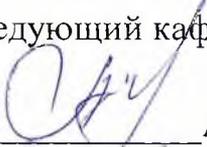


Учреждение образования  
«Белорусский государственный университет культуры и искусств»

Факультет культурологии и социально-культурной деятельности  
Кафедра менеджмента социально-культурной деятельности

СОГЛАСОВАНО

Заведующий кафедрой

  
А.В.Макаревич  
«30» ноября 2022 г.

СОГЛАСОВАНО

Заместитель декана факультета

  
А.М.Стельмах  
«26» декабря 2022 г.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

### ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

для специальности 6-05-0314-03 Социально-культурный менеджмент и коммуникации

профилизаций: *Менеджмент рекламы и общественных связей;*  
*Менеджмент международных культурных связей;*  
*Менеджмент и маркетинг в сфере культуры;*  
*Мультимедиа менеджмент и цифровые коммуникации*

Составитель: *Барма О.А.*, старший преподаватель кафедры менеджмента социально-культурной деятельности, магистр педагогических наук

Рассмотрено и утверждено на заседании Совета факультет культурологии и социально-культурной деятельности  
26 декабря 2022 г., протокол № 5

УДК 005(075.8)

ББК 65.5-21

О 75

Рецензенты:

*А. О. Чернявская*, заместитель начальника отдела идеологической работы, культуры и по делам молодежи Вилейского районного исполнительного комитета;

*Кафедра* управления и экономики социально-культурной сферы федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Кемеровский государственный институт культуры»

Основы менеджмента: учебно-методический комплекс по  
О75 учебной дисциплине для специальности 6-05-0314-03 Социально-культурный менеджмент и коммуникации, профилизиаций: Менеджмент рекламы и общественных связей; Менеджмент международных культурных связей; Менеджмент и маркетинг в сфере культуры; Мультимедиа менеджмент и цифровые коммуникации / Белорусский государственный университет культуры и искусств, Факультет культурологии и социально-культурной деятельности, Кафедра менеджмента социально-культурной деятельности; сост. О. А. Барма. – Минск, 2022. – 312 с., ил.: табл., схемы. – Библиогр.: с. 288–291. – Заглавие с экрана.

В учебно-методическом комплексе по учебной дисциплине «Основы менеджмента» отражен дидактический материал, направленный на формирование у студентов профессиональных компетенций по использованию технологий, концепций, подходов, форм и методов классического менеджмента в деятельности организаций социально-культурной сферы.

УДК 005(075.8)

ББК 65.5-21

## СТРУКТУРА УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА

<b>1.</b>	<b>ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА</b> .....	<b>4</b>
<b>2.</b>	<b>ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ</b>	
<b>2.1</b>	Конспект лекций (хрестоматийный материал).....	<b>7</b>
<b>3.</b>	<b>ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ</b>	
<b>3.1</b>	Методические рекомендации по подготовке к семинарским занятиям.....	<b>180</b>
<b>3.2</b>	Тематика семинарских занятий ( <i>дневная и заочная форма получения высшего образования</i> ).....	<b>182</b>
<b>3.3</b>	Темы семинарских занятий ( <i>дневная форма получения высшего образования</i> ).....	<b>183</b>
<b>3.4</b>	Темы семинарских занятий ( <i>заочная форма получения высшего образования</i> ).....	<b>201</b>
<b>3.5</b>	Методические рекомендации по написанию письменных работ по темам семинарских занятий.....	<b>205</b>
<b>4.</b>	<b>РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ</b>	
<b>4.1</b>	Организация контролируемой самостоятельной и самостоятельной работы студентов .....	<b>209</b>
<b>4.2</b>	Задания для контролируемой самостоятельной работы студентов ( <i>дневная форма получения высшего образования</i> ).....	<b>211</b>
<b>4.3</b>	Задания для самостоятельного изучения учебной дисциплины ( <i>заочная форма получения высшего образования</i> ).....	<b>217</b>
<b>4.4</b>	Примеры тестовых заданий для самостоятельного контроля знаний.....	<b>220</b>
<b>4.5</b>	Вопросы к экзамену по учебной дисциплине ( <i>дневная и заочная форма получения высшего образования</i> ).....	<b>257</b>
<b>4.6</b>	Рекомендуемые методы обучения.....	<b>259</b>
<b>4.7</b>	Рекомендуемые средства диагностики.....	<b>259</b>
<b>4.8</b>	Критерии оценки результатов учебной деятельности.....	<b>260</b>
<b>5.</b>	<b>ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ</b>	
<b>5.1</b>	Учебная программа по учебной дисциплине.....	<b>265</b>
<b>5.2</b>	Учебно-методическая карта учебной дисциплины ( <i>дневная форма получения высшего образования</i> ).....	<b>285</b>
<b>5.3</b>	Учебно-методическая карта учебной дисциплины ( <i>заочная форма получения высшего образования</i> ).....	<b>287</b>
<b>5.4</b>	Информационно-методическая часть ( <i>основная и дополнительная литература, нормативно-правовые акты</i> ).....	<b>288</b>
<b>5.5</b>	Глоссарий по учебной дисциплине.....	<b>292</b>
<b>5.6</b>	Электронные информационные ресурсы по учебной дисциплине доступные в библиотеке университета.....	<b>309</b>

## 1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

В условиях нарастающей мировой социально-экономической неопределенности, ведущей к затяжным экономическим кризисам и социокультурным трансформациям, высокие требования предъявляются обществом к функционирующим системам управления, используемым как на уровне отдельно взятого государства (управление государством как единой системой экономических, политических, социальных отношений), его отдельных элементов (промышленностью, банковской сферой, сферой обслуживания), так и на мировом уровне (стандартизация систем управления странами, континентами). На первый план выходит изучение факторов (явных, неявных), связанных с реализацией управленческих действий, которые оказывают решающее воздействие на эффективность деятельности организации как экономической системы, и ее работников, как источников инноваций. Предметом менеджмента является управление последними, а через них всеми реализуемыми в организации и за ее пределами социально-экономическими процессами. Поэтому овладение наукой и практикой управления является важнейшей задачей любой личности, а формирование своей авторской модели управленческой деятельности – задача каждого менеджера.

Данный учебно-методический комплекс представляет собой систему дидактических средств обучения по учебной дисциплине «Основы менеджмента». Структурно-логическая модель изложения учебного материала способствует формированию у студентов профессионально значимых компетенций осуществления организационно-управленческой, хозяйственно-экономической деятельности в организации.

**Цель** представленного учебно-методического комплекса – систематизация учебно-методических материалов, отражающих различные, порою противоположные по своему методологическому базису, подходы к изучению менеджмента как теории и практики управленческой деятельности.

**Задачи** учебно-методического комплекса:

- систематизация научной, научно-практической, методической, нормативно-правовой информации, отражающей проблемное поле учебной дисциплины;
- упорядочение процесса изучения учебной дисциплины с учетом требований, предъявляемых педагогикой высшей школы к лекционным, семинарским занятиям (организация, проведение, информационно-

методическое сопровождение; применение методов активизации познавательной деятельности студентов);

- обеспечение организации контролируемой самостоятельной и самостоятельной работы, а также организации системного контроля знаний студентов по усвоению учебного материала;

- оказание студентам методической помощи в усвоении учебного материала;

- оказание профессорско-преподавательскому составу методической помощи, необходимой для организации образовательного процесса по данной учебной дисциплине на высоком научно-методическом уровне.

**В теоретическом разделе** учебно-методического комплекса содержится конспект лекций. Материал структурирован по темам в соответствии с учебной программой. При этом содержание тем, хорошо изложенных в основных источниках (см. список основной литературы), в текстах лекций приведено кратко. Этот материал рассчитан на самостоятельное изучение студентами с последующим обсуждением на семинарских занятиях.

**Практический раздел** включает методические рекомендации по организации семинарских занятий, а также перечень тем семинарских занятий.

**В разделе контроля знаний** описан рекомендуемый диагностический инструментарий для итоговой оценки знаний студентов, тематика заданий для контролируемой самостоятельной работы студентов с инструкциями по их выполнению, примерные варианты тестов для рубежного контроля знаний, задания для контролируемой самостоятельной и самостоятельной работы студентов, вопросы к экзамену.

**В примерах тестов для рубежного контроля знаний** приведено 3 варианта теста. Тесты носят развивающий характер. Студент не ограничивается в количестве попыток отработки тестов.

**Вопросы к экзамену** сформулированы в соответствии с содержательным компонентом тематического плана типовой учебной программы. При итоговой аттестации учитываются, в первую очередь, уровень ответов на семинарах и результаты рубежных тестов, а также результаты выполнения заданий, выносимых на контролируемую самостоятельную и самостоятельную работу.

**Вспомогательный раздел учебно-методического комплекса** включает учебную программу, перечень учебных изданий и информационно-

аналитических материалов, рекомендуемых для изучения дисциплины (списки основной и дополнительной литературы), перечень интернет-источников по проблемному полю учебной дисциплины, глоссарий.

С целью повышения эффективности изучения учебной дисциплины рекомендуется использовать педагогические технологии для активизации мыслительной деятельности студентов (проблемное обучение, игровые технологии), формы и методы управления и организации учебного процесса (индивидуализация обучения, технология поэтапного формирования умственных действий), а также применять коллективные и групповые способы обучения.

Учебным планом на изучение учебной дисциплины предусмотрено 90 часов, из них 40 часов аудиторные занятия для студентов очной формы; 12 часов для студентов заочной формы получения высшего образования.

Примерное распределение аудиторных часов по видам занятий для студентов очной формы обучения: лекций – 18 часов, семинарских занятий – 22 часа; для студентов заочной формы обучения: 6 часов лекций, 6 часов семинарских занятий.

Рекомендуемой формой контроля знаний студентов является экзамен. Экзамен может проходить в устной или письменной форме, форме тестирования (посредством Google Forms).

## 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

### 2.1 Конспект лекций (хрестоматийный материал)

Лекционный материал, представленный в учебно-методическом комплексе, носит хрестоматийный характер, составлен из теоретического материала, представленного в учебных изданиях отечественных и зарубежных ученых, представителей научных школ менеджмента:

1. *Беляцкий, Н. П.* Бизнес-лидерство : учеб. для студентов учреждений высшего образования по специальности «Менеджмент (по направлениям)» / Н. П. Беляцкий. – Минск : РИВШ, 2020. – 359 с.
2. *Гончаров, В. И.* Менеджмент : учеб. пособие / В. И. Гончаров. – Минск : Совр. шк., 2010. – 635 с.
3. *Друкер, Питер Ф.* Менеджмент в некоммерческой организации = Managing the non-profit organization : принципы и практика / Питер Ф. Друкер ; пер. с англ. В. В. Кулеба. – М. : Вильямс, 2007. – 295 с.
4. *Кабушкин, Н. И.* Основы менеджмента : учеб. пособие / Н. И. Кабушкин. – 11-е изд., испр. – М. : Новое знание, 2009. – 336 с.
5. *Мескон, М.* Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; общ. ред. Л. И. Евенко ; пер. с англ. М. А. Майорова [и др.]. – М. : Дело, 2000. – 701 с.
6. *Михневич, А. Е.* Профессия – менеджер : учеб.-метод. пособие / А. Е. Михневич. – Минск : [б. и.], 2006. – 54 с.
7. *Скуматова, О. А.* Основы менеджмента : учеб.-метод. комплекс / О. А. Скуматова ; Мин-во образования Респ. Беларусь, Полоц. гос. ун-т. – Новополоцк : ПГУ, 2015. – 127 с.
8. *Степанцов, А. И.* Основы менеджмента [Электронный ресурс] : курс лекций / А. И. Степанцов. – Электрон. текс. дан. (1 файл : 767 Kb). – Минск : [б. и.], 2007. – 69 с. – Тип файла - pdf. – Системные требования: Pentium 166 ; 64 Mb ОЗУ ; Windows 98/Me/2000/XP ; Netscape Navigator или Internet Explorer ; Acrobat Reader 3.0.
9. *Управление персоналом* : учеб. пособие / Г. И. Михайлина [и др.] ; под общ. ред. Г. И. Михайлиной. – 3-е изд. – М. : Дашков и К°, 2013. – 280 с.

## **ТЕМА 1. ВВЕДЕНИЕ. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КАК СОЦИАЛЬНАЯ ОСНОВА МЕНЕДЖМЕНТА. УПРАВЛЕНИЕ КАК СПЕЦИФИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ЧЕЛОВЕКА**

### *Тематические разделы*

1. *Деятельность как способ бытия человека. Управленческие как способ регулирования жизнедеятельности социума.*
2. *Субъект и объект деятельности.*
3. *Менеджмент как особый тип управления организацией в рыночной системе хозяйствования.*
4. *Менеджмент как разновидность социального и предпринимательского управления.*
5. *Эволюция управления – развитие технологий управления.*

### **1. Деятельность как способ бытия человека.**

#### ***Управленческие как способ регулирования жизнедеятельности социума***

С момента рождения человек становится частицей первичной общности – семьи. Постепенно он включается в новые социальные группы – сверстников, соседей, сослуживцев. Происходит естественное общение, взаимодействие по разным основаниям, координация усилий, объединенных общим делом. Люди, движимые интересами в удовлетворении своих потребностей, в достижении определенных целей, создают разнообразные социальные организации. Такое объединение усилий, обмен действиями, специально организованными для изменений в физическом или социальном окружении определяется понятием – **«взаимодействие социальное»**. Элементарной единицей активности является *действие*, представленное через цели, средства и условия. Как правило, оно имеет не рефлекторный, спонтанный, а планомерный и последовательный характер с определенными механизмами достижения поставленных целей. Различаются действия физические, биологические, психические, логические, социальные. В рамках последних рассматриваются управленческие действия, обеспечивающие социальное управление. Последовательность действий, ведущих к предполагаемому результату и составляет *процесс деятельности*.

Возникающие потребности в обеспечении своей жизнедеятельности пробуждают многочисленные интересы, которые мотивируют те или иные действия и перерастают в совместную целенаправленную деятельность.

Деятельность человека в социальной системе определяется постоянно меняющимися программами культурной жизнедеятельности. Они передаются посредством культурных кодов, языками, а не на основе биологических механизмов, заданных генетически и транслируемых наследственным кодом как это имеет место в сообществе природных существ. Их активность проявляется только для *приспособления* к среде обитания и обеспечения собственного существования. Человек *преобразует* природу согласно своим потребностям и интересам, создает особую среду – искусственный мир культуры. Одновременно формируется он сам: меняется его внешняя, телесная природа, развивается и обогащается внутренний мир. Природные связи со средой заменяются социокультурными.

**Деятельность** человека является главным его атрибутивным свойством (неотделимым от бытия) – это *осознаваемое, целенаправленное, свободное и творчески вариативное проявление активности\**; способ отношения (*волевой акт*) к внешнему миру, состоящий в его преобразовании (практическом освоении). Культуролог Ерасов Б.С. включает в эту категорию «как всякую целесообразную производственную деятельность, направленную на изменение окружающего мира, так и те компоненты поведения, которые делают возможным производство или же предстают как формы отвлечения от производства (в том числе досуг, отдых, игра). Для эмпирических исследований могут быть выделены самые разнообразные виды деятельности (более ста), каждый из которых может быть охарактеризован через цель, бюджет времени, социальную направленность, частоту и т.п.». Философская трактовка предполагает подразделение деятельности на: материально-практическую, общественно-политическую, научно-познавательную, инновационно-технологическую, социально-духовную. В сфере последней прикладная культурология рассматривает социально-культурную деятельность как создание, освоение, сохранение, распространение и дальнейшее развитие ценностей культуры. Социально-культурная деятельность предполагает целенаправленное регулирование, заключающееся в создании материальных, организационных,

---

\* Активность - собственная динамика живых существ, источник поддержания жизненных связей с окружающим миром

технологических условий и благоприятного социально-психологического климата.

Деятельность характеризуется *предметностью*, т.е. отражением в сознании преобразованных объектов внешнего мира, и *субъективностью*, т.е. осмысленной активностью индивида, свободным выбором направления своих действий, своей специальности или профессии.

Преобразовательная деятельность человека определяется понятием «практика» – от гр. *praktikos* – деятельный, активный. *Практика* – преобразующее воздействие на материальный мир и общество с помощью искусственно созданных орудий и средств; общение людей в процессе деятельности; приемы, навыки, обычные способы какой-нибудь работы, опыт; одна из форм обучения: применение и закрепление в действии знаний, полученных теоретическим путем.

Фундаментальным и определяющим видом практической деятельности людей является *труд* – производство материальных и духовных благ, сопровождающееся различными формами связей и общения людей, преобразованием общественных условий и отношений, развитием самого человека, его способностей, умений, навыков и знаний.

Первыми человеческими объединениями были группы для добывания пищи, защиты от стихии, нападения врагов. Взаимодействие людей выявило потребность в *согласовании* совместных усилий. Люди действовали подчиняясь командам (указаниям) одного из своих. Усилия разделялись на отдельные движения, операции, составляя единый активный организм. Чем искусней был подающий команды, тем успешней продвигалось общее дело. В течение длительного исторического времени человеческие общности расширялись, вовлекая все большее и большее число людей и их групп. Взаимосвязи усложнялись, приобретая многообразие видов и подходов. И всегда во взаимодействии происходило согласование, выбор необходимых действий, их комбинирование, определение последовательности, корректировка и т.д. Это и есть *управление*, т.е. *воздействие* - направленное на кого-либо, что-либо действие, меняющее ситуацию, побуждающее двигаться в нужном направлении, добиваться необходимого результата. Это не обязательно принуждение, но также и стимулирование.

На уровне общества управление предопределяется социальным характером труда, процессом общения людей, которые реализуют цели и действуют на основе определенных правил и норм поведения.

Социальное управление есть воздействие на общество и его отдельные части, элементы с целью упорядочивания структуры, сохранения целостности, качественной специфики данной социальной организации, ее воспроизводства, совершенствования и развития. Первоэлементом социального управления является **воздействие на интересы людей**, исходя из целей совместного труда, из потребности согласовывать индивидуальные работы и действия.

**Интерес** – предмет заинтересованности, желания и побудительных мотивов действий. Выделяют материальные, духовные, денежные, имущественные интересы; интересы человека, социальной группы, фирмы, отрасли, региона, коллективов, национальные. Интересы реализуются, осознаваясь, в виде *запросов, требований, желаний иметь* самое необходимое для воспроизводства своей жизнедеятельности. Интерес обладает объективными свойствами, вытекающими из его природы: стремление к обособлению, автономии, эгоистичности, и одновременно с этим – к объединению, союзу, бескорыстию, призыву к действиям, возможности задержать или ускорить общественное развитие. Интерес выступает в качестве уникального средства общения людей. Он сводит их в тесные сплоченные группы или же разводит в разные стороны, являясь проводником нравственных отношений.

Поэтому в каждом акте социальной жизнедеятельности на первом месте стоит учет интересов. Особенно это важно в управлении, так как только понимая и затрагивая интересы можно побуждать действовать. Управленческие воздействия могут быть прямыми и косвенными (опосредованными), формальными и неформальными, жесткими и мягкими, явными и скрытыми, постоянными и эпизодическими и т.п. Кроме того, они могут иметь экономический, социально-психологический или организационный характер. Следовательно, менеджер всегда может выбрать вид воздействия в зависимости от конкретной ситуации и характера решаемой задачи.

Суть управления проявляется в движении социальных интересов, направляемых властью и складывающихся на основе существующих в обществе отношений собственности. **Интересы, собственность и власть** являются важнейшими составляющими управления.

Любая деятельность человека содержит в себе в качестве необходимого и объективного элемента управление, от которого зависит реальность

предвидения результата, четкость и согласованность совместной работы, заинтересованность каждого в общем результате. Управление определяет качество результата, время получения, затраты, соответствие потребностям.

## ***2. Субъект и объект деятельности***

Под субъектом понимается активная, «иницирующая сторона» целенаправленной деятельности, носитель деятельностной способности, с которым связаны ее пусковые и регулятивные механизмы, т.е. того, кто принимает решение о начале деятельности и контролирует ее ход. Социальная деятельность невозможна без участия человека-субъекта, которое может быть как непосредственным, когда люди вкладывают в деятельность собственную физическую энергию, так и опосредствованным, когда они доверяют определенные функции машинам.

В отличие от субъекта объект представляет собой инициируемую сторону деятельности, то, на что направлена деятельная способность субъекта. В качестве объектов могут выступать любые явления окружающей нас действительности, в том числе и люди.

Структурная «двумерность» действия не нарушается и в ситуации, когда объект отсутствует (к примеру, если человек занимается физкультурой, не используя спортивных снарядов). В этом случае имеет место композиционное взаимопересечение субъекта и объекта, субъект становится объектом собственных усилий.

Наиболее общие механизмы деятельности: внешняя деятельность – чувственно-предметная, материальная деятельность; внутренняя – оперирующая образами, представлениями о предметах или идеальная деятельность сознания.

Носителем деятельности является ее субъект, который ставит цели преобразования объективной действительности (объекта), который производит это целенаправленное преобразование, т.е. выполняет деятельность.

Преобразующий характер деятельности позволяет ее субъекту постоянно выходить за пределы наличной конкретной ситуации, постоянно преодолевать лежащие в ее основе «программы». В этом обнаруживается принципиальная открытость, универсальность и свобода деятельности,

которая тем самым представляет собой всеобщую форму культурно-исторического творчества.

В современной науке достаточно хорошо раскрыто строение деятельности. Любая деятельность имеет в своем составе потребности и мотивы ее выполнения, а также задачи и действия, направленные на их решение. Действия выполняются благодаря наличию в них многообразных операций. Деятельность людей существует как в непосредственно коллективной форме, так и в форме индивидуальной деятельности, когда человеческие индивиды действуют, сознавая вместе с тем себя в качестве общественных существ.

Теория деятельности, с точки зрения ее использования в различных областях социальной практики, выступает как *инструментальная система проектирования и программирования*. Эта работа связана с созданием конкретных проектов на основе теоретического видения ближайшего шага развития практики и одновременно с построением особого типа теорий, выявляющих принципы создания подобных проектов.

Особое значение, с точки зрения деятельностного подхода, имеет коммуникация людей, которая начинает выполнять все более важную роль в современной практике. Формирование гибких подвижных сетей (*networks*), связывающих разные позиции в ходе выполнения работы, немыслимо без коммуникации.

Интересные перспективы теории деятельности открываются сегодня в области наук о компьютерах (*computer science*). Здесь становится актуальным исследование операций мышления и создание алфавита операций. Эти операции нетождественны кибернетическим и формально логическим представлениям об операциях. Операции деятельности нужно рассматривать не как функционирование машины на основе заданных операторов, а как осуществление процессов, в которые обязательно включено сознание человека.

Основная единица анализа деятельности – действие, процесс, направленный на реализацию цели. Цель – образ желаемого результата (сознательный). Действие – процесс решения задачи, включающий в себя процессы целеобразования, процессы поиска средств. Действия порождают мотивы. Действие по форме может быть практическим (внешним), идеальным и теоретическим (внутренним). Волевые действия переживаются субъектом как требующие внутреннего усилия. Они характеризуются

подчинением одного мотива другому, при этом эти оба мотива имеют противоположные знаки.

Действия человека предметны, они реализуют социальные, физиологические и культурные цели (принцип предметности человеческой деятельности и принцип ее социальной обусловленности). Цель задает действие, действие обеспечивает реализацию цели. Крупные цели дробятся на более мелкие, следовательно и действия подразделяются на более мелкие, образуя иерархическую структуру.

Способ выполнения действия – операция, она характеризует техническую сторону выполнения действия. Действие – совокупность операций, подчиненных цели. Операции – мало осознаются или совсем не осознаются, этим они отличаются от действий, которые предполагают сознаваемую цель и сознательный контроль за протеканием действия. Операции – автоматические действия и навыки. Операция отличается от действия тем, что она определяется не целью, а условиями, в которых дана цель.

Действие включает ориентировочную, исполнительную и контрольную части. Исследования показали, что решающую роль в формировании действия играет ориентировочная часть. Она определяет быстроту формирования и качество действия.

