности в их сотрудниках.

5. Получив утвержденные заявки на персонал, менеджеры проектов оформляют должностные инструкции исполнителей, составляют для них конкретизированные по срокам и лимитам материальных ресурсов задания и проводят координационные собрания участников проектных групп, а руководители функциональных подразделений вносят соответствующие изменения в статусы выделенных для проектов сотрудников.

Управление реализацией инновационных проектов.

Управление реализацией проектов предполагает циклическое выполнение двух взаимосвязанных функций: контроля результатов выполнения проекта и координации отклонений в проектных работах. При достижении предельных сроков выполнения проекта, управление им сводится к координации завершения проектных работ.

В рамках системы проектного управления процедуры контроля

принято осуществлять по трем основным направлениям

- 1) контроль времени выполнения проектных работ;
- 2) контроль стоимости проектных работ (бюджета проекта);
- 3) контроль качества проектных работ.

Контроль времени проектных работ осуществляется на основе совместного использования оптимизированного сетевого графика выполнения проекта, оценочных таблиц сроков выполнения работ и строящегося на их основе линейного графика Ганта. С помощью сетевого графика определяется последовательность выполнения работ и взаимосвязь между ними, а линейный график Ганта служит для иллюстрации соотношения между запланированными и фактическими сроками выполнения работ (для уже завершенных операций) и между запланированными и прогнозируемыми сроками (для работ, которые еще не закончены). Пример контрольной схемы представлен на рисунке 13. Первоначально запланированная сеть.

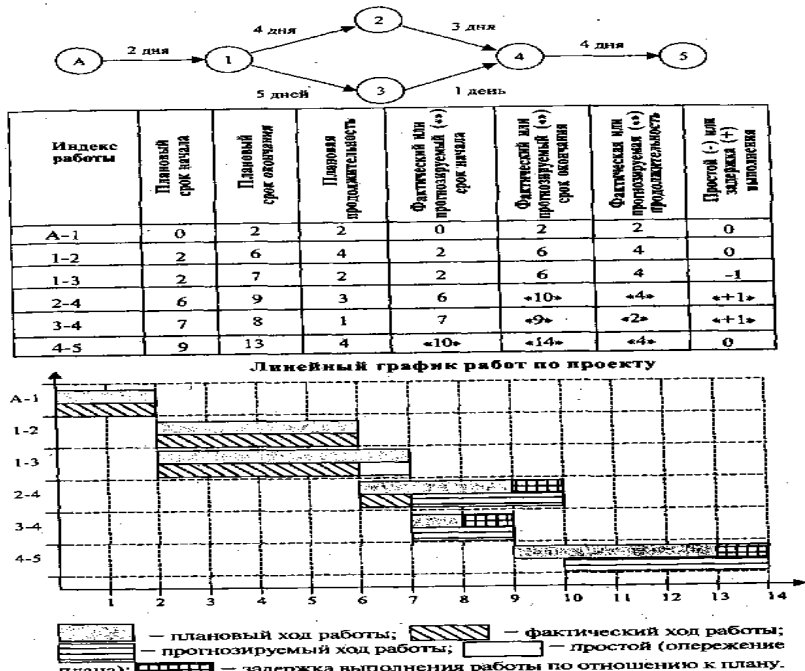


Рис. 4.5.1. Пример схемы контроля сроков выполнения проектных работ

Рис. 13. Пример схемы контроля сроков выполнения проектных работ

Для контроля стоимости (бюджета) проекта недостаточным является использования механизма сопоставления фактических и запланированных затрат, поскольку такой механизм не учитывает фактора времени, т.е. возможности отставания или опережения плана по объемам и содержанию выполненных работ. В связи с этим, в современных системах проектного управления контроль бюджета проектов осуществляется с помощью специфических показателей, выражающих различные соотношения следующих стоимостных параметров:

1) сметная стоимость работ (BCWS) – исчисленная накопленным итогом сметная (изначально запланированная) стоимость работ, запланированных к выполнению к конкретному моменту времени.

2) сметная стоимость выполненных работ (BCWP) - исчисленная накопленным итогом сметная (изначально запланированная) стоимость работ, реально завершённых к конкретному моменту времени.

3) фактическая стоимость выполненных работ (ACWP) – исчисленная накопленным итогом фактическая стоимость работ, реально завершённых к конкретному моменту времени.

На основе взаимного сопоставления перечисленных параметров рассчитываются две группы показателей, используемых для контроля бюджета проектных работ. Первая группа включает в себя *абсолютные показатели*, отслеживание и графическая интерпретация которых (см. рис. 4.5.2) позволяют принимать текущие решения о выполнении бюджета проекта и пересмотре планов стоимости предстоящих работ.

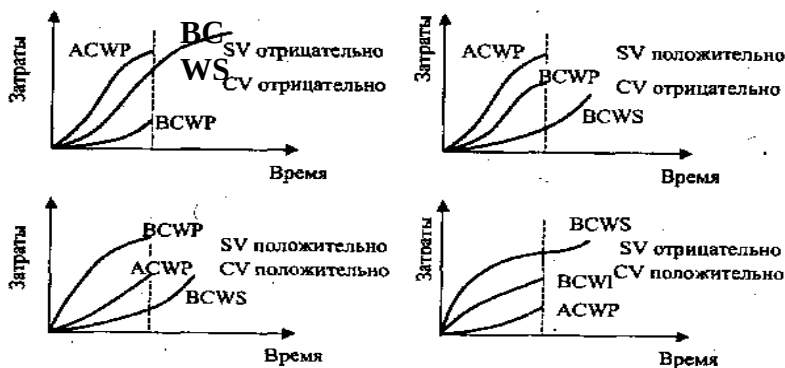


Рис. 4.5.2. Графики контроля стоимости (бюджета) проектных работ

Рис. 14. Графики контроля стоимости проектных работ

Основными показателями данной группы являются:

1) *отклонение по расписанию:*

$$SV = BCWP - BCWS \quad (1)$$

2) *отклонение по стоимости:*

$$CV = BCWP - ACWP \quad (2)$$

Вторая группа включает в себя относительные показатели, используемые для оценки эффективности выполненных работ. Основными показателями данной группы являются:

1) *выполнение плана на фиксированную дату:*

$$SPI = BCWP / BCWS \quad (3)$$

Данный показатель выражает, сколько рублей фактически выполненной на конкретный момент работы приходится на один рубль работы, изначально запланированной к выполнению на данный момент, т.е. как в стоимостном измерении выполняется первоначальный план хода работ.

2) *эффективность стоимости выполненной на фиксированную дату работы:*

$$CPI = BCWP / ACWP \quad (3)$$

Величина данного показателя характеризует, какую часть плановой стоимости фактически выполненных к конкретному моменту работ покрывает один рубль затрат, фактически понесенных на выполнение этих работ.

Контроль качества выполнения проектных работ проводится на основе сопоставления получаемых промежуточных результатов реализации проекта с требованиями проектной документации, стандартами, и техническим заданием, согласованным с заказчиком.

Координация выявляемых в результате контроля отклонений в проектных работах может осуществляться с помощью трех основных стратегий: манипулирование ресурсами, манипулирование временем и манипулирование продуктом (качеством).

Решение о закрытии проекта принимается аудиторской группой, специально формируемой службой управления проектами для анализа результатов работ по проекту и целесообразности внесения каких-либо изменений. Аудиторская группа проводит детализированный анализ полученных результатов выполнения проекта и принимает решение о его завершении или (в случае необходимости) его продолжении и привлечении дополнительных ресурсов. Основными факторами, учитываемыми при принятии альтернативного решения о закрытии / продолжении проекта являются:

- 1) степень приоритетности проекта по отношению к другим работам предприятия;
- 2) наличие или вероятность получения требуемых результатов по проекту;
- 3) соотношение фактических и плановых расходов и сроков выполнения проекта;
- 4) готовность заказчика продлить срок получения результатов по проекту;
- 5) соответствие текущих результатов проекта динамике потребительских требований и (или) конкурентной ситуации на рынке.

Помимо перечисленных объективных факторов, на решение о закрытии или продолжении проекта существенное влияние также оказывает субъективный фактор - влияние менеджеров проекта и их личная заинтересованность в его продолжении. Для минимизации роли субъективного фактора высшее руководство компании должно обеспечить реальную независимость участников аудиторской группы, принимающей решение по проекту.

Непосредственный процесс закрытия проекта реализуется в шесть стадий:

1. Обсуждение с заказчиком результатов аудиторской проверки проекта и целесообразности его продолжения.
2. Принятие поручения заказчика о закрытии проекта.
3. Инвентаризация и изъятие использовавшегося в проекте оборудования и материалов и передача их в другие проекты.
4. Перераспределение участников проектной группы.
5. Закрытие всех финансовых операций по проекту и контроль оплаты всех счетов.
6. Оценка работы каждого из участников проектной команды и менеджеров проекта и принятие решения об их премировании.

3. Инновационная инфраструктура

Исследование содержания инновационных процессов и особенностей венчурной деятельности позволяет прийти к выводу о необходимости формирования специальных организационно-экономических механизмов поддержки малых венчурных, инновационных и технологически ориентированных фирм. Сложилась ситуация, при которой увеличение средств, выделяемых на научно-технологическую деятельность, не приводит к адекватному повышению экономического потенциала и эффективности хозяйствования. Проблема может быть решена путем формирования инфраструктуры, поддерживающей инновационные процессы, венчурную деятельность и создающей благоприятные условия для развития малых форм в научно-технической сфере.

Применение понятия «инновационная инфраструктура» обусловлено рядом причин. Во-первых, только относительно недавно технологическое развитие достигло такого уровня, при котором стало возможно реально эффективно формировать инновационную инфраструктуру. Во-вторых, возникла экономическая необходимость в технологическом трансфере, коммерциализации результатов научно-технических разработок, создании других механизмов доведения высоких технологий и научно-технической продукции до конкретного потребителя.

В-третьих, уровень сделанных ранее теоретических разработок позволил предложить новые методические подходы к решению поставленных задач.

Инновационная инфраструктура играет особую роль в распределении риска между участниками инновационного процесса. При этом создание инновационной инфраструктуры снижает степень риска вложений в инновационную деятельность в данном регионе в целом, привлекает дополнительные инвестиции, формирует новые модели технологического трансфера и коммерциализации научно-технической продукции в условиях национальной экономики.

В целом *инновационная инфраструктура* представляет собой организационную, материальную, финансово-кредитную, информационную базу для создания условий, способствующих эффективной аккумуляции и распределению средств и оказанию услуг для развития инновационной деятельности, технологического трансфера, коммерциализации научно-технической продукции в условиях повышенного риска.

В задачи инновационной инфраструктуры входят:

- отбор проектов на основе системы объективной экспертизы;
- создание благоприятных стартовых условий для развития малых инновационных технологически ориентированных фирм;
- поддержка венчурных проектов;
- система участия в разработке перспективных научно-технических направлений;
- поддержка механизмов взаимодействия с крупными центрами (в том числе типа франчайзной системы);
- формирование материально-технической базы для создания и развития малых инновационных фирм, включая лизинг высокотехнологичного оборудования;
- аккумуляция финансовых ресурсов, создание инновационных, инвестиционных, венчурных фондов, инновационных банков и др.;
- создание информационных сетей, обеспечивающих развитие малых фирм, возможность их подключения к международным сетям;
- получение высококвалифицированного консалтинга, инжиниринга, аудита, контроллинга, рекламы, экспертных услуг с целью создания конкурентоспособной наукоемкой продукции, высоких технологий и продвижения их на рынок, в том числе мировой;
- развитие страхования инновационных проектов, государственное страхование иностранных инвестиций, вкладываемых в развитие инновационной деятельности;
- помощь в получении информации об иностранных партнерах, заключении контрактов, в том числе международных, подаче заявок в международные фонды и организации, участие в международных программах;
- помощь в проведении конверсии;
- обучение предпринимательству в научно-технической сфере.

Базируясь на данных положениях, формируется инновационная инфраструктура, состоящая из следующих взаимосвязанных элементов:

1. Организационные структуры (администрация малого инновационного бизнеса или комитет по науке и технологии, союзы и ассоциации предпринимателей и т. д.), обеспечивающие поддержку малых научных и ин-

- новационных фирм.
2. Финансово-кредитные институты, обеспечивающие аккумуляцию ресурсов и их распределение по субъектам инновационной деятельности, а также финансовую поддержку перспективных проектов (создание инновационных, инвестиционных, венчурных фондов, банков и др.).
3. Страховые компании, фирмы, обеспечивающие снижение потерь от рискованных операций, а также привлечение инвестиций в научно-техническую сферу.
4. Информационные сети, позволяющие определить перспективные направления развития инновационной деятельности, технологический трансфер, коммерциализацию результатов научно-технических разработок.
5. Система сервисного обслуживания инновационных фирм, осуществляющих экспертизу проектов, консалтинг, инжиниринг, аудит, контроллинг, рекламу и другие услуги.
6. Различные формы обучения предпринимательству в научно-технической сфере (учебные заведения, специальные курсы обучения, факультеты, семинары, симпозиумы и т. д.).

Инновационная инфраструктура *должна являться*: 1) источником распространения моделей рискованного мышления; 2) зоной, способной снизить повышенный риск, неопределенность инновационных процессов; 3) средой, благоприятствующей рискованной деятельности. При этом в качестве последней она выступает как в отношении отдельного хозяйственного субъекта (фирмы), так и целого региона.

Развитие элементов инновационной инфраструктуры приводит к снижению «Sovereign risk» — риска, связанного с предоставлением кредитов иностранным государствам, «Transfer risk» — риска, отражающего возможность сократить величину перевода иностранным компаниям прибыль за границу, «Contry risk» — риска вероятности того, что государство может не выполнить свои обязательства по отношению к инвесторам и кредиторам (Дж. Робоч, Ф. Рут и др.) или изменению других «правил игры» для субъектов хозяйствования.

В отношении венчурного предпринимателя инновационная инфраструктура должна обеспечить обучение принятию решений в условиях риска, формирование менталитета, благоприятствующего развитию

предпринимательства в научно-технической сфере. Обучение должно помочь в приобретении навыков в составлении бизнес-плана, оценке рынка, получении кредитов.

Менеджеры, обслуживающие венчурные фирмы, должны снизить риск в особо опасных «точках роста».

В задачи менеджеров инновационных структур типа технопарк, бизнес-инкубатор входит выработка общей стратегии развития инновационных структур и отдельных фирм с учетом инвестиционного и политического риска в регионе, на рынке которого будет работать фирма.

В условиях трансформационного общества инновационные структуры типа технопарк, бизнес-центр призваны оказывать поддержку как предпринимателям, так и инновационным фирмам.

Инновационная инфраструктура снижает риск, аккумулируя финансовые ресурсы, действуя как инвестиционный механизм инновационных процессов, объединяя капиталы институциональных инвесторов в ассоциированные, при этом не только финансируются высокие технологии и наукоемкое производство, но и берется плата за риск, т. е. риск выступает в качестве объекта купли-продажи.

Инновационная инфраструктура распределяет риск по следующим направлениям: а) между участниками венчура; б) по фазам инновационной деятельности; в) между институциональными инвесторами и государством; г) снижает риск инвестирования в данном регионе.

Таким образом, инновационная инфраструктура ориентирована на развитие соответствующего менталитета, проведение институциональных изменений в обществе, затрагивающих значительное число субъектов, стимулирует развитие экономики за счет наукоемких производств, повышает эффективность на основе высококвалифицированного менеджмента и маркетинга, тщательного и объективного отбора проектов и их коммерциализации. Создаются условия мотивации всех субъектов венчурной деятельности, формируется производственно-технологическая среда, обеспечивающая развитие рыночных отношений.

На сегодняшний день в Республике Беларусь действуют следующие *элементы инновационной инфраструктуры*:

- парк высоких технологий (специализация — ИТ-индустрия и сопутствующие отрасли);
- научно-технологические парки (технопарки) - 10 организаций, позиционирующих себя в качестве тех-

нопарков, 3 из которых имеют соответствующий статус, присвоенный ГКНТ (в соответствии с Указом Президента Республики Беларусь от 3 января 2007 года № 1);

- белорусский инновационный фонд;
- бизнес-инкубаторы (в том числе специализирующиеся на поддержке инновационных предприятий);
- центры трансфера технологий (включая Республиканский центр трансфера технологий и его региональные представительства, а также организации, с которыми заключены соответствующие соглашения о сотрудничестве) — 24;
- инновационные центры - 5;
- научно-производственные (научно-практические) центры - 56;
- информационные и маркетинговые центры - 10;
- научно-технические библиотеки (включая заводские) — 476.

Потребителями услуг, предоставляемых перечисленными элементами инновационной инфраструктуры, являются 318 инновационно-активных предприятий.

Рассмотрим инновационную инфраструктуру РБ по областям.

Брестская область. Координатором деятельности всех элементов инновационной инфраструктуры области является Брестское областной коммунальной унитарное предприятие «Центр внедрения научно-технических разработок» (БОКУП «ЦВНТР»). Среди направлений деятельности этого предприятия необходимо выделить поиск и сопровождение инновационных проектов, сопровождение региональной научно-технической программы Брестской области, бизнес-планирование) (действует группа по бизнес-планированию в количестве 4-х человек), консалтинговые услуги предприятиям области, проведение конференций, тренингов и т.п., предприятие также участвует в разработке и поддержке информационных баз данных и интернет-сайта Брестского облисполкома. 1.07.2008 г. БОКУП «ЦВНТР» присвоен статус технопарка.

Витебская область. Инновационная инфраструктура области представлена технопарком, созданным при УО «Полоцкий государственный университет», представительством Республиканского центра трансфера технологий, представительством Белорусского инновацион-

ного фонда, региональным отделением РНТБ, рядом других организаций. В области активно работает консалтинговая компания «Витебский центр маркетинга» (учредитель — Министерство иностранных дел РБ), которая организует проведение ежегодных областных инвестиционных форумов. Кроме этого, в рамках Государственной программы инновационного развития Республики Беларусь на 2007—2010 годы (далее — ГПИР) реализуются проекты 2.13 «Создание и развитие технопарка Полоцкого государственного университета» и 2.14 «Создание и развитие технопарка Витебского государственного технологического университета», государственным заказчиком которых является Министерство образования Республики Беларусь.

Гомельская область. В области функционирует инновационный бизнес-инкубатор, представительство Республиканского центра трансфера технологий, представительство Белорусского инновационного фонда, региональное отделение РНТБ и др. На базе СЭЗ «Гомель-Ратон» создается технопарк (принято соответствующее решение Гомельского облисполкома, площади технопарка составят около 4500 кв. м.).

Гродненская область. В области ведутся работы по созданию технопарка на базе УО «Гродненский государственный университет имени Янки Купалы». В г. Лида функционирует бизнес-инкубатор «Апсель», ведутся работы по созданию агротехнопарка с привлечением средств по линии UNIDO (группа Всемирного банка). Также в области действуют представительства Республиканского центра трансфера технологий, Белорусского инновационного фонда, региональное отделение РНТБ, ряд других структур.

Могилевская область. В Могилевской области создан и успешно действует единственный в республике технопарк, созданный в соответствии с европейскими стандартами - ЗАО «Технологический парк Могилев». Закрытому акционерному обществу «Технологический парк Могилев», первому в Республике Беларусь, 29 ноября 1999 года ГКНТ присвоил официальный статус научнотехнологического парка, определенный постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 31 июля 1997 г. № 998 «Об утверждении положения о научно-технологическом парке». После опубликования Указа Президента Республики Беларусь от 3 января 2007 года № 1 представители организации запросы о подтверждении статуса технопарка в адрес ГКНТ не направляли. Кроме этого, официальный статус инкубатора малого предпринимательства, определенный постановлением Совета Министров Респуб-

лики Беларусь от 4 июня 1997 г. № 640 «Об инкубаторах малого предпринимательства в Республике Беларусь», присвоен ЗАО «Технологический парк Могилев» 10 декабря 1998 г. В настоящее время ЗАО «ТПМ» имеет только статус инкубатора малого предпринимательства, фактически являясь единственным в республике классическим технопарком.