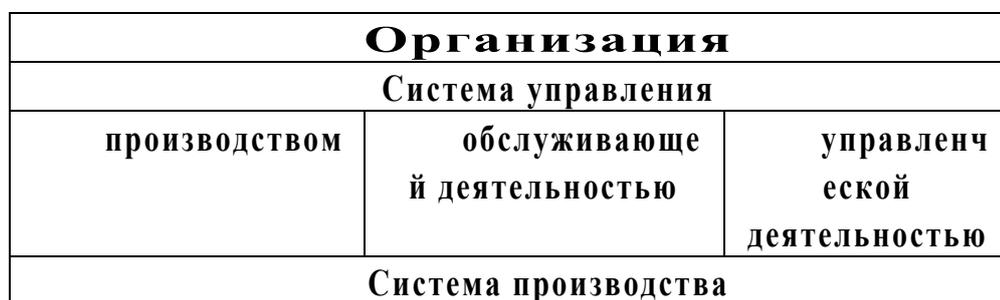
### ***3. Менеджмент как особый тип управления организацией в рыночной системе хозяйствования***

Термин «управление» применяется: в технических системах (автомобилем, станком и т.д.); в кибернетике – с позиций всеобщей организационной науки и на основе единых принципов (в технических, биологических и социальных системах); в государственных и общественных организациях, на предприятиях при руководстве подразделениями; в плановой, бухгалтерской, маркетинговой, юридической деятельности. Управление – способ организации, обеспечивающий в биологических, технических и социальных системах сохранение их структуры, режима функционирования, реализации программы и цели деятельности.

Управление, являясь необходимым элементом человеческой деятельности, характеризуется типологическим разнообразием, зависимым от объекта управления. Управление будет различным в коммерческом

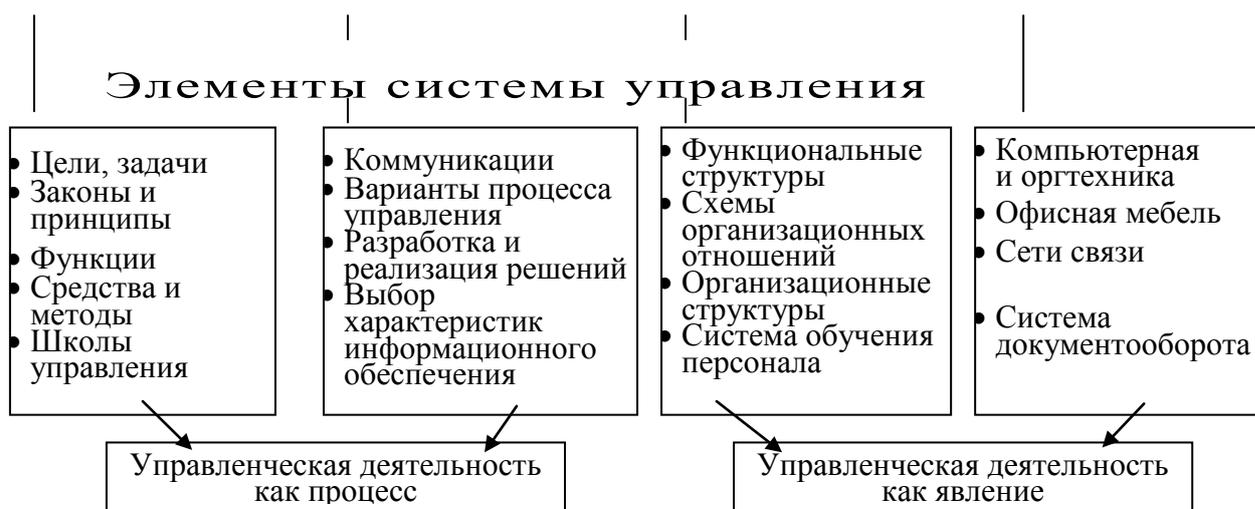
предприятию, работающем в условиях рынка, испытывающем острую конкуренцию, или в общественной организации, объединенной общностью интересов для удовлетворения духовных и иных нематериальных потребностей, или в государственном учреждении с четкой иерархией взаимодействий, соблюдением единого регламента. Специфично управление в учреждениях, ориентированных на распространение ценностей культуры, где главным является не стремление к прибыли, а предложение содержательной культурной программы, продукта-услуги (трансляции культуры).

Управление в любой организации предполагает осуществление последовательных мероприятий: разработка миссии; распределение функции производства и управления; распределение задания между работниками; организация порядка и временной последовательности их взаимодействия; приобретение или модернизация технологии производства; наладка системы стимулирования, снабжения и сбыта; организация производства. Все это выстраивается в систему управления организацией, которая должна быть согласована с системой производства (главной цели организации).



Управление конкретной организацией представляет собой систему, состоящую из четырех подсистем.





Определяя управление как воздействие мы устанавливаем *объект* и *субъект* управления, рассматриваем управляющую и управляемую системы. Субъект управления – это физическое или юридическое лицо, от которого исходит властное воздействие на основании полномочий с использованием экономических и морально-этических рычагов. Объект управления – это социально-экономическая система (организация), воспринимающая властное воздействие субъекта управления как акт согласования деятельности людей в соответствии с целью существования, функционирования и развития. Им могут быть физические и юридические лица, а также социально-экономические системы и процессы.

В условиях свободного предпринимательства, конкуренции, экономической мотивации возник тип управления, который оформился в своеобразную концепцию практического управления – менеджмент. Его антиподом может быть командно-административное, технократическое, планово-директивное, авторитарное управление. Термин «менеджмент» применяется только к управлению людьми в организациях, традиционно – в коммерческих. В современной управленческой литературе понятия менеджмент и управление в организациях рассматриваются как взаимозаменяемые.

**Сущность** менеджмента (выражающая всеобщие, необходимые, относительно устойчивые, внутренние связи) состоит в обеспечении взаимодействия личных, групповых и государственных интересов в соответствии с господствующими отношениями собственности. Менеджмент характеризуется двумя взаимосвязанными сторонами: **организационно-**

*технической* и *социально-экономической*. Организационно-техническая сторона обусловлена процессом разделения и кооперации труда, углублением специализации труда, зависит от уровня развития производительных сил и поэтому управление имеет общие черты в различных социально-экономических формациях со сходным уровнем развития производства. Социально-экономическая сторона характеризуется зависимостью от господствующих в обществе социально-экономических отношений и, следовательно, управление имеет качественные отличия в различных социально-экономических формациях и некоторые отличия в различных странах, обусловленные уровнем развития рыночных отношений и отношений собственности.

Комитет по развитию менеджмента в Европе (г. Брюссель) определил менеджмент как управление людьми в организациях на основе динамичных методов анализа, принятия решений и общения, которые направлены на достижение целей путем использования запланированных, организованных и контролируемых средств.

Менеджмент рассматривается как управление, заведование и организация производства; совокупность методов, средств и форм управления, разрабатываемых и применяемых с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли.

Менеджмент трактуется как «совокупность действий и процедур, направленных на обеспечение целенаправленного, эффективного и рационального коллективного труда», как область знаний, связанной с необходимостью планирования, организации, координации, стимулирования и контроля коллективного труда в различных организациях. В рамках этой деятельности «член организации, осуществляющий руководство людьми, определяющий цели работы, вырабатывающий и принимающий решения по эффективному взаимодействию людей по достижению намеченных целей, наемный профессиональный управляющий» осуществляет функции менеджмента и называется менеджером.

Менеджмент как особый тип управления организацией функционирует в рыночной системе хозяйствования, для которой характерны: 1) *рыночные механизмы развития экономики* – наличие конкуренции, свободы предпринимательства и принятия хозяйственных решений, миграционные механизмы при движении капитала, рабочей силы, свободное ценообразование; 2) *необходимость гибкости и адаптации* в поведении на

рынке с ориентацией на человеческий фактор, высокий профессионализм, творчество менеджера.

Приведенные определения не исчерпывают исследуемого понятия, так как управление имеет безграничное число измерений. В теории вопроса сложилась группировка существующих подходов к определению основ менеджмента:

**вид деятельности**, специфический характер которой связан с функциями\* управления, впервые предложенных А. Файолем («управлять – это значит предвидеть, планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать»), в функциях как видах (специализированных частях) управленческой деятельности проявляются разделение и специализация управленческого труда, заключающиеся в единстве и однородности управленческих операций и процедур;

**процесс управления**, т. е. последовательность действий по преобразованию ресурсов в результаты, что предполагает затраты времени (процессы коммуникационные и принятия управленческих решений, производственные и технологические, закупок и продаж, и др.); процесс управления рассматривается также как взаимосвязанная цепь повторяющихся и взаимопроникающих функций менеджмента: планирования, организации, мотивации и контроля;

**аппарат управления** – структура и связи между звеньями (при горизонтальном разделении труда, по направлениям специализаций) и уровнями управления (при вертикальном разделении труда или отделении функции координации от непосредственного выполнения задач); полномочия и ответственность работников, занимающих различные позиции (должности) в аппарате и осуществляющих специфическую интеллектуальную деятельность по переводу организации (объекта управления) из существующего состояния в новое (желаемое, запланированное);

**наука управления** – совокупность эмпирических знаний, аккумулирующих разнообразный управленческий опыт, накопленный за сотни и тысячи лет практики и обобщения в виде подходов, принципов и методов, раскрывающих и моделирующих различные аспекты управленческой деятельности; как системная наука по управлению людьми в

---

\* функция (лат. *functio* – исполнение, осуществление) деятельность, обязанность, работа, внешнее проявление свойств к-либо объекта в данной системе отношений; в социологии – роль, которую выполняет определенный социальный институт и процесс по отношению к целому

организованных группах, менеджмент использует результаты различных наук: *экономических* – экономическая теория, экономика отраслей и регионов, экономика предприятий, мировая экономика, ценообразование, финансирование и кредитование, статистика; *бухгалтерского учета, анализа и аудита, маркетинга, организации труда; общественных* – социология, психология, социальная психология, конфликтология, политология, философия; *юридических* – гражданское, трудовое, международное частное, таможенное, налоговое право и другие отрасли; *общенаучные и информационные* дисциплины – математическое моделирование, исследование операций, информатика и вычислительная техника, информационные технологии; науки об управлении объектами независимо от их природы – *кибернетика, системный анализ* и общая теория систем, структурный и функциональный анализ;

**искусство организационного управления** – оптимальное использование научных знаний с целью эффективного распоряжения трудовыми ресурсами, принятие решений не только на основе просчитанного риска, но и на основе личного опыта и интуиции; умение выбрать нетривиальные, творческие решения, провести в действие его оптимальный вариант, заинтересовать подчиненных, эффективно адаптироваться в новой ситуации, добиться запланированной выгоды на деловых переговорах, ввести работника в новый коллектив, эффективно применить тот или иной стиль управления. Все это и есть искусство управления, которое дополняет науку управления.

Как **практика управления** менеджмент охватывает весь процесс производства и обмена и включает: управление производством, управление маркетингом, управление финансовой деятельностью, управление кадрами, учет, контроль и анализ хозяйственной деятельности.

В сфере практики менеджмента важнейшее значение имеет **управление изменениями**. Своевременное и правильное осуществления изменений (в коллективе, на производстве, в личной карьере) позволяют организации (фирме, производству, собственно менеджеру) эффективно функционировать и поддерживать способность к выживанию. Между основными критериями существования организации – эффективностью и выживаемостью существует как *положительная корреляция* (повышение эффективности обеспечивает большую выживаемость, и наоборот – снижение эффективности организации уменьшает ее шансы выжить), так и

*противоречивость*: повышение эффективности требует стабильности (консервативности) во времени, четких механизмов взаимодействия, развитых традиций, в противоположность чему выживаемость связана с динамичностью и способностью к перестройке, с затратами на эксперименты и нововведения. Таким образом, управление изменениями в организации может быть сведено к проблеме распознавания критической ситуации между необходимостью повышения эффективности связанной со стабильностью и стремлением к выживаемости, связанным с перестройкой.

Примеры конкретных ситуаций рассматриваются на практических занятиях учебных дисциплин по менеджменту, в них осуществляется прямая связь теории и практики.

Итак, менеджмент имеет место только там, где есть группа людей, достигающая общих для нее целей. Традиционным для менеджмента является изучение управления группами людей. Известный специалист в области управления американский экономист Питер Друкер определил менеджмент как особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу. В этом качестве менеджмент является как движущей силой социальных перемен, так и объектом серьезных социальных инноваций.

#### ***4. Менеджмент как разновидность социального и предпринимательского управления***

Термин «менеджмент» употребляется в двух основных смысловых значениях: менеджмент как коллектив (группа) руководителей (управляющих) организаций, прежде всего – высших; менеджмент как управление людьми в организациях. В Оксфордском словаре это значение менеджмента трактуется как особого рода умелость и административные навыки, власть и искусство управления, способы и методы обращения с людьми.

***Менеджмент как разновидность социального управления*** предопределен объективными общественными законами, изложенными социологией, политологией, социальной психологией. Формируется под влиянием межгосударственного управления, осуществляемого межгосударственными органами управления, международными

правительственными и неправительственными организациями, транснациональными корпорациями, интернациональными банковскими и финансовыми учреждениями, товарными и валютными биржами. Непосредственно зависит от проводимой государством экономической политики в области формирования и использования бюджета, налоговой, инновационной, инвестиционной, кредитной, денежной, таможенной, внешнеэкономической политики, от государственного регулирования цен, оплаты труда, действующего законодательства. Подпадает под влияние местных органов управления, отраслевой принадлежности организации; подчиняется влиянию культурной среды и культурного уровня экономических субъектов. Управляет совместной и индивидуальной деятельностью людей, личностью, коллективом в организациях; устанавливает систему отношений между людьми, включает их в созидательный процесс совместной трудовой деятельности.

Менеджмент как социальное управление прежде всего ориентирован на работу с персоналом с целью максимально эффективного использования и интенсивного развития потенциала каждого работника, а также обеспечения удовлетворенности человека от взаимодействия с предприятием, от отношения к нему и его вклада в совместную работу.

Особо проявляется менеджмент как социальное управление в **социально-культурной сфере**, т.е. тех структурах общества, в рамках которых осуществляется социально-культурное воспроизводство. Это разнообразные социальные институты, совокупность предприятий, учреждений, организаций и органов управления, осуществляющих производство, распределение, сохранение и организацию потребления товаров и услуг социально-культурного и информационного назначения. Их деятельность удовлетворяет культурные и информационные потребности населения, развивает человеческий потенциал как источник и конечную цель общественного развития.

Самостоятельной частью социально-культурной сферы является отрасль культуры, направленная на создание продукта, способного формировать и способная удовлетворять культурные потребности людей (не обязательно имеющие систематический характер) особым способом, с использованием особых средств, восприятие которых осуществляется добровольно, с учетом интересов личности (в свободное время). Генеральная функция менеджмента в сфере культуры – создание условий для наиболее

полного развития и саморазвития, самоутверждения, самореализации различных слоев населения социума в сфере досуга. Управление в сфере культуры призвано способствовать социализации личности, ее развитию, ее "врастанию в человеческую культуру", преодолению дефицита общения.

**Менеджмент как предпринимательское управление** направлен на решение новых задач, или на улучшение уже существующего, или на постижение и реализацию новой комбинации существующих факторов производства. Нацелен на получение *прибыли, предпринимательского дохода, на коммерческий успех* в интересах предпринимателя – собственника имущества предприятия, что регламентируются организационно-правой формой предприятия, учредительными документами и устными договоренностями. Может иметь антикризисную направленность для упреждения нежелательного развития хозяйственных ситуаций в связи с динамикой внешней среды и на основе инновационной деятельности. Реализуется в свободной, самостоятельной и инициативной деятельности в соответствии с полномочиями и в рамках действующих законов. Функции менеджера и предпринимателя могут совпадать, если предприниматель занимает должность в аппарате управления собственным предприятием.

Предпринимательский менеджмент основан на деловой энергии сотрудников, которая является основой успешного функционирования, роста, движения любой компании и наиболее полно реализуется в организациях, вовлекающих в производственную деятельность творческий потенциал сотрудников и где их деловая активность суммируется, подпитывает и корректирует друг друга. При авторитарном руководстве зачастую источником деловой энергии является исключительно высшее руководство при пассивности сотрудников, такие компании успешны при достижении краткосрочных и среднесрочных целей и подвержены серьезным рискам на длинных временных интервалах. В компаниях, где основной ценностью является регламент, часто исключительно разумный, деловая энергия сотрудников гасится инструкцией.

## **5. Эволюция управления – развитие технологий управления**

**Управленческая технология** – искусство, мастерство и умение, набор средств и методов для осуществления целенаправленного управленческого воздействия. Включает: методы и средства сбора и обработки информации;

приемы эффективного воздействия на работников; принципы, законы и закономерности организации и управления; системы контроля.

По мере развития различных форм жизнедеятельности общества неизбежно происходила все большая **специализация** тех или иных видов деятельности, что в свою очередь явилось **главным стимулом развития технологий** осуществления этой деятельности. Это происходило не только в материальном производстве, но и в технологии социальной самоорганизации, управления, познания, образования. В слабо специализированных областях темп развития технологий, изобретений, внедрения новаций, как известно, существенно ниже. Таким образом, в процессе разделения труда, социальных функций и ролей люди становились все более узкими и изолированными специалистами – каждый в своей области.

Первые, самые простые формы упорядочения и организации совместного труда (**начальный этап**) связаны с эпохой становления производящей деятельности, когда происходило размежевание присваивающей деятельности (охоты, собирательства) с элементарной производящей (земледелием и скотоводством). В культурологической литературе эта эпоха обычно называется архаической или «варварской».

**Эпоха раннегородских цивилизаций** (доиндустриальная) – разделение сельскохозяйственной деятельности и городского производства материального и духовного продукта, использование экстенсивных технологий работы; формулировка принципов и правил в отношениях «управляющие – управляемые», выделение профессии управляющего; изменение содержания управленческих подходов от признания справедливости рабства и управления рабами до идей раннего христианства, провозглашавших равенство и справедливость в отношениях людей.

**Новая эпоха** (индустриальная) – от мануфактуры к стремительному росту массового производства продукции для урбанизированного рынка потребления, переход к интенсивным технологиям производства продукции, услуг, общества, личности (при сохранении экстенсивных способов управления этими процессами); филантропический план улучшения условий жизни рабочих Р.Оуэна; тейлоризм и научный менеджмент. Если в доиндустриальном обществе господствовала примитивная технология **тотального принуждения**, то индустриальное общество дало начало новой управленческой технологии, получившей развитие в постиндустриальном обществе.

**Современный этап** (постиндустриальная эпоха) – переход к интенсивным технологиям управления социокультурной жизнью сообществ, использование более совершенных (компьютерных) систем получения и обработки информации (и принятия управленческих решений), а также автоматизированных систем производства. Системный и ситуационный подходы к управлению.

**Эволюция управления** в XX веке состоит в использовании достижений многих наук для решения главной проблемы – как получить желаемые результаты на основе согласованных действий многих людей, производящих продукцию и услуги и использующих многообразные ресурсы. **Первый прорыв в управленческой мысли**, происшедший в начале века и связанный с «тейлоризмом», был основан на положении о том, что управлять можно «научно» и фактически состояло в перенесении идей инженерных наук на управление в низовом производственном звене. **Второй прорыв** тесно связанный с предыдущим, состоял в распространении «принципов управления», сформулированных А.Файолем и ориентированном прежде всего на построение «формальных» организационных структур и систем. **Третий прорыв** в управленческой мысли – зарождение школы «человеческих отношений» на рубеже 30-х годов. В 1940–60-е годы это направление было продолжено развитием теории организаций как социальных систем, с использованием достижений психологии и социологии (наук о человеческом поведении) в управлении. В советской теории и практике это было воспринято как «происки» буржуазной идеологии в области налаживания «человеческих отношений», имело место также недооценка психологических аспектов поведения человека в реальных организациях.

**Новый рывок** в управленческой мысли – развитие современных количественных методов обоснования решений в 1950–70-е годы – оказался прямым следствием применения математики и компьютеров в управлении. В Советском Союзе в этот период экономико-математическое движение было особенно сильным, оно оказало большое и в целом положительное влияние на экономическую и управленческую мысль. Академику Канторовичу Л.В. за создание теории оптимального использования сырьевых ресурсов была присуждена Нобелевская премия (1975 г.). «Количественная школа» в мировой управленческой мысли стимулировала привлечение положений теории систем, кибернетики – областей науки, синтезирующих, интег-

рирующих сложные явления – к управлению, что способствовало сближению рационализма сторонников «науки управления» и романтизма энтузиастов налаживания гармонии в человеческих отношениях, организациях и обществе.

На рубеже 1970-х годов была сформулирована идея организации как открытой системы, которая приспосабливается к многообразной внешней и внутренней среде (подверженной внешним влияниям). 70 – 80-е годы прошли в интенсивных поисках взаимосвязей между типами среды и различными формами управления – переход от универсализма к «ситуационному подходу». Десятилетие 80-х ознаменовалось открытием значения «организационной культуры» как мощного инструмента управления, особенно эффективно используемого японцами.

В 90-е годы действовали *три тенденции*. *Первая*: усиление «технократизма» на новой основе, осознание значения материальной, технологической базы современного производства и оказания услуг. *Вторая тенденция*: усиление внимания не только к организационной культуре, но и к различным формам демократизации управления, участия рядовых работников в прибылях, в осуществлении управленческих функций, в собственности. В Европе, Японии, США признано, что за демократизированными, «партисипативными» формами управления – будущее. *Третья тенденция*: усиление международного характера управления, переход большинства постиндустриальных стран к открытой экономике, резкое повышение роли международной конкуренции и в то же время кооперации производства, развитие транснациональных корпораций, интернационализация управления. Возникновение новых вопросов перед управленческой теорией и практикой: какие закономерности, формы, методы управления являются универсальными, а какие действуют в диапазоне конкретных условий разных стран, как наилучшим образом выполнять функции управления во внешнеэкономической деятельности, в чем состоят особенности национального стиля в управлении, в организационном поведении, насколько эти особенности важны для достижения желаемых результатов, как иностранцам быстрее приспособиться к национальной местной среде.

Любая деятельность человека содержит в себе в качестве необходимого и объективного элемента управление, от которого зависит реальность предвидения результата, четкость и согласованность совместной работы,

заинтересованность каждого в общем результате. Управление определяет качество результата, время его получения, затраты усилий, соответствие потребностям. Суть управления проявляется в движении социальных интересов, направляемых властью и складывающихся на основе существующих в обществе отношений собственности. Менеджмент рассматривается как управление, заведование и организация производства; совокупность методов, средств и форм управления, разрабатываемых и применяемых с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли.

Менеджмент как разновидность социального управления предопределен объективными общественными законами, непосредственно зависит от проводимой государством экономической политики, действующего законодательства; подпадает под влияние местных органов управления, отраслевой принадлежности организации; управляет совместной и индивидуальной деятельностью людей, личностью, коллективом в организациях. Менеджмент как предпринимательское управление направлен на решение новых задач, нацелен на коммерческий успех; осуществляет антикризисное управление, реализуется в свободной, самостоятельной и инициативной деятельности в соответствии с полномочиями и в рамках действующих законов.

В процессе разделения труда, социальных функций и ролей между людьми неизбежно происходила все большая специализация тех или иных видов производственной деятельности, что требовало координации и руководства людьми для достижения намеченных целей. Возникла профессия управляющего, труд менеджеров приобрел определяющее значение в эффективной организации производства.

### *Вопросы для самопроверки*

1. Что такое деятельность? Какие типы и виды деятельности выделяют ученые?
2. Что такое управление? Почему управление рассматривается учеными как специфический вид деятельности?
3. В чем отличие управления от менеджмента? Кто является субъектом и объектом деятельности в теории менеджмента и в теории управления?

4. Почему менеджмент рассматривается как особый тип управления организацией в условиях рыночной экономики, а управление как инструмент волевого воздействия в условиях директивной системы управления?

5. Какие этапы эволюции технологий управления выделяется в менеджмент?

*Дополнительный хрестоматийный материал по теме*



## **ТЕМА 2. ОБЩАЯ СИСТЕМА РЫНОЧНЫХ ИНСТИТУТОВ МЕНЕДЖМЕНТА**

### *Тематические разделы*

1. *Механизмы рыночной экономики.*
2. *Социально-психологическая среда (неформальные нормы рыночного поведения).*
3. *Система институтов, определяющих формальные правила.*

### **1. Механизмы рыночной экономики**

Деятельность людей в обществе объединяют организации, рассматриваемые и как процесс и как явление. Как процесс организация – это совокупность действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого, как явление – физическое объединение реальных элементов для выполнения программы или цели.

Основой экономики являются производственно-хозяйственные системы (ПХС), т.е. образования, в которых целенаправленно и планомерно комбинируются элементы материально-технической и социальной природы, нацеленные на изготовление (производство) и реализацию продуктов, изделий, услуг. Любое образование, созданное человеком представляет собой организационную систему по преобразованию ресурсов с целью получения на выходе продукции (услуги) для конечного потребления. Такие социально-экономические системы в реальной жизни реализуются в виде предприятий, компаний, фирм и т.д. Их продукция – товары, услуги, информация, знания. Теория управления выделяет социально-политические, социально-экономические, социально-культурные и другие виды организаций, в которых имеется приоритет собственных целей. Так, для социально-экономических организаций главной целью является получение максимальной прибыли в интересах учредителей. Для социально-культурных организаций основной целью является достижение эстетических целей, для социально-образовательных – удовлетворение потребностей клиентов в информации и знаниях, получение максимальной прибыли является вторичной целью.

Любая производственная система функционирует в

дифференцированной **социально-экономической** среде. Это внешняя среда, включающая все силы и институты, с которыми организация сталкивается в своей оперативной и стратегической деятельности. Среда никогда не бывает стабильна, и, конечно, каждая организация должна не только знать свою «среду обитания» и природу ее изменений, но и уметь реагировать на эти изменения: неудача в приспособлении к среде обернется в неудачный бизнес вообще. В центре современной методологии менеджмента – понятие **адаптации**. **Адаптация социальная** – процесс взаимодействия личности или социальной группы с социальной средой, в ходе которого согласовываются требования и ожидания его участников; включает усвоение норм и ценностей среды в процессе социализации, а также изменение, преобразование среды в соответствии с новыми условиями и целями деятельности. Ничто в управлении не происходит немотивированно, все имеет свою причину, все определяется сложным сплетением влияния многих переменных внешней и внутренней среды организации.

За свою историю человечество выработало три принципиально различных инструмента управления – то есть воздействия на людей. Первое – это **иерархия**, организация, где основное средство воздействия – отношения власти-подчинения, давление на человека сверху, с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ и т.п. Второе – **культура**, то есть вырабатываемые и признаваемые обществом, организацией, группой ценности, социальные нормы, установки, шаблоны поведения, ритуалы, которые заставляют человека вести себя так, а не иначе. Третье – это **рынок**, то есть сеть равноправных отношений по горизонтали, основанных на купле-продаже продукции и услуг, на отношениях собственности, на равновесии интересов продавца и покупателя.

Иерархическая организация, культура, рынок – не просто «инструменты управления», а сложные явления, почти всегда сосуществующие в реальных хозяйственных и социальных системах. Сущность же, облик экономической организации общества определяет то, чему отдается приоритет, на что делается главная ставка.

Итак, мы установили, что любая производственная система функционирует в дифференцированной и не стабильной среде. К ее компонентам, оказывающим влияние на эффективность и устойчивость функционирования организации, относятся те, на которые организация не может воздействовать, которыми она не управляет. Эти компоненты влияют на организацию напрямую (например, государство) либо косвенно

(например, экономическая ситуация). Существует разделение среды (по широте и периодичности воздействия на организацию) **на среду ближайшего окружения и отдаленную (общую) среду**. Ближайшее окружение организации состоит из потребителей, поставщиков, рабочей силы, финансовых институтов, конкурентов и инвесторов. Эти группы контактируют с организацией (в разных смыслах) непосредственно и наиболее часто. Силы, проявляющиеся время от времени, нерегулярно или не напрямую: социальные, культурные, политические, юридические, технологические и т.п.

Внутренняя среда (микросреда) организации, в которой принимаются конкретные решения по ведению бизнеса, интерпретируется как универсальная (независимая от формы организации) и объединяет все функциональные среды внутри производственной системы. Внутренняя среда состоит из различных компонентов. В организации, принадлежащей одному предпринимателю, функции берутся на себя одним лицом, в то время как в больших организациях они разделены и закреплены за специализированными внутренними структурами. Но, несмотря на размер, функциональные области универсальны (например, кадровая, производственная и маркетинговая функции) для всех производственных систем. Решения по деятельности организации вырабатывается в условиях влияния на нее со стороны основных внешних сил.

В социальной жизни общества *устойчивость* связей и отношений, *интеграция* стремлений, действий и интересов индивидов обеспечивается **социальными институтами** как совокупностью исторически сложившихся определенных норм и правил, *регулирующих* действия членов общества в рамках социальных отношений и способствующих *социальному контролю*. В зависимости от содержания и направленности деятельности социальные институты подразделяются на политические, экономические, социальные, социокультурные, религиозные. В данном контексте социальный институт рассматривается как нормативное явление.

Например, к социально-культурным институтам нормативного типа правомерно относят институт семьи, язык, религию, просвещение, фольклор, науку, литературу, искусство и другие институты, не ограничивающиеся освоением и последующим воспроизводством культурных и социальных ценностей или включением человека в определенную субкультуру. По отношению к личности и отдельным общностям они выполняют существенные функции: социализирующую (социализацию ребенка,

подростка, взрослого человека), ориентирующую (утверждение императивных общечеловеческих ценностей через специальные кодексы и этику поведения), санкционирующую (социальную регуляцию поведения и защиту определенных норм и ценностей на основе юридических и административных актов, правил и предписаний), церемониально-ситуационную (регламентацию порядка и способов взаимного поведения, передачи и обмена информацией, приветствий, обращений, проведения собраний, конференций, деятельности объединений).

Рассматриваются социальные институты и как устойчивые организационные структуры учрежденческого типа, обладающие конкретным административным, социальным статусом и определенным общественным назначением в своей отрасли.

Рыночная экономика представляет собой одновременно и очень простой, и очень сложный механизм. С одной стороны – это элементарная сделка двух хозяйствующих субъектов – продавца (производителя) и покупателя (потребителя), которые обмениваются некоторыми ценностями в пропорции, определяемой соотношением спроса и предложения. С другой – институциональная среда – нормы, правила, формы и инструменты рыночных сделок. Без них не срабатывает простейший рыночный механизм. Рынок как форма хозяйственного общения утверждается именно в ходе становления и совершенствования институтов, а не организации неких процессов. Особое значение имеет комплексность и взаимосвязанность хозяйственных институтов, их рыночная и общественная адекватность в целом.

Условия осуществления индивидуального или коллективного выбора, размещения и использования ресурсов определяет **совокупность социально-экономических правил** – институтов рыночной экономики. Институты структурируют и облегчают взаимодействия между людьми: к ним относятся как положения гражданского кодекса, так и принципы разрешения житейских конфликтов, принятые в данном социуме. Институты бывают двух типов: формальные (нормы и правила, закрепленные в писаном праве – конституции и законодательных актах) и неформальные (сюда относятся категории обычного права, установившиеся в общественной среде и закрепленные государственной властью). Если за нарушение первых предусмотрены легальные санкции, то реализация вторых основана на различного рода социальных санкциях: репутации, ostrакизме и т. д.

Изучение институциональной системы общества важно для учета способов воздействия на формирование организации и ее последующие изменения, а также учета факторов изменений в отношениях между организациями, в изменениях процедур межорганизационных согласований на рынке, а также в государстве – координационной инстанции общехозяйственной деятельности.

## **2. Социально-психологическая среда (неформальные нормы рыночного поведения)**

Жизнедеятельности людей сопутствует или противостоит окружающая среда (обстановка) – среда обитания и производственной деятельности человечества, природный и созданный человеком материальный мир. В широком смысле понятие «окружающая среда» включает материальные и духовные условия существования и развития общества. Важное значение имеют человеческие отношения, которые составляют *социально-психологическую среду*. Это внеэкономические отношения между людьми, включающие степень внимания друг к другу, взаимное уважение или неуважение, интерес или безразличие к общему делу и успехам членов коллектива, единство или различие вкусов, устремлений, предпочтений.

Вступая в конкретные экономические отношения по поводу купли-продажи люди в своем поведении придерживаются норм, установившихся в результате рыночного согласия (*convention*). Эти нормы относят к неформальным институтам рыночной экономики. Они носят локальный и персонифицированный характер: их функционирование зависит от доступности социальных санкций. Взаимоотношения людей по поводу купли-продажи содержат два слоя: покоящийся на экономическом интересе (выгода) и общечеловеческом (установление контакта).

Уже простейшие сделки (*transaction*) заключают при наличии **минимального взаимного доверия** между экономическими агентами. Норма **взаимная симпатия** (от греч. влечение, расположение) – основана на общности взглядов, ценностей, интересов. Более высокий уровень взаимодействия – **эмпатия** (от греч. сопереживание), способность взглянуть на сделку глазами партнера, сопоставить свои интересы и желания с его интересами.

Цель любой рыночной сделки связана с принципом утилитаризма – извлечением пользы или выгоды, максимизацией прибыли и полезности, что означает **рационализацию поведения**. В этом стремлении каждого из экономических субъектов достигается общее равновесие на рынке. Объединяющей нормой является **интерпретативная рациональность**: предсказание действий других участников сделки и доведение собственных намерений.

Нормы рыночного поведения взаимообусловлены: доверие делает возможным симпатию, симпатия приводит к эмпатии, далее следует комплекс норм рационального поведения, а интерпретативная рациональность устанавливает доверительные отношения. Следовательно, рыночному соглашению присуща **внутренняя устойчивость и согласованность**.

Нормы рыночного поведения обуславливаются также формальными **правилами**, обязательными для каждого участника хозяйственной деятельности. В первую очередь речь идет о **свободе конкуренции**, не ограниченной какими-либо льготами и привилегиями, **об обязательности контрактов и надежности прав собственности**. От человека – субъекта рыночной экономики требуется прежде всего уважение к этим правилам (и к праву в целом), так как, не обладая легитимностью в массовом сознании, они не смогут обеспечить бесперебойного функционирования рыночной системы. Таким образом, рациональный аспект рыночного поведения логически связан с его этическим аспектом. **Рациональное поведение возможно только в предсказуемой среде, а предсказуемой ее делает следование правилам**. В случае изменения институциональной системы главными свойствами являются способность к быстрой адаптации, быстрая реакция на меняющуюся среду. Это качество предполагает повышенную степень рациональности и в данном случае будет противоположено следованию нормам и правилам.

### **3. Система институтов, определяющих формальные правила**

Основные правила хозяйственной системе устанавливают **внешние институты**, определяющие в конечном счете ее характер. Они гарантируют и защищают права собственности, предотвращают насилие и мошенничество,

обеспечивают ответственность, свободу и обязательность или принудительность договоров, господство закона, составляют основу рыночной экономики, будучи вместе с тем производными элементами общеправового демократического и свободного государственного порядка.

**Важнейшие институты, определяющие формальные правила:** **право собственности** – определение характера распоряжения средствами и продуктами производства; **рынок** – регулирование взаимодействия частных хозяйствующих субъектов; **организация** – комплекс договоров, установление взаимодействия и координация усилий в границах производственной единицы, а также в связях с внешней средой; **государство** – регламентирование социальных норм и правил общественной жизни; **договор** – определение порядка взаимоотношений и ответственности хозяйствующих субъектов; **организационная культура** – философия и идеология управления; **транзакционные издержки** как мера затрат на осуществление рыночных сделок.

В этих заданных рамках возникают многочисленные непосредственно рыночные (*внутренние*) институты, которые делают возможными сделки между субъектами, снижают степень неопределенности. Это: локальные рынки, домашние хозяйства, многочисленные предприятия, фирмы, организации, типы договоров, платежные и кредитные средства, средства накопления (сохранения богатства), посреднические и консалтинговые учреждения, биржи, специальные меры по снижению риска (страхование, поручительства), гарантии качества, товарные знаки, организации для защиты групповых интересов и самопомощи (союзы, палаты, ассоциации и др.). Функционирование «внутренних» институтов постоянно осуществляется под двойным контролем: правовым – со стороны государства и экономическим – со стороны рынка.

**Организацию** можно назвать «первоэлементом» социальной структуры общества. Она же является основой и социально-экономической подсистемы общества.

В качестве производственно-хозяйственного образования организация состоит из элементов, связей и отношений: *материально-технической природы* – средства и предметы труда, технологические правила, регламентирующие процессы производства и распределения продукции, организационно-технологическая информация; *социальной природы* – люди,

их профессиональная подготовка и способность к трудовой деятельности, нормы, правила и «технологии» отношений между членами коллектива.

В организации сосредоточивается множество нормативно-предписывающих институтов, так как многие организационные процессы основаны на договорах, что дает основание определять организацию как комплекс договоров. Это договоры между наемными работниками и собственниками, между собственниками и управляющими, договоры, разграничивающие компетенцию и ответственность. Договоры составляют часть внутренней среды организации и определяют всю ее организационную структуру. Организация как экономическая единица координации обладает доступными определению границами и функционирует более или менее непрерывно для достижения цели или совокупности целей, разделяемых членами-участниками.

Важным для существования любой организации является степень зависимости от других организаций: чем больше зависимость от владельцев, поставщиков или потребителей, тем меньшая автономия в принятии решений и большая централизация власти внутри нее, большая формализация ее структуры.

По сравнению с институтом организация предстает как нечто специфическое, ибо она основывается на правилах, в то время как институты часто являются объектом выбора или переговоров. Условия, которые определяют организацию, содержат волевой момент, в том числе в краткосрочном плане, что нехарактерно ни для институтов, ни для рынков.

Свойство организации – это гибкость, которая обеспечивает во многих случаях ее превосходство над рынком, т. е. способность изменять внутренние правила игры, иногда в предельно сжатые сроки. Кроме того, и ограничения, которые довлеют над организацией, отличаются от ограничений, которым подчиняются институты или рынки. Институты изменяются главным образом в соответствии с историческими и социальными ограничениями. Институциональная динамика сильно зависит от эволюции противоборствующих интересов социальных групп в рамках длительного периода. Что касается рынков, если они выступают под маркой института (например, в силу условий контракта), их функционирование зависит прежде всего от ограничений, обусловленных поведением экономических единиц [3].

**Договор** – двустороннее или многостороннее соглашение, в котором оговорены права и обязанности его участников, направленное на

установление, изменение или прекращение прав и обязанностей. Обычно содержит сведения о его участниках, изложение предмета, сущности сделки, обязательства договаривающихся сторон, условия осуществления договора, способы оплаты за предоставленные друг другу товары, работы, услуги, формы ответственности участников за невыполнение принятых обязательств, условия расторжения или продления договора, юридические адреса сторон. Скрепляется подписями полномочных представителей договаривающихся сторон и печатями (если участник договора – юридическое лицо). Договоры называют также контрактами. Существует множество видов договоров, определяемых их предметом, содержанием и тем, кто в них участвует [2].

Большинство сделок внутри фирмы носят устный характер. С внешними организациями фирма чаще осуществляет контакты через письменные сделки. Для эффективного управления фирмой менеджеру необходимо знать особенности и последствия заключения того или иного вида договоров. Используя определенные виды сделок, можно повысить эффективность менеджмента или застраховаться от неблагоприятного развития конъюнктуры.

Договорные отношения сопряжены с неопределенностью, риском из-за недостаточной информации. Вместе с тем они в той или иной степени строятся на доверии и на механизмах ответственности. Не всегда нарушитель договора опасается юридической ответственности (судебные разбирательства по мелким поводам могут привести к немалым издержкам для самого истца). Но необязательность практически всегда ведет к утрате доверия партнеров, вытеснению с рынка и в конечном счете к банкротству. Иметь абсолютно полную информацию в условиях динамичного рынка вообще невозможно. Поэтому договор опирается, как правило, лишь на ключевые пункты, на конечные результаты. Например, акционеры не могут контролировать все решения управляющих, но оценивают качество их работы по результатам за год; предприниматель не может точно определить эффективность труда каждого работника и (хотя трудовой договор заключается с каждым индивидуально) также полагается на совокупный конечный результат; простой покупатель не может проверять технологию производства желаемого продукта, но он доверяет торговой марке и после покупки оценивает товар по приносимой им пользе. Принцип свободы договора, т. е. договорного оформления отношений, между хозяйственными субъектами, – очень важен, поскольку, если партнеры и формы отношений с ними

предписываются монопольно или сверху, экономически трудно оценить риски, а еще труднее рассчитывать на механизм ответственности.

**Права собственности.** В экономическом словаре *собственность* представляется как принадлежность средств и продуктов производства определенным лицам – индивидуумам или коллективам – в определенных исторических условиях, отражающих конкретный тип отношений собственности. Принадлежность собственности человеку дает ему право использовать и воздействовать на имущество по своему усмотрению. Все экономические объекты являются чьей-то собственностью и одновременно не зависимо от форм собственности они неизбежно управляются, т.е. возникают отношения «субъект собственности – объект собственности».

*Субъект собственности* – собственник, юридическое или физическое лицо, обладающее правом собственности, выступающее в роли владельца, распределителя, пользователя объекта собственности. Их объединяют в три большие группы: частные лица, коллективы и общество (государство). *Частные лица* – это отдельные лица, которым принадлежат предметы потребления, средства производства, другое имущество. *Коллектив* – это объединение людей, которые совместно владеют, распоряжаются и пользуются данным имуществом. *Государство* является самым крупным субъектом собственности. К *объектам* относят средства производства, предметы потребления, природные ресурсы, рабочую силу. В соответствии с законом «О собственности Республики Беларусь» объектами собственности являются земля, ее недра, воды, воздушное пространство, здания, сооружения, оборудование, растительный и животный мир, результаты интеллектуального труда, информация, денежные средства и др. В отношениях между субъектом собственности и объектом собственности сохраняется мера обладания объектом со стороны субъекта, его прав на объект и вид деятельности.

В связях между субъектами и объектами принадлежность собственности выражается в отношениях и правах владения, пользования, распоряжения.

*Владение* – исходная форма собственности – фактическое реальное обладание вещью (объектом). Владелец объекта может делегировать полномочия распорядительства, сохраняя за собой получение дохода.

**Пользование** – потребление вещи, эксплуатация имущества и возможность извлечения из него доходов в рамках действующего законодательства.

**Распоряжение** – возможность субъекта управлять собственностью любым желаемым способом в рамках закона.

**Формы собственности\***. **Частная собственность** – принадлежность (присвоение) средств и результатов деятельности частными лицами. **Государственная собственность** охватывает объекты, являющиеся достоянием всех граждан страны, управление которыми осуществляют органы государственной власти.

Различают также **коммунальную (муниципальную) собственность**, которая отражает отношения по поводу имущества ассоциации граждан, проживающих в областях, районах и других административно-территориальных образованиях.

Ключевым моментом переходного периода от централизованной системы управления к рыночной является реформирование отношений собственности. Рыночная и государственная экономика базируются на разных ситуациях и мотивах деятельности, генерируемых отношениями собственности. В рыночной экономике движущим мотивом являются экономические интересы субъектов хозяйствования, реализующиеся через механизм конкуренции и ценообразования. В государственной экономике собственность функционирует через административное воздействие.

**Частная собственность** в качестве важнейшего института рыночной экономики также рассматривается как **специфическая форма договора** между обществом в целом и индивидуумом: индивидуум распоряжается некой

---

\* **Конституция Республики Беларусь. Статья 13.**

Собственность может быть государственной и частной.

Государство предоставляет всем равные права для осуществления хозяйственной и иной деятельности, кроме запрещенной законом, и гарантирует равную защиту и равные условия для развития всех форм собственности.

Государство способствует развитию кооперации.

Государство гарантирует всем равные возможности свободного использования способностей и имущества для предпринимательской и иной не запрещенной законом экономической деятельности.

Государство осуществляет регулирование экономической деятельности в интересах человека и общества; обеспечивает направление и координацию государственной и частной экономической деятельности в социальных целях.

Недра, воды, леса составляют исключительную собственность государства. Земли сельскохозяйственного назначения находятся в собственности государства.

Законом могут быть определены и другие объекты, которые находятся только в собственности государства, либо установлен особый порядок перехода их в частную собственность, а также закреплено исключительное право государства на осуществление отдельных видов деятельности.

Государство гарантирует трудящимся право принимать участие в управлении предприятиями, организациями и учреждениями с целью повышения эффективности их работы и улучшения социально-экономического уровня жизни [<https://president.gov.by/ru/gosudarstvo/constitution>].

собственностью, выполняя определенные обязанности (например, когда платит налог с собственности, обеспечивает рациональное использование ресурсов, соблюдает установленные государством социальные и экологические нормы). Для общества *выгода от существования данного института* в том, что оно значительно экономит на издержках, связанных с планированием, в том числе сопоставлением альтернативных вариантов, организацией использования ресурсов, наблюдением, анализом результативности. Если бы дело сводилось только к попыткам каких-то социальных групп использовать институт частной собственности в интересах личного обогащения и упрочения своих властных позиций, то он не смог бы существовать исторически длительный период. Хотя общество и не заключает с каждым частным собственником отдельный договор, оно исходит из того, что каждый собственник, во-первых, вносит некий «залог» (оплачивает имущество при его покупке либо платит налог на наследство) и, во-вторых, испытывает сильное давление стимула прибыли (и не менее сильное давление угрозы убытков).

Частная собственность для рыночной экономики – не идеологический лозунг и не самоцель, а предпосылки ***децентрализованного принятия решений в конкурентных условиях***. Но чтобы возник конкурентный порядок, т. е. чтобы цены смогли выполнять информационную и регулирующую функции, одного лишь института частной собственности недостаточно. Необходима взаимосвязанная (комплексная) реализация шести ***«конституирующих принципов конкурентного порядка»***: **стабильность денежного обращения; открытые рынки; частная собственность; свобода договоров; полная хозяйственная и имущественная ответственность; стабильность экономической политики.**

Инновационный характер современного экономического развития с высокой наукоемкостью производства изменяет отношения между трудом и капиталом: владельцы капитала вынуждены все больше считаться с интересами владельцев профессиональных знаний и интеллектуальной собственности, а сами отношения собственности делаются все более сложными. Интернационализация капитала и его концентрация ведут к дальнейшему развитию коллективных форм частной собственности в виде акционерных компаний, партнерских компаний, кооперативов. Усложнение отношений собственности вызвало к жизни появление в экономической

науке теории прав собственности, или неинституционализма, родоначальниками которой стали американцы Р. Коуз (R. Coase) и А. Алчиан (A. Alchian). Отношения собственности трактуются не как отношения между человеком и вещью, а как *отношения людей с их правами на использование ресурса*. Причем наибольшим влиянием в фирме пользуется тот, кто обладает правом на наиболее специфический для данной фирмы ресурс. В классической промышленной или торговой фирме этим ресурсом является *капитал*<sup>\*</sup>, в новых сферах предпринимательской деятельности – информатике, инновационной и профессиональных услуг – *интеллект*. По мере того как современное производство становится все более наукоемким, роль интеллектуальной собственности в экономическом и общественном развитии неуклонно возрастает и одновременно усложняются ее формы.

Можно выделить *три основные формы*: все наемные работники фирмы являются ее совладельцами и полностью осуществляют контроль над управлением фирмой; наемные работники владеют большей частью капитала и осуществляют контроль большинства; наемные работники владеют меньшей частью капитала фирмы, рамки контроля и участия в управлении минимальны.

Переход к той или иной форме участия в прибылях и совладения не всегда связан со стремлением к максимизации прибыли и повышению эффективности: важную роль здесь играет забота о сохранении рабочих мест (опыт шведских фирм). Наконец, абсолютное большинство фирм, использующих системы участия в прибылях, относятся к третьему типу, их персонал владеет акциями, составляющими лишь незначительную часть капитала фирмы, а степень его контроля и участия в управлении минимальна.

**Государство** – основной институт политической системы, наделенный высшей законодательной властью, т.е. правом устанавливать и регламентировать социальные нормы и правила общественной жизни в пределах определенной территориальной целостности и использовать легитимные методы принуждения для их соблюдения по отношению ко всем членам общества. Государство является основным источником политической власти и использует ее от имени всего общества. Государство имеет непосредственное влияние на экономику. Во-первых, государство издает

---

\* Капитал [фр., англ. capital, от лат. capitalis - главный] – стоимость, приносящая прибавочную стоимость; общая стоимость активов какого-либо лица за вычетом его обязательств; в эк. теории фактор производства – машины, оборудование, производственные здания (физич.К.) или деньги (финанс.К.).