В области также действуют представительства Республиканского центра трансфера технологий и Белорусского инновационного фонда, региональное отделение РНТБ, ряд других структур.

Город Минск. В городе Минске сосредоточен основной инновационный потенциал республики, представленный учреждениями Национальной академии наук Беларуси, большинством ведущих вузов, отраслевых НИИ, высокотехнологичных предприятий, соответствующий кадровый и технологический потенциал.

На территории г. Минска действуют 4 организации, позиционирующие себя в качестве технопарков — ИРУП «Научно-технологический парк БНТУ “Метолит”» (статус технопарка присвоен в 2003 году, регулярно подтверждается), СООО «Арвит-авто» (единственный в республике частный технопарк, предприятия технопарка поставляют комплектующие для немецких автоконцернов, официальный статус присвоен в 2005 году, однако, в связи с ограничениями по списочной численности работников резидентов, а также другими ограничениями, установленными Указом Президента Республики Беларусь от 3 января 2007 года № 1, данный статус официально подтвержден быть не может), местный фонд «Технопарк БГУ» (статуса не имеет как некоммерческая организация — в соответствии с Указом Президента Республики Беларусь от 3 января 2007 года № 1), Инновационная ассоциация «АКАДЕМТЕХНОПАРК» (15 учредителей, включая НАН Беларуси, РУП «НПО “Центр”», РУП «Приборостроительный завод “Оптрон”», «Белгео» и др., статуса технопарка не имеет).

Институтами НАН РБ создано 40 действующих МИП. В технопарке ЗАО «Научно-технологический парк» при БГУ работает более 20 предприятий, областью деятельности которых является производство и выпуск наукоемкой высокотехнологической продукции, и все годы в своей деятельности пользовался материальной и интеллектуальной базой университета. Практически все созданные предприятия вышли из его кафедр и лабораторий. Сегодня технопарк включает около 20 малых предприятий, осуществляющих деятельность в области приборостроения, информационных и телекоммуникационных техноло-

гий, новых материалов и химических технологий, лазерной физики и оптики.

В 2005 году создано ГУ «Парк высоких технологий», специализацией которого является IT-сфера. Выделенная ГУ ПВТ территория в 50 га расположена в районе пересечения МКАД и ул. Купревича. Статус резидента ПВТ предоставляется по принципу экстерриториальности

Научно-технологические парки: структура, технология создания и функционирование

Технопарки являются прогрессивными формами организации инновационной деятельности. Они поддерживают развитие инновационной деятельности и способствуют передаче на рынок готовых научно-технических новшеств. Впервые технопарки появились за рубежом. Так, первый технопарк был создан в 1950-е годы в Стэнфордском университете (США). В настоящее время это крупнейший технополис, насчитывающий около 8000 инновационных фирм. Характерной их особенностью является то, что на каждой из них занято менее 10 научных работников. Они ведут между собой интенсивный обмен научно-техническими и производственными идеями, содействуя тем самым развитию наукоемкой передовой техники и технологии. Не менее важной является оказываемая ими помощь в решении региональных и муниципальных проблем экономики и культуры. Технопарк представляет собой территорию, пригодную (благодаря размерам, относительной близости научных и промышленных центров и т. д.) для создания инфраструктуры (банки, гостиницы, магазины, рестораны, информационные центры и т. д.), на которой можно создать комфортные условия для жизни и работы.

В соответствии с постановлением Совета Министров Республики Беларусь «Положение о научно-технологическом парке», под *технопарком* понимается «субъект инновационной инфраструктуры, способствующий развитию предпринимательства в научно-технической сфере путем создания благоприятных условий, включающих материально-техническую и информационную базу».

В основе построения иерархической структуры технопарка лежит модульный принцип. Первичным элементом, используемым при его строительстве, является инкубатор. Технопарк представляет собой

совокупность центров, каждый из которых представляет специализированный набор инновационных услуг (рис15).

В состав технопарка могут входить научные учреждения, вузы и предприятия промышленности, а также информационные, выставочные комплексы, службы сервиса. Здесь предполагается создание комфортных жилищно-бытовых условий.



Рис. 15. Структура технопарка

Структурной единицей технопарка является центр, а к числу наиболее важных центров относятся: исследовательский центр, инкубатор, научно-технологический комплекс (инновационный центр), промышленная зона, маркетинговый центр, центр обучения и др.

Фирмы, входящие в технопарк, могут находиться на разных этапах инновационного процесса — проводить исследования и разработки, выпускать готовую продукцию, оказывать сервисные услуги, заниматься посреднической деятельностью. Технопарк объединяет как начинающие компании, так и фирмы с налаженным производством и стабильной рыночной «нишей».

Существует множество разновидностей технопарков, главная цель которых — усиление связей между научными исследованиями, разработками и бизнесом. Эти связи порождают малые высокотехнологичные предприятия, способствуют ускоренному продвижению результатов научных исследований и разработок на рынок. Следовательно, основная функция технопарков заключается в интеграции науки и бизнеса. Технопарк является юридическим лицом и создается в соответствии с действующим законодательством. Это не благотворительная организация, и его услуги должны оплачиваться либо заинтересованными фирмами, либо спонсорами. Функционирование технопарка основывается на коммерциализации научно-технической деятельно-

сти и ускорении продвижения нововведений в сферу материального производства. Финансовый итог деятельности технопарка - прибыль от реализации результатов научных и конструкторских работ и т. д., которая принадлежит его организаторам в соответствии с принятым уставом. Практически все технопарки образуются по инициативе государства с привлечением частных фирм, которые только и допускаются к финансированию. Государство финансирует лишь те исследовательские работы, которые связаны с повышением конкурентоспособности национальных фирм на мировом рынке.

Процесс создания технопарков довольно длительный (может измеряться десятилетиями), определяется профилем и объемом их деятельности. На первом этапе создания технопарка определяется его инфраструктура. При этом немаловажна позиция местной власти, ее понимание политических и экономических выгод размещения технопарка в регионе (новые рабочие места, доходы от аренды, развитие местного предпринимательства, экономическая диверсификация в регионе). На втором этапе образуются новые предприятия. Реализация второго этапа обусловлена наличием крупных вузов и исследовательских институтов, квалифицированной рабочей силы, комфортных условий жизни и т. д. Каждый технопарк предполагает размещение на его территории фирм, находящихся на разных стадиях развития, и обеспечение их услугами: финансовыми, консультационными, учебными, техническими и т. д.

Выделяют следующие основные *типы технопарков*: научные, технологические, бизнес-инкубаторы, технополисы. *Главная функция научного парка* — проведение теоретических, фундаментальных и прикладных исследований. Наукоемким фирмам, находящимся на разных стадиях развития и ограниченным в финансовых и материальных ресурсах, парк предоставляет возможность проводить научные исследования в течение достаточно продолжительного времени. В ряде случаев парки, идя на значительный риск, финансируют приоритетные научные направления. Научные парки могут быть специализированными (как правило, это связано со сложностью экспериментального оборудования и объектов исследования и разработок) либо многопрофильными (что объясняется наличием и совместимостью объектов исследования на одной территории для отраслей с высоким уровнем технологий). Научные парки решают три основные задачи:

- инициирование оригинальных научных идей, способных привести к прорыву в технике и

- технологии;
- осуществление ускоренного переноса научных и технических знаний из вузов и НИИ в промышленность;
- повышение качества подготовки выпускников вузов за счет их активного участия в исследованиях и разработках, получении и приложении новых знаний.

Технологический парк представляет собой научно-производственный комплекс, который обеспечивает разработку технологий, превращение их в коммерческий продукт и передачу в производство, тестирование и сертификацию продукции, сервисное обслуживание, экспертную оценку технологий. Производственная база парка

определяется возможностями фирм-учредителей. Кроме того, технологический парк формирует благоприятную среду для развития малых инновационных фирм. Технологический парк состоит из различных центров (исследовательских, маркетинговых, центров обучения и др.). Каждый из них реализует определенный набор услуг.

Руководство технопарком со стороны государства и местных властей осуществляется по трем основным направлениям: законодательство, программы финансирования и развития, прямое участие. Правительство разрабатывает крупномасштабные программы поддержки малого и среднего бизнеса, поощряет развитие новых технологий, содействует кооперации науки и промышленности. Помимо финансовой и законодательной помощи государство предоставляет различные квоты и субсидии фирмам-клиентам, а также малым наукоемким предприятиям. Местные власти обеспечивают условия, содействующие привлечению специалистов к работе над инновационным проектом и созданию на этой основе малых наукоемких фирм. В парке бизнеса действует широкий спектр фирм: созданные в инкубаторе, принадлежащие ему и специализирующиеся на передаче технологий и оказании научно-консультационных услуг авторские фирмы, самостоятельные фирмы, вышедшие из инкубатора; фирмы, принадлежащие крупным предприятиям, перешедшие в-парк из сферы науки, малого и среднего бизнеса и из крупной промышленности, осваивающие результаты научных исследований или ноу-хау. На определенных условиях эти фирмы могут покупать услуги технопарка: информационные, коммуникационные, маркетинговые, патентно-лицензионные, рекламно-

издательские, лизинговые, посреднические и др. Срок пребывания фирмы в парке оговорен в контракте и зависит от перспективности проекта и возможности его доведения до потребителей. Под защитой парка фирмы активнее осваивают новые технологии, методы предпринимательства, используют профессионалов в маркетинговых структурах и в результате обеспечивают высокую конкурентоспособность своей продукции.

Деятельность научно-технологических парков можно условно разделить на следующие стадии: отбор идей (проектов); создание условий для реализации проектов; выпуск готового коммерческого продукта или создание фирмы, оказывающей новые услуги (рис. 16.).

На стадии отбора идей происходит так называемая фильтрация предложений потенциальных участников парка. Основными критериями при отборе являются возможность коммерческой реализации идеи в течение 2-3 лет, экологическая безопасность, соответствие направления деятельности парка и др.

Для участия в конкурсе идей каждый претендент представляет для рассмотрения свой бизнес-план. Основными его разделами являются:

- анализ рынка, маркетинговая стратегия;
- продуктовая стратегия, с указанием сметы затрат на исследование и производство;
- график работ;
- производственная стратегия;



Рис. 16. Основные направления деятельности (функции) научно-технологических парков

План финансирования.

Для отобранных проектов на второй стадии составляется план комплексного обслуживания проекта и осуществляется выполнение плана всеми структурными подразделениями научно-технологического парка и его элементами, образующими инфраструктуру парка.

Обслуживание, как правило, включает:

- консультирование (по вопросам маркетинга, менеджмента, технологий, финансов, права);
- финансирование (поиск заказчиков и партнеров, привлечение различных источников финансирования, в том числе государственных субсидий);

- техническую деятельность (содействие в получении патента, ведение делопроизводства, обеспечение доступа к банкам информационных данных, организация сервисного обслуживания компьютерных систем, производства

- опытных образцов и т.п.);
- подготовку и обучение персонала;
- предоставление помещений для исследований и для офисов.

Указанные услуги оказываются на коммерческой основе в соответствии с договорами, заключенными венчурными фирмами с подразделениями парка.

Контроль со стороны технопарка за деятельностью венчурных фирм носит периодический характер и в основном сводится к контролю за сроками выполнения работы и за сметой затрат. При необоснованных отклонениях от показателей бизнес-плана к венчурной фирме могут быть применены санкции, вплоть до расторжения договора с научно-технологическим парком.

На третьей стадии осуществляется поддержка парком деятельности фирмы, связанной с организацией производства товара либо с поиском заказчика, который был бы готов освоить этот товар. Парк не стремится взять на себя заботу о серийном или массовом производстве нового продукта на своих производственных площадях. В основном он содействует выполнению этой задачи и таким образом способствует выходу фирмы в свободное ¹ рыночное «плавание».

Из всех перечисленных функций научно-технологического парка наиболее важной является поиск финансирования проектов. Опыт *показывает, что* основными источниками финансирования могут быть средства:

- выделяемые правительством на различного рода программы;
- местных органов власти (муниципалитетов);
- промышленных фирм, банков;
- зарубежных инвесторов.

На практике редко используется какой-либо один источник финансирования. Научно-технологические парки ориентируются на все возможные источники, в том числе и не оговоренные выше.

В рамках программы организации технопарков были предложены несколько их базовых моделей: а) свободные экономические зоны; б) инновационные комплексы; в) международные инновационные центры; г) отраслевые научно-технологические комплексы, вузы; д) региональные инновационные центры; е) двухзональные системы с общей средой поддержки; ж) конверсионные комплексы; з) экономические центры вузов.

Итак, основные *цели технопарка* заключаются в содействии экономическому росту региона на основе создания среды, благоприятной для развития инновационной деятельности, поддержке предпринимательства в научно-технической сфере, формировании инфраструктуры, способствующей созданию и развитию малых инновационных и технологически ориентированных фирм, производству наукоемкой продукции, технологического трансфера, коммерциализации результатов научно-технических разработок.

Основными задачами технопарка являются:

- 1) формирование при поддержке банков, коммерческих структур, местных властей территориальной системы, ориентированной на эффективное использование научно-технического потенциала вузов, других научных организаций, для координации усилий науки, производства и обучения с целью экономического роста региона на основе активного использования научно-технического потенциала, структурной перестройки экономики;
- 2) создание инфраструктуры, способствующей развитию малых инновационных и технологически ориентированных фирм, трансферу высоких технологий, коммерциализации результатов научно-технических разработок;
- 3) развитие и обучение новым подходам в менеджменте, маркетинге наукоемкой продукции, организации наукоемкого производства;
- 4) инициирование новых идей в области инновационной деятельности, содействие формированию и реализации научно-технических программ, проектов; создание информационной базы, осуществление международных контактов, способствующих выходу на внешний рынок; оказание помощи в разработке и реализации международных программ, получении грантов;
- 5) формирование условий, благоприятных для научного общения, взаимодействия участни-

- ков технопарка, создание и использование синергетического эффекта;
- б) аккумуляция финансовых средств, необходимых для создания малых предприятий, поддержки венчурных проектов, конверсии.

На формирование структуры технопарка большое влияние оказывает соотношение степени участия университета, местных органов власти и других партнеров в формировании уставного фонда и принятии решений по его развитию.

В Беларуси функции действующих технопарков, в основном, сведены к поддержке малых предприятий, уже наладивших выпуск своей продукции. В этом их отличие от зарубежных аналогов. В итоге развитие деятельности отечественных технопарков значительно скромнее, чем можно было бы ожидать от такого рода структур.

Бизнес-инкубаторы, их связь с технопарками, выполняемые функции

У крупных и мелких организаций разная инновационная активность, что соответствует их миссиям, целям и стратегиям. Поэтому корпорации зачастую создают вокруг себя сеть малых инновационных фирм, «выращивая» их руководителей в специальных «инкубаторных программах». Они имеют организационную форму «фирмы-инкубатора». Инновационная активность малых предприятий - это способ их существования, в то время как инновационная активность крупных предприятий есть всего лишь фаза развития, стадия их жизненного цикла. Малое инновационное предпринимательство связано с процессами формирования новых фирм в рамках старых компаний, созданием и функционированием рискованных фирм, разработкой и реализацией «инкубаторных программ» «фирм-инкубаторов».

Новые фирмы в рамках старых компаний - прогрессивный элемент образования молодых компаний: корпорации сами субсидируют организацию новых фирм для того, чтобы предотвратить уход ведущих работников, сманиваемых ищущими таланты вкладчиками рискового капитала, или самим привлечь на работу в свою корпорацию специалистов из других фирм. Обычный способ организации молодых компаний таков: материнская компания берет на себя все финансовые вопросы и становится владельцем, по меньшей мере, 80% новой фирмы (остальное - в руках сотрудников-основателей). Некоторые фирмы, организовавшие внутри своей структуры новую компанию, делают ее своей 100%-ной собственностью, а сотрудники - основатели молодой

фирмы, обычно получают право приобретения в течение ряда лет акций по льготной цене.

Исходя из зарубежного опыта, под «*фирмой-инкубатором*» понимают организацию, создаваемую местными органами власти или крупными компаниями с целью выращивания новых предприятий.

Отличительная черта и организационная особенность инкубаторов от технопарков состоит в том, что они занимаются разработкой не конкретного товара, а независимого хозяйственного субъекта. Пребывание в инкубаторе различных производственных единиц позволяет фирмам существенно сократить расходы на их содержание. Здесь, к примеру, установлена более низкая плата за аренду помещения, совместное пользование секретарскими, телефонными и компьютерными услугами. На начальных этапах деятельности предпринимателям оказывается содействие в сфере управления со стороны менеджеров инкубатора, они получают доступ к сети услуг профессиональных юристов, бухгалтеров, маркетологов. Доходы инкубатора как коммерческого предприятия складываются из арендной платы, получаемой от клиентов за наем помещения и офисного оборудования, и доходов от продажи разного рода профессиональных услуг.

Многие фирмы-инкубаторы существуют при финансовой, поддержке местных и республиканских организаций. Они создаются для сдачи в аренду вновь организуемым компаниям (арендаторам) за невысокую плату служебных помещений и предоставления им на льготных условиях ряда услуг, включающих возможность получения консультаций у экспертов по управленческим, техническим, экономическим, коммерческим и юридическим вопросам.

Инкубаторы малых наукоемких фирм могут находиться в составе технопарков или быть самостоятельными организациями. Они начали создаваться в развитых странах в 80-е гг. XX века. В зависимости от учредителей различают государственные, кооперативные, университетские, частные инкубаторы.

Инкубаторы малых наукоемких фирм, бизнес-инкубаторы четко нацелены на «выращивание» малых наукоемких фирм. После того как фирма стала на ноги, она выходит из инкубатора и может или работать в технопарке, или самостоятельно, или войти в другую компанию.

Выделяют следующие типы фирм-инкубаторов.

1) *бесприбыльные*. Они самые многочисленные. Взимаемая ими арендная плата с фирм-арендаторов от 15 до 50 % ниже среднего уровня. Бесприбыльные фирмы-инкубаторы субсидируются местными

организациями, заинтересованными в создании рабочих мест и экономическом развитии региона. Арендаторами могут быть промышленные фирмы, исследовательские, конструкторские и сервисные организации.

2) *прибыльные*. Это частные организации. В отличие от бесприбыльных, фирмы-инкубаторы второго типа, как правило, не предоставляют сниженных тарифов на услуги, но они позволяют арендаторам, предоставляя им широкий спектр услуг, платить только за те услуги, которыми арендатор фактически воспользовался.

3) *филиалы высших учебных заведений*. Они оказывают наиболее эффективную помощь компаниям, собирающимся осуществлять разработку и выпуск технологически сложных изделий. Арендная плата может быть достаточно высокой, но она включает возможности пользоваться институтскими лабораториями, техническим обслуживанием, вычислительной техникой, библиотекой, иметь контакты с преподавателями.

Продолжительность пребывания в рамках фирмы-инкубатора ограничивается обычно двумя-тремя годами. Считается, что по истечении этого срока компания-арендатор должна достигнуть такой степени самостоятельности, которая позволит ей выйти из фирмы-инкубатора.

Как показывает мировой опыт, малый и средний научно-инновационный бизнес наиболее гибок и восприимчив к нововведениям (по некоторым данным в малых фирмах внедрение новаций более чем в 20 раз превышает показатель крупных фирм). Это неоспоримый факт.

При создании бизнес-инкубаторов в РБ проводился¹ анализ ситуации в регионах, распространялась информация о целях и задачах создания бизнес-инкубатора организовывалось взаимодействие заинтересованных государственных, общественных и коммерческих структур положено начало банку информации об организационных, технологических, кадровых и методологических» ресурсах.