законодательные акты и осуществляет административное регулирование, т. е. действует как сила, внешняя по отношению к экономике; во-вторых, государство выступает в качестве собственника некоторых отраслей экономики или отдельных предприятий, т. е. непосредственно осуществляющим экономическую деятельность. Во втором случае государство, как правило, подчиняется общим законам рыночной экономики, т. е. для него действуют те же законы, что и для частных предприятий.

Сегодня на Западе фактически сложилось несколько отличающихся друг от друга разновидностей «рыночных экономик».

Например, США ближе других стоят к принципу «laissez faire»\*. В противоположность этому Франция имеет весьма сильную государственную промышленность. И поэтому «планификация» была одним из распространенных лозунгов. В Германии, а также в Австрии получила развитие модель «социального рыночного хозяйства».

Концепция социального рыночного хозяйства исходит из того, что частное хозяйство в его чистом виде (без государственного вмешательства) столь же неизбежно чревато неэффективным функционированием экономики, не говоря уже о социальной несправедливости. Основная идея социального рыночного хозяйства – поддержание социальной гармонии. Государство обязано вмешиваться с теми или иными корректирующими мерами, как только возникает опасность, что развитие рыночных процессов приведет к социально нежелательным и несправедливым результатам. Итак, социальное рыночное хозяйство представляет собой, по сути дела, промежуточную концепцию между чисто рыночной и централизованно регулируемой системами экономики. Рыночное хозяйство здесь выступает как несущая опора всего экономического порядка. Однако оно не предоставлено само себе, а сознательно регулируется государством. Так возникает социально управляемый рыночный механизм.

В общем виде можно выделить три способа, посредством которых государство как экономическая организация изменяет условия работы других организаций, и в то же время само подвержено этим изменениям.

Прежде всего, государство *распределяет ресурсы*, которыми оно располагает; принимает *экономические решения*, приводящие к структурным сдвигам в работе крупных секторов экономики, а также

---

\* laissez-faire, laisser-fair - принцип развития человеческой активности без государственного контроля

устанавливающие отношения между организациями или условия этих отношений; обладает *контролем* над сообществом экономических организаций.

**Рынок** – совокупность социально-экономических отношений в сфере обмена, посредством которых осуществляется реализация товарной продукции и окончательно признается общественный характер заключенного в ней труда; всякий институт или механизм, сводящий вместе покупателей и продавцов конкретного товара или услуг [2].

Рынок можно определить как специальное место для осуществления торговых операций. В широком смысле рынок трактуется как абстракция, подразумевающая общее наименование группы потребителей, объединенных географическим положением или потребностями, порождающими спрос.

В основе рынка лежат отношения между хозяйственно обособленными субъектами, каждый из которых преследует свою выгоду, участвуя в конкурентной борьбе. Конкуренция – основной элемент рыночной экономики, состязание между товаропроизводителями за наиболее выгодные сферы приложения капитала, рынка сбыта, источники сырья. Является действенным механизмом стихийного регулирования пропорций общественного производства. Различают ценовую конкуренцию, направленную на снижение цен и неценовую (качественную) конкуренцию, основанную на совершенствовании качества продукции и условий ее продажи. Конкуренция имеет, наряду с экономическим, также важное социальное измерение, поскольку обеспечивает творческую свободу каждого – прежде всего в сфере экономического созидания, препятствует ограничению обмена, воспитывает боевой дух и предприимчивый образ действий.

Стимулирование конкуренции включает в себя четыре главных направления:

- антимонопольное законодательство, предусматривающее жесткий контроль за предприятиями, которые занимают или могут занять доминирующее положение на рынке;
- введение норм, устанавливающих определенные рамки (правила) деловой активности;
- определенное регламентирование порядка выхода на рынок самостоятельных предпринимателей (требования к квалификационному минимуму для занятия некоторыми профессиями);

- последовательная либерализация внешнеэкономических связей.

Главный принцип современного рынка заключается в том, что потенциальный производитель сначала находит покупателя продукции, которую он может и готов произвести, и лишь затем, после соответствующей необходимой подготовки, приступает к производству. Практически каждая сделка купли-продажи между корпорациями предваряется сейчас заключением письменного или устного контракта, имеющего юридическую силу. Контракт превращает сферу рыночных отношений в сферу прямых связей между производителями и потребителями. Контракт – это, по сути дела, заказ, выполняемый подрядчиком. Он позволяет составлять предварительные планы производства, обеспечения его сырьем, оборудованием, рабочей силой, в некоторых случаях планы научно-технических исследований, во всех случаях – финансовые планы предприятия. Процесс производства практически полностью выводится за пределы сферы действия сил рыночной стихии и анархии. На уровне предприятия он становится предсказуемым, т. е. планомерным.

Уменьшение риска не означает, что все параметры экономической деятельности предприятий становятся предсказуемыми. Рыночные силы продолжают действовать в форме конкуренции производителей и/или потребителей между собой. Конкуренция влияет на уровень цены, качества, с одной стороны, и на степень загруженности производственных мощностей отдельных предприятий – с другой. На смену риску не продать произведенное приходит риск остаться с незагруженными мощностями, в то время как твои конкуренты работают на полную мощность.

**Организационная культура** – набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявленных организационных ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий.

Культура организаций оказывает существенное влияние на успехи и эффективность организации. Многочисленные исследования показывают, что процветающие компании отличаются высоким уровнем культуры, который формируется в результате продуманных усилий, направленных на развитие «духа» корпорации, во благо всех заинтересованных в ее деятельности сторон.

Признанное толкование понятия «культура» касается внутренней жизни организации: это образ жизни, мышление, действия и существование;

порядок принятия решений, поощрения или наказания служащих, это и связи внутри организации, терпимость к оппозиции.

Высокое экономическое и идеологическое значение организационной культуры в современных условиях делает процессы ее формирования и динамичной трансформации объектом борьбы разных сил. Суть этой борьбы сводится к дилемме: быть ли организационной культуре средством узкогруппового манипулирования сознанием и поведением людей или объединяющим, конструктивным и одухотворяющим началом в деятельности современных хозяйственных организаций.

При организации труда тейлоровского типа традиционные условия производства объективно не требовали использования моральной мотивации и заинтересованности работников в коллективном новаторском поиске. В современной рыночной экономике на первый план выдвигаются люди, способные взять на себя высокую ответственность, стремящиеся реализовать свои творческие и организаторские способности.

**Трансакционные издержки** – затраты, связанные с осуществлением сделок на рынке, т.е. действий, направленных на установление, изменение или прекращение гражданских правоотношений. Связаны с созданием, использованием, поддержанием и преобразованием институциональной системы функционирования менеджмента организации. Могут включать расходы на: регистрацию фирмы и создание фирменного стиля; поиск работы и мобильность; поиск и выбор партнера; подписание соглашений и контроль исполнения; адаптацию к происходящим изменениям; совершенствование квалификации отдельных работников; найм или увольнение; информацию о вакансиях и работниках; отбор кандидатов; контроль за выполнением трудового соглашения; предупреждение мошенничества; случай неожиданных потрясений, и т.п.

Трансакционные издержки тем больше, чем выше неопределенность условий хозяйствования и ненадежность партнеров, и тем больше, следовательно, риски. Поэтому организация может или изменить эти условия (стратегии роста организации), или приспособиться к ним (стратегии выживания и адаптация). В той мере, в какой организация обладает властью рынка, она обладает и властью над институциональной средой.

Каждая организация должна не только знать свою «среду обитания» и природу ее изменений, но и уметь реагировать на эти изменения: ничто в управлении не происходит немотивированно, все имеет свою причину, все

определяется сложным сплетением влияния многих переменных внешней и внутренней среды. Условия осуществления индивидуального или коллективного выбора, размещения и использования ресурсов определяет **совокупность социально-экономических правил** - институтов рыночной экономики. Институты структурируют и облегчают взаимодействия между людьми: к ним относятся как положения гражданского кодекса, так и принципы разрешения житейских конфликтов, принятые в данном социуме.

Вступая в отношения купли-продажи люди в своем поведении придерживаются норм, установившихся в результате рыночного согласия (convention). Нормы рыночного поведения обуславливаются также формальными *правилами*, обязательными для каждого участника хозяйственной деятельности. В первую очередь речь идет о *свободе конкуренции*, не ограниченной какими-либо льготами и привилегиями, *об обязательности контрактов и надежности прав собственности*.

Основные правила хозяйственной системе устанавливаются *внешние* институты, определяющие в конечном счете ее характер. Они гарантируют и защищают права собственности, предотвращают насилие и мошенничество, обеспечивают ответственность, свободу и обязательность или принудительность договоров, господство закона, составляют основу рыночной экономики.

#### *Вопросы для самопроверки*

- 1. Какие механизмы рыночной экономики оказывают влияние на развитие методологии менеджмента?*
- 2. Какие неформальные нормы рыночных отношений определяют поведение участников экономических отношений?*
- 3. Какие факторы развития экономики определяют формальные правила поведения субъектов рыночных отношений?*

#### *Дополнительный хрестоматийный материал по теме*



### **ТЕМА 3. ЭВОЛЮЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ. НАУЧНЫЕ ШКОЛЫ УПРАВЛЕНИЯ**

#### *Тематические разделы*

1. *Эволюция управленческой мысли.*
2. *Научные школы управления.*

#### **1. Эволюция управленческой мысли**

Анализ истории развития человечества позволил ученым выявить этапы развития управления (так называемые управленческие революции). История возникновения и развития управления насчитывает 7 тысячелетий и 5 управленческих революций.

**1. Религиозно-коммерческая.** Первая революция произошла 4–5 тыс. лет назад – в период формирования рабовладельческих государств на Древнем Востоке.

В Шумере, Египте и Аккаде историки менеджмента отметили первую трансформацию – превращение касты священников в касту религиозных функционеров, т. е. менеджеров.

Это удалось сделать благодаря тому, что они удачно *переформулировали религиозные принципы*. Если раньше боги требовали человеческих жертв, то теперь, как заявляли жрецы, они не нужны. Богам стали приносить не человеческую жизнь, а *символическую жертву*. Достаточно, если верующие ограничатся подношением денег, скота, масла, ремесленных изделий и даже пирогов.

В результате на свет явился принципиально новый тип деловых людей – еще не коммерческий делец или капиталистический предприниматель, но уже и не религиозный деятель, чуждый всякой наживы. Собираемая с населения дань, под видом отправления религиозного обряда, не пропадала даром. Она скапливалась, обменивалась и пускалась в дело.

Шумерские жрецы вскоре стали самым богатым и влиятельным классом. Их нельзя назвать классом собственников, так как приносимое в жертву являлось собственностью богов, а не людей. Оно не могло присваиваться в личное пользование явным образом. Деньги для жрецов не служили самоцелью,

они были побочным результатом религиозной и государственной деятельности. Ведь жрецы, помимо соблюдения ритуальных почестей, заведовали сбором налогов, управляли государственной казной, распределяли государственный бюджет, ведали имущественными делами.

Деловые отношения и письменность. Сохранились глиняные таблички, на которых жрецы Шумера аккуратно вели юридические, исторические и деловые записи. Некоторые из них, говорит американский историк, автор известного учебника по менеджменту Ричард Ходжеттс, относились к практике управления шумерских 16 священников. Жрецы прилежно вели деловую документацию, бухгалтерские счета, осуществляли снабженческие, контрольные, плановые и прочие функции.

Сегодня эти функции составляют содержание управленческого процесса. Побочный результат управленческой деятельности жрецов – появление письменности. Заполнить весь объем деловой информации было невозможно, к тому же приходилось производить непростые расчеты. Из чисто утилитарной надобности родился письменный язык, которым в последствии овладели и низшие слои населения. Итак, в результате первой революции менеджмент сформировался как инструмент коммерческой и религиозной деятельности, превратившись позже в социальный институт и профессиональное занятие.

**2. Светско-административная.** Хаммурапи (1792-1750 гг до н.э.) (2123–2081 гг. до н.э.) Он разработал кодекс Хаммурапи – важнейший вклад вавилонян в управленческую мысль, который состоял из 282 законов. Этими законами регулировались сделки между людьми, контроль над соблюдением их условий, определялся минимум заработной платы, устанавливалась ответственность исполнителей и пр.

Вторая революция в области менеджмента произошла приблизительно через тысячу лет после первой и связана с именем вавилонского правителя Хаммурапи (1792– 1750 гг. до н. э.).

Выдающийся политик и полководец, он подчинил соседние Месопотамию и Ассирию. Для управления обширными владениями требовалась эффективная административная система, с помощью которой можно было бы успешно руководить страной не по личному произволу или племенному праву, а на основе единообразных написанных законов. Знаменитый свод Хаммурапи, содержащий 282 закона управления различными сферами жизни общества, – ценный памятник древневосточного права и этап в истории менеджмента. Выдающееся значение кодекса Хаммурапи, регулировавшего все многообразие

общественных отношений между социальными группами населения, состоит в том, что он создал первую формальную систему администрирования.

Даже если бы Хаммурапи не сделал больше ничего, пишет Р.Ходжеттс, то и в этом случае он занял бы достойное место в ряду исторических персоналий менеджмента. Но он пошел дальше, считает американский историк. Хаммурапи выработал оригинальный лидерский стиль, постоянно поддерживая в подданных образ заботливого опекуна и защитника народа.

Для традиционного метода руководства, который характеризовал прошлые династии царей, это было явным нововведением.

Суть второй революции в менеджменте заключается в появлении чисто светской манеры управления, возникновении формальной системы организации и регулирования отношений людей, наконец, в зарождении основ лидерского стиля, а стало быть, и методов мотивации поведения.

**3. Производственно-строительная.** Третья управленческая революция связана также с правителем Вавилона – Навуходоносором II (605–562 гг. до н.э.) – и вошла в историю как производственно-строительная, поскольку была направлена на соединение государственных методов управления с контролем за деятельностью в сфере производства и строительства. На текстильных фабриках этого периода имеются примеры производственного контроля и стимулирования работников. Как средство контроля над пряжей на каждую партию из еженедельного поступления прикреплялся ярлычок разного цвета, для того чтобы определить, сколь долго находилась на фабрике та или иная партия сырья. Труд женщин, которые работали с пряжей, оплачивался продуктами питания, и количество их зависело от объема работы, выполненной каждой работницей. Царь Навуходоносор II также был автором проектов некоторых из семи чудес света, в частности Вавилонской башни и висячих садов Семирамиды.

**4. Четвертая управленческая революция** наиболее значимой в истории менеджмента, поскольку именно она знаменует собой его формирование в том самом смысле, который вкладывают в него наши современники. Катализаторами этой революции выступили зарождение капитализма и начало индустриального развития европейской цивилизации. Именно переход от феодализма к капитализму, зарождение и развитие рынка, промышленная революция и дальнейшая индустриализация оказали на развитие управления наиболее сильное влияние.

Четвертая революция в менеджменте практически совпадает с великой индустриальной революцией XVIII – XIX веков, которая стимулировала развитие европейского капитализма.

Если раньше те или иные открытия, обогатившие менеджмент, происходили от случая к случаю и разделялись между собой значительными промежутками времени, то теперь они стали обычным явлением. Индустриальная революция оказала гораздо более существенное влияние на теорию и практику управления, чем все предыдущие революции.

По мере того как индустрия перерастала границы вначале мануфактуры (ручной фабрики), а затем старой фабричной системы (ранней машинной фабрики XIX века), и созревала современная система акционерного капитала, владельцы все более удалялись от занятия бизнесом как экономической деятельностью, нацеленной на извлечение прибыли.

Руководитель-собственник, т. е. капиталист, постепенно был заменен сотнями, если не тысячами акционеров. Утвердилась новая, диверсифицированная (распыленная) форма собственности. Вместо единственного собственника появилось множество акционеров, т. е. совместных (долевых) владельцев капитала.

Вместо единственного руководителя-собственника – несколько наемных менеджеров-несобственников, рекрутировавшихся из всех, а не только из привилегированных классов. Новая система собственности ускорила развитие промышленности. Она привела к отделению управления от производства и капитала, а затем и к превращению администрации и менеджмента в самостоятельную экономическую силу.

**5 Менеджерская управленческая революция.** Эпоха монополистического капитализма дала первые школы бизнеса и систему профессионального обучения руководителей. С появлением класса профессиональных менеджеров и отделением его от класса капиталистов стало возможным говорить о новом радикальном перевороте в обществе, который нужно считать пятой революцией в управлении.

Ее содержанием стало превращение менеджеров сначала в профессиональную страту, а затем в отдельный от капиталистов социальный класс.

**Зарождение теории менеджерской революции.** Веберовская концепция бюрократии послужила теоретической платформой менеджерской революции. Хотя некоторые ее ключевые положения, по мнению видного американского

социолога М.Цейтлина, восходят к идеям Гегеля и Маркса о сущности и роли корпораций в капиталистическом мире.

В конце XIX – начале XX века, когда Вебер создавал социологию бюрократии, теоретики германской социал-демократии Э.Бернштейн и К.Шмидт выдвинули гипотезу о том, что собственность в своей корпоративной форме есть признак наступающего процесса отчуждения сущности капитализма.

Согласно этой теории, класс капиталистов постепенно вытесняется административной стратой, интересы которой противоположны интересам собственников.

Отделение собственности от контроля. Десятью годами раньше сходный тезис был провозглашен А. Берлом и Г. Минсом. Их работа стала эмпирическим источником теории менеджерского капитализма. В подтверждение идеи о том, что разложение атома собственности разрушает фундамент, на котором строился экономический порядок последних трех веков, они привели следующие данные: 65% крупнейших корпораций 18 США контролируются или менеджментом, или с помощью особого механизма, который включает небольшую группу (меньшинство) акционеров.

С тех пор эмпирические данные Берла и Минса стали источником значительного числа теоретических обобщений при изучении отделения собственности от контроля. Наиболее полное выражение идея менеджерской революции (МР) получила у Бернхайма, который ввел и сам термин «менеджерская революция».

Если собственность означает контроль, то их разделение означает исчезновение собственности как социального явления, имеющего самостоятельное существование, полагал этот ученый.

Еще более определенно высказался в 1961 г. Д.Белл: частную собственность в США следует считать фикцией. В 1945 г. Р.Гордон при помощи вторичного анализа подтвердил данные Берла и Минса, а несколько позднее Р.Лернер, используя сам метод Берла-Минса применительно к 500 корпорациям, пришел к аналогичным выводам.

Мысль об особой роли управляющих в корпорации и миссии менеджмента в обществе высказывает в своей книге «Концепция корпорации» (1946) ведущий теоретик современного менеджмента П.Друкер, предпринявший первое, насколько нам известно, монографическое социологическое исследование крупнейшей корпорации «Дженерал моторе».

## ***2. Научные школы управления***

### ***Подход к управлению на основании различных школ.***

К настоящему времени известны четыре подхода, которые внесли важнейший вклад в развитие теории и практики управления.

***Школа научного управления*** наиболее тесно связана с работами Фредерика Тейлора (1856-1915) он провел анализ содержания работ и определил ее основные компоненты.

Вклад в менеджмент школы научного управления: 1. использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи; 2. отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач, и обеспечение их обучения; 3. обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения их задач; систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности; отделение планирования и обдумывания от самой работы.

### ***Административная или классическая школа управления.***

Основоположником школы является Анри Файоль, который сформулировал 14 принципов управления. Целью этой школы создание универсальных принципов управления. Вклад ***административной или классической школы управления*** в развитие менеджмента как науки и практики: 1. развитие универсальных принципов управления; 2. описание функций управления; 3. систематизированный подход к управлению всей организацией.

### ***14 принципов управления Анри Файоля.***

1. Разделение труда. Специализация является естественным порядком вещей. Целью разделения труда является выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству, при тех же усилиях. Это достигается за счет сокращения числа целей, на которые должны быть направлены внимание и усилия.

2. Полномочия и ответственность Полномочия есть право отдавать приказ, а ответственность есть ее составляющая противоположность. Где даются полномочия – там возникает ответственность.

3. Дисциплина. Дисциплина предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работниками. Установление этих соглашений, связывающих фирму и работников, из которых возникают дисциплинарные формальности, должно оставаться одной из главных задач руководителей индустрии. Дисциплина также предполагает справедливо применяемые санкции.

4. Единоначалие. Работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника.

5. Единство направления Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя.

6 Подчиненность личных интересов общим. Интересы одного работника или группы работников не должны превалировать над интересами компании или организации большего масштаба.

7. Вознаграждение персонала. Для того, чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать справедливую зарплату за свою службу.

8. Централизация. Как и разделение труда, централизация является естественным порядком вещей. Однако, соответствующая степень централизации будет варьироваться в зависимости от конкретных условий. Поэтому возникает вопрос о правильной пропорция между централизацией и децентрализацией. Это проблема определения меры, которая обеспечит лучшие возможные результаты.

9. Скалярная цепь Скалярная цепь – это ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение в этой цепочке, – вниз, до руководителя низового звена.

10. Порядок. Место – для всего и все на своем месте.

11. Справедливость. Справедливость–это сочетание доброты и правосудия.

12. Стабильность рабочего места для персонала. Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации. Посредственный руководитель, который держится за место, безусловно предпочтительней чем выдающийся, талантливый менеджер, который быстро уходит и не держится за свое место.

13. Инициатива. Инициатива означает разработку плана и обеспечение его успешной реализации. Это придает организации силу и энергию.

14. Корпоративный дух. Союз – это сила. А она является результатом гармонии персонала.

***Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук.*** Новым витком эволюции менеджмента стала школа человеческих отношений 30- 50гг прошлого века. Психология и социология находились в зачаточном состоянии. Под сомнение фрейдовская концепция подсознательного. Мало кто применял скудные знания к теории управления. Человеческий фактор обсуждался только в рамках справедливой оплаты, экономическом стимулировании.

Школа возникла как реакция на недостатки классического подхода, в попытке полностью осознать человеческий фактор как основной элемент эффективности организации.

**Школа человеческих отношений** – культивирование методов налаживания межличностных отношений.

Мери Фоллет 1930 г. определила менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц». Элтон Мэйо 1927 г. определил, что иногда работники реагировали гораздо сильнее на давление со стороны коллег по группе, чем на желания руководства и материальные стимулы. Более поздние исследования Абрахама Маслоу и другими психологами помогли понять причины этого явления. Поэтому, основываясь на этих выводах, исследователи психологической школы полагали, что если руководство проявляет большую заботу о своих работниках, то и уровень удовлетворенности работников должен возрастать, что будет вести к увеличению производительности.

**Школа поведенческих наук.** Развитие наук психологии и социологии после второй мировой сделало изучение поведения на рабочем месте в большей степени строго научным. Среди наиболее крупных представителей: Герцберг, МакГрегор, Лайкерт и др.

**Предмет их изучения:** социальное взаимодействие, мотивация, характер власти и авторитетов, организационной структуры, коммуникации в организациях, лидерство, изменение содержания работы и качества трудовой жизни.

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. В самых общих чертах, основной целью этой школы было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов.

Его главный постулат состоял в том, что правильное применение науки о поведении всегда будет способствовать повышению эффективности как отдельного работника, так и организации в целом.

**Наука управления или количественный подход (1950 и по настоящее время).**

Количественная школа (с 1950 года по настоящее время) связана с развитием и применением в управлении кибернетики, математической

статистики, моделирования, прогнозирования и вычислительной техники. Математика, статистика, инженерные науки и связанные с ними области знания внесли существенный вклад в теорию управления. Но до второй мировой войны количественные методы использовались в управлении недостаточно.

Импульсом для развития количественного подхода послужил рост мощности компьютеров, которые способны хранить огромные объемы управленческой информации и манипулировать с данными в соответствии со сложными математическими моделями, имитирующими деловые операции. После постановки проблемы разрабатывается модель ситуации. Модель – форма представления реальности.

После создания модели, переменным задаются количественные значения. Это позволяет объективно сравнить и описать каждую переменную и отношения между ними. Количественный подход или экономико-математические методы, т.е. замена словесных рассуждений моделями, символами и количественными значениями.

Вклад в развитие управленческой мысли: 1. углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей; 2. развитие количественных методов в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях.