Малые научно-инновационные предприятия, как* правило, специализируются на разработке и выработке перспективной и конкурентоспособной на внутреннем и внешних рынках наукоемкой продукции, которая реализует результаты исследований, выполненных в учреждениях Национальной академии наук РБ.

В зависимости от характера сочетания науки и производства *малые инновационные предприятия* (МИП) бывают:

— *МИП научно-технического назначения* - разрабатыва-

ют новые технологии, продукты;

- *МИП производственного назначения* — осваивают производство новых изделий, применяют новые технологические процессы;
- *МИП научно-производственного назначения* — осуществляют весь инновационный цикл: от разработки до сервисного обслуживания изделий (внедрений);
- *специализированные МИП* — ориентированные на выпуск узкого круга продукции или оказание ограниченного перечня услуг;
- *многопрофильные МИП* — работающие в нескольких направлениях одновременно.

В постановлении Совета Министров Республики Беларусь «Об инкубаторах малого предпринимательства в Республике Беларусь» определено, что «*бизнес-инкубатором*» является организация, которая создается на основе любой формы собственности и представляет на определенных условиях и на определенное время специально оборудованные под офисы и производство помещения субъектам малого предпринимательства, начинающим свою деятельность, в целях оказания им помощи в постепенном налаживании и развитии своего дела, и приобретении ими финансовой самостоятельности».

Специализированным инкубатором является «*инновационный центр*», в котором субъектам малого предпринимательства дается возможность разрабатывать и использовать новые технологии и другие новшества научно-инновационного характера.

Основной задачей бизнес-инкубатора является формирование благоприятной среды для развития и поддержки субъектов малого предпринимательства посредством создания стимулирующих организационно-экономических условий.

Бизнес-инкубатор в результате своей деятельности обязан:

- помогать предпринимателям в развитии их предприятия на ранних стадиях становления;
- помогать развитию новых технологически ориентированных предприятий;
- оказывать услуги малым предприятиям;
- проводить обучение и оказывать помощь начинающим предпринимателям;

- помогать в разработке новых товаров и услуг;
- содействовать внедрению новых технологий;
- осуществлять инвестиции в инкубируемые фирмы;
- развивать сеть организаций-спонсоров;
- содействовать поиску источников финансирования проектов;
- содействовать сотрудничеству малых фирм с крупными;
- выявлять потенциальных предпринимателей среди работников крупных предприятий и научно-исследовательских учреждений;
- содействовать развитию предпринимательской активности внутри существующих предприятий;
- создавать возможности выпускникам вузов для организации своего дела.

Следовательно, технопарки и инкубаторы малых наукоемких фирм, техноцентры могут выступать формой децентрализации принятия решений в области научно-технической политики, активизируют рисковую деятельность «снизу», оказывая поддержку развитию малых наукоемких фирм и венчурному предпринимательству. Инкубаторы и технопарки позволяют повысить квалификацию занятых в сфере производства наукоемкой продукции и высоких технологий, а также оценить соответствие уровня производства на прорывных направлениях уровню квалификации занятых в экономике данного региона.

Для того чтобы достигнуть поставленной цели, технопарк и инкубатор должны иметь соответствующую внутреннюю структуру, подчиненную выполнению ряда функций. Инкубатор малых наукоемких фирм может быть самостоятельной организацией, а может входить в технопарк.

В таблице 8 сгруппированы важнейшие функции технопарков и инкубаторов и раскрывается их назначение.

Таблица 8. Перечень функций, выполнение которых должно быть обеспечено структурами технопарка и инкубатора малых наукоемких фирм

Группы функций	Содержание функций
1. Формирование стратегии развития технопарка	1.1. Прогноз развития и возможности прорыва в области «высоких технологий» в условиях высокой конкуренции. 1.2. Разработка научно-технической стратегии развития технопар-

	ка и обоснование Генерального плана технопарка, необходимых инвестиций. 1.3. Формирование основных принципов функционирования технопарка: взаимодействие с малыми фирмами, привлечение финансовых средств, порядок и формы передачи технологии.
прием в технопарк и инкубатор	2.1. Разработка критериев отбора приема в технопарк и инкубатор. 2.2. Оценка предлагаемых идей, научно-технических проектов и творческих способностей претендентов. 2.3. Регистрация малого предприятия и определение его функций в технопарке.
бучение венчурному предпринимательству	3.1. Обучение менеджменту работников малых наукоемких фирм. 3.2. Обучение формированию «команды» для разработки и реализации проекта. 3.3. Обучение и помощь в формировании успешной стратегии малой наукоемкой фирмы. 3.4. Разработка бизнес-плана фирмы. 3.5. Обучение поиску фирм-партнеров. 3.6. Изучение философии хозяйствования в рыночных системах и ее особенности в условиях трансформационного общества.
4. Поддержка малых наукоемких фирм	4.1. Оценка рынка и помощь в нахождении рыночной «ниши»; маркетинг наукоемкой продукции. 4.2. Предоставление производственных помещений. 4.3. Доступ к уникальному оборудованию. 4.4. Консалтинг на высокопрофессиональном уровне. 4.5. Сервисные услуги. 4.6. Информационное обслуживание. 4.7. Предоставление финансовых средств на заранее определенных условиях.
5. Обеспечение рискованной деятельности финансовыми ресурсами	5.1. Разработка механизма формирования венчурного фонда. 5.2. Обоснование мотивации всех возможных участников венчурного фонда. 5.3. Обеспечение льгот институциональным инвесторам. 5.4. Обеспечение льгот иностранному капиталу. 5.5. Создание условий для оплаты «интеллектуального вклада» и принятия обоснованных решений в условиях риска.
6. Технологический трансфер и коммерциализация результатов научно-технических разработок	6.1. Оценка уровня коммерциализации результатов научно-технической продукции. 6.2. Разработка методов и каналов трансфера высоких технологий. 6.3. Международная сертификация наукоемкой продукции. 6.4. Защита интеллектуальной собственности.

Элементы технопарка и инкубатора не должны быть жестко детерминированы, структура технопарка не может быть строго унифициро-

вана, но главным условием их эффективного функционирования является наличие звеньев, способных в полном объеме обеспечить выполнение важнейших функций.

Бизнес-инкубаторы обычно размещаются в крупных, промышленных центрах. Там имеется возможность использовать высокий кадровый потенциал и производственные мощности промышленных предприятий и научных учреждений.

Важным шагом на пути развития инкубаторов малого предпринимательства в республике стало создание в июне 2000 года Белорусского союза бизнес-инкубаторов, центров поддержки предпринимательства, инновационных центров и технопарков

Значительную помощь в развитии инновационного предпринимательства в республике оказывает совместная программа ПРООН и Правительства Беларуси, направленная на совершенствование инновационных процессов в республике, развитие негосударственного сектора экономики, материальную поддержку, создание благоприятного инновационного климата и обучение наших специалистов.

Технополисы, наукограды, как региональная форма организации инновационной деятельности

Следующий уровень развития инновационной инфраструктуры, точнее, инновационной среды - *технополис*. Он выступает наивысшим проявлением интеграционной тенденции, представляет собой конгломерат из нескольких сотен исследовательских учреждений, промышленных фирм (преимущественно малых), внедренческих, венчурных организаций и других, которых связывает заинтересованность в появлении новых идей и их скорейшей коммерциализации.

Термин «технополис» состоит из двух слов греческого происхождения: «техно» — мастерство, умение и «полис» — город, государство. Технополис представляет собой целостную научно-производственную структуру, созданную на базе отдельного города, в экономике которого заметную роль играют технопарк и инкубаторы. В рамках технополисов осуществляется полный инновационный цикл, включая подготовку кадров.

Технополис — это структура, подобная технопарку, но включающая в себя небольшие города (населенные пункты) — *наукограды*, развитие которых целенаправленно ориентировано на расположенные в них научные и научно-производственные комплексы,

«*Наукоград*» — это муниципальное образование с градообразующим научно-производственным комплексом, состоящим из

организаций, осуществляющих научную, научно-техническую, инновационную деятельность, экспериментальные разработки, испытания, подготовку кадров в соответствии с государственными приоритетами развития науки и техники. Его инфраструктура — совокупность организаций, обеспечивающих жизнедеятельность его населения.

Новые товары и технологии, разработанные в научных центрах, используются для решения всего комплекса социально-экономических проблем города. Технополисы могут быть образованы как на основе вновь строящихся городов, так и на основе реконструируемых. Существуют также технополисы «размытого» типа, обычно возникающие на базе больших городов, которые при отсутствии четко очерченных высокотехнологичных зон, тем не менее, располагают развитыми инновационными структурами.

Объединение мелких фирм в совокупности образует сложную инфраструктуру, необходимую и достаточную для крупных инноваций. Центром технополиса, его стержневым звеном обычно является крупный университет — генератор и носитель фундаментального знания, лежащего в основе инноваций.

Соседство научных и учебных учреждений разной отраслевой направленности обеспечивает междисциплинарные («на стыке наук») исследования, разработки и интенсивный обмен идеями. Неотъемлемыми элементами технополисов должны быть венчурные фирмы и акционерные коммерческие банки.

Технополисы оказывают формирующее влияние на развитие тех регионов, где они расположены, и способствуют:

- повышению инновационной активности,
- формированию инновационной инфраструктуры,
- ускорению коммерциализации новшеств,
- структурной перестройке промышленности, созданию новых рабочих мест,
- совершенствованию механизмов инновационной деятельности,
- институционализации инновационной сферы,
- усилению наукоемкости развития промышленности,
- совершенствованию инновационной политики государства,
- повышению инновационной способности экономики.

Технополисы появились в США в начале 50-х гг. XX в.

Тогда близ Стэнфордского университета стали концентрироваться

мелкие исследовательские, внедренческие консультационные и промышленные фирмы, большинство которых было связано с электронной промышленностью. Университет стал играть роль центра научных идей и подготовки кадров для образовавшегося конгломерата, Этот технополис получил название «Силиконовая долина». Удачное сочетание секторов науки и производства в регионе позволили «Силиконовой долине» в настоящее время стать всемирно признанным центром научно-технического развития, о масштабах которого можно судить по следующим фактам: сейчас здесь сосредоточено около 8000 инновационных фирм (70 % из них имеет в своем составе менее 10 чел.), в которых работают 250 тыс. чел. причем 6 тыс. — это высококвалифицированные специалисты и ученые. Создаваемый в этом технополисе валовой национальный продукт (ВНП) превышает таковой| Великобритании и приближается к ВНП Франции.

В США сегодня насчитывается около 300 технополисов, в Германии — около 300 инновационных центров® Япония приступила к созданию 19 технополисов с мощным потенциалом для разработки совершенных технологий в наиболее приоритетных областях. Сегодня такие суперсовременные комплексы, осуществляющие всю технологическую цепочку от фундаментальных исследований до производства и продажи новой продукции, превратились в центры наукоемкого производства и получили распространение во всем мире: в Германии, Франции, Бельгии, Италии, Испании, Японии, Австралии, России и других промышленно развитых странах. Существует несколько причин возникновения и интенсивного роста технополисов в странах Запада и Японии. Прежде всего, это исчерпание ресурсов развития промышленности, в первую очередь — традиционных ее отраслей: автомобилестроения, кораблестроения, металлургии, сталелитейного производства. Возврат конкурентоспособности и рентабельности этих отраслей прежде всего предполагал повышение их наукоемкости при одновременном снижении удельных затрат всех видов ресурсов при производстве продукции. Решение этой проблемы лежало, главным образом, на путях развития нового высокотехнологического сектора **экономики**. В становление и развитие такого сектора определенную лепту и внесли научные и технологические парки.

Вторая причина возникновения и интенсивного роста технополисов заключалась в острой потребности развития новых технологий, которые определяли бы экономическое лицо развитых стран в будущем, а также новых наукоемких отраслей производства: электроники, био-

технологии, новых современных материалов, специальной химии, оптики, информационной технологии, индустрии досуга и др.

Функционирование технополисов возможно лишь на основе активного взаимодействия науки и производства. Научные и технологические парки представляют собой наиболее перспективную форму такого взаимодействия, с их появлением преодолевается относительная автономность науки и производства, они превращаются в заинтересованных партнеров. В этом состоит третья причина зарождения и роста технополисов.

Наконец, четвертая причина заключается в появившейся в ряде стран Западной потребности реконструкции крупных предприятий и создании на их базе мелких и средних инновационных компаний. Здесь речь идет о появлении и развитии венчурного (рискового) наукоемкого бизнеса.

В России действует несколько технополисов в городах Дубна, Жуковский, Зеленоград, Королев, Обнинск, Димитровград и др. Основная часть их населения — научные работники и их семьи. Привязка к научной деятельности и решению конкретных практических задач предопределила *отсутствие* в них ориентированных на конечный потребительский спрос предприятий.

На территории Беларуси не так уж мало городов с достаточно высоким научно-инновационным потенциалом, где со временем могут образоваться технополисы: Минск, Гомель, Гродно, Могилев, Витебск, Брест, Новополоцк. Пока можно говорить не о технополисах, а о нормально работающем бизнес-инкубаторе или технопарке. Анализ деятельности научно-инновационных предприятий показал, что наиболее эффективным направлением на данном этапе является их создание при НИИ и ВУЗах, а также в структуре технологических парков.

Научно-техническая кооперация в инновационных процессах

Объединение организаций может быть выражено в различной форме, путем создания корпораций, финансово-промышленных групп, холдингов, консорциумов, транснациональных корпораций, ассоциаций, стратегических альянсов.

Корпорация — добровольное объединение независимых промышленных предприятий, научных, **проектных**, конструкторских и других организаций с целью **повышения** эффективности любого вида деятельности на основе коллективного предпринимательства. Отличительные черты корпораций — участники несут ответственность за результаты деятельности корпорации лишь **тем** имуществом, которое ими добро-

вольно передано в коллективное пользование; корпорация не отвечает за результаты деятельности вошедших в нее организаций, если это специально не оговорено в уставе; высокие требования к себе и друг к другу, т.е. качество работы каждого влияет на коммерческий успех всех; наличие отработанной системы менеджмента корпорации.

Финансово-промышленная группа (ФПГ) — организационная структура, объединяющая **промышленные** предприятия, банки, торговые организации, связанные между собой единым технологическим циклом для повышения конкурентоспособности товаров и услуг. К основным принципам создания ФПГ относится целенаправленное их формирование на базе технологически и кооперативно связанных промышленных организаций, что обеспечивает улучшение управляемости, снижение издержек производства, солидарную ответственность по контрактам и стабильность поставок. Одним из основных направлений деятельности ФПГ является обеспечение условий монопродуктовым промышленным организациям для углубленной диверсификации производства путем инвестиций в инновации. Отличительные черты ФПГ — во главе их стоит управляющая компания, которая формирует технологическую цепочку, определяет состав участников, распределяет между ними совокупную прибыль; юридическая самостоятельность входящих в ФПГ организаций; основным доходом деятельности банка, входящего в ФПГ, являются дивиденды от повышения эффективности работы предприятий, а не процент на кредит; высокие требования к качеству всех компонентов системы менеджмента ФПГ в связи со сложностью этой системы; высокий уровень технологической и экономической интеграции для реализации инновационно-инвестиционных проектов.

Холдинг (холдинговая компания) - это форма организации ФПГ, предполагающая создание материнской и дочерних компаний, где первая владеет контрольным пакетом акций вторых (дочерних компаний). Отличительные черты холдингов: хозяйственная несамостоятельность дочерних компаний; возможность получения доходов посредством участия в акционерном капитале других фирм; большое число входящих в состав холдинга предприятий.

Консорциум - временное объединение крупных фирм (компаний) в рамках межфирменной кооперации, предполагающее совместное финансирование, проведение стратегических НИОКР, разработку технологий и стандартов в течение определенного периода времени. Отличительные черты консорциумов: хозяйственная самостоятельность

участников консорциума; обязательное распространение результатов исследований и ноу-хау между участниками для дальнейшего самостоятельного производства; участие в составе консорциумов университетов и других вузов; возможность участия одного участника в нескольких проектах консорциума, большое число входящих в консорциум компаний и фирм. Предназначенные для интегрирования всех стадий инновационного цикла, они, как правило, создаются для проведения активной научно-исследовательской, промышленной и внешне-экономической деятельности.

На мировом рынке в инновационной сфере наиболее распространены консорциумы двух типов. Консорциумы первого типа ориентированы на проведение собственных долгосрочных научно-исследовательских работ фундаментального и прикладного характера. Они возникают в отраслях высоких технологий с прогнозируемым долгосрочным успехом (например, в области связи, телекоммуникаций). Второй тип консорциумов направлен в основном на приоритетные научные исследования меж-отраслевого плана. Здесь еще не полностью обрисовывается будущий рыночный успех, но научные исследования входят в стержневую научно-техническую политику корпораций и государства.

Транснациональная корпорация (ТНК) - общество с дочерними фирмами и филиалами в различных странах. Отличительные черты ТНК: высокий уровень концентрации производства и дифференциации выпускаемой продукции; глубоко специализированное производство; гибкость маневрирования ресурсами; достижение оптимальных транспортных расходов по реализации продукции; высокая конкурентоспособность фирм и выпускаемой продукции, высокая степень диффузии инноваций.

Важную роль в определении основных направлений долгосрочного экономического развития играют *ассоциации*. Они зачастую имеют соглашения с профсоюзами и государством, что и определяет их успех.

В процессах внедрения, освоения и диффузии промышленных инноваций особую роль играют отраслевые ассоциации. Наибольшее распространение они получили в Японии под эгидой Министерства внешней торговли и промышленности. Российские отраслевые ассоциации также играли значительную роль в развитии наукоемких производств, приборостроении, машиностроении и т.д.

Если так называемые национальные *ассоциации промышленных*

компаний (например, в США) определяют национальное видение научно-технического развития страны, то в большинстве регионов основная функция отраслевых ассоциаций промышленных фирм - способствовать повышению эффективности хозяйственной деятельности предприятия на основе внедрения научно-технических и технологических новшеств. Часть ассоциаций активно участвует в процессах стандартизации и сертификации, занимается обучением и переподготовкой персонала по новым направлениям научно-технического развития. Одной из важнейших целей Деятельности предпринимательских ассоциаций является предотвращение банкротства входящих в ассоциации фирм, оказание помощи в модернизации производства. Заслугой ряда ассоциаций в Японии является недопущение чрезмерной концентрации производства и модернизация «структурно неблагополучных» отраслей.

Немаловажную роль в активизации научного этапа инновационного цикла играют *исследовательские ассоциации*, имеющие в своем составе подразделения по фундаментальным исследованиям проблемно-поискового характера, а также внедренческие, аналитические, экономические группы. Исследовательские ассоциации предназначены для установления тесного взаимодействия между академическо-вузовским сектором и промышленным производством.

Ассоциацию не следует представлять в виде яркого примера торжества единства плановой экономики и рыночной конкуренции. Несмотря на высокоадаптивный и, казалось бы, бесконфликтный характер функционирования таких организаций, просматривается жесткая иерархия методов и мотивов, побуждающих товаропроизводителей внедрять новшества и повышать эффективность производства. Например, в центре ассоциации, как правило, находится крупная фирма, имеющая разветвленную систему поставщиков, субпоставщиков, подрядчиков и субподрядчиков, работающих чаще всего на одного заказчика. В начале активного внедрения радикального новшества на производстве, у фирмы — «сюзерена» связанному с ней субподрядчику ничего не остается кроме как внедрять дополняющие, сопутствующие, поддерживающие нововведения. Без них он не только немедленно «выпадет» из партнерских отношений внутри этой ассоциации, но и потерпит конкурентное поражение на рынке.

Предпринимательские *ассоциации*, *стратегические альянсы* представляют собой наиболее привлекательные в экономике «мягкие» *ассоциирующиеся «метаструктуры»*. Они рассматриваются не только

как наиболее дешевый и эффективный способ объединения совместных усилий. В организации «мягких метаструктур» наиболее важна их ориентация на совершенствование и развитие базисных принципов и фундаментальных идей в производстве. Конкурирующие участники «мягких групп» апробируют новшества как бы с разных сторон, партнерские же усилия способствуют концентрации ресурсов на важнейшем направлении.

«Мягкие метаструктуры» благодаря реализации инновационного процесса в таких рамках многократно увеличивают эффективность инновационных преобразований.

В таких структурах:

- многократно уменьшается инновационный риск на стадии разработки новшества;
- наиболее полно используется эффект узкой специализации;
- каждая фирма укрепляет и развивает сферу своей компетенции;
- для участников создаются реальные возможности достижения частных целей;
- на всех стадиях инновационного цикла осуществляется реальная возможность минимизации затрат;
- значительно ускоряется процесс диффузии и распространения новшеств;
- снижается риск альтернативного выхода новшества на рынок;
- активная конкуренция на завершающей стадии инновационного цикла повышает эффективность инновационной деятельности и активизирует стратегию обновления.

Привлекательность «мягких форм» связана не только с *эффективностью внутренних договорных отношений*, но и с мотивацией к объединению с производителями родственной продукции и стимулированию рынка. Эффект интеграции на основе метаструктур заключается как в расширении «поля» инновационного процесса, рынков инноваций, так и в повышении эффективности разделения труда и наращивания научно-технического и инновационного потенциалов. Значительная диверсификация метаструктур вовлекает в орбиту совместного инновационного процесса не только фирмы-гиганты, но и разно-

масштабный инновационный бизнес, кредитно-финансовые организации и финансовые институты.

Стратегический альянс (СА) - соглашение участников межфирменной кооперации (корпорации) на проведение комплекса сложных работ по всему инновационному циклу, включая коммерциализацию результатов. Их цель — активизация каналов совершенствования производства и передача новых технологий, а также осуществление взаимодополняющих функций при проведении научных исследований и внедрении их результатов. Отличительные черты СА - разделение финансового риска между участниками при разработке и освоении радикально новой продукции, технологии, открытий, изобретений и роста неопределенности; перенос центра работ на НИОКР; комплексность этапов инновационного цикла; высокая маневренность в кооперации, особенно при проведении НИОКР; сокращение инновационного цикла создания радикальных новшеств: высокий уровень автоматизации технологической подготовки производства новшеств.

Стратегические альянсы в наукоемких отраслях (в производстве роботов, автоматизированных поточных линий, микроэлектронике) охватывают несколько или все стадии воспроизводственного цикла НИОКР. Это не мешает широкому разнообразию видов кооперационных соглашений о совместной научной деятельности в рамках отдельных стадий жизненного цикла. Еще одной особенностью стратегических альянсов является особое внимание, уделяемое технологической подготовке производства и освоению новшеств. Дело в том, что крупные компании зачастую сталкиваются с малой восприимчивостью имеющегося производственного аппарата к принятию новшеств. Здесь самым узким местом становится стадия внедрения и производства первого промышленного образца. В силу высказанных причин крупные компании охотно используют форму альянса с малым специализированным внедренческим бизнесом.

Тема 3.7. Основы стратегического управления

1. Сущность и система стратегического управления
2. Основные концепции и инструменты стратегического менеджмента
3. Анализ внешней и внутренней среды предприятия
4. Определение миссии и целей предприятия
5. Стратегия организации
6. Школы стратегического управления

494

1. Сущность и система стратегического управления

Стратегический менеджмент – это совокупность решений и действий по формулированию и реализации стратегии, призванной обеспечить наилучшее конкурентное положение в окружающей среде и достижение поставленных целей.

Стратегический менеджмент – это деятельность по обеспечению реализации целей организации в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды, позволяющая оптимально использовать существующий потенциал и оставаться восприимчивой к внешним изменениям.

Сущность стратегического менеджмента заключается в ответе на три важнейших вопроса:

В каком положении предприятие находится в настоящее время?

В каком положении оно хотело бы находиться через три, пять, десять лет?

Каким способом достигнуть желаемого положения?

Стратегический менеджмент является системным процессом, который можно представить в виде динамической взаимосвязи *пяти управленческих процессов*, выступающих структурными элементами этой системы: анализ среды организации, определение миссии и целей, выполнение стратегии, выбор будущей стратегии, оценка и контроль (корректировка) выполнения стратегии.

Ключевые гипотезы стратегического менеджмента

Гипотеза случайности. Единого рецепта оптимального управления компанией не существует. Иногда гипотезу о случайности трактуют следующим образом: раз универсальное решение отсутствует, значит каждая компания уникальна по своей природе и должна искать свой

собственный путь. Однако, данный тезис не соответствует нашим воззрениям. Наше понимание данной гипотезы таково: между двумя общими для всех решениями есть некий средний набор различных типов управленческого поведения, соответствующих различным типам проблем.

Гипотеза о зависимости от внешней среды. Проблемы, которые ставит перед компанией внешняя среда определяют оптимальную модель поведения фирмы. Во второй половине XX в. эта гипотеза приобрела жизненно важное значение. В начале века, когда компании во многом сами определяли свое окружение, ею можно было пренебречь.

Гипотеза о соответствии. Для достижения успеха уровень агрессивности стратегии компании должен соответствовать уровню турбулентности среды.

Гипотеза о стратегии, способности и деятельности. Деятельность компании оптимальна, когда ее стратегическое поведение соответствует уровню турбулентности среды, а деловые способности соответствуют стратегическому поведению.

Гипотеза о многоэлементности, отвергающая предположение о том, что какой-то один компонент управления, будь то ключевые менеджеры, структура, культура или система, является главным условием успеха. Наоборот, успех компании — результат взаимодействия и взаимодополнения нескольких ключевых элементов (хотя при различных условиях один или несколько компонентов могут преобладать над другими).

Гипотеза о сбалансированности. Для каждого уровня турбулентности среды можно подобрать комбинацию (вектор) элементов, оптимизирующую успех фирмы. Достаточно одного взгляда, чтобы понять, что лишь небольшое число компаний работает (ведет себя) оптимально.

2. Основные концепции и инструменты стратегического менеджмента

Жизненный цикл товара - это концепция, которая описывает все стадии, через которые проходит товар, начиная со своего создания и заканчивая выводом из производства. В маркетинге, знание жизненного цикла товара является важным инструментом для принятия решений в области производства, маркетинга и управления продажами.

Жизненный цикл товара включает в себя следующие фазы: введение на рынок, рост продаж, зрелость, спад продаж и снятие с производства. Каждая фаза имеет свои особенности, вызовы и возможности для бизнеса. Понимание этого понятия помогает компаниям улучшить эффективность и конкурентоспособность своих продуктов.

Жизненный цикл товара включает пять основных этапов:

Введение на рынок - это этап, на котором товар появляется на рынке впервые. В эту фазу входят разработка и запуск нового продукта на рынок, а также начало работ по привлечению клиентов и внедрению товара в ходе конкуренции. Продукт может иметь малую известность и ограниченные продажи на этом этапе.

Рост продаж - на этом этапе продукт начинает получать большую известность и популярность. Продажи резко растут, а бизнес постоянно работает над увеличением производства и удовлетворением спроса на товар. На этом этапе компании обычно инвестируют в рекламу и маркетинг, чтобы укрепить свое лидерство на рынке.

Зрелость - на этом этапе продажи достигают своего пика и затем стабилизируются. Конкуренция может быть более интенсивной на этом этапе, что вынуждает компании искать новые способы улучшения качества и снижения затрат при производстве. Также на этом этапе бизнес пытается удержать свою долю рынка и удовлетворить потребности постоянных клиентов.

Спад продаж - рано или поздно, после этапа зрелости, продажи начнут снижаться. Этот этап опасен для бизнеса, поскольку компании должны определить причины уменьшения продаж и разработать стратегии удержания своей доли рынка. Некоторые компании выбирают стратегию запуска нового продукта для замены устаревшего, а другие - концентрируются на маркетинговых активностях или снижении затрат при производстве.

Снятие с производства - этот этап наступает, когда компания решает удалить продукт с рынка. Это может произойти по ряду причин, включая низкую прибыль, технические проблемы или нехватку сырья. Компания может решить заменить продукт на более новый и усовершенствованный или просто удалить его из продаж.

КРИВАЯ ОПЫТА

Суть кривой опыта состоит в том, что если компания накапливает опыт производства продукции, то ее затраты на единицу продукции будут уменьшаться предсказуемыми темпами.

Данная закономерность впервые была выявлена в 20-е годы XX века в американском самолетостроении, где было замечено, что сборка каждого следующего самолета требовала меньше времени. Было установлено, что при удвоении объема выпуска себестоимость единицы продукции уменьшается на фиксированный процент (обычно между 20 и 30%), который различен для разных отраслей. Например, если первый миллион микросхем стоил по 1 долл. за штуку, то второй - только 0,8 долл. и т.д. (рис.1).

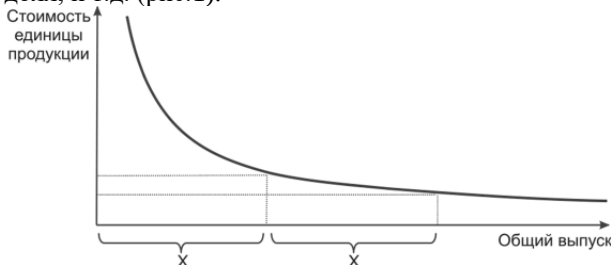


Рис.1- Кривая опыта

Основные причины существования опытной кривой:

- обучение персонала и накопление опыта, рост производительности труда;
- эффект масштаба производства, специализация и технологические улучшения производства, организация труда;
- стандартизация продукции и ее преобразование.

Очевидно, что реализация потенциальной возможности снижения затрат по мере роста объемов производства и продаж продукции зависит от менеджмента компании. При этом важно понимать, что негативное влияние на кривую опыта оказывают товары-заменители и инновационные технологии.

Опытная кривая является важным понятием стратегического менеджмента, поскольку она выражает суть философии экономии на масштабах производства, которая в течение долгого времени играла ведущую роль при разработке стратегий. Кривая опыта лежит в основе многих портфельных матриц, она является теоретической базой стратегии, направленной на завоевание большой доли рынка за счет движения вниз по кривой опыта.

Практика показала, что наиболее значительный недостаток такой стратегии состоит в потере стратегической гибкости компании. Вместо

направленности на потребителя и рынок компания становится одержимой технологией, направленной на снижение издержек.

Насыщение рынков и связанная с этим дифференциация продукции, а также усиление фокуса на знаниях уменьшают значение опытной кривой в формировании стратегий, однако она по-прежнему остается основой стратегии лидерства по издержкам (низких издержек производства).

Кривая опыта важна в одних отраслях и может совсем не использоваться в других.

Матрица Ансоффа

Матрица Ансоффа была разработана Игорем Ансоффом и впервые опубликована в Harvard Business Review в 1957 году в статье под названием «Стратегия диверсификации». Матрица научила маркетологов и бизнес-лидеров анализировать и прогнозировать риски роста.

Матрицу Ансоффа иногда называют матрицей «Товар-Рынок». Она показывает четыре стратегии, которые вы можете использовать для роста.

МАТРИЦА АНСОФФА

рынок \ товар	товар		
		СТАРЫЙ товар	НОВЫЙ товар
СТАРЫЙ рынок	ПРОНИКНОВЕНИЕ на рынок	РАЗВИТИЕ товара	
НОВЫЙ рынок	РАЗВИТИЕ рынка	ДИВЕРСИФИКАЦИЯ	

Стратегические вопросы, на которые вы сможете ответить с помощью Матрицы Ансоффа:

Проникновение на рынок: как повысить эффективность наших продаж, сократить время обработки заказов, улучшить все этапы процесса продажи и т.д.;

Развитие рынка. Подтверждают ли наши данные по доли рынка спрос на наш продукт в других сегментах? Сможем ли мы поддержать этот спрос существующими ресурсами?

Продукт и разработка: можем ли мы разрабатывать новые продукты, возможно, используя более дешевые производители, улучшенное качество, обновленную упаковку и т.п.?

Диверсификация: оценка опыта, технических ноу-хау. Можем ли мы выйти на новый рынок с новым товарным предложением, используя существующие навыки? Есть ли у нас сильная управленческая команда, которая поддержит продажи нового продукта?

В рамках более широкой инициативы стратегического планирования матрица Ансофф представляет собой инструмент коммуникации, который помогает вам увидеть возможные стратегии роста вашей организации. Тяжелая работа заключается в выборе одной из четырех стратегий роста Ansoff.

► **Проникновение на рынок:** Первый квадрант в матрице Ансоффа — это проникновение на рынок. Ее часто принимают в качестве стратегии, когда организация имеет существующий продукт с известным рынком и нуждается в стратегии роста на этом рынке. Лучший пример такого сценария — телекоммуникационная отрасль. Большинство телекоммуникационных продуктов существует на рынке и должно соответствовать этому рынку. В таких случаях конкуренция очень высока. Это означает, что для роста бизнеса придется делать все возможное, чтобы увеличить долю рынка.

► **Развитие рынка:** Развитие рынка — вторая стратегия роста рынка в матрице Ансоффа. Эта стратегия используется, когда фирма нацелена на новый рынок с существующими продуктами. Есть несколько примеров. К ним относятся ведущие обувные фирмы, такие как Adidas, Nike и Reebok, которые вышли на международные рынки для расширения. Эти компании продолжают расширять свои бренды на новых глобальных рынках. Это прекрасный пример развития рынка. Для небольшого предприятия эта стратегия влечет за собой расширение с текущего рынка на другой рынок, где его продукция в настоящее время не конкурирует.

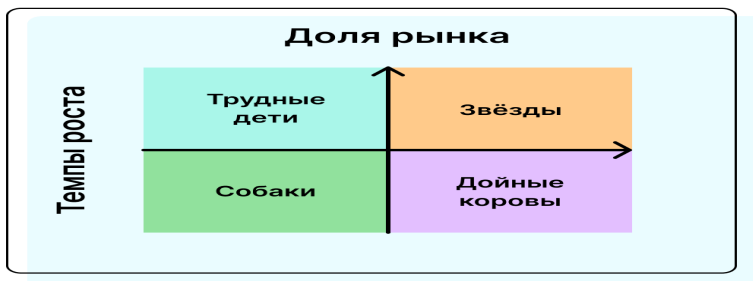
► **Разработка продукта:** Разработка продуктов в матрице Ансофф относится к фирмам, которые имеют хорошую долю рынка на существующем рынке и, следовательно, могут нуждаться в выпуске новых продуктов для расширения. Разработка продукта необходима, когда компания имеет хорошую клиентскую базу и знает, что рынок ее

существующего продукта достиг насыщения. В этом случае стратегия проникновения на рынок больше нецелесообразна. Лучшим подходом является стратегия разработки новой продукции, ориентированная на существующий рынок.

Матрица БКГ

Матрица БКГ (Boston Consult Group Matrix) — это инструмент стратегического планирования в маркетинге. Он помогает оценить успешность отдельных категорий товаров или направлений бизнеса.

500

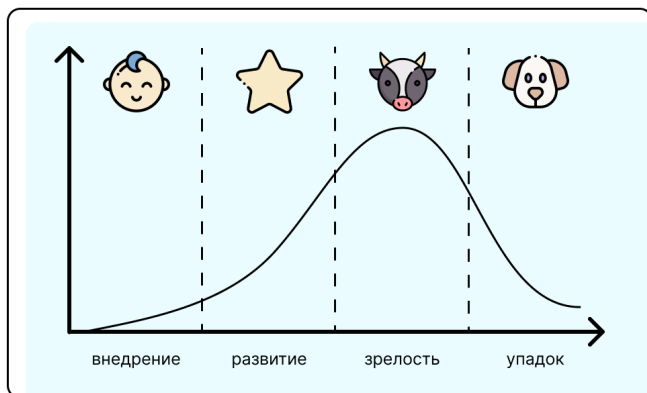


Схематически матрица — это график, поле которого разделено на четыре части: звезды, трудные дети, дойные коровы и собаки

Матрицу БКГ изобрел в конце 1960-х основатель Бостонской консалтинговой группы Брюс Хендерсон. Он работал над планом развития компании и предложил сокращать расходы на прибыльные направления, которые уже не требуют больших инвестиций. А освободившиеся средства вкладывать в новые перспективные проекты

Продукты или бизнес-направления распределяются на группы по двум метрикам: горизонтальная ось показывает занимаемую долю рынка относительно конкурентов, вертикальная — темп роста рынка.

В результате матрица БКГ определяет, какие направления: теряют популярность, но приносят прибыль («дойные коровы»), прибыльны и продолжают захватывать рынок («звезды»), пользуются спросом, но еще слабо представлены на рынке («трудные дети»), не интересны потребителю и плохо продаются («собаки»).



Любая «звезда» со временем становится «дойной коровой», а затем — «собакой». Важно периодически пересчитывать матрицу БКГ, чтобы поддерживать актуальность знаний о продуктовой линейке

«Трудные дети» («вопросительные знаки», «дохлые кошки», «темные лошади») — продукты или направления бизнеса, которые только вышли на рынок. Быстро растут, но еще не приносят ощутимой прибыли. Если вкладывать в них ресурсы, могут стать «звездами». Но если ситуация на рынке изменится, и спрос упадет, могут превратиться в «собак». Самая рискованная, но при этом перспективная категория для продвижения.

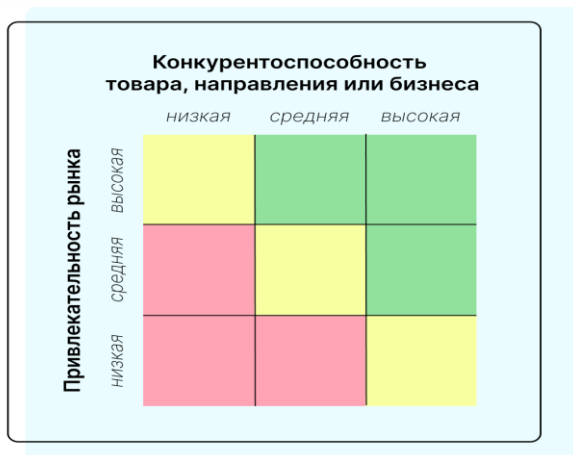
«Звезды» — популярные продукты, которые пользуются спросом и приносят компании прибыль. Они могут принести компании еще больше денег, но требуют крупных инвестиций. Когда рост спроса замедляется, становятся «дойными коровами». Самая выгодная для вложений категория.

«Дойные коровы» («денежные мешки») занимают большую долю рынка, чем аналогичные продукты конкурентов, но стагнируют или начинают терять спрос. Они приносят стабильно высокий доход и уже не требуют больших вложений, но упираются в потолок рынка. В дальнейшем их ждет спад.

«Собаки» («хромы утки», «мертвый груз») — невыгодные для развития товары и направления. Плохо продаются из-за низкого спроса на них и приносят мало прибыли.

Матрица GE McKinsey

Матрица GE McKinsey — модель, которая помогает оценить перспективность бизнеса целиком, его отдельных направлений или товаров. Используют как для существующих, так и для планируемых проектов.



Модель придумали в консалтинговой компании McKinsey&Company в сотрудничестве с General Electric (GE) в 1970-х. Она стала ответом матрице БКГ, которую разработал основатель Бостонской консалтинговой группы в конце 1960-х. Матрица БКГ определяет успешность продукта, направления или бизнеса по объему продаж. Основное преимущество модели GE McKinsey в том, что она позволяет учесть не только объем продаж, но и другие факторы.

Матрица оценивает бренд, направление или продукт по двум основным критериям: его конкурентоспособности; привлекательности рынка (то есть по перспективности той ниши, которую он занимает или хочет занять).