#### *Вопросы для самопроверки*

- 1. Какие этапы эволюции менеджмента выделяют ученые? Что положено в основу их деления?*
- 2. Назовите школы управления, которые определяют исторические вехи развития менеджмента.*

#### *Дополнительный хрестоматийный материал по теме*



## **ТЕМА 4. ЦЕЛИ И ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ В СИСТЕМЕ КАТЕГОРИЙ МЕНЕДЖМЕНТА**

### *Тематические разделы*

1. *Понятие и классификация целей управления.*
2. *«Дерево целей» – основной инструмент вертикальной субординации целей организации.*
3. *Понятие и признаки функций. Система общих (основных) функций управления.*
4. *Специальные (конкретные) функции управления.*

### **1. Понятие и классификация целей управления**

Управление любой организацией предполагает определение целей деятельности. В философской трактовке **цель** – идеальное, мысленное предвосхищение результата, ради которого предпринимаются действия. Цель становится реальной во взаимосвязи со средствами, т.е. с вещами, материальными условиями, завоеваниями человеческой культуры, которые используются в ходе достижения этой цели. В ряде случаев цель обуславливается **средствами**, в других – **цель** направляет анализ, выбор и создание средств [7].

В менеджменте под целью понимается идеальное или желательное состояние объекта управления. На достижение такого состояния ориентирована прежде всего управленческая деятельность. Крупные *организации* имеют не одну, а *множество целей*, обычно дополняющих, поддерживающих друг друга. Эти цели либо открыто провозглашает высшим руководством, либо неофициально реализуются в деятельности организации.

Достижение целей должно быть полезно организации, каждому ее члену в отдельности, а также тем, кто с ней сотрудничает, – деловым партнерам, властям и обществу в целом. **В то же время реальный результат человеческой деятельности, как правило, не совпадает с намеченной целью, поскольку в процессе движения к ней всегда могут иметь место различные отклонения.** Цели организации меняются под воздействием внешних условий ее деятельности, техники и технологии, перемены взглядов руководства. Такая переориентация во многом обеспечивает ей выживание.

Процедура постановки и выбора целей получила название целеполагание, которое начинается с понимания философии бизнеса, определения миссии фирмы.

Миссия – это четко сформулированный смысл существования организации, ее предназначение, философия бизнеса. Миссия как философия включает в себя ценности, морально-этические нормы и принципы, в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность. Предназначение определяет действия, которые организация намеревается осуществлять. Смысл существования организации раскрывает причину ее появления и отличие данной организации от ей подобных. В миссии организации отражается ее уникальность и значимость для различных субъектов рынка. Все цели организации определяются и вырабатываются для осуществления ее миссии. Все это обеспечивает гармонию взаимодействия организации с внутренней и внешней средой, помогает определить позиции и интересы в отношении разных социальных групп. На формулировку миссии влияют исторические традиции, конкурентные преимущества и угрозы, существующий потенциал организации, мнение партнеров, властей, взгляды высшего руководства.

Целевое начало в деятельности организации возникает как отражение целей и интересов различных групп людей, так или иначе связанных с ее функционированием. Основными субъектами, чьи интересы оказывают влияние на деятельность фирмы, и, следовательно, должны быть учтены при определении ее миссии, являются: собственники, владельцы фирмы; сотрудники фирмы; клиенты, покупатели продукта (услуги) фирмы; деловые партнеры фирмы; общество в целом в лице общественных, политических и правовых институтов, формирующее макроокружение, определяющее границы и возможности деятельности фирмы.

Определение миссии является исходным пунктом в процессе целеполагания. Далее задается *стратегический ориентир* – генеральное направление деятельности на планируемый период; разрабатывается система целей для предприятия в целом и для его подразделений; проводится согласование целей для снижения конфликтности целей организации и отдельных подразделений, а также целей подразделений различных уровней. Ориентир задает общее направление деятельности предприятия или отдельного подразделения на выбранный период времени. Ориентир представляет собой качественное (экспертное) мнение компетентных сотрудников о внутреннем потенциале фирмы и возможностях, которые

предлагает внешняя среда деятельности, т. е. рынок. Разработка ориентиров является функциональной обязанностью руководства предприятия.

В рамках управления организацией цели выполняют следующие функции: *отражают ее философию*, концепцию деятельности и развития, а следовательно, в конечном итоге определяют структуру организации и управления ею; *уменьшают неопределенность* текущей деятельности как организации, так и отдельного человека, становясь для них ориентирами в окружающем мире, помогают сконцентрироваться на достижении нужных результатов, регулировать собственное поведение; *составляют основу критериев* для выделения проблем, принятия решений, контроля и оценки результатов деятельности, материального и морального поощрения сотрудников; *сплачивают вокруг себя энтузиастов*, побуждают их брать на себя добровольно нелегкие обязанности и прилагать все возможные усилия для их выполнения; официально провозглашенные цели *легализуют необходимость и законность существования* данной организации.

К целям организации предъявляются определенные требования: *конкретность и измеримость*, что позволяет выразить их не только в качественных, но и в количественных показателях; *реальность для данных условий*, обеспеченность соответствующими ресурсами организации, что оценивается в процессе составления плановых бюджетов и распределения ресурсов; *гибкость, способность к трансформации* в соответствии со стремительно меняющимися условиями деятельности организации; *признанность персоналом в качестве личных целей*; *проверяемость* – обусловлена необходимостью оценивать степень достижения целей и осуществлять соответствующее стимулирование людей.

Цели можно классифицировать по **видам**.

1. *Источники*: внешние цели, учитывающие потребности более широкой социальной общности, в рамках которой организация функционирует; внутренние цели – цели самого коллектива, ориентирующиеся на удовлетворение его потребностей. Они формируются либо как равнодействующая, либо как совпадающая часть индивидуальных целей его участников, что во многом облегчает процесс управления.

2. *Комплексность*: простые; сложные цели, которые в свою очередь разбиваются на подцели.

3. *Степень важности*: стратегические цели ориентированы на решение перспективных масштабных проблем, качественно меняющих облик организации, например, занятие лидирующего положения в своей сфере

деятельности; тактические цели отражают отдельные этапы достижения стратегических, например, проведение капитального ремонта. Они бывают оперативными (цели годового плана) и операционными (текущие задания).

4. *Срок действия*: долгосрочные цели (свыше пяти лет); среднесрочные (от года до пяти лет); краткосрочные (до одного года). Для краткосрочных целей характерна гораздо большая, чем для долгосрочных, детализация и конкретизация необходимых действий, и сами по себе они являются подцелями на пути реализации долгосрочных.

5. *Содержание*: технологические (компьютеризация, внедрение гибких технологий, строительство новых производственных зданий); экономические (укрепление финансовой устойчивости организации, рост прибыльности работы, увеличение рыночной стоимости акционерного капитала); производственные (выпуск определенного объема товаров и услуг, повышение их качества, увеличение эффективности производства, снижение себестоимости); административные (достижение высокой управляемости организацией, надежное взаимодействие между сотрудниками, хорошая дисциплина); маркетинговые (завоевание рынков сбыта, привлечение новых покупателей, клиентов, продление жизненного цикла товаров и услуг, достижение лидерства в ценах); научно-технические (создание и внедрение в производство новых образцов продукции и усовершенствование существующих, доведение их до уровня требований мировых стандартов); социальные (создание благоприятных условий труда и отдыха работников, налаживание отношений социального партнерства, обеспечение людей высококачественным медицинским обслуживанием).

6. *Приоритетность*: необходимые цели, достижение которых решающим образом влияет на положение организации, подразделения или отдельного работника; желательные цели, реализация которых позволяет в определенной степени улучшить положение дел и создать дополнительные гарантии стабильности; возможные цели, достижение которых в данный момент ничего не меняет.

7. *Направленность*: на конечный результат, например, выпуск определенного объема продукции; на осуществление той или иной деятельности, например, повышение квалификации; на достижение определенного состояния объекта управления – реконструкцию предприятия.

8. *Форма выражения*: цели, характеризующиеся количественными показателями (например, получение определенного объема продукции); цели, описываемые качественно (например, достижение благоприятного

морально-психологического климата в коллективе, который ничем измерить нельзя).

9. *Особенности взаимодействия*: безразличные по отношению друг к другу (индифферентные); конкурирующие; дополняющие (комплиментарные); исключают друг друга (антагонистические); совпадающие (идентичные).

10. *Уровни (иерархия)*: миссия; общеорганизационные и специфические цели.

**На основе миссии формулируются общие цели** (обычно 4–6), которые отражают важнейшие направления деятельности организации в целом и могут быть интегральными и функциональными. Первые связаны, например, с достижением ее устойчивости, обеспечением необходимого уровня рентабельности, прибыли, продаж, выходом на внешние рынки и т. п. Вторые – с отдельными конкретными сторонами работы организации: финансами, маркетингом, кадровой работой. Они являются заданиями для соответствующих служб.

**Специфические цели разрабатываются в каждом подразделении** (стратегической, хозяйственной единице) и определяют основные направления его деятельности в свете реализации их общих целей. Обычно они охватывают уже средне- и краткосрочный периоды и обязательно выражаются в количественных показателях, составляя основу планов.

Поскольку специфические цели отражают интересы относительно самостоятельных подразделений, они неизбежно вступают в определенные противоречия с общими. В связи с этим возникает необходимость их взаимной увязки в интересах достижения максимума общеорганизационных результатов.

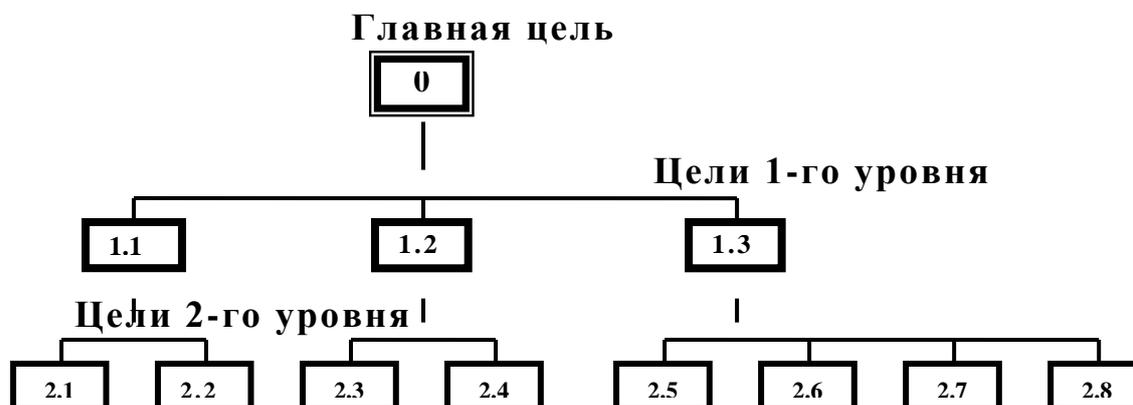
Процесс формирования целей в зависимости от особенностей организации может происходить как централизованно, так и децентрализованно. В первом случае обеспечивается их единая ориентация в рамках организации, но тогда для низших уровней управления цели оказываются навязанными, что может вызвать сопротивление исполнителей. Во втором случае эти проблемы снимаются, но возникают сложности, связанные с координацией целей, направлением их в единое русло.

В современных условиях миссия и общеорганизационные цели часто формируются в совместном диалоге высших менеджеров, руководителей подразделений, консультантов по вопросам управления.

## **2. «Дерево целей» – основной инструмент вертикальной субординации целей организации**

В соответствии с целями генерального направления развития предприятия формируется система целей (с соответствующими целевыми показателями) для каждого подразделения. Количество и разнообразие целей управления настолько велико, что без комплексного, системного подхода к определению их состава не может обойтись ни одна организация. Модель упорядочения целей разного уровня управления в единую комплексную систему получила название "дерево целей": **ствол дерева – миссии организации; крупные ветки – общие цели, которые в дальнейшем разветвляются на более мелкие, соответствующие специфическим целям; каждая "ветвь" дерева описывает не способ достижения цели, а конкретный конечный результат, выраженный каким-либо показателем.**

"Дерево целей" – это основной инструмент вертикальной субординации целей организации, графическое изображение связи между целями и средствами их достижения, построенное по принципу дедуктивной логики и с применением некоторых эвристических процедур. Принципиальная схема дерева целей представлена на рисунке.



"Дерево целей" состоит из целей нескольких уровней, представленных в виде иерархий: генеральная цель (вершина "дерева целей") – подцели 1-го уровня – подцели 2-го уровня – подцели 3-го уровня и т.д. Степень дробления целей и со ответственно выделения уровней зависит от объективных характеристик изучаемой системы и целей, которые ставит перед собой менеджер. Правила построения "дерева целей":

1) реализация подцелей нижнего уровня, относящихся к цели более высокого уровня, должна гарантировать полное достижение этой цели;

2) цели, находящиеся на одном уровне, не должны представлять собой последовательные этапы в реализации цели более высокого уровня, так как "дерево целей" дает только пространственную, а не временную характеристику целей;

3) цели должны быть независимыми, не должны пересекаться и исключать выбор одной из них (чтобы не было "или-или");

4) цель каждого уровня должна быть разбита не более чем на 7–9 подцелей, что связано с необходимостью оценки целей каждого уровня, а большее числа переменных затрудняет это.

Формулировка индивидуальной цели организации, структурного подразделения или сотрудника является результатом согласования интересов и должна иметь:

- конкретное содержание, т.е. определять желаемый, необходимый и возможный результат, который должен быть достигнут;

- размер, т.е. диапазон достигаемого результата должен быть задан количественно;

- временные параметры, т.е. временной лаг, в течение которого будет достигнут ожидаемый результат;

- персональную привязку, которая устанавливает исполнителя данной цели; ранг, т.е. степень значимости в системе целей организации.

Выделение уровней иерархии целей может осуществляться как на основе функционального принципа управления, так и по товарно-рыночному принципу. Функциональное разграничение связано с группировкой по содержанию деятельности: производство, кадры, маркетинг, финансы.

Группировка подразделений в данном случае осуществляется на основе единства выполняемых функций. В случае организации по товарно-рыночному принципу сотрудники объединяются по принципу совместного производства какого-либо товара, по обслуживанию определенной группы потребителей или географического рынка.

Для организации, построенной на основе функционального деления, дерево целей строится по принципу: цель предприятия – функциональные цели (по подразделениям) – оперативные цели. Для организации по товарно-рыночному принципу: цель предприятия – цели бизнесов – оперативные цели. На практике часто объединяются два эти подхода, и структура дерева целей будет иметь вид: цель предприятия – цели бизнесов – функциональные

цели подразделений – оперативные цели.

*Оценка конфликтности целей.* При формировании системы целей необходимо иметь в виду, что в процессе их реализации могут возникнуть противоречия, которые приводят к нарушению всей композиции "дерева целей". Конфликты возникают на трех уровнях.

- Внешний конфликт – это противоречие целей фирмы тенденциям развития внешней среды. Природа этих конфликтов разнообразна. Например, конфликт между потребительскими предпочтениями и целями деятельности предприятия, выраженными в росте продаж стандартного продукта. В этом случае нарушается одно из базовых требований – достижимость целей. Как правило, во внешней конфликтности целей проявляется конфликт интересов фирмы и таких субъектов рынка, как клиенты, деловые партнеры, инвесторы, общественные и государственные институты. Разрешение внешнего конфликта целей осуществляется либо введением жесткого регламента правил и норм поведения фирмы на рынке (законы о рекламе, конкуренции, защите прав потребителей и др.), либо путем поиска компромисса, предполагающего принятый всеми уровень согласованности интересов в виде выгод, получаемых каждой из сторон.

- Внутренний конфликт целей является результатом существующих противоречий интересов собственников, менеджеров и персонала фирмы. Он проявляется либо в рассогласованности целей по уровням управления, либо в несоответствии сложности и приемлемости целей уровню квалификации их конкретных исполнителей. В первую очередь следует разрешить конфликт целей на уровне "стратегического треугольника". Определение приоритетов целей развития предприятия предполагает, в первую очередь, согласованность интересов собственников и менеджеров. В противном случае доминирование интересов любой из указанных групп принятия решения будет приводить к сопротивлению изменениям со стороны другой. В этом случае говорить о долгосрочном эффективном развитии предприятия становится проблематично. Способом разрешения данного конфликта чаще всего может быть, с одной стороны, включение менеджеров в состав собственников, а с другой – более активное вовлечение собственников в процесс управления фирмой. Наличие конфликта интересов менеджеров и персонала приводит к подмене фирменных целей на функциональном уровне управления личными целями сотрудников, что сказывается на результативности их работы. Именно сотрудники фирмы становятся тормозом всех изменений, проводимых руководством предприятия. Персонал

становится невосприимчив к целям фирмы, и, следовательно, не прилагает усилий к их достижению. Способом разрешения данного конфликта может быть как повышение материальной заинтересованности каждого в результатах деятельности всей организации, так и вовлечение работников в процесс управления уже на этапе самого выбора целей. Последнее во многом определяется сложившейся корпоративной культурой организации.

- Временной конфликт – это нарушение согласованности стратегических, тактических и оперативных целей. Как правило, он проявляется в смещении акцентов в управлении на решение текущих проблем. Стратегические цели подменяются оперативным реагированием на возникающие внешние и внутренние изменения. В результате предприятие теряет основные ориентиры своего развития. Цели перестают быть понятными большинству работников. Мотивация падает, что приводит к снижению адаптационного потенциала фирмы. Разрешение временного конфликта осуществляется путем разделения уровней контроля за достижением текущих и стратегических целей.

Таким образом, правильно организованный процесс выработки целей предполагает:

- выявление и анализ тенденций, которые наблюдаются в окружении фирмы;
- формулирование миссии;
- установление целей для организации в целом (цели "стратегического треугольника");
- построение дерева целей;
- согласование целей фирмы с индивидуальными целями.

### ***3. Понятие и признаки функций.***

#### ***Система общих (основных) функций управления***

Успешное управление рассматривается как непрерывный процесс взаимосвязанных действий по формированию и использованию управленческих ресурсов организации для достижения целей. Такие действия называются управленческими функциями.\* Главная функция управляющей системы состоит в решении постоянно возникающих проблем хозяйственной организации на соответствующем уровне управления, сборе, систематизации

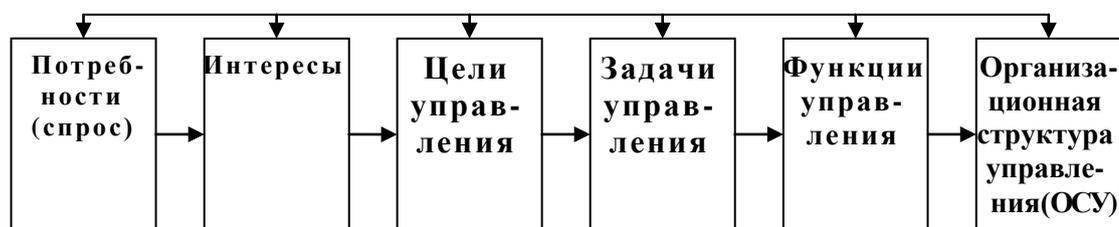
---

\* функция (лат. *functio*) — исполнение, осуществление, деятельность

и анализе информации и воздействии на управляемую систему для получения желаемых результатов. Все ресурсы управленческой системы вовлекаются в конструктивный процесс эффективного использования [1].

Функции менеджмента выделены Анри Файолем, который считал, что управлять – значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать. В книге «Основы менеджмента» М.Х.Мескона и др. предлагается рассматривать «первичные» функции, применимые ко всем современным организациям: *планирование, организация, контроль и мотивация*. Эти функции объединяют связующие функции коммуникации и принятия решения.

Вся система управления может быть представлена схемой, раскрывающей взаимосвязь составляющих ее элементов:



Функции управления определяют, что должен делать аппарат управления, орган управления, управленческий работник и что делается в системе управления. Для выполнения функции управления создаются управленческие должности и организационная структура управления. ОСУ устанавливает, кто конкретно выполняет управленческие функции и каким образом управленческие работники взаимодействуют между собой [4].

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

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

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).

После определения целей организации наступает время определения будущего состояния, тенденций и перспектив развития объекта управления, а также путей и средств достижения целей организации, осуществляется **планирование**. Содержание его состоит в определении и оценке способов достижения целей; в формулировке задач, решение которых позволит их достичь и в установлении последовательности выполнения работ; в разработке правил и методик составления и выполнения планов; в анализе ресурсов и разработке бюджета выполнения плана; в предвидении возможных последствий на основе оценки рисков и последующей корректировке планов. Прогнозирование, моделирование, программирование используются как укрупненные этапы процесса планирования. В результате выполнения функции планирования появляются различные планы. Содержание планирования (степень проработки и детализации элементов и этапов, его результат) зависит от многих факторов, важнейшими из которых являются следующие: *вид плана* (общие – основополагающие, концепция фирмы; стратегические; тактические – на среднесрочный период; оперативные (конкретные действия на краткосрочный период); субъект планирования, его квалификация и профессионализм; объект планирования (какая сфера деятельности и что планируется); период (сроки) планирования; принципы, методы, приемы и методики планирования; используемые средства планирования (персональные компьютеры, локальная внутренняя сеть ПК, Интернет); техника планирования; порядок согласования планов.

Функция планирования пронизывает все стороны деятельности менеджера: управление начинается с плана действий, что позволяет предвидеть результат, сформировать программу и установить средства, необходимые для ее выполнения.

Для реализации планов определяются обязанности и ответственность, устанавливаются полномочия и компетенции, «управление организуется, а организация управляется». Функция **организации** сливается со всеми функциями управления, пронизывает их и весь процесс управления, вместе с тем выступает и как объект управления: нет деятельности без организации, и управленческая деятельность в этом отношении не исключение. Процесс организации есть установление пространственно-временной структуры компонентов различной природы (рабочей силы, средств производства, материалов, информации) и создание условий для их взаимодействия с целью

получения максимальных качественных и количественных результатов в самое короткое время и при минимальных затратах ресурсов. Организация управления строится на функциях работников, их обязанностях, ответственности, полномочиях и компетенции. Определяя планирование как сердцевину менеджмента, можно с полным основанием утверждать, что организация – его движущая сила.

Организация – это формирование структуры, создание, сохранение или развитие целесообразных организационных форм, вертикальное и горизонтальное разделение элементов производства и органов управления. Вертикальное разделение определяется числом уровней управления, а также подчиненностью и директивным отношением. Уровень управления – совокупность звеньев управления, одинаково удаленных от верхнего звена организационной структуры. Горизонтальное разделение осуществляется по отраслевым признакам через департаментализацию (группировку родственных функций и главных видов работ, приводящих к образованию структурных подразделений).

Организация как создание условий для эффективной реализации целей, бесперебойного и непрерывного функционирования системы – это: согласование в работе всех звеньев производственно-хозяйственной системы (ПХС) путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними; формирование внутренней культуры ПХС, чувствительной к изменениям, новациям; создание условий, стимулирующих работников к результатам деятельности; распределение прав, ответственности и полномочий; подготовка и расстановка персонала по операциям, комплексам работ, функциям; распределение в соответствии с выполняемым объемом работ различного вида ресурсов. Установление связей между структурными элементами (регламентация) осуществляется через закрепление их в организационно-нормативных актах – положениях, нормативах, инструкциях, правилах, процедурах. В процессе организации складываются организационные отношения: воздействия, взаимодействия и противодействия при создании, реорганизации и прекращении деятельности организационных объектов [8].

Функция организации составляет основу организационной практики, приводит в действие средства (ресурсы) для осуществления намеченной идеи и обеспечивает ее конкретное воплощение.

Реализуя запланированные действия менеджер ищет способы побуждения себя и других эффективно достигать намеченных целей –

применяет мотивирование. **Мотивация** – побуждение работника к трудовой деятельности. "Способность заставить людей делать хорошо и с энтузиазмом то, что должно быть сделано". *Содержательные* теории мотивации основываются на определении потребностей, идентификации мотивов личности и раскрывают **что** побуждает людей действовать так или иначе. А. Маслоу предлагает рассматривать иерархию потребностей человека, уровни которой соответствуют семи основным категориям: *физиология* – потребности в воде, пище, тепле, крове, сексе, сне, здоровье, чистоте; *безопасность* – личная безопасность, стабильность, уверенность, крепкая экономика, защищенность, структура, порядок, право, ограничения, свобода от страха, беспокойства, хаоса; *потребность в принадлежности и любви* – партнерство, семья, друзья, соседи, мой район, принадлежность группе, стране, потребность в близости и привязанности; *самоутверждение* – потребность в самоуважении, самооценке, оценке со стороны, силе, достижениях, адекватности, мастерстве и компетентности, уверенности, независимости, репутации, престиже, статусе, славе, доминировании, признании, внимании, значимости, достоинстве, признательности, понимании; *самовыражение* – потребность в решении сложных задач, полной реализации своих способностей и талантов, выражении того, что представляет или должен представлять собой человек; *потребность знать и понимать* – пытливость, знание, понимание; *эстетическая потребность* – потребность в красоте, порядке, симметрии, системности, структурности [2].

Мак-Клелланд в трехфакторной теории рассматривает приобретенные потребности, активизирующие деятельность человека: *власть, успех, причастность*. Ф. Герцберг все факторы, влияющие на деятельность человека в производственной ситуации, разделил на *мотивирующие* и факторы «здоровья» (гигиенические факторы).

*Процессуальные* теории мотивации раскрывают **как** человек распределяет свои усилия для достижения желаемых результатов и для удовлетворения своих потребностей. Д. Макгрегор – концепция двух типов поведения человека на работе и соответственного управления ими – теории Х и У. Модель Портера-Лоулера рассматривает мотивацию как функцию затраченных усилий, полученных результатов, восприятия работниками вознаграждения (справедливое–несправедливое), степень удовлетворения.

Менеджмент рассматривается как бесконечный процесс с высокой степенью неопределенности под влиянием динамичной внешней среды, которая вынуждает производственную систему адаптироваться, изменять

планы. Достижимость целей, наличие ошибок организации, правильность принятых решений – устанавливается при помощи контроля. **Контроль** - обеспечение целей организации, сравнение фактических показателей с установленными в планах (стандартах); деятельность по определению качества и корректировке выполняемых сотрудниками работ; предупреждение возникновения кризисных ситуаций, процесс обратных связей в организации. «Одна из основных причин необходимости контроля состоит в том, что любая организация должна быть способна выявлять ошибки и исправлять их до того, как они помешают достижению ее целей. <...> Сравнивая реально достигнутые результаты с запланированными, менеджмент организации выявляет не только неудачи, но и явные успехи. <...> Контроль – фундаментальный аспект процесса менеджмента. Планирование, организация и мотивация неразрывно связаны с ним. По сути, все они являются неотъемлемыми частями общей системы контроля» [3].

В рамках функции планирования и организации еще до фактического начала работ осуществляется *предварительный контроль*: за строгим соблюдением правил и процедур. Это дает возможность убедиться, что все идет в нужном направлении. В сфере человеческих ресурсов предварительный контроль обеспечивается путем анализа навыков, необходимых для выполнения тех или иных рабочих заданий и отбора квалифицированных кандидатов, проведения тренингов по обучению новым навыкам. Осуществляется предварительный контроль соответствия инженерным стандартам поступающих материалов, а также наличия запасов материальных ресурсов на уровне, позволяющем избежать дефицита материалов. Контролируется бюджет, который является также основным механизмом функции планирования, в части установленных лимитов расходов наличных средств, что помогает предотвратить ситуации превышения допустимых их расходов.

Непосредственно в процессе работы осуществляется *текущий контроль*. Регулярная проверка работы подчиненных и обсуждение возникающих проблем и предложений по усовершенствованию работы позволяют предотвратить отклонения от планов, которые могут привести к серьезным последствиям. Текущий контроль базируется на измерении фактических результатов *после* выполнения той или иной работы, связанной с достижением желательных целей, с использованием обратной связи. «По сути, менеджмент можно рассматривать как попытку поддерживать организацию как эффективную систему обратной связи, т.е. как систему, обеспечивающую постоянный выход на заданном уровне, несмотря на воздействие внешних и

внутренних факторов. Однако, как мы знаем, хороший менеджер не может ограничиваться поддержкой статус-кво и реакцией на проблемы. Если организация не стремится адаптироваться и совершенствоваться, заняв проактивную позицию, она вряд ли сможет оставаться эффективной долгое время. При текущем контроле обратная связь используется в процессе выполнения работы, что позволяет разрешать проблемы прежде, чем это станет слишком дорого, и в итоге достигать целей организации.

При *заключительном контроле* обратная связь используется после того, как работа выполнена. Фактические результаты сравниваются с желательными либо сразу после контрольных мероприятий, либо по истечении определенного времени». Контроль данного типа не решает проблему в момент ее возникновения, но обеспечивает менеджмент данными для будущего планирования, позволяет оценить реалистичность прежних планов. На основании полученных данных об уровне эффективности возможно также мотивировать персонал, что позволит "сформировать будущие ожидания людей относительно тесной взаимосвязи между фактическими результатами и вознаграждением" (У. Ньюман) [3].

Процесс контроля обладает определенной технологией: установление критериев и стандартов; сопоставление с ними реальных результатов; проведение корректирующих действий.

Первый этап подчеркивает тесную взаимосвязь функций контроля и планирования. *Стандарты* – это конкретные цели, с использованием которых оценивается прогресс. Для них характерны *временной предел* и *конкретный критерий*, с которым можно сравнивать выполненную работу, например получить к определенному времени *N*-ную сумму. Конкретный критерий и определенный период называют *показателями результативности*. Обычно устанавливают показатели результативности для величин, поддающихся количественному исчислению (прибыль, объём продаж и стоимость материалов). Однако важно установить показатели результативности и для организационных целей, которые количественно не выразить. «Невозможность выразить показатель результативности в количественной форме не может – как это часто бывает – служить оправданием отсутствия стандартов и контроля в той или иной сфере. Даже субъективный показатель, если помнить о его ограничениях, лучше, чем его отсутствие. Не имея *того или иного* показателя результативности, менеджмент не может эффективно выполнять функцию контроля. В таких условиях неизбежным становится управление, которое, по сути, нельзя назвать управлением – это лишь инстинктивная реакция на уже вышедшую из-под

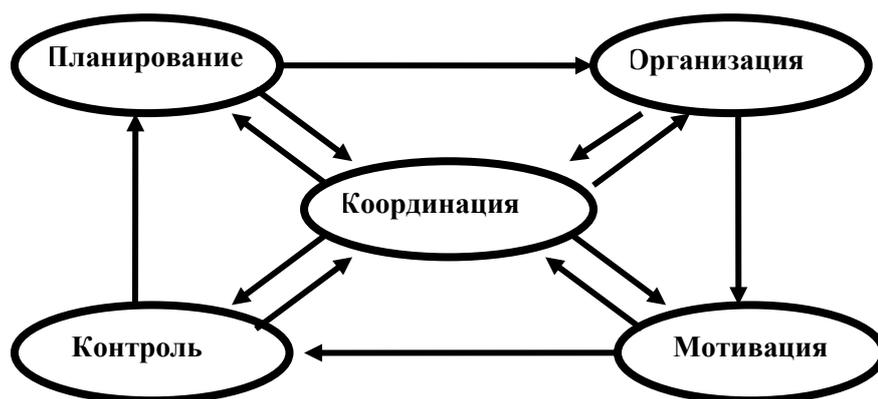
контроля ситуацию. Некоторые вполне преуспевающие организации столкнулись с весьма серьезными проблемами именно из-за того, что не смогли установить показатели результативности в таких трудно поддающихся измерению сферах, как социальная ответственность и этика» [3].

Второй этап процесса контроля заключается в сравнении реальных результатов со стандартами. Определяется насколько достигнутые результаты соответствуют ожиданиям и какие отклонения от стандартов допустимы или относительно безопасны. Устанавливаются масштабы отклонений, измеряются и оцениваются результаты, передается информация до соответствующих работников.

Третий этап заключается в выборе действий по итогам контроля для обеспечения движения к запланированным целям. Вариантов предполагается три: при успешном движении – не вмешиваться; при серьезных отклонениях – предпринимать корректировочные действия, включающие улучшение внутренних переменных, управленческих функций или технологических процессов; при выявлении нереальности стандартов – пересматривать их.

Успешную организацию контроля обеспечивают следующие условия: объективность, гибкость, экономичность; наличие планов и нормативов, программ и смет, организационной структуры, взаимосвязь с мотивацией.

Согласованность всех стадий процесса управления (планирования, организации, активизации и контроля), а также действий руководителей на всех уровнях иерархической структуры организации обеспечивает центральная функция процесса управления – *координация*.



Представленная диаграмма показывает взаимосвязь между функциями любого процесса управления вне зависимости от особенностей той или иной хозяйственной организации (размера, сферы деятельности, организационной структуры, формы собственности и т. д.). Координация осуществляется через установление рациональных связей (коммуникаций) между всеми звеньями

управления организацией с использованием процедур принятия управленческих решений (использование и маневрирование ресурсами, определение обязательств и ответственности всех звеньев и участников организации). Функция координации обеспечивает согласование и взаимодействие всех управленческих действий.

#### ***4. Специальные (конкретные) функции управления***

Специальные (конкретные) 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 управление;
- управление основным производством;
- управление вспомогательным производством (ремонтным, энергетическим, транспортным и инструментальным обслуживанием);
- управление подготовкой производства (конструкторской и технологической);
- управление закупками;
- маркетинг;
- управление научно-исследовательскими и опытно-конструкторскими работами;
- управление инновационной деятельностью;
- управление бухгалтерской деятельностью;
- управление финансами;
- управление трудом и его оплатой;
- управление качеством продукции;
- управление сбытом;
- управление хозяйственным обслуживанием;
- управление юридическим обслуживанием;
- охрана труда и техника безопасности;
- управление капитальным строительством;
- управление рекламой;
- управление охраной;
- представительская деятельность;
- консультационная деятельность.

Состав специальных функций определяется спецификой деятельности предприятия. Конкретные отрасли народного хозяйства могут включать *отраслевой* набор функций. В здравоохранении это: управление амбулаторно-поликлинической помощью, стационарно-лечебными учреждениями. В системе спорта это: управление физкультурно-оздоровительными услугами и подготовкой спортсменов высокого класса. В системе образования: это управление общеобразовательными, средними специальными и высшими учебными заведениями, учреждениями последиplomного образования. В системе культуры это: управление театрами, цирками и концертными организациями, клубными учреждениями, парками, научно-исследовательскими учреждениями и методическими центрами народного творчества (культурно-просветительской работы), библиотеками, музеями, организациями кинематографии.

По критерию типизации выделяется также *групповой* набор функций, объединяющих организации по правовой принадлежности в соответствии с Гражданским кодексом Республики Беларусь. Это, например, управление ценными бумагами и ведение реестра акционеров для акционерных обществ, управление размещением облигаций для обществ с ограниченной ответственностью. Существует специфический набор функций временного исполнения, вызванного каким-либо непредвиденным событием, либо функции постоянного исполнения при устойчивом изменении условий функционирования предприятия.

Общие и специальные функции взаимосвязаны друг с другом и образуют единую систему, так как характеризуют процесс управления с двух сторон: во времени и пространстве. Выполнение каждой специальной функции управления предполагает исполнение всех общих функций управления. Так, маркетинг планируется, организуется, контролируется, мотивируется и регулируется так же, как любая другая специальная функция.

Цели отражают философию, концепцию деятельности и развития организации, определяют ее структуру. Цели уменьшают неопределенность текущей деятельности как организации, так и отдельного человека, становясь для них ориентирами в окружающем мире. Цели составляют основу критериев для выделения проблем, принятия решений, контроля и оценки результатов деятельности.

Функции управления определяют, что должен делать аппарат управления, орган управления, управленческий работник и что делается в системе управления. Для выполнения функции управления создаются

управленческие должности и организационная структура управления, определяющая взаимодействие управленческих работников. Как *вид управленческой деятельности* функция является частью управленческого труда, отраслью управленческой работы, которая характеризуется единством и однородностью содержания выполняемых операций и процедур.

#### *Вопросы для самопроверки*

1. *Назовите существующие классификации целей управления?*
2. *По каким критериям строится иерархическая структура целей – «Дерево целей»?*
4. *Назовите общие (основные) функции управления.*
5. *Назовите специальные (конкретные) функции управления.*

#### *Дополнительный хрестоматийный материал по теме*



## **ТЕМА 5. ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

### *Тематические разделы*

1. *Принцип менеджмента*
2. *Методы менеджмента*

#### **1. Принцип менеджмента**

*Принцип менеджмента* - это закономерности, в рамках которых реализуются связи (отношения) между различными структурами (элементами) управленческой системы, проявляющиеся при постановке практических задач управления. Иными словами, это правила, основные положения, нормы, которыми руководствуются управленцы (менеджеры) в практической деятельности.

В современной теории управления известно много принципов, выделим основные.

*Бюрократия* - обеспечение разумного господства центрального звена управления (администрации) над основной частью персонала для строгого выполнения нормативных документов организации ("разделяй и властвуй").

*Гибкость* - означает приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы.

*Децентрализация* - в любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей с передачей прав и ответственности на нижние уровни.

*Дисциплинированность* - все работники выполняют правила внутреннего трудового распорядка, а менеджеры применяют справедливые санкции к нарушителям дисциплины.

*Единоначалие* - концентрация власти в руках линейных руководителей, работник получает распоряжение и отчетывается перед одним непосредственным начальником ("директор всегда прав").

*Кадры решают все* - должна быть разработана эффективная система подбора, расстановки и обучения кадров. Развитие и продвижение

работников осуществляется в соответствии с результатами их труда, квалификацией, способностями и потребностями организации.

*Коллегиальность* - менеджеры работают в тесном контакте друг с другом и связаны узами сотрудничества и взаимозависимости, участвуя в выработке наиболее важных решений.

*Кооперация* - система управления персоналом должна обеспечивать максимальное разделение и специализацию процессов выработки, принятия и реализации решений человеком.

*Корпоративность* – гармония интересов всех категорий персонала в обеспечении единства интересов и усилий по достижению целей управления ("в единении - сила").

*Оперативность* - своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения и конфликты ("не ждать").

*Ротация* - временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществления каких-либо функций. Для этого каждый работник системы управления персоналом должен уметь выполнять функции одного - двух работников своего уровня и планомерно перемещаться по различным должностям.

*Специализация* - разделение труда в системе управления персоналом (выделяется труд руководителей, специалистов и служащих). Формируются отдельные подразделения, специализирующиеся на выполнении однородных функций управления.

*Справедливое вознаграждение* - базируется на оплате по результатам индивидуального и коллективного труда с возмещением стоимости рабочей силы.

*Эффективность* - предполагает экономичную организацию системы управления персоналом на основе снижения доли затрат на управление в общих затратах на единицу выпускаемой продукции.

Знание и использование указанных принципов управления позволяет правильно реализовывать законы и закономерности управления и обеспечивать эффективную работу организации.

С развитием теории управления персоналом и социального менеджмента в конце XX в. предложены новые принципы управления. Эти принципы переносят акцент с административного (командного) воздействия на человека на социально-психологические способы и повышают значимость человеческих отношений.

### Новые принципы управления

Наименование	Содержание принципов
Адаптивность	Своевременная реакция на изменения во внешней среде, позволяющая гибко реагировать в управлении
Деловое партнерство	Умение контактировать с поставщиками, покупателями, исполнителями и руководителями, клиентами и заказчиками
Доброжелательность	Доброжелательная атмосфера, способствующая раскрытию способностей работающих
Коммуникативность	Эффективные коммуникации, пронизывающие организацию сверху вниз и по горизонтали
Лояльность	Лояльность к работающим со стороны менеджеров на основе теории человеческих отношений
Мотивация	Методы работы с людьми, направленные на создание удовлетворенности от работы
Ответственность	Ответственность каждого сотрудника организации как обязательное условие успешного управления и корпоративной культуры
Патернализм	Забота руководителей об улучшении качества трудовой жизни и благосостояния сотрудников
Перспективность	Четкое представление о месте и роли организации в будущем, работа в соответствии со стратегическим планом
Саморазвитие	Качество личной работы и постоянное самосовершенствование личности, взаимосовершенствование личности
Согласованность	Непосредственное участие менеджеров в групповой работе как условие достижения согласованности и целостности
Участие в прибыли	Долевое участие каждого работающего в общих результатах (премии, дивиденды, бонусы) как средство материальной заинтересованности
Честность	Честное отношение и доверие людям, соблюдение норм общественной морали
Этичность	Соблюдение деловой этики бизнеса и внутренней философии организации

## **2. Методы менеджмента**

**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 (организация, отдел, подразделение).

- *содержание* - это специфика приемов и способов воздействия.

- *организационная форма* - воздействие на конкретно сложившуюся ситуацию. Это может быть прямое (непосредственное) или косвенное (постановка задачи и создание стимулирующих условий) воздействие.

Методы классифицируются по различным (критериям) **признакам**:

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

- *по отраслям и сферам применения* (в торговле, промышленности, образовании и т.д.);

- *по роли на различных этапах жизнедеятельности организации* (методы вывода из кризиса, стабилизирующие, развивающие);

- *по степени опосредованности воздействия* – прямые и косвенные;

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

- *по управленческим функциям* – методы прогнозирования, планирования, организации, координации, мотивации, контроля);

В отношении критерия управления объектами и задачами, существует целый спектр методов управления. Разработаны методы финансового, антикризисного, инновационного менеджмента, методы управления рисками, производством, сбытом, коммуникациями, качеством, персоналом, проектами, малыми и крупными организациями, а также методы управления бизнес-процессами, взаимодействием бизнес-структур между собой и с клиентами и другие.

Наиболее распространенными методами управления персоналом являются: **административные, экономические, социально-психологические.**

**1. 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.

В рамках организации возможны три формы проявления организационно-административных методов:

- обязательное предписание (приказ, запрет, распоряжение и т.п.);
- согласительные (консультация, компромисс);
- рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предложение, общение и т.п.).

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

Сущность экономических методов заключается, в воздействии на экономические интересы потребителя и работников с помощью цен, оплаты труда, кредита, прибыли, налогов и других экономических рычагов, позволяющих создавать эффективный механизм работы.

Экономические методы основываются на использовании **стимулов**, предусматривающих заинтересованность и ответственность управленческих работников за последствия принимаемых решений. Экономические методы способствуют выявлению новых возможностей, резервов, что особенно важно в переходный период к рыночным отношениям.

**3. Социально-психологические методы** это 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.

Среди социально-психологических методов менеджмента можно выделить: методы морального поощрения и порицания, психологическое влияние, убеждение, развитие социальной инфраструктуры предприятия, преодоление и использование конфликтов, методы комплектования малых групп.

Также выделяют такой метод управления как **самоуправление**.

**Самоуправление** трактуется как демократизация управления, обеспечивающая работникам возможность участвовать в процессе принятия решений, влиять на положение дел в организации.

### Характеристика методов управления персоналом

Методы управления	Механизм воздействия	Содержание методов	Стимулы выполнения управленческих воздействий
Административные (или организационно-распорядительные)	Прямой директивный	Приказы; инструкции; распоряжения; административные права; гражданские нормы	Дисциплинарная ответственность
Экономические	Косвенный, стимулирующий	Прибыль; цена; экономическое стимулирование	Материальная заинтересованность
Социально-психологические	Косвенный, стимулирующий	Стиль руководства; мотивы; традиции; творческая активность	Моральная ответственность

### Вопросы для самопроверки:

1. Назовите принципы менеджмента.
2. Назовите методы менеджмента.

### Дополнительный хрестоматийный материал по теме



## **ТЕМА 6. ПРОЦЕССНЫЙ, СИСТЕМНЫЙ И СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОДЫ К МЕНЕДЖМЕНТУ**

*Тематические разделы:*

1. *Процессный подход к управлению*
2. *Системный подход к управлению*
3. *Ситуационный подход к управлению*

### **1. Процессный подход к управлению**

Процессный подход предполагает рассмотрение управления как процесса непрерывных взаимосвязанных действий по планированию, организации, мотивации и контролю. Непрерывность и взаимосвязь обеспечивается за счет связующих процессов управления: коммуникаций и процесса принятия решений.

Процессный подход – хронологически является первым среди рассматриваемых подходов. Его появление относится к 20-м гг. XX в. и связано с именем Анри Файоля.

*Первый этап* – с 20-х гг. до настоящего времени. Процесс управления рассматривается как взаимосвязанная цепь повторяющихся функций менеджмента: планирования, организации, мотивации и контроля.

*Второй этап* – с 40-х гг. до настоящего времени. Процесс управления изучается как процесс, включающий три стадии: принятие управленческого решения, организацию исполнения управленческого решения и контроль его исполнения.

Новый, *третий этап* в развитии процессного подхода начался совсем недавно, в 90-х гг. прошлого века и получил название «реинжиниринга бизнес-процессов».

*Реинжиниринг* – это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как прибыль, затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность.

## 2. Системный подход к управлению

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 не тождественны, 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 рисунке 2.



Рис. 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).

### 3. *Ситуационный подход к управлению*

Ситуационный подход к менеджменту возник в 60-х гг. XX в. в дополнение к системному подходу. Практическое применение системного подхода показало, что существует множество факторов и ситуаций, влияющих на систему и ее элементы. Учесть их все не только трудно, но и практически невозможно. Попытки рассмотреть влияние многих факторов увеличивают сроки принятия и реализации управленческих решений. Кроме того, к цели ведет не один, а множество путей. Для достижения одинаковых целей можно использовать разные методы.

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, т.к. 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, определяющего главные и второстепенные факторы.

Развитие менеджмента на *современном этапе* определяется следующими теориями:

*Теория стратегий, инноваций и лидерства* создана в 70-90 - е годы 20 века (М.Портер, Р.Акофф, А. Маслоу, И.Ансофф, А.Морите, У. Оучи, А.Томпсон и др.). Основные направления теории: разработка стратегии организации в рыночной экономике рассматривается как фактор её конкурентоспособности, исследована роль инновационного менеджмента, разработаны теории мотивации и лидерства как важнейшие основы управления персоналом, появление социального менеджмента, непрерывность взаимодействия организации с внешней средой, исследование организационного поведения.

*Теория устойчивого развития, оптимального функционирования экономики и глобального менеджмента «без границ»* (80-90 гг.). Представители: Т. Питерс, Р.Уотермен, Л.Н.Абалкин, М.Мескон, Ф.Хедоури, С.С.Шаталин, А.Дрейк и др. Основные направления теории: обеспечение мирового баланса между социально-экономическим развитием и сохранением окружающей среды, развитие ресурсосберегающих и экологически чистых технологий, глобализация и интернационализация менеджмента, всеобщая информатизация и компьютеризация, развитие универсального творческого лидерства, эффективное управление инновациями и инвестициями, транснациональный менеджмент.

На рубеже XXI века определились главные тенденции развития мировой экономики, которые будут иметь определяющее значение в развитии менеджмента:

1. глобализация бизнеса в отраслях промышленности, транспорта, связи, топливно-энергетического комплекса на основе укрупнения организаций и доминирования на международных рынках;
2. рост конкуренции на национальных и международных рынках;
3. усиление государственного регулирования экономики за счет определения пропорций развития экономики, инвестиций из бюджета, налоговых льгот и таможенной защиты национальных организаций;
4. диверсификация крупного бизнеса на основе горизонтальной и вертикальной интеграции, создания стратегических альянсов различных организаций.
5. развитие малого предпринимательства в отраслях промышленности, строительства, с/х, торговли, бытового обслуживания, науки, туризма и сервиса.

#### *Вопросы для самопроверки*

1. *Какие процессы включает процессный подход к управлению?*
2. *Какие процессы включает системный подход к управлению?*
3. *Какие процессы включает ситуационный подход к управлению?*

#### *Дополнительный хрестоматийный материал по теме*



## Тема 7. ОРГАНИЗАЦИЯ, ЕЕ ПРИЗНАКИ И ЭЛЕМЕНТЫ

### Тематические разделы

1. *Понятие организации, общие характеристики, виды.*
2. *Концепция жизненного цикла организации.*
3. *Виды организаций.*
4. *Внутренняя и внешняя среда организации.*

#### **1. Понятие организации, общие характеристики, виды**

Для эффективного функционирования менеджмента должна быть создана организация, в которой осуществляется деятельность менеджеров.

Понятие организации с течением времени претерпело ряд существенных изменений. Из всего многообразия определений понятия "организация" можно выделить **следующие**.

1. **Организация** как процесс, посредством которого создается и сохраняется структура управляемой либо управляющей системы.

2. **Организация** как совокупность (система) взаимоотношений, прав, обязанностей, целей, ролей, видов деятельности, которые имеют место в процессе совместного труда.