На пересечении этих двух показателей находится ответ на вопрос, стоит ли развивать товар или вкладываться в компанию.

Модель состоит из девяти ячеек. Самое перспективное направление для развития окажется в верхнем правом углу схемы, а самое неперспективное — в левом нижнем. Желтые клетки означают, что успех возможен, но связан с серьезными рисками, поэтому вложения могут не оправдаться

Основная цель построения этой модели — принять решение о том, куда вкладывать ресурсы.

Если бизнеса еще не существует, такая схема поможет проверить идею: определить, насколько перспективно его создание. Если же компания уже работает, матрица GE позволит решить такие вопросы:

какое направление работы бизнеса перспективнее остальных, а какое вряд ли станет успешным;

какие товары стоит продавать, а какие — нет;

насколько компания конкурентоспособна на своем рынке;

стоит ли бизнесу выходить на новый рынок.

Кроме того, построение матрицы GE McKinsey предполагает сбор большого количества данных о компании, ее конкурентах и рынке. Они помогают четко увидеть, какими преимуществами и недостатками обладают бизнес и та ниша, в которой он развивается.

Эти данные используют, чтобы сформировать или скорректировать финансовую и маркетинговую стратегии.

ПИМС-анализ

ПИМС-анализ (PIMS-analysis) - один из методов стратегического предпланового анализа, ставящий целью определить влияние выбранной стратегии на величины прибыльности и наличности.

ПИМС-анализ основан на использовании эмпирической модели, связывающей широкий диапазон стратегических (рыночная доля, качество продукта, вертикальная интеграция) и ситуационных переменных (скорость роста рынка, стадия развития отрасли, интенсивность потоков капитала) с величиной прибыльности и способностью организации генерировать наличность.

Цель проведения ПИМС-анализа (PIMS-analysis) заключается в определении, какие стратегии следует выбирать в конкретных рыночных условиях. Данный метод основан на результатах анализа более 1000 конкретных стратегических хозяйственных единиц более чем 150 больших и малых компаний. Были построены уравнения множественной регрессии, связывающие показатели прибыльности и наличных денег с различными переменными величинами. При использовании данного подхода в расчет принималось 37 факторов.

Получены результаты, показывающие, что прибыльность (отношение величины прибыли к инвестициям до уплаты налогов) увеличивается по мере роста показателя относительной доли рынка конкретных целевых рынков. Однако в дальнейшем в других исследованиях было приведено много фактов, противоречащих полученным ре-

зультатам, в частности касающихся высокоприбыльных бизнесов, имевших низкие значения показателей доли рынка.

Следующий вывод заключается в том, что компании, выпускающие более высококачественные по сравнению с конкурентами продукты, являются и более высокоприбыльными. Высокое качество повышает уровень лояльности потребителей, предохраняет компанию от ценовых войн и способствует повышению показателя рыночной доли. К сожалению, данный анализ не укладывается в относительно простые, доступные для достаточно широкого круга пользователей методики.

3. Анализ внешней и внутренней среды предприятия

Анализ среды организации — это процесс определения критически важных элементов внешней и внутренней сред, которые могут оказать влияние на способности фирмы в достижении своих целей. Анализ среды выполняет ряд важных функций в деятельности фирмы:

- с точки зрения стратегического планирования, улучшает учет наиболее важных факторов, влияющих на экономическую организацию и ее будущее;
- с точки зрения политики фирмы, помогает ей создать о себе наиболее благоприятное впечатление;
- с точки зрения текущей деятельности, обеспечивает информацией, необходимой для наилучшего выполнения рабочих функций.

Элементы внешней и внутренней среды организации. Процесс анализа организационной среды начинается с определения основных элементов внутреннего и внешнего пространства фирмы. После того, как эти элементы определены, фирма должна выделить те из них, которые являются для нее наиболее важными: их называют критическими точками. Затем фирма собирает необходимую информацию о критических точках.

Внешняя среда предприятия — это все условия и факторы, которые возникают независимо от деятельности предприятия и оказывают существенное воздействие на него. Внешние факторы обычно делятся на две группы: факторы прямого воздействия (ближайшее окружение) и факторы косвенного воздействия (макросреда).

К факторам прямого воздействия относят факторы, которые оказывают непосредственное влияние на деятельность предприятия: поставщики ресурсов, потребители, конкуренты, трудовые ресурсы, гос-

ударство, профсоюзы, акционеры (если предприятие является акционерным обществом).

Факторы косвенного воздействия не оказывают прямого действия на деятельность предприятия, но учет их необходим для выработки правильной стратегии.

Анализ внешней среды предприятия затрудняется тем, что основными характеристиками внешней среды являются ее неопределенность, сложность, подвижность, а также взаимосвязанность ее факторов. Окружение современных предприятий изменяется с нарастающей скоростью, что предъявляет все более возрастающие требования к анализу внешней среды и выработке такой стратегии, которая в максимальной степени учитывала бы все возможности и угрозы внешней среды.

Внутренняя среда предприятия определяет технические и организационные условия работы предприятия и является результатом управленческих решений. Целью анализа внутренней среды предприятия служит выявление слабых и сильных сторон его деятельности, так как, чтобы воспользоваться внешними возможностями, предприятие должно иметь определенный внутренний потенциал. Одновременно надо знать и слабые места, которые могут усугубить внешнюю угрозу и опасность.

Внутренняя среда организаций включает следующие основные элементы: производство, финансы, маркетинг, управление персоналом, организационную структуру.

Для анализа внешней и внутренней среды используют следующие методы и инструменты (PEST-анализ, SWOT-анализ, ETOM-анализ, SNW-анализ).

Слайд

SWOT-анализ — метод стратегического планирования, для оценки внутренних и внешних факторов, которые влияют на развитие компании. SWOT-анализ нужен, чтобы оценить сильные и слабые стороны компании и определить перспективы развития и угрозы извне.

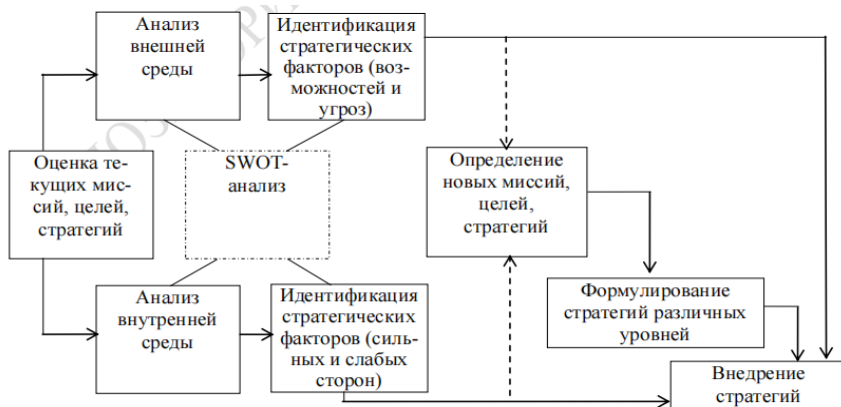


Рисунок 1 – Процесс стратегического менеджмента

Модель 5 сил конкуренции Портера

Модель 5 сил конкуренции Портера используется для понимания структуры отрасли, анализа ее привлекательности с точки зрения получения прибыли, оценки конкуренции и разработки стратегии бизнеса. Создана Майклом Портером в Гарвардской бизнес-школе в 1979 году. Наиболее популярна среди бизнесменов. Назначение модели: организация должна осуществить поиск такой сферы деятельности, в которой она защищена от действия конкурентных сил, или создать уникальную бизнес-модель и получать прибыль выше, чем в среднем по отрасли.

Анализ конкурентных сил проводится путем идентификации 5 основных конкурентных сил:

Анализ рыночной власти поставщиков (Bargaining power of suppliers) – насколько сильно положение поставщиков, сколько существует потенциальных поставщиков, способны ли они диктовать цены, повышать цены?

Анализ рыночной власти потребителей (Bargaining power of buyers) – насколько сильная позиция покупателей, могут ли они требовать снижения цены, могут ли они объединиться и осуществлять совместные закупки?

Анализ конкуренции среди существующих игроков (Rivalry among the players) – присутствует ли сильная конкуренция между игроками, есть ли игрок-лидер, есть ли доминирующая группа или все равны по

силе и размеру?

Анализ появления новых игроков (Entry of competitors) – насколько легко новые игроки могут войти на рынок, каковы барьеры входа в отрасль, насколько легко они могут начать конкурировать?

Анализ появления продуктов-заменителей (Threat of substitutes) – насколько просто заменить продукт или услугу по более низкой цене и с большими функциональными возможностями?

Графическое изображение модели 5 сил Портера представлена на слайде.

Модель Портера



4. Определение миссии и целей предприятия

Понятия целей и планов – неотъемлемая часть жизни любого общества.

Цель – это желаемое состояние, которого стремится достичь организация. Цели имеют большое значение, потому что организации создаются с определенными намерениями, которые формализуются в виде целей.

Цели конкретизируют, сколько, чего и к какому сроку предстоит сделать, направляют внимание и энергию сотрудников на выполнение действий в данный момент для получения задуманного эффекта.

План представляет собой описание путей достижения цели и конкретизирует распределение ресурсов, графики работ, задания и прочие действия.

Цели уточняют будущие результаты; планы уточняют имеющиеся средства. Термин планирование обычно совмещает обе идеи; планирование подразумевает задание целей организации и определение средств для их достижения.

Цели организации выступают с одной стороны, как ориентиры – результаты и последствия, желаемые для предприятия; с другой – как критерии оценки его деятельности и развития.

Классификация целей организации осуществляется по ряду признаков, в частности по:

- уровню управления: стратегические, тактические, оперативные;
- характеру учета времени: долго-, средне- и краткосрочные;
- приоритетности: особо приоритетные, приоритетные и прочие;
- содержанию: экономические, социальные, организационные, политические, административные;
- сфере деятельности: маркетинговые, инновационные, производственные, финансовые, кадровые, административные;
- измеримости: количественные и качественные.

На рисунке показаны уровни целей и планов организации.



Рис.3 -Уровни целей и планов организации

Процесс планирования начинается с изложения миссии, определяющей главное назначение организации, особенно для внешних аудиторий.

Миссия является базой для стратегического уровня целей и планов (уровень компании), который, в свою очередь, формирует тактический уровень (уровень подразделений) и далее оперативный уровень (уровень отделов).

На вершине иерархии корпоративных целей располагается миссия –обоснование деятельности организации, то есть описание ее ценностей, устремлений и причин появления на свет. Четко определенная миссия становится основой для разработки всех последующих целей и планов.

Без ясной миссии цели и планы могут разрабатываться случайным образом и не обеспечивать движения организации в нужном ей направлении.

Официальное заявление о миссии – это общее определение назначения организации, обеспечивающее ее отличие от других организаций сходного типа. Хорошо разработанное заявление о миссии может повысить мотивацию работников и эффективность работы организации. *Содержание заявления о миссии часто фокусируется на рынке и покупателях и определяет желательные сферы деятельности.* Некоторые заявления о миссии описывают характеристики организации, такие как корпоративные ценности, качество продукта, место нахождения и отношение к работникам. Заявление о миссии часто раскрывает суть философии и предназначение организации.

Благодаря наличию подобных заявлений о миссии покупатели, поставщики знают об официальных намерениях и ценностях компании.

Миссия оказывает не только внешнее влияние, но и внутреннее воздействие на сотрудников организации, что важно для поддержания корпоративной культуры. Поэтому миссия индивидуальна и соответствует только той организации, для которой она разрабатывалась.

Топ-менеджеры обычно отвечают за разработку **стратегических целей** и планов, отражающих основные идеи относительно эффективности и производительности организации. За разработку **тактических целей** и планов отвечают менеджеры среднего уровня: руководители крупных подразделений и функциональных единиц. Руководитель подразделения составляет тактические планы, сконцентрированные на тех основных действиях, которые должно выполнять подразделение для реализации своей части стратегического плана, разработанного топ-менеджментом. Оперативными планами определяются конкретные процедуры или процессы, необходимые на самых нижних уровнях организации, то есть отделов и работников. Линейные менеджеры и мастера разрабатывают **оперативные планы**, посвященные конкретным задачам и процессам и помогающие достижению тактических и стратегических целей. Планирование на каждом уровне обеспечивает поддержку планам следующих уровней.

Помимо улучшения финансовых и оперативных результатов организации разработка ясных целей и планов на всех уровнях имеет большое значение и потому, что сами планы и цели представляют собой внешние и внутренние обращения, направляемые соответственно

внешней и внутренней аудиториям. Эти обращения обеспечивают организации **значительные выгоды**:

- обоснование. В заявлении о миссии сообщается, за что выступает организация и какова причина ее существования. Миссия демонстрирует обоснованность действий компании внешним аудиториям, таким как инвесторы, покупатели, поставщики и местное сообщество. Миссия помогает им увидеть компанию в благоприятном свете. Убедительное заявление о миссии положительно воздействует на работников, способствуя повышению их вовлеченности в процесс труда, так как позволяет им лучше увидеть цели, к которым стремится организация;

- источник мотивации и вовлеченности. Цели и планы облегчают работникам свое отождествление с организацией и помогают добиться нужных результатов;

- распределение ресурсов. Цели помогают менеджерам решить, куда нужно направить ресурсы – работников, деньги или оборудование;

- руководство к действию. Цели и планы служат руководством к действию. Они фокусируют внимание на конкретных задачах и направляют усилия работников на достижение необходимых результатов;

- основа для принятия решений. Задавая цели и составляя планы, менеджеры лучше понимают, чего пытается добиться организация, а значит, могут принимать решения, нацеливающие внутреннюю политику, роли, исполнение, структуру, продукты и расходы на достижение желаемых результатов. Решения на всех уровнях организации будут приводиться в соответствие с планом;

- стандарты работы. Так как цели определяют желаемые для организации результаты, они также служат критериями их оценки.

Эффективно разработанные цели организации образуют иерархию; то есть достижение целей на низком уровне позволяет достичь целей более высокого уровня; эта последовательность называется также *цепочкой средств и результатов*.

Достижение оперативных целей ведет к достижению тактических целей, что, в свою очередь, ведет к достижению стратегических целей организации. Деятельность организации в целом определяется тем, насколько хорошо выстроены эти взаимозависимые элементы, то есть так, чтобы индивиды, группы, отделы и т. д. согласованно работали

над достижением конкретных целей, которые в конечном итоге помогают организации выполнить свою миссию.

Стратегические цели в большей мере имеют отношение к организации в целом, чем к ее отдельным подразделениям. Стратегические цели часто называются *официальными целями*, потому что они сообщают о том, чего намерена добиться организация.

Стратегический план намечает этапы действий, которые собирается осуществить компания для достижения своих стратегических целей. Он представляет собой документ, определяющий, какие действия нужно предпринять и каким образом распределить имеющиеся денежные, человеческие и производственные ресурсы, чтобы добиться осуществления стратегических целей организации. Стратегическое планирование обычно носит долгосрочный характер и может намечать действия организации на несколько лет вперед.

После задания стратегических целей следующим этапом будет определение тактических целей, то есть тех результатов, которых должны добиться основные подразделения организации. Ответственность за их достижение и за реализацию намеченных действий несут менеджеры среднего уровня. Тактические цели показывают, что должны сделать основные структурные единицы для того, чтобы организация достигла своих стратегических целей.

Тактические планы составляются для того, чтобы помочь осуществлению главных стратегических планов и реализовать определенную часть стратегии компании. Тактические планы обычно имеют более короткий временной горизонт – приблизительно один год.

Результаты, которых должны достичь отделы, рабочие группы и конкретные работники, называются оперативными целями. Эти цели должны быть точными и измеримыми.

Оперативные планы разрабатываются на более низких уровнях организации для уточнения этапов продвижения к достижению оперативных целей и для поддержки тактических планов. Оперативный план служит для начальника отдела инструментом определения операций, выполняемых в течение дня или недели. Цели задаются количественно, и план отдела содержит описание того, как должны достигаться эти цели. Оперативное планирование предусматривает составление планов для менеджеров отдела, супервайзеров и отдельных работников.

Важным элементом оперативного планирования является составление расписания (графика). Расписание задает точные сроки достиже-

ния каждой оперативной цели, необходимой для достижения тактической и стратегической целей организации.

Чтобы организация могла получать выгоды от постановки целей, необходимо, чтобы она приобрела необходимые для этого качества и усвоила некоторые руководящие принципы. Характеристики эффективных целей имеют отношение к организационным целям на стратегическом, тактическом и оперативном уровнях. К ним относят:

- конкретность и измеримость;
- охват основных областей получения результатов;
- амбициозность, но реальность;
- установка на определенный период времени;
- связь с уровнем вознаграждения.

5. Стратегии организации

Стратегии роста ориентированы на постоянное повышение уровня присутствия организации на рынке и наращивание масштабов ее деятельности и применяются в динамично развивающихся отраслях.

Стратегии роста могут осуществляться за счет внутренних резервов или внешних возможностей. Внутренний рост происходит путем расширения ассортимента продукции или услуг, в то время как внешний рост заключается как в слиянии и поглощении организаций, функционирующих в данной отрасли, так и в формировании конгломератов (холдингов), включающих организации из различных отраслей.

Стратегии концентрированного роста:

- стратегия усиления позиции на рынке;
- стратегия развития рынка (поиск новых рынков для существующих продуктов);
- стратегия развития продукта (новые продукты на существующем рынке).

Стратегии интегрированного роста:

- стратегия горизонтальной интеграции (организация приобретает или сливается с основным конкурентом или другой организацией, действующей на той же стадии цепочки создания ценности);
- стратегия обратной вертикальной интеграции (контроль за поставщиками ресурсов);
- стратегия прямой вертикальной интеграции (усиление контроля за системами распределения).

Стратегии диверсифицированного роста:

стратегия концентрической (родственной) диверсификации (внедрение в области новых продуктов, которые через технологию и маркетинг связаны с существующей продукцией);

стратегия горизонтальной диверсификации (введение новой продукции, требующей новой технологии, но с использованием традиционного рынка);

стратегия конгломератной (неродственной) диверсификации (вход организации в сферы продуктов, которые напрямую не связаны с существующими технологиями или рынками).

Стратегии ограниченного роста ориентированы на применение в зрелых отраслях со стабильной технологией, статичной внешней средой и являются наименее рискованными. Такие стратегии направлены на цели, установленные на уровне прошлых достижений, с корректировкой на инфляцию.

Стратегии сокращения могут быть использованы в отраслях, которые находятся в стадиях застоя и спада либо в кризисных ситуациях, когда показатели деятельности организации приобретают устойчивую тенденцию к ухудшению. К ним относятся:

стратегия сокращения расходов (осуществление действий по оздоровлению организации посредством снижения затрат, создания дополнительных источников доходов, сокращения активов);

стратегия структурного сокращения (организация отказывается от нерентабельных видов деятельности, при этом высвобожденные ресурсы перераспределяются на другие направления бизнеса предприятия).

Факторы, влияющие на формирование стратегии

Простая модель первичных факторов, которые должны учитываться и, по существу, определять стратегию, приведена на рисунке

Социальные, политические факторы: ограничивают для компании выбор стратегических действий (например, вопросы здоровья и питания – отказ от высококалорийной продукции; квоты на импорт – зарубежные компании размещают свои заводы на территории).

Привлекательность отрасли играют важную роль при разработке стратегии: новые инициативы конкурентов, технологические достижения, и т.д. При утрате привлекательности отрасли компания может переместить свои ресурсы в другую.

Возможности и угрозы: стратегия должна строиться так, чтобы



Рис. 4 – Факторы, влияющие на формирование стратегии

реализовать как можно больше возможностей и защитить компанию от внешних угроз. *Конкурентные возможности*: удачная стратегия строится исходя из максимального использования преимущества компании и нейтрализации слабых сторон.