3. **Организация** как группа людей с общими целями. Чтобы считаться организацией, трудовое формирование должно отвечать следующим обязательным требованиям:

- наличие не менее двух людей, которые считают себя частью этой группы;
- наличие по крайней мере одной общественно полезной цели (т.е. желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы;
- наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

#### **Признаками организации являются:**

1. Наличие **цели**. Официально провозглашенная цель придает смысл ее существованию, конкретную направленность действиям участников;

2. **Разделение труда** (то есть выполняемой работы) на составляющие компоненты, выполняемые разными лицами;

3. **Наличие связей между ее отдельными элементами**, обеспечивающих их взаимную поддержку, дополнение. Эти связи бывают экономическими, технологическими, управленческими, информационными, социальными и пр.

4. **Саморегулирование**, предполагающие возможность в определенных рамках самостоятельно решать те или иные вопросы

5. **Организационная культура**, представляющая собой совокупность установившихся ценностей, традиций, норм поведения, символов, которые во многом определяют характер взаимоотношений и направленность поведения людей.

Любая организация обладает определенной *структурой*, то есть особой упорядоченностью составляющих ее взаимосвязанных элементов. Структура может быть:

- **технической** (совокупность материальных элементов организации – помещения, оборудование, условия труда, технологии и т.п.). На производственных предприятиях во многом определяет профессионально-квалификационный состав работников, характер и содержание труда;

- **социальной** (совокупность участников, формальных и неформальных групп, связей между ними, норм поведения, сфер влияния и пр.);

- **социотехнической**, представленной совокупностью рабочих мест.

## **2. Концепция жизненного цикла организации**

«Жизнь» организации подобна жизни человека, времени существования любого предмета труда или услуги.

**Жизненный цикл организации** – совокупность стадий развития, которые проходит организация за период своего существования.

**Жизненный цикл организации** - предсказуемые изменения состояния организации, которые протекают во времени с определенной периодичностью, последовательностью.

Организация проходит *четыре стадии* своего развития: *создание, рост, зрелость и упадок (спад)*.

*Стадия создания организации.* Организация находится в стадии становления, цели пока еще недостаточно четкие, творческий процесс протекает свободно. Основные усилия направлены на создание продукта и на выживание в условиях рынка. Организация, как правило, небольшая, отношения между сотрудниками неформальные. Тип лидера – новатор. На

данной стадии чаще всего формируется организационная структура управления, слабо проявляется разделение и специализация управленческого труда. Высший уровень руководства представлен, как правило, учредителем, которому непосредственно подчиняются производство и финансы. Он же несет всю ответственность за принятые решения.

На этой стадии перед организацией стоят две основные задачи:

- доступ к необходимым ресурсам;
- овладение механизмом конкуренции.

Руководству следует сосредоточить особое внимание на:

- изучении потребительского спроса на производимую продукцию, услуги на конкурентных рынках;
- сборе и анализе информации о деятельности и намерениях конкурентов, их сопоставлении с возможностями, ресурсами своей организации;
- выяснении необходимости и целесообразности наращивания потенциала организации и внесение соответствующих корректив в стратегию;
- рационализации управленческого процесса, включающей расстановку кадров, создание надежного механизма принятия решений, системы мотивации;
- принятии всевозможных мер по привлечению дополнительных ресурсов за счет внутренних и внешних источников.

*Стадия роста организации.* На этой стадии интенсивно развиваются инновационные процессы, окончательно формируется миссия (предназначение) организации. Коммуникации и контроль остаются неформальными. По мере роста организации в ней усиливаются процессы разделения и специализации управленческого труда, что в свою очередь вызывает образование новых структурных подразделений. Следовательно, организационная структура становится более сложной, растет число уровней иерархии, происходит увеличение удельного веса административных методов управления за счет создания новых инструкций, положений, процедур, нормативов.

На данной стадии перед организацией стоят следующие задачи:

- обеспечить условия экономического роста;
- достичь высокого качества товаров, услуг.

Руководством организации должен быть выбран такой тип управления, который обеспечит поддержание стабильного баланса между стабильностью

и новациями, осуществление эффективной деятельности в текущем периоде с одновременным планированием будущего.

На стадии роста на первый план в деятельности руководителя выступают следующие задачи:

- решение социальных проблем коллектива, позволяющее закреплять и развивать заинтересованность работников;
- обеспечение баланса между текущей и перспективной инновационной деятельностью, между повышением качества выпускаемой продукции и услуг и поисками новых сфер приложения капитала;
- оптимизация соотношения между централизацией и децентрализацией в управлении организацией, внедрение прогрессивных структур управления, информационных технологий.

*Стадия зрелости организации.* Структура организации становится иерархически все более сложной, формальной, вводятся новые правила и процедуры. Возрастает степень разделения труда и специализации работников, усиливается роль высшего руководства. Процесс принятия решений становится все более консервативным. Акцент делается на эффективность инноваций и стабильность. Необходима децентрализация управления, корректировка системы мотивации.

Перед организацией стоят задачи:

- обеспечить общую стратегическую дееспособность;
- сохранить и упрочить устойчивое положение на рынке.

На стадии зрелости руководитель организации должен:

- предварительно организовать работу по созданию и освоению новой продукции, чтобы избежать снижения эффективности работы в результате морального старения выпускаемых товаров;
- вести мониторинг организационной структуры управления, периодически корректировать ее с целью обеспечения большей гибкости;
- постоянно анализировать поведение конкурентов и в необходимых случаях вносить изменения в стратегию развития организации;
- использовать возможности технического перевооружения производства, повышения уровня технологической подготовки производства;
- создавать необходимые условия для поддержания и укрепления интеллектуального потенциала организации, эффективной работы отдельных сотрудников и команд, использования матричных организационных структур управления.

*Стадия спада организации.* Организация сталкивается с уменьшением спроса на свою продукцию или услуги. Руководители ищут пути удержания рынков и использования новых возможностей. Увеличивается потребность в работниках, обладающих наиболее ценными специальностями. Число конфликтов нередко растет. Механизм разработки и принятия решений централизован. Организация становится чрезмерно бюрократичной и консервативной. Высшее руководство на этой стадии часто меняется, приходят новые люди, пытающиеся сдержать, замедлить спад.

Характерные черты этой стадии:

- снижение спроса ужесточает конкуренцию и изменяет ее формы конкурентной борьбы;
- усиливается влияние поставщиков;
- возрастает роль соотношения цены и качества в конкурентной борьбе;
- нарастает сложность управления производственными активами;
- усложняется процесс создания товарных инноваций;
- снижается прибыль.

На стадии спада необходимо скорректировать стратегию развития организации и произвести необходимые организационные изменения.

В этих условиях руководителю предстоит:

- рассмотреть возможности рационального использования всех видов ресурсов и сосредоточения деятельности организации на направлении, которое сулит наибольшую отдачу в кратчайшие сроки;
- изучить возможности объединения, слияния с другими организациями, сужения номенклатуры производимой продукции, если это позволит сохранить и эффективно использовать имеющийся потенциал при минимальных потерях;
- приступить к осуществлению изменений в организации.

### ***3. Виды организаций***

Неформальная организация – спонтанно возникающая группа людей, достаточно регулярно вступающих во взаимодействие друг с другом.

Формальная организация – организация, обладающая правом юридического лица, цели деятельности которой закреплены в учредительных документах, а функционирование – в нормативных актах, соглашениях и положениях, регламентирующих права и ответственность каждого из участников организации.

Формальные организации подразделяются на коммерческие и некоммерческие организации.

Коммерческие организации – организации, деятельность которых направлена на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг. (хозяйственные товарищества и общества, производственный кооператив (артель), государственные унитарные предприятия )

Некоммерческие организации – организации, не имеющие в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли и не распределяющие полученную прибыль между участниками организации (потребительский кооператив (союз, общество), фонды, общественные и религиозные организации (объединения), учреждения, ассоциации и союзы)

Организации также могут быть классифицированы по следующим признакам (рисунок 3)

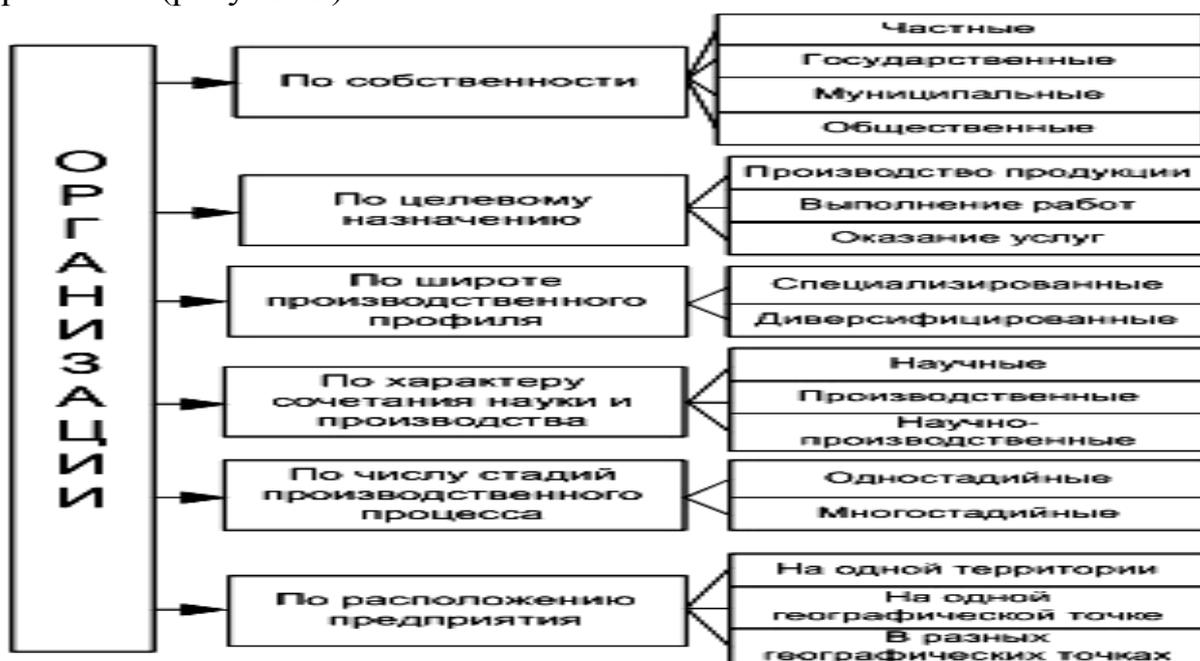


Рис. Классификация организаций

#### 4. *Внутренняя и внешняя среда организации*

**Внутренняя среда организации** – это та часть общей среды, которая находится в рамках организации.

Согласно подходу М.Месккона переменные внутренней среды организации это: цели, структура, задачи, технологии, люди.

О.С.Виханский к переменным внутренней среды организаци относит структуру, внутриорганизационные процессы, технологию, кадры организационную культуру.

Далее приведена характеристика внутренних переменных организаци:

**1. Цели организаци.** В менеджменте цель управления определяется как желаемое поведение системы, возможное и необходимое состояние управляемой системы, как результат, которого необходимо достичь. Цель в социально-экономических системах формируется на основе согласования интересов людей. В организациях разрабатывается система целей, включающая три уровня:

- цели организаци;
- цели структурных подразделений организаци;
- цели сотрудников организаци.

*Цели организаци* в целом закрепляются в политике организаци, в ее миссии, планах и юридических нормативных документах, на базе которых действует организаци. В Республике Беларусь к юридическим нормативным документам относятся *учредительный договор* и (или) *устав*. На их основе действуют организаци различных организационно-правовых форм.

*Цели структурных подразделений* (производств, цехов, участков, отделов, бюро, групп) и *сотрудников организаци* формируются для реализации общих целей предприятия и должны вносить конкретный вклад в осуществление последних.

**2. Структура организаци** отражает наличие отдельных подразделений в организаци, связи между этими подразделениями и объединение подразделений в единое целое. Структура организаци с позиции сферы контроля (количество объектов, подчиненных одному руководителю) может быть:

- плоской – широкая сфера контроля, количество объектов, подчиненных одному руководителю достаточно велико;
- многоуровневой – узкая сфера контроля, количество объектов, подчиненных одному руководителю мало.

**3. Задача** - это предписанная работа или ее часть (операции, процедуры), которая должна быть выполнена установленным способом в определенный срок.

**4. Технология** - это сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих знаний,

необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации и поведении персонала.

**5. Люди** – персонал организации. При анализе этой переменной рассматривают следующие характеристики: пол, возраст, образование, семейное положение, мировоззрение, установки, ценности, способности, склонности, ожидания и т.д.

**6. Организационная культура** складывается из устойчивых норм, представлений, принципов и установок относительно того, как данная организация должна и может реагировать на внешние воздействия, как следует вести себя в организации, каков смысл функционирования организации.

**Внешняя среда организации** – это условия, факторы, возникающие в окружении организации и тем или иным образом воздействующие на нее. Организации могут не только приспосабливаться к среде, но и в определенной мере влиять на нее.

#### **Характеристики внешней среды:**

- *сложность* (число факторов, на которые организация обязана реагировать)

- *подвижность* (скорость, с которой происходят изменения в окружении организации)

- *неопределенность* (относительное количество информации и уверенность в ее точности)

- *взаимосвязанность факторов* (уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы)

Факторы внешней среды могут быть **прямого и косвенного** воздействия

#### **1. Основные факторы среды прямого воздействия**

*Факторы среды прямого воздействия (микросреды)* – ближайшее окружение организации, непосредственно влияющие на процессы в организации и испытывающие на себе прямое же влияние от этих действий.

#### **Факторы внешней среды прямого воздействия**

<b>Факторы среды</b>	<b>Показатели фактора микросреды</b>
1. Поставщики	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ интегральный показатель качества поступающего сырья и материалов</li> <li>✓ интегральный показатель качества комплектующих, запчастей</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ интегральный показатель качества информации, поступающей в организацию</li> <li>✓ интегральный показатель качества подготовки специалистов, поступающих на предприятие</li> <li>✓ прогноз изменения условий поставок</li> </ul>
2. Потребители	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ тенденции изменения круга потребностей основных потребителей товара</li> <li>✓ прогноз изменения параметров рынка по объему и ассортименту товаров</li> <li>✓ прогноз изменения доходов потребителей</li> </ul>
3. Конкуренты	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ анализ качества, цен и конкурентоспособности товаров конкурентов</li> <li>✓ анализ организационно-технического уровня производства основных конкурентов</li> <li>✓ прогнозирование рыночной стратегии основных конкурентов</li> </ul>
4. Контактные аудитории	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ анализ отношения к предприятию и её товару финансовых кругов региона, СМИ, государственных учреждений, общественных организаций и т. д.</li> </ul>
5. Маркетинговые посредники	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ анализ структуры и стратегии торговых посредников и уточнение совместно с ними стратегии маркетинга продвижения товара</li> <li>✓ анализ цен на услуги посреднических организаций</li> </ul>
6. Законодательные органы	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ анализ влияния ставок налогов, таможенных пошлин, квот, лицензий и др. показателей на работу организации</li> <li>✓ прогнозирование изменений в налоговом законодательстве региона</li> <li>✓ формирование банка данных по налоговой системе и внешнеэкономической деятельности</li> </ul>

### **Основные факторы среды косвенного воздействия**

*Факторы среды косвенного воздействия* – относящиеся к общему окружению организации и не оказывающие такого влияния на ее операции, как группа факторов прямого воздействия (представлены в Таблица 10).

<b>Фактор макросреды</b>	<b>Характеристика фактора</b>
1. экономическая ситуация	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ среднегодовые темпы инфляции</li> <li>✓ тенденции изменения внешнеэкономических связей</li> <li>✓ структура распределения доходов населения</li> <li>✓ уровень развития финансовой системы страны</li> <li>✓ удельный вес конкурентоспособной на внешнем рынке промышленной продукции предприятий страны</li> <li>✓ удельный вес конкурентоспособной на внутреннем рынке промышленной продукции предприятий страны</li> <li>✓ стабильность валюты страны</li> </ul>
2. социально – демографические факторы	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ продолжительность жизни населения страны</li> <li>✓ жизненный уровень населения страны</li> <li>✓ рождаемость и смертность населения страны</li> <li>✓ структура населения страны по полу, возрасту, составу семьи, занятости, образованию, удельному весу одиноких, удельному весу служащих, студентов, пенсионеров</li> <li>✓ структура населения по доходу</li> <li>✓ миграция населения</li> </ul>
3. политическая ситуация	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ стабильность политической системы;</li> <li>✓ количество политических партий;</li> <li>✓ криминальная обстановка в стране и т.д.</li> </ul>
4. экологические факторы	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ параметры экосистемы страны</li> <li>✓ затраты в бюджете страны на поддержание экосистемы</li> </ul>
5. природно- климатические	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ оценка основных природных ресурсов страны и ее место в мировом сообществе</li> <li>✓ интенсивность извлечения природных ресурсов из недр</li> <li>✓ характеристика климатических факторов страны</li> <li>✓ дефицитность отдельных видов ресурсов по регионам страны</li> <li>✓ степень использования вторичных ресурсов</li> </ul>
6. научно-техническое развитие	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ уровень автоматизации производства в машиностроении страны</li> <li>✓ удельный вес изобретений и патентов страны в фонде мирового сообщества</li> <li>✓ показатели износа основных средств</li> </ul>

	✓	уровень компьютеризации страны и т.д.
7. культурные факторы	✓	средний уровень образования населения страны
	✓	отношение людей к окружающему миру
	✓	тенденции развития культурных ценностей страны
	✓	национальные традиции общества
	✓	обеспеченность населения объектами культуры

Необходимо отметить, что среда косвенного воздействия обычно сложнее, чем среда прямого воздействия.

Для анализа внешней и внутренней среды организации используют методы: SWOT- анализ, PEST – анализ, SNW – анализ, профиль среды, бенчмаркинг.

Наиболее широко признанным подходом к анализу среды является **SWOT - анализ** (аббревиатура от английских слов Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы). Применяя этот метод, можно установить линии связи между силой и слабостью, внешними угрозами и возможностями. Анализ SWOT предусматривает сначала выявление *сильных и слабых сторон, угроз и возможностей*, а дальше - установление цепных связей между ними.

Артур А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд предложили приблизительный набор характеристик определения сильных и слабых сторон организации и угроз и возможностей внешней среды.

**Сильные стороны:** компетентность, наличие финансовых ресурсов, квалификация сотрудников, репутация у покупателей, лидерство на рынке, защищенность от конкуренции, наличие инновационных возможностей.

**Слабые стороны:** отсутствие четких и конкретных стратегических направлений, ухудшение конкурентной позиции, устаревшее оборудование, сравнительно низкая прибыльность, недостаточная компетентность и квалификация работников, отставание в сфере исследования и разработок, низкие маркетинговые возможности, неспособность финансирования изменений в стратегии.

**Возможности:** выход на новые сегменты рынка, расширение производственных линий, увеличение разнообразия во взаимосвязанных видах продукции, выпуск на рынок сопутствующих товаров, возможности улучшения стратегии, ускоренный рост рынка.

**Угрозы:** возможность появления новых конкурентов, увеличение продажи товаров-заменителей, замедление роста рынка, изменение

потребностей и вкусов покупателей, негативные демографические изменения.

Каждую из четырех частей списка необходимо дополнить теми характеристиками, которые принадлежат к конкретной организации. После составления списков за четверья составляющими наступает *этап установления связей между ними*. Для этого формируется **матрица SWOT - анализа** (таблица 11)

В каждом из четырех полей матрицы необходимо рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые необходимо учесть при разработке стратегии. Относительно тех пар, которые выбираются из поля СИВ (сила и возможности), необходимо разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон с тем, чтобы получить отдачу от возможностей внешнего окружения. Для тех пар, которые находятся в поле СЛИВ (слабость и возможности), стратегия должна строиться таким образом, чтобы за счет появления возможностей побороть слабые места в организации. Для пар, которые находятся в поле СИУ (сила и угрозы), стратегия должна предусматривать использование силы организации для устранения угроз. И наконец, для пар, которые находятся в поле СЛИУ (слабость и угрозы), организация должна произвести стратегию, которая бы позволяла ей не только избавиться от слабости, но и отойти от угроз внешнего окружения.

**Матрица SWOT-анализа**

<b>Сильные стороны</b>	<b>Возможности</b>
<b>Слабые стороны</b>	<b>Угрозы</b>

При выработке стратегии следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свои противоположности. Так, неиспользованные возможности становятся угрозами, если их используют конкуренты. Или, наоборот, удачно устраненная угроза может создать в организации дополнительную сильную сторону в том случае, когда конкуренты этой угрозы не избежали.

**PEST-анализ** касается внешних факторов, которые оказывают воздействие на деятельность организации. Внешнюю среду принято разделять следующим образом:

*макросреду* (правительство, экономика, социально-демографическая среда, научно-технический прогресс, природные факторы).

*микросреду* (поставщики, покупатели, акционеры, конкуренты, кредиторы, профсоюзы).

Традиционно PEST-анализ касается изучения исключительно макросреды, которая включает в себя достаточно большое количество факторов, поэтому из общего их числа принято рассматривать только четыре направления, которые оказывают наиболее существенное влияние на деятельность организации:

- **политические факторы (P)**: какие возможности и угрозы для бизнеса создает динамика политической ситуации; каковы главные тенденции, которые могут повлиять на деятельность организации?

- **состояние экономики (E)**: каковы наиболее существенные ожидаемые события в экономике и как влияет экономическая ситуация на перспективы бизнеса?

- **социально-культурные особенности (S)**: в чем особенности социального, демографического, культурного свойства, которые должны учитываться в работе?

- **научно-техническая среда (T)**: в какой степени бизнес зависит от нововведений и изменений; насколько динамичны темпы научно-технического прогресса в отрасли; какова доля функции НИОКР в деятельности организации?

PEST-анализ можно проводить как на качественном, так и на количественном уровне. Общая схема проведения PEST-анализа представлена ниже.

1. Разрабатывается перечень факторов макроокружения, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия.

2. Оценивается значимость каждого события для данной организации путем присвоения ему определенного веса.

3. Дается оценка степени влияния (как положительного, так и негативного) каждого фактора на стратегию организации.

4. Определяются взвешенные оценки путем умножения веса фактора на силу его воздействия, и подсчитывается суммарная взвешенная оценка для данной организации.

Суммарная оценка указывает на степень готовности организации реагировать на текущие и прогнозируемые факторы макроокружения.

При *количественном варианте оценки* следует учитывать, что:

- весовой коэффициент должен отражать степень вероятности наступления события;
- количественная оценка влияния фактора должна принимать как отрицательное, так и положительное значение;
- итоговая оценка дает информацию о том, в какой степени организация зависит от макросреды, однако помимо получения суммарной оценки необходимо проанализировать вклад каждого фактора в получении результирующего значения, а также оценить взаимодействие факторов.

**SNW – анализ** – это усовершенствованный SWOT-анализ. В организации определяются:

- Strength (сильная сторона),
- Neutral (нейтральная сторона),
- Weakness (слабая сторона).

В отличие от анализа слабых и сильных сторон SNW – анализ так же предлагает среднерыночное состояние (N). Основная причина добавления нейтральной стороны является, то что « часто для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данная конкретная организация относительно всех своих конкурентов по всем кроме одной ключевым позициям находится в состоянии N, и только по одному в состоянии S».

Рядом с этими методами для анализа среды часто применяется метод формирования **профиля организации**. Его удобно применять для составления профиля отдельно для макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды. С его помощью удастся оценить относительную значимость отдельных факторов среды. Суть метода заключается в следующем: составляется матрица профиля среды, вид которой приведен ниже:

Факторы среды	Важность для отрасли	Влияние на организацию	Направленность влияния	Степень важности
1.				

В эту матрицу вписываются отдельные факторы среды. Каждому из факторов экспертным способом устанавливается оценка его важности по такой шкале: 3 - сильное значение; 2 - умеренное значение; 1 - слабое

значение. Оценка влияния на организацию проводится по шкале: 3 - сильное значение; 2 - умеренное значение; 1 - слабое значение; 0 - отсутствие влияния. Оценка направленности влияния проводится по шкале: +1 - позитивная направленность; -1 - негативная направленность. В дальнейшем все три экспертных оценки перемножаются, и получается интегральная оценка, которая указывает на степень важности фактора для организации. По этой оценке руководство делает ранжировку факторов и выбирает те, которые заслуживают серьезного внимания.

**Бенчмаркинг** - это процесс определения, понимания и адаптации имеющихся примеров эффективного функционирования организаций – конкурентов с целью улучшения собственной работы. Он в равной степени включает в себя два процесса: оценивание и сопоставление.