Амбиции, философия, этика: накладывают отпечаток на стратегию компании, причем, это влияние бывает как осознанным, так и неосознанным.

Корпоративные ценности и культура компании: определяют выбор или отказ от определенных действий.

Взаимодействие факторов обычно комплексное и имеет специфические отличия для отрасли и компании.

Как правило, стратегия не обеспечивает успеха, если не проведена граница между внутренней и внешней ситуацией, не обеспечено приобретение существенных конкурентных преимуществ и не улучшена деятельность компании.

Таким образом, для оценки и выбора той или иной стратегии применяют 3 критерия:

- соответствие среде (условиям отрасли, рынка, а также учет

внутренних возможностей и недостатков компании)

- обеспечение конкурентного преимущества (чем сильнее конкурентное преимущество компании, тем выше ее эффективность и отдача)

- эффективность (хорошая стратегия многократно повышает эффективность работы компании, т.е. улучшаются показатели: прибыльность и усиление рыночной позиции)

Матрица Томпсона-Стрикленда

Для выбора стратегии развития используются многочисленные инструменты и методы: матрица Томпсона и Стрикленда, модель жизненного цикла товара, модели оценки стратегической позиции, GAP анализ или анализ разрывов и другие.

Матрица, предложенная Томпсоном и Стриклендом, позволяет провести оценку стратегий в плоскости пересечений темпа роста рынка и величины конкурентной позиции компании рисунок 5. Матрица имеет следующий вид:



Рис.5 -Матрица Томпсона-Стрикленда

Данный квадрант стратегий подразумевает следующие действия:

- Стратегии концентрированного роста;
- Стратегии интегрированного роста;
- Стратегия центрированной диверсификации.

Стратегии концентрированного роста.

Данная стратегия связана с изменениями продукта и/или рынка. В случае следования этим стратегиям компания пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке, либо же перехода на новый рынок. Стратегия развития продукта заключается в выпуске

нового или усовершенствованного продукта, который будет реализовываться на уже освоенном рынке. Данную стратегию компания уже начинает реализовывать на примере оказания консультационных услуг.

Стратегия диверсифицированного роста.

Базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе. То есть существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает исходя из возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии, либо же других сильных сторонах функционирования фирмы.

Стратегии интегрированного роста.

Связанны с расширением фирмы путем добавления новых структур.

Например, вертикальная интеграция, которая происходит двумя путями: компания создает подразделения в других звеньях отраслевой цепочки ценности либо поглощает компании, действующие в этих звеньях

6. Школы стратегического управления

Классификация школ стратегического менеджмента

№ школы	Название школы стратегического менеджмента	Видение стратегического процесса
Школы предписывающего характера — их приверженцы описывают, как должны формироваться стратегии.		
1	Школа дизайна	Процесс осмысления. Внимание сторонников первой из школ, на базе которой в 1960-х годах образовались две другие, концентрируется на построении стратегии как на процессе неформального дизайна (в смысле конструирования, проектирования, моделирования), а по сути — процессе осмысления и проработки.
2	Школа планирования	Формальный процесс. Вторая школа, расцвет которой (в виде волны публикаций и обращения к ней практиков) пришелся на 1970-е годы, формализовала первые теоретические «побеги». В ней создание стратегии рассматривается как относительно изолированный систематический процесс формального планирования.

3	Школа позиционирования	Аналитический процесс. Сторонники третьей, примкнувшей к первым двум в 1980-х годах, перспективной школы заняты не столько процессом формирования стратегий, сколько актуальным их содержанием. Школа получила название школы позиционирования, так как внимание ее учителей и учеников концентрируется на выборе стратегических рыночных позиций фирмы.
Школы, которые рассматривают специфические аспекты процесса формулирования стратегии. Их сторонников интересуют не столько предписания идеального стратегического поведения, сколько описание реальных процессов разработки стратегий.		
4	Школа предпринимательства	Процесс предвидения. Стремясь связать стратегию с предпринимательством, некоторые известные авторы рассматривали процесс ее построения как попытку проникновения в будущее, озарение, посетившее выдающегося менеджера, и принятие им риска.
5	Когнитивная школа	Ментальный процесс Стремясь связать стратегию с предпринимательством, некоторые известные авторы рассматривали процесс ее построения как попытку проникновения в будущее, озарение, посетившее выдающегося менеджера, и принятие им риска. Но если стратегию представляют как индивидуализированное видение, то ее формирование также следует рассматривать как происходящий в голове человека процесс постижения идей и принципов. Соответственно возникла хотя и не самая крупная, но весьма важная когнитивная школа, которая, опираясь на логику когнитивной психологии, пытается проникнуть в сознание стратега.
6	Школа обучения	Развивающийся процесс. По мнению сторонников школы обучения, мир слишком сложен, поэтому выстраивание стратегии от первого шага до конца — бессмысленно в отличие, например, от планов. Стратегии следует разрабатывать постепенно, шаг за шагом, по мере того как организация развивается, «обучается».
7	Школа власти	Процесс ведения переговоров. В том же ключе, что и школа обучения, но под другим углом зрения рассматривает формирование стратегии школа власти. Ее представители рассматривают стратегию как процесс переговоров между конфликтующими группами внутри организации либо между организацией и противостоящим ей окружением.

8	Школа культуры	Коллективный процесс. Согласно этой школе, принципы формирования стратегии определяются культурой организации, и, следовательно, стратегический процесс является процессом коллективным.
9	Школа внешней среды	Реактивный процесс. Теоретики школы внешней среды полагают, что построение стратегии есть реактивный процесс, инициируемый не изнутри организации, а под влиянием внешних обстоятельств. Соответственно они пытаются осмыслить испытываемое организацией давление извне.
Школы, обобщающие опыт нескольких других школ		
10	Школа конфигурации	Процесс трансформации. Школа, которая названа <u>Г. Минцбергом</u> и другими «школой конфигурации», представляет собой подход, который стремится объединить разрозненные элементы: процесс построения стратегии, содержания стратегии, организационную структуру и ее окружение, — в отдельные последовательно составляющие жизненный цикл организации стадии, например роста или стабильной зрелости. Так, если организация вступает, к примеру, в состояние стабильности, то разработка стратегии полагает анализ перехода из одного состояния в другое. Значит, эта школа, опираясь на богатую литературу и практику «стратегических изменений», описывает формирование стратегии как процесс трансформации.

Современное значение этих школ различается. Одни из них хорошо зарекомендовали себя и удерживают надежные позиции для анализа деятельности компаний, принадлежащих к «традиционным» отраслям, другие демонстрируют эффективность своей методологии во вновь развивающихся, инновационных отраслях бизнеса, третьи больше подходят для проектирования стратегических изменений в неприбыльных организациях или организациях муниципального управления и т.д. Поэтому вряд ли было бы продуктивно пытаться ранжировать школы и направления стратегического менеджмента по степени важности или эффективности в отрыве от реального контекста организационных проблем, в котором они возникли и который влияет на их развитие. Важнее научиться применять нужные и эффективные методы из всего арсенала методов, предоставляемого школами, для реше-

ния задач стратегического менеджмента, возникающих в конкретных организациях и в определенный момент времени.

Тема 3.8. Эффективность управления

1. Критерии и методы оценки эффективности управления.
2. Оценка эффективности управления организаций.
3. Качества эффективного менеджера.
4. Реинжиниринг бизнес-процессов.
5. Определение факторов роста эффективности управления в современных условиях.

1. Критерии и методы оценки эффективности управления

520

В самом широком смысле понятие *эффективность управления* предполагает достижение целей с минимальными затратами ресурсов (времени, труда, финансов и т.п.).

Оценка эффективности – постоянно действующий процесс, осуществляемый по критериям, поддающимся объективному измерению, на основе эккаунтинга – деятельности по анализу, учету и статистике.

Организация разрабатывает методологию и систему измерений, которые отражают приоритеты, соответствующие выбранной стратегии, и необходимые рекомендации, в частности:

- где, что и когда необходимо измерять (оценивать);
- кто должен выполнять этот процесс;
- с чем проводить сопоставления, чтобы сделать правильные выводы о состоянии и развитии организации.

Эффективность организации складывается из результатов каждого элемента ее деятельности: менеджеров; принимаемых и реализуемых решений; выбора и реализации стратегии; оперативного управления; используемых стилей руководства; организационной структуры; организационной культуры; квалификации и ответственности персонала и т.д. В целом эффективность оценивается при помощи системы производственно-экономических показателей.

В оценке эффективности руководства организации в целом и конкретного менеджера, в частности, обязательно присутствует оценка психологического состояния персонала как фактора, оказывающего существенное влияние на результаты деятельности.

Основные критерии оценки руководства

Психологические	Производственно-экономические
Удовлетворенность членством в коллективе Психологический климат в коллективе Мотивация членов коллектива Самооценка коллектива Авторитет руководителя Доверие	Прибыль Производительность Качество Финансовая устойчивость Конкурентоспособность Измеряемые элементы организации производства Эффективность решений руководства

Конечный результат труда группы (организации) является объективным критерием оценки деятельности руководства. В нем органически соединяются результаты труда как руководителя, так и исполнителей, оцениваемые по показателям эффективности деятельности организации (прибыльность, рентабельность, качество и т.п.) Кроме того, оцениваются поддающиеся измерению элементы организации производства, а также эффективность решений руководителя и исполнительская дисциплина персонала (исполнение заданий и поручений качественно и в установленные сроки) – производственные, или производственно-экономические показатели.

Позитивное состояние результатов труда не может быть устойчивым в перспективе, если оно не подкреплено позитивным психологическим состоянием коллектива. К психологическим критериям оценки состояния организации относят:

- Удовлетворенность членов коллектива различными аспектами пребывания в нем (отношениями с коллегами и руководителем, условиями труда, заработной платой и т.д.), которая проявляется в благоприятном либо неблагоприятном психологическом климате, стабильности либо текучести кадров.
- Мотивацию членов коллектива (желание трудиться и сохранять пребывание в коллективе).
- Авторитет руководителя в коллективе и доверие к нему.
- Оценку коллективом своей сплоченности, успешности своей деятельности.

Базовые модели оценки эффективности управления. Оценка продуктивности управления организацией может проводиться в соответствии с четырьмя базовыми моделями: а) ориентированной на внутренние факторы производства; б) ориентированной на человека; в) открытой системы; г) заинтересованных групп.

Модель, ориентированная на внутренние факторы производства

(первая модель), представляет организацию как механизм, формируемый комбинацией основных производственных факторов: средств производства, рабочей силы, сырья и материалов. Она базируется на механистическом подходе, рассматривает организацию как закрытую систему и исходит из необходимости оптимально использовать все виды ресурсов для достижения целей организации. Менеджмент должен сосредоточиваться на оперативном управлении. В результате оптимизируются структура, производственные факторы и весь процесс производства.

Модель концентрируется на выпуске организацией продукции (услуг), т.е. на выходах производственной системы. Главное внимание в ней уделяется внутренней экономичности, которая характеризует выпуск на единицу затрат. При этом должны обеспечиваться: высокое качество, удовлетворение спроса, низкие затраты и цены, эффективное распределение продукции. Достижение этих выходных параметров гарантирует достаточность возврата на капитал, рост организации, а также удовлетворение спроса потребителя на продукцию и услуги.

Оценка эффективности менеджмента осуществляется по экономическим показателям — соотношению выпущенной продукции и затраченных ресурсов (показатели ресурсоотдачи). Детально анализируются экономические результаты производственной деятельности, сопоставляются объемы производства товаров (услуг) и использованных производственных ресурсов.

Система общих и частных показателей обычно дополняется анализом технико-экономических параметров и факторов, которые воздействуют на эффективность (например, ассортимента выпущенной продукции (услуг), использования средств производства и рабочего времени, динамики брака и затрат на его исправление и т.п.).

Модель, ориентированная на человека (вторая модель), исходит из определения организации как коллектива людей, выполняющих общую работу на принципах разделения и кооперации труда. Она рассматривает организацию как закрытую систему и основывается на теории человеческих отношений и поведенческих наук, согласно которой важнейшим фактором производительности является человек. Основные элементы модели следующие: внимание к работающим, их мотивация, коммуникация, лояльность, участие в принятии решений. Вместе они образуют систему поддержания человеческих отношений в организации. Контроль менеджмента сосредоточивается на внутренних процессах, происходящих в организации и обуславливающих ту

или иную производительность, а следовательно, и эффективность.

Методология оценки эффективности базируется на системе управления трудовыми ресурсами, включающей показатели их формирования, развития и повышения качества трудовой жизни. В связи с этим организации осуществляют планирование потребности в работающих, целенаправленный отбор и расстановку персонала, разработку стимулирующих систем оплаты труда, обучение и профориентацию, оценку труда, а также подготовку руководящих кадров. Большое внимание уделяется качеству трудовой жизни, под которым понимается степень удовлетворения важных личных потребностей членов организации посредством работы в ней, а также стилю руководства и его влиянию на показатели производительности и удовлетворенности работников своим трудом. Главное в этом подходе — использование человеческих ресурсов организации, поэтому оцениваются такие категории, как интеграция деятельности, удовлетворенность членов коллектива, мораль, социальный и психологический климат и т.п.

Использование данной модели не означает отказ от измерения и оценки экономической эффективности, но акцент перемещается на внутренние процессы, связанные с человеком и способствующие достижению поставленной цели за счет высокой производительности труда.

Модель открытой системы (третья модель) представляет организацию как сложную иерархическую систему, тесно взаимодействующую с окружением. Ее основу составляет общая теория систем.

Главная идея данной модели заключается в признании зависимости элементов, подсистем и организации в целом от внешней среды, во многом предопределяющей ее структуру и систему управления. Ключевые факторы успеха деятельности организации находятся в двух сферах: а) внешней среде, поставляющей все виды ресурсов, включая информацию (знание); б) внутренней среде, своими сильными сторонами создающей предпосылки для использования возможностей и ликвидации угроз.

При оценке эффективности управления особое внимание уделяется способности организации как получать необходимые для производства ресурсы из окружающей среды, так и удовлетворять потребности последней в производимой продукции. Неспособность к такой деятельности ассоциируется с низкой эффективностью.

Оценка осуществляется с точки зрения системных ресурсов на основе четырех групп показателей:

- экономической эффективности;
- внутренней интеграции и координации;
- адаптации и реагирования на внешние воздействия;
- использования человеческого капитала.

Совокупность этих показателей отражает состояние системной эффективности организации.

Модель заинтересованных групп (четвертая модель) представляет организацию как открытую систему и общественный институт, стремящийся к балансу интересов, связанных с ним групп внутри организации и вне ее. В основу модели положена концепция заинтересованных групп.

Внешняя взаимосвязь интересов предопределяется следующим: в рамках основанного на разделении труда коллективного производства продукции организация использует ресурсы, предоставляемые поставщиками, интересы которых в свою очередь удовлетворяются продукцией других субъектов хозяйствования. Поэтому цели организации трактуются не только в плане производства и сбыта каких-либо продуктов и получения прибыли, но и с позиций удовлетворения запросов, связанных с ней групп или субъектов влияния: потребителей, поставщиков, конкурентов, инвесторов, общества. Каждая организация является центром пересечения интересов всех участников, а ее менеджмент должен координировать эти интересы, добиваясь баланса между ними.

Число внешних субъектов влияния довольно значительно, но и управление интересами внутренних групп нельзя сбрасывать со счетов. Наличие в составе крупных организаций функциональных подсистем (маркетинг, инновации, управление персоналом и т.п.) означает, что у них имеются собственные целевые установки по организации и оценке их работы, которые не всегда совпадают друг с другом и даже с целями организации. И все же достижение баланса между этими интересами — условие действенности управления.

Оценка эффективности по четвертой модели базируется на выборе ценностей, определении политической ориентации организации, увязке ее собственных интересов с интересами партнеров по бизнесу, приведении социально-культурной политики в соответствие с нормами и ценностями коллектива и общества в целом. Эффективность управления обусловлена степенью удовлетворения ожиданий как внешних, так и внутренних субъектов влияния.

♦ Анализ прибылей и убытков. Затраты в целом имеют тенденцию расти быстрее доходов, поэтому важно установить контроль над ними. Например, увеличения оборота с целью захвата доли рынка (один из стратегических вариантов) можно достичь, либо снижая цены на товары (услуги), либо увеличивая затраты на маркетинг. В обоих случаях отношение чистой прибыли к обороту будет иметь тенденцию к снижению. Анализ прибылей и убытков, обозначаемый в зарубежной литературе как *P&L*-анализ (где *P* (*profit*) — прибыль, *L* (*loos*) — убыток), выявляет экономическую целесообразность той или иной деятельности, т.е. объективную рентабельность этой деятельности. Этот метод используется в процессе финансового планирования общей деятельности предприятия и реализации его отдельных бизнес-проектов.

Любой организации необходим контроль над затратами, поэтому *P&L*-анализ следует осуществлять не как простое сравнение доходов и расходов, а в привязке к бизнес-процессам и исполнителям. Это позволяет понять, кто и на каких операциях должен снизить затраты, чтобы получить прибыль. Сотрудникам важно быть в курсе финансового положения предприятия или проекта и понимать, как их личная деятельность влияет на финансовые результаты.

Прежде чем приступать к реализации какого-либо плана или проекта, следует провести *P&L*-анализ и оценить возможность получения прибыли. Этот же анализ осуществляется по завершении проекта для оценки его фактической прибыльности.

♦ *Комплексный метод сравнительного анализа эффективности.* В зарубежной практике этот метод известен как *benchmarking* и представляет собой процесс, включающий:

- установление предприятием ключевых сфер совершенствования работы;
- идентификацию и изучение лучшей практики других предприятий той же сферы деятельности;
- внедрение новых процессов и систем, обеспечивающих рост производительности и качества.

Исходным моментом является сравнение параметров предприятия с достижениями других субъектов хозяйствования. Его цели следующие:

- определить и проанализировать направления и параметры деятельности предприятия, по которым имеется отставание от лучших субъектов в отрасли;
- поставить задачи по улучшению работы в указанных направлениях и по оптимизации выявленных параметров;
- стимулировать предприятие к улучшению показателей и повысить его возможности за счет организационных изменений и введения более совершенной практики, используемой другими предприятиями.

Чаще всего сравнение производится по наиболее слабым местам (процессам) предприятия или направлениям, в которых можно быстрее добиться улучшений. Метод основан на тщательном изучении положения дел в организации и выборе подходящей(их) объекта для сравнения, в качестве которого может быть отобрано: а) другое предприятие; б) внутреннее подразделение организации. В первом случае поиск ведется среди лидеров сектора экономики, конкурентов или партнеров, заинтересованных в проведении совместной работы, обмене опытом и поиске лучшей практики. Во втором — среди отделов, заводов, филиалов и т.п., выполняющих данную работу или процесс лучше других.

Процесс сравнения рассматривается как цикл, состоящий из трех этапов:

1 этап: определение масштабов исследования, выявление подходов и поиск потенциальных объектов для сравнения;

2 этап: сбор информации, проведение опросов, анализ и сопоставление данных, подготовка предварительного отчета;

3 этап: постановка целей, разработка плана действий, согласование результатов с заинтересованными лицами, мониторинг программ в процессе реализации, позволяющий уточнять объекты и критерии сравнения.

Исполнителями работы являются созданные для этих целей команды из специалистов различных организаций или подразделений предприятия. В их составе могут быть менеджеры, технические эксперты, опытные рабочие, неформальные лидеры — те, кто знаком с проблемой и владеет соответствующей информацией. Нередко в команды включаются и консультанты, помогающие разрабатывать новые системы для внедрения на предприятии.

В процессе сравнения используются четыре основные макропеременные: люди, стратегии, структуры и внешние давления. По мнению многих специалистов, это ключевые показатели, обуславливающие

различия на 75 %. Остальные характерные для каждого предприятия факторы (культурные ценности, качество производства, степень удовлетворенности людей своей работой и т.п.), непосредственно и ежеминутно влияющие на поведение работников, накапливаясь, определяют возможность макропеременных дать предсказанную величину улучшения.

2. Оценка эффективности управления организаций

Начиная с 1990-х гг. аналитики интенсивно разрабатывают новые методики комплексного анализа и оценки бизнеса, сочетающие анализ финансового состояния и финансовых результатов с оценками стратегических возможностей и перспектив, используя при этом основные положения и инструменты современной теории финансов в приложении к оценке активов предприятий.

Анализ финансового состояния и финансовых результатов позволяет получить показатели, которые являются основой комплексной оценки предприятия как эмитента ценных бумаг и получателя кредитных ресурсов. Устойчивое финансовое состояние и хорошие финансовые результаты свидетельствуют о конкурентоспособности предприятия, гарантируют эффективность реализации интересов партнеров, вступающих с ним в финансовые отношения.

Известно более ста показателей, характеризующих финансово-экономическую деятельность организации, поэтому многие специалисты сходятся во мнении, что при анализе их необходимо группировать в зависимости от поставленных целей.

Первая группа — показатели прибыльности (рентабельности) хозяйственной деятельности, представляющие собой в общем случае отношение прибыли к тем или иным активам предприятия. Среди показателей, основывающихся на данных официальной публичной отчетности, наиболее важное значение для сравнения имеют: общая рентабельность, чистая рентабельность, рентабельность собственного капитала, общая рентабельность производственных фондов.

Общая рентабельность (R_0) предприятия рассчитывается как отношение прибыли (P) к сумме всех активов (ΣA):

$$R_0 = P / \Sigma A \quad (1)$$

Коэффициент показывает, сколько прибыли получено на 1 руб. активов.

Чистая рентабельность ($R_{\text{ч}}$) предприятия определяется как отношение чистой прибыли ($P_{\text{ч}}$) к сумме всех активов:

$$R_{\text{ч}} = P_{\text{ч}} / \sum A \quad (2)$$

Коэффициент показывает, сколько чистой прибыли получено на 1 руб. активов.

Рентабельность собственного капитала ($R_{\text{ск}}$) предприятия представляет собой отношение чистой прибыли к сумме собственного капитала ($K_{\text{с}}$):

$$R_{\text{ск}} = P_{\text{ч}} / K_{\text{с}}. \quad (3)$$

Коэффициент показывает, сколько чистой прибыли получено на 1 руб. собственного капитала и насколько эффективно он использовался. Он важен для собственников, так как может оказывать влияние на котировки акций компании на фондовой бирже.

Общая рентабельность производственных фондов ($R_{\text{пф}}$) исчисляется как отношение балансовой прибыли ($P_{\text{б}}$) к средней величине основных производственных фондов ($A_{\text{п.ф}}$) и оборотных средств в товарно-материальных ценностях ($A_{\text{об.с}}$):

$$R_{\text{пф}} = P_{\text{б}} / [\sum (A_{\text{п.ф}} + A_{\text{об.с}})_i / n], \quad (4)$$

где $i = 1 \dots n$.

Коэффициент показывает, сколько прибыли получено на 1 руб. производственных фондов. При необходимости аналогичным образом может оцениваться как общая, так и чистая рентабельность долгосрочных активов, основных и оборотных средств (текущих активов) и их отдельных составляющих.

Вторая группа — показатели эффективности хозяйственной деятельности и управления организацией, которые выражаются отношением прибыли к объему продаж (выручке от реализации товаров, работ, услуг). Их значения, основывающиеся на данных официальной публичной отчетности, позволяют оценивать чистую прибыль, прибыль от реализации продукции, прибыль от финансово-хозяйственной деятельности и балансовую прибыль по отношению к объему продаж.

Коэффициент валовой прибыли ($K_{\text{рв}}$) — это отношение разности объема продаж ($V_{\text{п}}$) и себестоимости (G) к объему продаж:

$$K_{\text{рв}} = (V_{\text{п}} - G) / V_{\text{п}}. \quad (5)$$

Коэффициент отражает долю валовой прибыли (валовой маржи, валового покрытия) в объеме продаж, т.е. величину валовой прибыли на 1 руб. продаж, и является одним из наиболее значимых для менеджеров.

Коэффициент операционной прибыли, или операционной маржи ($Kp.o$), — это отношение операционной прибыли или прибыли от основной деятельности ($Po.d$) к объему продаж:

$$Kp.o = Po.d / Vп. \quad (6)$$

Коэффициент показывает величину операционной прибыли, приходящейся на 1 руб. продаж.

Рентабельность продаж ($Rп$) — это отношение чистой прибыли к объему продаж:

$$Rп = Pч / Vп. \quad (7)$$

Коэффициент показывает величину чистого дохода, полученного предприятием на 1 руб. реализованной продукции.

Рентабельность общих инвестиций ($Rинв$) — это отношение суммы прибыли до вычета налогов и выплаченных процентов по долгосрочным обязательствам (P) к общим инвестициям, т.е. сумме долгосрочных обязательств ($Oд$) и собственного капитала ($Vс$):

$$Rинв = P / (Oд + Vс) \quad (8)$$

Коэффициент показывает, какой доход получает предприятие на 1 руб. инвестированных средств, и косвенно характеризует эффективность руководства в управлении инвестированными средствами.

Весьма важен показатель производительности труда ($ПТ$), определяемый отношением выручки от реализации продукции ($Vп$) к среднесписочной численности работников ($ЧР$) за исследуемый период:

$$ПТ = Vп / ЧР \quad (9)$$

Коэффициент показывает, сколько продукции произведено и реализовано на одного работающего, и характеризует эффективность использования персонала.

Третья группа — показатели деловой активности: отдача всего капитала, собственного капитала, основных фондов; оборачиваемость оборотных фондов, запасов, дебиторской и кредиторской задолженно-

сти, наиболее ликвидных активов. Показатели оборачиваемости оборотных фондов, запасов, дебиторской задолженности, наиболее ликвидных активов характеризуют скорость их превращения в денежную форму.

Коэффициент отдачи всех активов ($Ko.a$), т.е. всего капитала предприятия, определяется отношением выручки от реализации продукции (V_{Π}) к среднему за период итогу баланса ($\Sigma ИБ_i/n$):

$$Ko.a = V_{\Pi} / (\Sigma ИБ_i/n) \quad (10)$$

где $i = 1 \dots n$.

Коэффициент отражает величину выручки, полученной предприятием на 1 руб. активов за исследуемый период.

Коэффициент отдачи основных фондов ($K0/оф$) рассчитывается как отношение выручки от реализации продукции (продаж) к средней за период сумме основных средств ($Ao.c$) и нематериальных активов (An):

$$K0.оф = V_{\Pi} / [\Sigma (Ao.ci + An)/n] \quad (11)$$

где $i = 1 \dots n$.

Коэффициент отражает величину выручки, полученной предприятием на 1 руб. основных фондов за исследуемый период.

Оборачиваемость оборотных фондов ($No.ф$) представляет собой отношение выручки от реализации продукции (продаж) к средней за период стоимости оборотных средств ($At.$):

$$No.ф = V_{\Pi} / (\Sigma At_i/n) \quad (12)$$

где $i = 1 \dots n$.

Коэффициент показывает количество оборотов, совершаемых оборотными средствами за исследуемый период.

Оборачиваемость товарно-материальных запасов ($NT.M.3$) определяется отношением суммы себестоимости реализованной $NT.M.3$ продукции (G) к средней за период стоимости товарно-материальных запасов ($QT-M.3_{ср}$):

$$NT.M.3 = G / QT-M.3_{ср} \quad (13)$$

Коэффициент показывает количество оборотов, совершаемых товарно-материальными запасами за исследуемый период.

Оборачиваемость дебиторской задолженности ($Nд.з$) исчисляется как отношение выручки от реализации продукции за период (продаж)

к средней за период сумме дебиторской задолженности (ДЗср) за вычетом резервов на сомнительные позиции:

$$Нд.з = V_n / ДЗср \quad (14)$$

Коэффициент определяет, сколько раз за исследуемый период дебиторская задолженность превращалась в денежные средства. Его высокие значения положительно сказываются на ликвидности и платежеспособности. Этот показатель может рассчитываться и как длительность оборота в днях (тд.з):

$$тд.з = ДЗср / (V_n / нп) \quad (15)$$

где нп — количество дней в периоде.

Оборачиваемость кредиторской задолженности (НК.з) — это отношение суммы себестоимости реализованной продукции за период (Гп) к средней сумме кредиторской задолженности за период (КЗср):

$$НК.з = G_n / КЗср \quad (16)$$

Коэффициент отражает количество оборотов за период, которое требуется предприятию для выплаты долгов кредиторам. Он может определяться и как длительность оборота в днях (тк.з):

$$тк.з = КЗср / (G_n / нп) \quad (17)$$

Сравнение величин оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности в днях позволяет сопоставить условия краткосрочного кредитования предприятием своих клиентов с условиями кредитования самого предприятия его поставщиками. Если последние из условий лучше, то предприятие получает источник финансирования за счет разницы во времени между платежами.

Оборачиваемость наиболее ликвидных активов (Нл.а) представляет собой отношение выручки от реализации (продаж) за период к средней сумме за период наиболее ликвидных активов — денежных средств (ДС) и краткосрочных финансовых вложений (краткосрочных инвестиций — Ик):

$$Нл.а = V_n (ДС + Ик)ср \quad (18)$$

Он показывает выручку за период на 1 руб. наиболее ликвидных активов, а также количество оборотов.

Коэффициент отдачи собственного капитала ($K_{с.к}$) определяется отношением выручки от реализации продукции (продаж) к средней за период величине собственных средств ($V_{ссп}$):

$$K_{с.к} = V_n / V_{ссп} \quad (19)$$

Он отражает выручку за период на 1 руб. собственных средств и количество оборотов.

Четвертая группа — показатели финансовой устойчивости — представлены многочисленной группой. Рассмотрим наиболее значимые из них.

Коэффициент покрытия, или текущей ликвидности ($K_{т.л}$), исчисляется отношением суммы оборотных средств — текущих активов ($A_{обс}$) к текущим обязательствам — текущим пассивам (O_t):

$$K_{т.л} = A_{обс} / O_t \quad (20)$$

Он показывает, в какой степени текущие обязательства покрываются оборотными средствами. $K_{т.л} > 1,5$ теоретически считается нормальным, однако для различных отраслей он может колебаться от 1,2 до 2,5.

Коэффициент срочной ликвидности ($K_{с.л}$) — это отношение суммы высоколиквидных активов (денежных средств, краткосрочных инвестиций и дебиторской задолженности) к текущим обязательствам:

$$K_{с.л} = (A_{т.} - MЗ) / O_t \quad (21)$$

где $A_{т.}$ — текущие активы; $MЗ$ — материальные запасы; O_t — текущие обязательства.

Коэффициент характеризует способность предприятия выполнять текущие обязательства за счет быстроликвидных активов. Предпочтительной считается его величина, равная 1,0, допустимой — 0,7-0,1. На практике во многих отраслях он бывает значительно ниже, поэтому его следует сравнивать с отраслевыми нормами.

Индекс постоянного актива ($I_{п.а}$) определяется отношением суммы внеоборотных (устойчивых) активов (основных средств, долгосрочных инвестиций и нематериальных активов) к сумме собственных средств:

$$Ип.а = A_y / V_c \quad (22)$$

где A_y — устойчивые активы; V_c — собственные средства.

Показатель характеризует долю внеоборотных активов, профинансированных за счет собственных средств.

Коэффициент автономии ($K_{авт}$) представляет собой отношение суммы собственных средств — собственного капитала (V_c) к совокупному капиталу — балансу (ИБ):

$$K_{авт} = V_c / ИБ \quad (23)$$

Он отражает долю собственных средств в совокупном капитале (пассивах) и интересен как для собственников, так и для кредиторов. Считается, что доля собственных средств в пассивах должна превышать долю заемных средств. Для промышленных предприятий рекомендуемая величина коэффициента не должна быть менее 0,5.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами ($K_{с.об}$) рассчитывается как отношение суммы собственных средств (F_c) за вычетом суммы долгосрочных активов ($A_{дл}$) к сумме оборотных средств — текущих активов ($A_{об.с}$):

$$K_{с.об} = (V_c - A_{дл}) / A_{об.с} \quad (24)$$

Коэффициент характеризует долю собственного капитала в оборотных средствах. Он должен превышать рекомендуемое значение по отраслям 0,1-0,3.

Пятая группа — показатели рыночной эффективности, наиболее распространенные из которых приведены ниже.

Стоимость акции (C_a) — это отношение суммы проданных акций ($\sum A_{п}$) к общему количеству акций, находящихся на руках у акционеров ($Ч_a$):

$$C_a = \sum A_{п} / Ч_a \quad (25)$$

Доход на акцию ($Д_a$) — это отношение чистой прибыли ($P_{ч}$) к общему количеству акций, находящихся на руках у акционеров (N_a):

$$Д_a = P_{ч} / N_a \quad (26)$$

Характеризует величину чистой прибыли, приходящейся на одну акцию.

Дивиденд на акцию (ДВа) — это отношение объявленных дивидендов (ДВ0) к общему количеству акций, находящихся на руках у акционеров (Na):

$$\text{ДВа} = \text{ДВ0} / \text{Na} \quad (27)$$

Отражает уровень доходности акций для акционеров.

Цена акции (Ца) — это отношение продажной рыночной цены (ЦР) к доходу на акцию (Да):

$$\text{Ца} = \text{ЦР} / \text{Да} \quad (28)$$

Дает представление о том, сколько согласны платить инвесторы на единицу прибыли на акцию. Интересен как для акционеров, так и для менеджеров.

Дивиденд на прибыль (ДВр) — это отношение суммы выплаченных (объявленных) дивидендов ($\sum \text{ДВ}$) к величине чистой прибыли (Рч):

$$\text{ДВр} = \sum \text{ДВ} / \text{Рч} \quad (29)$$

Показывает, какая часть прибыли направлена на выплату дивидендов.

Чистый доход на одну обыкновенную акцию (Дч.О.а) — это отношение разницы между чистой прибылью (Рч) и суммой дивидендов на привилегированные акции ($\sum \text{ДВп.а}$) к количеству проданных обыкновенных акций (No,a):

$$\text{Дч.О.а} = (\text{Рч} - \sum \text{ДВп.а}) / \text{No,a} \quad (30)$$

Коэффициент выплаты дивидендов (кв.дв) — это отношение выплаченного дивиденда на одну акцию (ДВ1в) к чистому доходу на одну обыкновенную акцию (Да.о):

$$\text{кв.дв} = \text{ДВ1в} / \text{Да.о} \quad (31)$$

Отражает долю чистого дохода, выплаченного акционерам.

Рентабельность акционерного капитала (РАК) — это отношение чистой прибыли (Рч) к сумме акционерного капитала ($\sum \text{K\_A}$):

$$P_{ак} = P_{ч} / \sum K_{А} \quad (32)$$

Характеризует эффективность использования акционерного капитала и степень привлекательности предприятия для инвесторов. Высокие значения коэффициента означают выгодное размещение средств акционеров и хорошие возможности привлечения дополнительного капитала.

Для того чтобы оценить эффективность предприятия и управления им по показателям финансово-экономической деятельности, необходимо сравнить полученные значения с нормативами или среднеотраслевыми показателями, а также выявить тенденции их изменения по отношению к предыдущим периодам. Если показатели соответствуют отраслевым ориентирам, а их динамика положительна, деятельность предприятия и управление им признаются удовлетворительными.

Модели дискриминантного анализа

Модели дискриминантного анализа являются факторными моделями оценки экономической устойчивости предприятия и риска банкротства.

В 1968 г. американский экономист Е. Альтман предложил использовать для диагностики банкротства Z-счет и формулу

$$Z = 1,2 K_{ч.об} / A + 1,4 P_{нр} / A + 3,3 P_0 / A + 0,6 Q_p / A + 1,0 V_n / A \quad (33)$$

где $K_{ч.об}$ — чистый оборотный капитал; A — общие активы; $P_{нр}$ — нераспределенная прибыль; P_0 — операционная прибыль; Q_p — рыночная стоимость всех акций; $O_{вн}$ — внешние обязательства; V_n — объем всех продаж.

Значение Z-счета	Вероятность банкротства
Меньше 1,8	Очень высокая
От 1,81 до 2,79	Высокая
От 2,8 до 2,99	Низкая
Больше 3,0	Очень низкая

В 1983 г. Е. Альтман разработал модифицированный вариант модели для компаний, акции которых не котируются на бирже:

$$Z = 0,717 K_{ч.об} / A + 0,847 P_{нр} / A + 3,107 P_0 / A + 0,42 K_c / K_3 + 0,95 F_n / A \quad (34)$$

где Кс — балансовая стоимость собственного капитала; КЗ — заемный капитал.

Банкротство очень вероятно, если Z-счет $< 1,23$.

В 1972 г. С. Лисе (Великобритания) обосновал следующую формулу:

$$Z = 0,063 \text{ Коб} / A + 0,092 \text{ Рр} / A + 0,057 \text{ Рр} / A + 0,001 \text{ Кс} / \text{КЗ} \quad (35)$$

где Коб — оборотный капитал; Рр — прибыль от реализации; Кс — собственный капитал.

Критическое значение Z-счета = 0,037.

В 1997 г. Р. Таффлер вывел формулу:

$$Z = 0,53 \text{ Рр} / \text{Окр} + 0,13 \text{ Аж} / A + 0,057 \text{ Рр} / O + 0,18 \text{ Окр} / A + (14 \text{ зб}) + 0,16 \text{ QВр} / A \quad (36)$$

где Окр — краткосрочные обязательства; Ат — оборотные активы; О — сумма обязательств; QВр — выручка.

При величине Z-счета $> 0,3$ у предприятия неплохие долгосрочные перспективы, а $< 0,2$ — банкротство очень вероятно.

В отличие от методик, преимущественно применяемых отечественными организациями, рассмотренные модели учитывают совокупное состояние наиболее важных показателей эффективности. Они могут успешно использоваться для более объективной диагностики состояния белорусских предприятий.

3. Качества эффективного менеджера

Качества эффективного менеджера

ЛИЧНЫЕ КАЧЕСТВА

- Осознает, что люди — главный источник производительности и эффективности. Умеет создавать атмосферу доверия, партнерства, единства целей и действий

- Обладает внешней мотивацией — способностью получать удовлетворение от результатов работы подчиненных.

- Способен налаживать внутренние связи, а также внешние связи с партнерами и органами государственного управления

- Способен к самооценке, конструктивному анализу собственных действий, испытывает потребность в непрерывном повышении квали-

фикации

- Имеет новаторские задатки, т.е. ориентирован на поиск и реализацию новых идей в целях повышения эффективности организации
- Испытывает чувство ответственности за результаты своей деятельности и труда подчиненных. Требователен к себе и подчиненным.

СПЕЦИАЛЬНЫЕ ЗНАНИЯ.

- Знает и понимает природу управленческого труда и процессов управления.
- Хорошо изучил то, чем управляет: организацию, используемые и перспективные технологии, подчиненных, обязанности, способы и методы достижения целей.
- Компетентен в области современных средств связи и информационных технологий и использует это в процессе управления
- Способен мыслить стратегически и управлять в реальном масштабе времени.

СОЧЕТАНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ КАЧЕСТВ, СПЕЦИАЛЬНЫХ ЗНАНИЙ, ИНДИВИДУАЛЬНЫХ СПОСОБНОСТЕЙ И ОПЫТА.

- Верит в действия — умеет принимать решения и добиваться их
- исполнения. Владеет искусством управления человеческими ресурсами.
- Обладает качествами предпринимателя, ориентированного на повышение эффективности своей деятельности и организации в целом.
- Является лидером, способным видеть, убеждать и использовать энтузиазм людей в интересах работы и организации. Способен предоставлять подчиненным определенную степень самостоятельности для проявления их предприимчивости (инициативы, творчества, риска)
- Не берется за дело, которого не знает.

Данные качества и их группы взаимодействуют и дополняют друг друга. Только в совокупности они способствуют устойчивой эффективности осуществляемого руководства.

Личные качества менеджера являются основополагающими. Они формируются в процессе работы на основе личных свойств человека-менеджера, разделяемых им ценностей, принципов и норм, принятых в организации, а также приобретаемых в процессе специальной подготовки.

Специальные знания усваиваются исключительно в ходе профессиональной подготовки менеджера, его обучения и составляют основу его профессиональной деятельности.

Сочетание человеческих качеств, специальных знаний, индивидуальных способностей и опыта руководителя обусловлено талантом человека-менеджера и уровнем школы менеджмента, в рамках которой он формировался. Приобретение большинства качеств, входящих в данную группу, невозможно без наличия у менеджера совокупности качеств первых двух групп.

4. Реинжиниринг бизнес-процессов

Бизнес-процесс — это совокупность взаимосвязанных мероприятий или задач, направленных на создание определенного продукта или услуги для потребителей. Для наглядности бизнес-процессы визуализируют при помощи блок-схемы бизнес-процессов.

Существуют три вида бизнес-процессов:

1. Управляющие — бизнес-процессы, которые управляют функционированием системы. Примером управляющего процесса может служить Корпоративное управление и Стратегический менеджмент.

2. Операционные — бизнес-процессы, которые составляют основной бизнес компании и создают основной поток доходов. Примерами операционных бизнес-процессов являются Снабжение, Производство, Маркетинг и Продажи.

3. Поддерживающие — бизнес-процессы, которые обслуживают основной бизнес. Например, Бухгалтерский учет, Подбор персонала, Техническая поддержка, АХО.

Бизнес-процесс начинается со спроса потребителя и заканчивается его удовлетворением. Процессно-ориентированные организации стараются устранять барьеры и задержки, возникающие на стыке двух различных подразделений организации при выполнении одного бизнес-процесса.

Бизнес-процесс может быть декомпозирован на несколько подпроцессов, которые имеют собственные атрибуты, однако также направлены на достижение цели основного бизнес-процесса. Такой анализ бизнес-процессов обычно включает в себя составление карты бизнес-процесса и его подпроцессов, разнесенных между определенными уровнями активности.

Бизнес-процессы должны быть построены таким образом, чтобы

создавать стоимость и ценность для потребителей и исключать любые необязательные или вовсе лишние активности. На выходе правильно построенных бизнес-процессов увеличиваются ценность для потребителя и рентабельность (меньшая себестоимость производства товара или услуги).

Хаммер и Дж. Чампи определяют реинжиниринг как «фундаментальное переосмысление и радикальное проектирование бизнес-процессов компаний для достижения коренных улучшений в основных актуальных показателях и их деятельности - стоимость, качество, услуги и темпы». Имеется в виду не небольшое приростное усовершенствование бизнес-процессов компаний, например, на 10-20%, а кардинальное повышение их эффективности - в десятки раз.

Можно выделить три типа компаний, для которых реинжиниринг необходим и целесообразен:

Компании, находящиеся на грани краха в связи с тем, что цены на товары заметно выше и (или) их качество (сервис) заметно ниже, чем у конкурентов. Если эти компании не предпримут решительных шагов, они неизбежно разорятся.

Компании, не имеющие в текущий момент затруднений, но предвидящие неизбежность возникновения трудноразрешимых проблем, связанных, например, с появлением новых конкурентов, изменением требований клиентов, изменением экономического окружения и пр.

Компании, не имеющие проблем сейчас, но прогнозирующие их в обозримом будущем. Это компании-лидеры, проводящие агрессивную маркетинговую политику, не удовлетворяющиеся хорошим текущим состоянием и желающие с помощью реинжиниринга добиться лучшего.

Таким образом, задачи реинжиниринга аналогичны задачам инновации: освоение новшеств для обеспечения конкурентоспособности продукции и в конечном счете — выживаемости предприятия.

Выделение бизнес-процессов.

Выделение бизнес-процессов по функциям. В данном случае выделение процесса происходит по выполнению в его рамках последовательности действий в пределах функциональных сфер ответственности. В частности, при выделении бизнес-процессов на первом этапе можно исходить из функциональных подразделений компании, поскольку их задачи — преобразование некоторых входов в выходы — и является сутью понятия бизнес-процесса. Вместе с тем, бизнес-процесс часто может выходить за рамки деятельности одного подраз-

деления компании. Выделение бизнес-процессов по функциям может применяться, например, в рамках автоматизации бизнес-процессов компании.

По результату. Границы бизнес-процесса устанавливаются в соответствии с результатом, часто — продуктом. Процессы выделяются относительно их работы на заданный результат и, в основном, носят межфункциональный характер.

По добавленной ценности. Данный подход реализует идею того, что потребителю важен не сам продукт, а та ценность, которую он несет. В данном случае границы процесса устанавливаются там, где процесс вносит добавленную ценность в конечный продукт. При этом, как правило, происходит выделение основных бизнес-процессов предприятия, а также вспомогательных (поддерживающих), которые обеспечивают функционирование бизнес-системы. Вместе все эти процессы образуют так называемую цепочку создания ценности

Вслед за выделением бизнес-процессов в компании, как правило, имеет место их регламентация. На данном этапе происходит документирование и описание бизнес-процессов, а именно, фиксируются взаимоотношения между бизнес-процессами, строятся модели бизнес-процессов.

Важное место в проектировании организации занимает проблема установления требуемых отношений между частями или подразделениями организации. Профессора Гарвардской школы бизнеса П. Лоренс и Дж. Лорш на основе обследования ряда предприятий пришли к выводу, что на межподразделенческие отношения, наряду с другими, влияют такие факторы, как степень различия между подразделениями (дифференциация) и степень требуемого сотрудничества подразделений (интеграция). Этот подход к проектированию организации, нередко называемый теорией дифференциации и интеграции, является частью более общей теории ситуационного подхода к управлению организацией.

Дифференциация означает деление в организации работ между ее частями или подразделениями таким образом, чтобы каждая из работ получила определенную степень завершенности в рамках данного подразделения.

Интеграция означает уровень сотрудничества, существующего между частями организаций и обеспечивающего достижение их целей в рамках требований, предъявляемых внешним окружением. Потребность в интеграции изначально создается разделением и взаимозави-

симостью работ в организации.

Различные комбинации рассматриваемых двух факторов влияют на отношения между частями или подразделениями организации, что имеет непосредственное применение в проектировании организации и управлении ею.

Изучение степени дифференциации частей организации помогает определить уровень потенциального конфликта между ними, а нахождение соответствующего интеграционного механизма создает условия для снижения уровня возможной конфликтности. Все вместе способствует повышению эффективности организации в ее взаимодействии с внешней средой.

Если руководство организации считает целесообразным в порядке развития системы менеджмента учитывать аспекты различного рода, то можно рассматривать несколько уровней интеграции (см. табл.1) в зависимости от непосредственных потребностей, природы или сложности тех процессов, которые реализованы в компании. Такой путь позволяет постепенно, поэтапно наращивать степень интеграции систем менеджмента.

Международный опыт показывает, что польза интеграции систем основана на совмещении ключевых процедур и документации, что позволяет систематизировать процесс управления, снизить разного рода издержки, в том числе на ликвидацию последствий принятия ошибочных управленческих решений. Таким образом, поэтапно достигается:

- введение единых процедур менеджмента посредством избранных элементов деятельности организации — например в области планирования, обучения персонала и т.п.;
- создание объединенной системы документации, единое и полное ведение документации;
- организация параллельного и частично совместного контроля за функционированием систем — аудит, анализ со стороны руководства;
- возможность расширения системы, включения новых компонентов, гибкость.

Успех организации во многом зависит от того, насколько адекватно и оперативно система менеджмента отражает наиболее значительные и закономерные изменения во внешней среде. Четко отработанные и зарекомендовавшие себя подходы систем менеджмента качества, систем экологического менеджмента, систем обеспечения безопасности труда и здоровья персонала, систем обеспечения промышленной

безопасности и защиты в чрезвычайных ситуациях позволяют адаптировать компании к специфическим условиям среды, но только их интеграция как закономерный этап развития систем менеджмента создает возможности устойчивого развития организаций.

Нужно ли начинать с реинжиниринга одного бизнес-процесса или нескольких бизнес-процессов или всей компании сразу?

Это вопрос не о количестве процессов, а о выборе того или другого из них. Вы можете начать реинжиниринг с множества вспомогательных процессов и вряд ли повлиять каким-либо образом на базовые показатели компании. Или Вы можете выбрать один или два ключевых бизнес-процесса, являющихся критически важными для стратегических целей вашего бизнеса, и достичь больших результатов.

Малые процессы столь же сложно подвергать реинжинирингу, как и крупные, поскольку любая программа реинжиниринга пересекает границы, существующие между подразделениями и функциональными областями, и порождает беспокойную обстановку. Вы можете сделать и так, чтобы сопровождающий реинжиниринг хаос стоил вашего времени и усилий, и начать с процессов, реинжиниринг которых обещает наивысшую отдачу.

Методы реинжиниринга

Как обычно изменяются бизнес-процессы при реинжиниринге?

Совершенствование существующих на предприятии процессов предполагает применение определенного инструментария, прежде всего методов реинжиниринга бизнес-процессов. В качестве основным методов Вы можете использовать:

1. Устранение излишних или длинных потоков. Реинжиниринг устраняет ненужную работу. Большинство действий по проверке, согласованию, ожиданию, отслеживанию - это непроизводительная работа, появляющаяся вследствие фрагментарности бизнес-процессов, и в результате реинжиниринга должна быть устранена.

2. Устранение разрывов в бизнес-процессах. Реинжиниринг позволяет устранить "разрывы" и "слепые места" в бизнес-процессах, которые достаточно часто случаются в компаниях при стихийной организации деятельности.

3. Вовлечение в бизнес-процесс как можно меньшего количества ресурсов.

В каждой задаче, составляющей бизнес-процесс, нужно сократить как можно больше ресурсов, например, путем совмещения задач таким образом, чтобы работник выполнял наибольшее их количество. Ключ-

чевой задачей здесь является высвобождение работников и совмещение разных функций, в результате чего целые подразделения выводятся за пределы процесса.

4. Выполнение бизнес-процесса самим клиентом или поставщиком. Ключевые части бизнес-процесса, которые раньше выполнялись внутри компании, могут передаваться другому предприятию. Это может радикально изменить бизнес-процесс. Например, один процесс, состоящий из четырех субпроцессов, можно с помощью реинжиниринга свести к одному, тогда как все остальные субпроцессы будут выполнять клиенты и поставщики.

5. Создание множества версий сложных процессов. Традиционные бизнес-процессы обычно исключают работу с широким спектром ситуаций. Процессы в современной компании должны иметь множество вариантов, то есть быть дифференцированными. Многовариантный процесс можно создать, так как каждый вариант предназначен только для определенных типов ситуаций. Необходимый вариант процесса определяется путем предварительной сортировки, основанной на заранее определенных процедурах. При таком подходе нет места ни особым ситуациям, ни исключениям. Это позволяет отказаться от контроля по одним процессам и сохранить контроль по другим.

При реинжиниринге необходимо определить, при каких условиях контроль целесообразен, и создать одни бизнес-процессы со встроенными механизмами контроля, а другие - без них.

6. Уменьшение длительности цикла. Уменьшить длительность цикла, сохраняя при этом длительность каждого этапа на прежнем уровне, можно путем увеличения доли полезного времени. Например, можно объединить выполнение всех этапов в одном месте в одно время, сократив при этом транспортные издержки. Наряду с этим промежутки времени между выполнением разных этапов процесса можно уменьшить при помощи тщательного планирования и проектирования. Например, можно также сократить время простоев, изменить время транспортировки и т.п.

7. Объединение нескольких работ в одну. Основополагающее свойство прошедших реинжиниринг бизнес-процессов - интеграция многих ранее разрозненных работ или трудовых заданий. При этом разрозненные работы могут объединяться в одну. Сотрудники, которые ранее работали в разных территориально отдаленных друг от друга подразделениях, могут быть собраны вместе в единое подразделе-

ние, и получить полную ответственность за конкретный бизнес-процесс.

Выгоды от использования интегрированных процессов могут быть огромными, в том числе, например, от существенного снижения накладных расходов. Однако не всегда процесс можно превратить в интегрированное трудовое задание. В некоторых ситуациях различные этапы процесса должны осуществляться в разных местах.

Иногда требуется несколько работников, каждый из которых выполнял бы отдельные элементы процесса. В других ситуациях может оказаться нецелесообразным обучать одного сотрудника всем навыкам, которые понадобятся для выполнения всего процесса целиком.

8. Упрощение работ. Традиционно на предприятии работники обладают немногочисленными навыками и небольшим количеством времени или возможностей для обучения. Поэтому их трудовые задания упрощены. Однако при этом требуются сложные бизнес-процессы для того, чтобы связать трудовые задания воедино. Компании вынуждены мириться с неудобствами, неэффективностью и издержками, связанными со сложными процессами, ради использования преимуществ таких упрощенных заданий.

При реинжиниринге для удовлетворения требований по качеству продукции, уровню обслуживания, гибкости и низкому уровню издержек бизнес-процессы должны оставаться простыми, а простые трудовые задания преобразуются в более сложные.

Основные принципы и приемы реинжиниринга бизнес-процессов состоят в следующем:

- **Несколько работ объединяются в одну.** В современных условиях функционирования предприятия большая часть времени по процессу тратится не на саму работу, а на взаимодействие между работами, при этом такое взаимодействие чаще всего является непродуктивным, не добавляющим стоимости. Интегрирование нескольких работ осуществляется в целях уменьшения интерфейсов между различными работами, сокращения времени на ожидания и другие неэффективные процедуры.

- **Исполнители самостоятельно принимают решения.** Этот принцип позволяет минимизировать количество вертикальных взаимодействий по процессу. Вместо того чтобы обращаться к вышестоящему начальнику и, соответственно, тормозить процесс, а также отнимать время у менеджера, сам сотрудник делегируется (и соответственно подготавливается для этого) на принятие отдельных решений.

• **Работы по процессу выполняются в их естественном порядке.** Реинжиниринг стремится не накладывать на процесс дополнительных требований, например связанных с организационной структурой или устоявшейся линейной технологией.

• **Работа выполняется там, где это наиболее целесообразно.** Организационная структура или организационные границы предприятия не должны накладывать жестких ограничений на процесс. Распределение функций должно происходить от процесса и необходимости его эффективного исполнения, а не от некогда закрепленных обязанностей. Если сотрудникам отдела маркетинга удобнее самим закупать для себя канцелярию или оборудование, то почему это должны делать другие подразделения, хоть и предполагается (но не происходит в действительности), что они должны делать это лучше. При этом следует активно вовлекать в процесс как клиентов, так и поставщиков, которые традиционно рассматриваются за рамками проекта. Такие решения часто применяются в рамках методики «точно вовремя».

• **Процессы имеют разные варианты исполнения.** Вместо жестких и неадаптивных процессов внедряются процессы, ориентированные на максимальное число возможных случаев их реализации. Каждый из вариантов процесса выполняется в зависимости от сложившейся ситуации.

• **Следует уменьшать количество входов в процессы.** Огромное количество времени тратится на сопоставление и сведение воедино разных форм представления одного и того же. Заявления на отпуск сопоставляются с отгулами, заявки на закупку — со счетами-фактурами, записи об отсутствии на работе по болезни — с бюллетенями и т. д. Все это делает необходимым многочисленные сверки и создает огромную путаницу в процессе. Чтобы усовершенствовать процесс, следует просто убирать те входы, которые нужно сопоставлять с другими входами.

• **Снижение доли работ по проверке и контролю.** Операции по проверке и контролю не являются добавляющими стоимость. Поэтому следует трезво оценить их стоимость в сравнении со стоимостью возможной ошибки, предотвратить или устранить которую они обязаны.

• **Снижение доли согласований.** Согласования — это другой вариант работ, не добавляющих стоимость. Требуется минимизировать эти работы путем сокращения точек внешнего (по отношению к про-

цессу) контакта.

• **Ответственный менеджер является единственным контактным лицом по процессу.** Он взаимодействует с заказчиком по всем вопросам, связанным с процессом. Для этого ему необходимо иметь доступ ко всем информационным системам, используемым в этом процессе, и ко всем исполнителям.

• **Сочетание централизованных и децентрализованных операций.** Современные информационные технологии позволяют регламентировать деятельность подразделений, одновременно централизовать и децентрализовать отдельные операции.

Централизация может быть осуществлена путем агрегирования информации и разграничения прав доступа к ней. Децентрализация может поддерживаться административно.

8.5. Определение факторов роста эффективности управления в современных условиях

Для определения факторов роста эффективности управления предлагается использовать комплексную методику анализа систем управления.

Комплексная методика анализа систем управления включает:

- анализ организационно-производственных структур (уровень специализации, концентрации, кооперирования, централизации производства);
- анализ организационных структур управления (функции, управленческие процессы, состав управленческих звеньев и их взаимодействие);
- анализ интеграции предприятий (факторы, объекты);
- анализ хозяйственной самостоятельности организаций;
- анализ обеспечивающих подсистем управления (информационное, кадровое и техническое обеспечение)

Группа показателей	Направление использования
I. Показатели, характеризующие эффективность элементов системы управления	
Кадры руководителей и специалистов: состав кадров руководи-	Обоснование потреб-

телей и специалистов по квалификации, профессиональной подготовленности, стажу работы уровень организации целевой учебы, повышения квалификации и переподготовки кадров стабильность кадров и их продвижение, загруженность отдельных категорий работников	ности в кадрах, разработка кадровой политики Анализ и планирование развития подготовки и повышения квалификации работников системы управления Разработка кадровой политики Анализ и планирование совершенствования организации труда в аппарате управления
Информация: полнота информационных массивов соотношение форм обеспечения информацией экстенсивное и интенсивное использование информационных массивов интенсивность информационных потоков прямооточность, непрерывность потоков информации	Анализ и проектирование информационных массивов
II. Техника управления: состав, соотношение и пропорциональность мощности основных групп техники управления уровень технической оснащенности труда различных групп работников аппарата управления загруженность различных видов техники обеспеченность основных видов работ по управлению мощностью техники управления (вычислительной, организационной, связи и др.)	Анализ и проектирование информационных потоков
III. Показатели, характеризующие организацию процессов управления (технологии управления): плотность управленческих циклов, прямооточность процессов управления пропорциональность и ритмичность загрузки отдельных подразделений аппарата управления	Анализ и проектирование технологии управления
IV. Показатели, характеризующие организационную структуру управления: уровень централизации функций управления специализация отдельных подразделений аппарата управления развитость и устойчивость межфункциональных связей полнота реализации функций управления в системе управления	Анализ и проектирование организационной структуры управления
V. Показатели, характеризующие экономический механизм, непрерывность и стабильность планов дифференцированность форм организации заработной платы состав, соотношение и доля фондов материального стимулирования в общем составе фондов доходов трудящихся, разнообразие видов цен на готовую продукцию	Анализ и планирование развития экономического механизма
VI. Показатели эффективности системы управления: экономичность организации управления эффективность отдельных функциональных подразделений системы управления	Анализ эффективности системы управления и оценка меро-

эффективность деятельности линейных руководителей и системы управления в целом	приятий по ее развитию

В каждом случае вся система показателей не охватывается. В зависимости от целей анализа отдельные показатели и даже блоки могут рассматриваться как вспомогательные или совсем исключаться из рассмотрения.