#### *Вопросы для самопроверки*

- 1. Назовите общие характеристики и виды организаций.*
- 2. Что такое «жизненный цикл организации»? Какие существуют подходы к определению жизненного цикла организации в менеджменте?*
- 3. Какие факторы влияют на формирование и функционирование внутренней и внешней среды организации?*

#### *Дополнительный хрестоматийный материал по теме*



## ТЕМА 8. СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

### *Тематические разделы*

1. *Понятие организационных структур управления(ОСУ).  
Классификация видов организационных структур управления.*

2. *Иерархические структуры управления.*

### **1. Понятие организационных структур управления(ОСУ). Классификация видов организационных структур управления**

ОСУ - это состав (специализация), взаимосвязь и соподчиненность самостоятельных управленческих подразделений и отдельных должностей, выполняющих функции управления.

Структура управления определяется составляющими её *звеньями* и иерархическими *ступенями управления*.

*Звено управления* - обособленное подразделение со строго очерченными функциями (подразделение, выполняющее одну или часть функции, руководитель).

*Степень управления* - совокупность звеньев, находящихся на определенном уровне иерархии управления.

*Департаментализация* - процесс организационного обособления выполнения отдельных работ, т.е. процесс деления организации на блоки (отделы, сектора, отделения), имеющие четко определенные задачи и обязанности.

Отношения между звеньями управления поддерживаются благодаря связям, которые могут быть:

*Горизонтальные связи* (связи кооперации и координации) - одноуровневые, носят характер согласования.

*Вертикальные связи* (субординационные, иерархические) - связи руководства и подчинения, каналы передачи распорядительной и отчетной информации.

Выделяют различные 2 вида организационных структур:

*Иерархические* организационные структуры характеризуются жесткой иерархией власти в организации, формализацией используемых правил и процедур, централизованным принятием решений, узко определенной

ответственностью (линейная, функциональная, линейно – функциональная, дивизиональная);

*Адаптивные* организационные структуры характеризуются отсутствием четкости в иерархии управления, небольшим количеством уровней управления, гибкостью структуры власти, децентрализацией принятия решений, широко определяемой ответственностью в деятельности (проектная, матричная, бригадная, венчурная).

Сравнение иерархических и адаптивных организационных структур по наиболее значимым критериям в предлагаемой таблице:

### Сравнение иерархических и адаптивных структур

Критерий сравнения	Иерархическая организационная структура	Адаптивная организационная структура
1. Характеристика иерархии управления	жесткая иерархия, уровни управления четко определены	отсутствие четкости в иерархии управления
2. Характеристика развития вертикальных и горизонтальных связей	сильно развитые вертикальные связи	преобладают горизонтальные связи
3. Тип руководства	постоянный, моноцентрический	полицентрический, смена лидеров по ситуации
4. Формализация применяемых правил и процедур	жесткая формализация правил и процедур	нет жесткой формализации правил и процедур
5. Формализация отношений управленческого персонала	узко определенные обязанности, права и ответственность	широко определенные обязанности, права и ответственность
6. Разделение управленческого труда	узкая специализация деятельности, жесткое и постоянное закрепление функций	широкая специализация деятельности, временное закрепление функций
7. Характеристика применения управленческих решений	централизация принятия решений	децентрализация принятия управленческих решений

## 2. Иерархические структуры управления

**Линейная структура управления.** Линейная структура управления приведена на рисунке 4. Она очень проста по своей сути: основным принципом построения линейной структуры является вертикальная иерархия, т.е. соподчиненность звеньев управления снизу доверху. При линейной структуре управления очень четко осуществляется принцип единоначалия: во главе каждого подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему звеньями и сосредоточивающий в своих руках все функции управления, руководители подразделений низших ступеней непосредственно подчиняются только одному руководителю более высокого уровня управления, вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного руководителя. Данный вид структур характеризуется одномерностью связей: в них получают развитие только вертикальные связи.

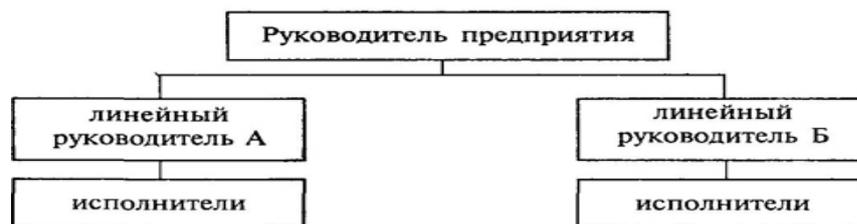


Рис.4. Линейная организационная структура управления

К *достоинствам* линейной организационной структуры управления можно отнести:

- единство распорядительства, простоту и четкость подчинения;
- полную ответственность руководителя за результаты деятельности подчиненных ему подразделений;
- оперативность в принятии решений;
- согласованность действий исполнителей;
- получение нижестоящими звеньями согласованных между собой распоряжений и заданий.

В качестве *недостатков* этого простейшего вида структур управления можно назвать:

- большую информационную перегрузку руководителя, огромный поток документов, множественность контактов с подчиненными, вышестоящими и смежными звеньями;

- высокие требования к руководителю, который должен быть высококвалифицированным специалистом, обладающим обширными разносторонними знаниями и опытом по всем функциям управления и сферам деятельности, осуществляемым подчиненными ему работниками;

- структура может быть приспособлена только к решению оперативных и текущих задач;

- структура негибка и не позволяет решать задачи, обусловленные постоянно меняющимися условиями функционирования.

Линейная организационная структура управления применима, как правило, только в низовых производственных звеньях (в группах, бригадах и т.п.), а также на малых предприятиях в начальный период их становления.

**Функциональная структура управления.** Для функциональной структуры управления характерно создание структурных подразделений, каждое из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности (рисунок 5). Следовательно, в условиях данной структуры каждый орган управления, а также исполнитель специализирован на выполнении отдельных видов управленческой деятельности (функций). Создается аппарат специалистов, отвечающих только за определенный участок работы.

В основе функциональной структуры управления лежит принцип полного распорядительства: выполнение указаний функционального органа в пределах его компетенции обязательно для подразделений.



Рис.5 Функциональная организационная структура управления

*Достоинства* функциональной структуры управления:

- высокая компетентность специалистов, отвечающих за выполнение конкретных функций;
- специализация подразделений на выполнении определенного вида управленческой деятельности, ликвидация дублирования в выполнении задач управления отдельными службами.

*Недостатки* этого вида организационной структуры управления:

- нарушение принципом полномочного распорядительства принципа единоначалия;
- длительная процедура принятия решений;
- трудности поддержания постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;
- снижение ответственности исполнителей за работу, поскольку каждый исполнитель получает указания от нескольких руководителей;
- несогласованность и дублирование указаний и распоряжений, получаемых исполнителями "сверху";
- каждый функциональный руководитель и функциональное подразделение ставит свои вопросы на первое место, недостаточно согласовывая их с необходимостью достижения поставленных перед компанией целей.

В определенной степени способствует ликвидации недостатков линейной и функциональной организационных структур линейно-функциональная структура управления, предусматривающая функциональное разделение управленческого труда в подразделениях разных уровней и сочетание линейного и функционального принципов управления. В этом случае функциональные подразделения могут прямо доводить свои решения в пределах специальных полномочий до специализированных служб или отдельных исполнителей на нижестоящем уровне.

**Линейно-функциональная структура управления.** В линейно-функциональной структуре (рисунок 6), самой распространенной структуре иерархического типа, до сих пор широко используемой во всем мире, функциональные подразделения могут сами отдавать распоряжения нижестоящим звеньям, но не по всем, а по ограниченному кругу вопросов, определяемому их функциональной специализацией.



Рис. 6 Линейно-функциональная организационная структура управления

Основу линейно-функциональных структур составляет, помимо линейных принципов руководства, специализация управленческой деятельности по функциональным подсистемам организации (маркетинг, исследования и разработки, производство, финансы и экономика, персонал и т.п.), а также так называемый "шахтный" принцип построения.

Этот принцип означает, что по каждой функциональной подсистеме формируется иерархия служб ("шахта"), пронизывающая всю организацию сверху донизу.

В качестве преимуществ линейно-функциональных структур можно отметить:

- стимулирование деловой и профессиональной специализации в условиях этой структуры управления;
- высокую производственную реакцию организации, т.к. 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 организации;
- 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 производством, учитывающие специфику работы различных подразделений.

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

**Дивизиональные (отделенческие) структуры.** Дивизиональные (отделенческие) структуры управления являются наиболее совершенной разновидностью организационных структур иерархического типа, чем-то средним между иерархическими и адаптивными структурами.

Впервые дивизиональные структуры управления появились в конце 20-х годов на предприятиях "Дженерал Моторс", а наибольшее распространение они получили в 60-70-е годы XX века. Дивизиональные структуры возникли как реакция на недостатки линейно-функциональных структур. Необходимость их реорганизации была вызвана резким увеличением размеров организаций, усложнением технологических процессов, диверсификацией и интернационализацией их деятельности. В условиях динамично изменяющейся внешней среды невозможно было управлять из единого центра непохожими друг на друга или географически удаленными подразделениями компании.

*Дивизиональные структуры* - структуры, основанные на выделении крупных автономных производственно-хозяйственных подразделений (отделений, дивизионов) и соответствующих им уровней управления с предоставлением этим подразделениям оперативно-производственной самостоятельности и с перенесением на этот уровень ответственности за получение прибыли.

Под *отделением (дивизионом)* подразумевается организационная товарно-рыночная единица, имеющая внутри необходимые собственные функциональные подразделения.

Высший руководящий орган организации оставляет за собой право жесткого контроля по общим вопросам стратегии развития, научно-исследовательских разработок, финансов, инвестиций и т.п. Следовательно, для дивизиональных структур характерно сочетание централизованного стратегического планирования на верхних уровнях управления и децентрализованной деятельности отделений, на уровне которых осуществляется оперативное управление и которые ответственны за получение прибыли.

Дивизиональный подход обеспечивает более тесную связь производства с потребителями, существенно ускоряя его реакцию на изменения, происходящие во внешней среде.

---

Дивизиональные структуры характеризуются полной ответственностью руководителей отделений за результаты деятельности возглавляемых ими подразделений. В связи с этим важнейшее место в управлении организациями с дивизиональной структурой занимают не руководители функциональных подразделений, а руководители, возглавляющие производственные отделения. Структуризация организации по отделениям (дивизионам) производится, как правило, по одному из **трех принципов**: по продуктовому - с учетом особенностей выпускаемой продукции или предоставляемых услуг, в зависимости от ориентации на конкретного потребителя и по региональному - в зависимости от обслуживаемых территорий.

В связи с этим выделяется **три типа дивизиональных структур**:

- *дивизионально-продуктовые структуры;*
- *организационные структуры, ориентированные на потребителя;*
- *дивизионально-региональные структуры.*

При *дивизионально-продуктовой структуре* (рисунок 7) полномочия по руководству производством и сбытом какого-либо продукта или услуги передаются одному руководителю, который является ответственным за данный вид продукции. Руководители функциональных служб (производственной, снабженческой, бухгалтерской, маркетинговой и т.д.), должны отчитываться перед управляющим по этому продукту.



Рис.7. Дивизиональная продуктовая организационная структура управления

Организации с такой структурой способны быстрее реагировать на изменения условия конкуренции, технологии и покупательского спроса. Деятельность по производству определенного вида продукции находится под руководством одного человека, улучшается координация работ.

Возможный недостаток продуктовой структуры - увеличение затрат вследствие дублирования одних и тех же видов работ для разных видов продукции. В каждом продуктовом отделении создаются свои функциональные подразделения.

При создании организационных структур, *ориентированных на потребителя*, подразделения группируются вокруг определенных групп потребителей (например, армия и гражданские отрасли, продукция производственно-технического и культурно-бытового назначения). Цель такой организационной структуры состоит в том, "чтобы удовлетворять потребности конкретных потребителей так же хорошо, как это делает организация, которая обслуживает всего одну их группу. В качестве примера организации, использующей организационные структуры управления, ориентированные на потребителя, можно привести коммерческие банки. Основными группами потребителей услуг в данном случае будут: индивидуальные клиенты, компании, другие банки, международные финансовые организации.

Если деятельность организации распространена на несколько регионов, в которых требуется использование различных стратегии, то целесообразно формировать дивизиональную структуру управления по территориальному принципу, т.е. применять *дивизионально-региональную структуру*. Вся деятельность организации в определенном регионе в этом случае должна подчиняться соответствующему руководителю, несущему за нее ответственность перед высшим руководящим органом предприятия.

*Дивизионально-региональная структура* облегчает решение проблем, связанных с местными обычаями, особенностями законодательства и социально-экономической среды региона. Территориальное деление создает условия для подготовки управленческого персонала отделений (дивизионов) непосредственно на месте. В самих производственных отделениях (дивизионах) управление, как правило, стоит на основе линейно-функционального принципа.

Преимущества дивизиональных организационных структур управления:

- использование дивизиональных структур позволяет организации уделять конкретному продукту, потребителю или географическому региону

столько же внимания, сколько уделяет небольшая специализированная организация, в результате чего возможно быстрее реагировать на изменения, происходящие во внешней среде, адаптироваться к изменяющимся условиям;

- этот вид структуры управления ориентирует на достижение конечных результатов деятельности организации (производство конкретных видов продукции, удовлетворение потребностей определенного потребителя, насыщение товарами конкретного регионального рынка);

- уменьшение сложности управления, с которой сталкиваются управляющие высшего звена;

- отделение оперативного управления от стратегического, в результате чего высшее руководство организации концентрируется на стратегическом планировании и управлении;

- перенесение ответственности за прибыль на уровень дивизионов, децентрализацию принятия оперативных управленческих решений, такая структура помогает приблизить руководство к проблемам рынка;

- улучшение коммуникаций;

- развитие широты мышления, гибкости восприятия и предприимчивости руководителей отделений (дивизионов).

Недостатки рассматриваемого типа организационных структур:

- дивизиональные структуры управления привели к росту иерархичности, т.е. вертикали управления. Они потребовали формирования промежуточных уровней менеджмента для координации работы отделений, группы и т.п.;

- противопоставление целей отделений общим целям развития организации, несовпадение интересов "верхов" и "низов" в многоуровневой иерархии;

- возможность возникновения межотделенческих конфликтов, в частности, в случае дефицита централизованно распределяемых ключевых ресурсов;

- невысокая координация деятельности отделений (дивизионов), штабные службы разобщены, горизонтальные связи ослаблены;

- неэффективное использование ресурсов, невозможность их использовать в полной мере в связи с закреплением ресурсов за конкретным подразделением;

- увеличение затрат на содержание управленческого аппарата вследствие дублирования одних и тех же функций в подразделениях и соответствующего увеличения численности персонала;

- затруднение осуществления контроля сверху донизу;
- многоуровневая иерархия и в рамках самих отделений (дивизионов), действие в них всех недостатков линейно-функциональных структур;
- возможное ограничение профессионального развития специалистов подразделений.

Наиболее эффективно использование дивизиональных структур управления при следующих условиях:

- в организациях крупных размеров при расширении производственно-хозяйственных операций;
- в организациях с широкой номенклатурой выпускаемой продукции;
- в организациях с сильно диверсифицированным производством;
- в организациях, в которых производство слабо подвержено колебаниям рыночной конъюнктуры и мало зависит от технологических нововведений;
- при интенсивном проникновении организации на зарубежные рынки, т.е. в организациях, осуществляющих свою деятельность в широких международных масштабах, одновременно на нескольких рынках в странах с различными социально-экономическими системами и законодательством.

**Адаптивные структуры управления.** Для адаптивных (гибких, органических) организационных структур характерно отсутствие бюрократической регламентации деятельности органов управления, отсутствие детального разделения труда по видам работ, небольшое количество уровней управления, гибкость структуры управления, децентрализация принятия решений, индивидуальная ответственность каждого работника за общие результаты деятельности.

Адаптивные организационные структуры, как правило, характеризуются следующими *признаками*:

- способностью сравнительно легко менять свою форму, приспосабливаться к изменяющимся условиям;
- ориентацией на ускоренную реализацию сложных проектов, комплексных программ, решение сложных проблем;
- ограниченным действием во времени, т.е. формированием на временной основе на период решения проблемы, выполнения проекта, программы;
- созданием временных органов управления.

К разновидностям структур адаптивного типа можно отнести проектные, матричные, программно-целевые, проблемно-целевые структуры,

основанные на групповом подходе (командные, проблемно-групповые, бригадные), сетевые организационные структуры.

**Проектные структуры.** *Проектные структуры* - это структуры управления комплексными видами деятельности, которые из-за их решающего значения для организации требуют обеспечения непрерывного координирующего и интегрирующего воздействия при жестких ограничениях по затратам, срокам и качеству работ.

*Под проектной структурой управления* понимается временная структура, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи (разработки проекта и его реализации). Смысл проектной структуры управления состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников разных профессий для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества и в рамках выделенных для этой цели материальных, финансовых и трудовых ресурсов.

Проектная структура управления предполагает обеспечение централизованного управления всем ходом работ по каждому крупному проекту (рисунок 8)

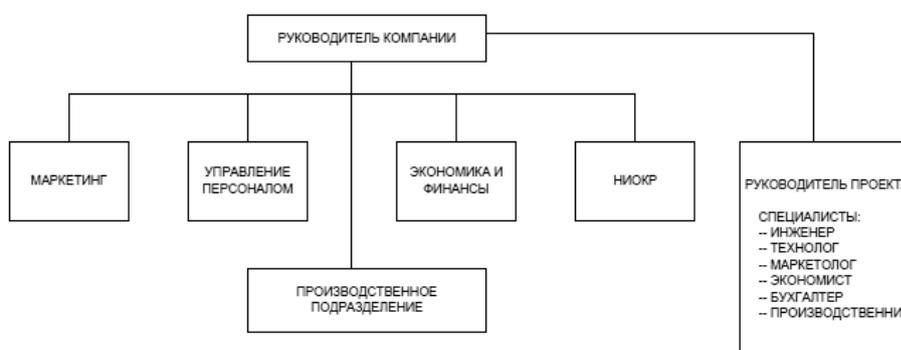


Рис. 8. Проектная организационная структура управления

Проектные структуры в организации, как правило, применяются тогда, когда возникает необходимость разработать и осуществить организационные проекты комплексного характера, охватывающие, с одной стороны, решение широкого круга специализированных технических, экономических и социальных и иных вопросов, и, с другой стороны, деятельность различных функциональных и линейных подразделений. К организационным проектам

можно отнести любые процессы целенаправленных изменений в системе, например, реконструкцию производства, разработку и освоение новых видов продукции и технологических процессов, строительство объектов и т.д.

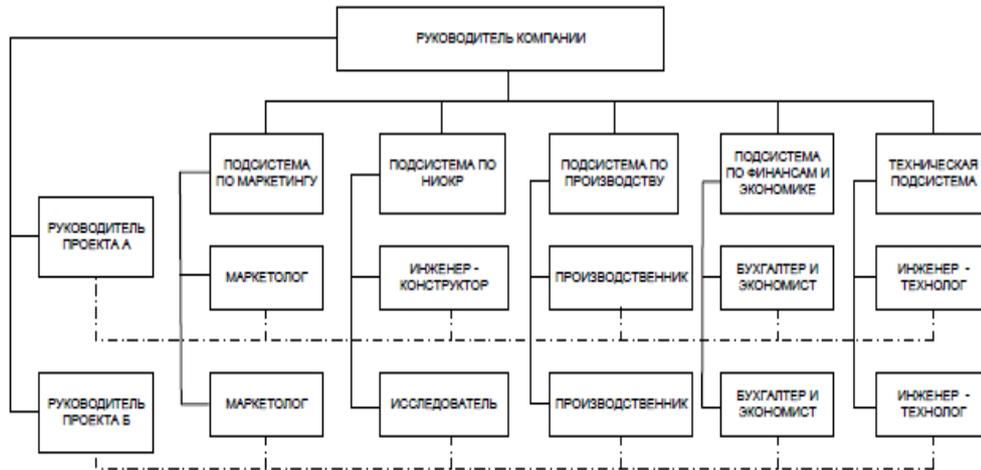
В качестве важнейших преимуществ такого вида структур управления можно назвать:

- интеграцию различных видов деятельности организации в целях получения высококачественных результатов по определенному проекту;
- комплексный подход к реализации проекта, решению проблемы;
- концентрацию всех усилий на решении одной задачи, на выполнении одного конкретного проекта;
- большую гибкость проектных структур;
- активизацию деятельности руководителей проектов и исполнителей в результате формирования проектных групп;
- усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект в целом, так и за его элементы.

К недостаткам проектной структуры управления можно отнести следующее:

- при наличии нескольких организационных проектов или программ проектные структуры приводят к неэффективному распределению ресурсов и заметно усложняют поддержание и развитие производственного и научно-технического потенциала организации как единого целого;
- от руководителя проекта требуется не только управление всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учет места проекта в сети проектов данной организации;
- формирование проектных групп, не являющихся устойчивыми образованиями, лишает работников осознания своего места в организации;
- при использовании проектной структуры возникают трудности с перспективным использованием специалистов в данной организации; наблюдается частичное дублирование функций.

▪ **Матричные структуры.** Одной из наиболее сложных структур управления адаптивного типа признается матричная структура (рисунок 9). Первоначально она была разработана в космической отрасли, применялась в электронной промышленности и в областях высоких технологий. Матричная структура возникла как реакция на необходимость проведения быстрых технологических изменений при максимально эффективном использовании высококвалифицированной рабочей силы.



### Матричная организационная структура управления

*Матричная структура* отражает закрепление в организационном построении организации двух направлений руководства, двух организационных альтернатив. Вертикальное направление - управление функциональными и линейными структурными подразделениями организации. Горизонтальное направление - управление отдельными проектами, программами, продуктами, для реализации которых привлекаются трудовые, финансовый, материальные и иные ресурсы различных подразделений организации. При такой структуре устанавливается разделение прав менеджеров, осуществляющих управление подразделениями, и менеджеров, руководящих выполнением проекта и важнейшей задачей высшего руководящего состава организации в этих условиях становится поддержание баланса между двумя организационными альтернативами.

Отличительной чертой организационной структуры управления матричного типа является наличие у работников одновременно двух руководителей, обладающих равными правами. С одной стороны, исполнитель подчиняется непосредственному руководителю функциональной службы, с другой – проектному менеджеру. Возникает система двойного подчинения, базирующаяся на сочетании двух принципов - функционального и проектного. Матричная структура чаще всего представляет собой наложение проектной структуры на постоянную для данной организации линейно-функциональную структуру управления.

Образуется как бы двойная структура (матрица), представляющая собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей. В матричной структуре параллельно с функциональными и линейными подразделениями создаются специальные органы (проектные группы) для решения конкретных производственных задач. Эти проектные группы формируются за счет специалистов подразделений, находящихся на различных уровнях управленческой иерархии.

Таким образом, главным принципом формирования матричной структуры является развитая сеть горизонтальных связей, многочисленные пересечения которых с вертикальной иерархией образуются за счет взаимодействия руководителей проектов с руководителями функциональных или линейных подразделений.

Руководители проектов в матричных структурах, также как и в рассмотренных выше проектных, обладают так называемыми проектными полномочиями. Причем эти полномочия могут выражаться в прямых противоположностях: от всеобъемлющей линейной власти над всеми деталями проекта до практически чисто консультационных полномочий.

Руководители проектов сохраняют за собой право определять приоритетность и сроки решения той или иной задачи, в то время как руководители структурных подразделений могут лишь выбирать конкретного исполнителя и методику решения.

Достоинствами матричной структуры являются:

- интеграция различных видов деятельности организации в рамках реализуемых проектов, программ;
- получение высококачественных результатов по большому количеству проектов, программ, продуктов;
- значительная активизация деятельности руководителей и работников управленческого аппарата в результате формирования проектных (программных) команд, активно взаимодействующих с функциональными подразделениями, усиление взаимосвязи между ними;
- вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности по реализации организационных проектов и, прежде всего, по ускоренному техническому совершенствованию производства;
- сокращение нагрузки на руководителей высшего уровня управления путем передачи полномочий принятия решений на средний уровень при сохранении единства координации и контроля за ключевыми решениями на высшем уровне;

- усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект (программу) в целом, так и за его элементы;
- достижение большей гибкости и скоординированности работ, чем в линейно-функциональных и дивизиональных организационных структурах управления, т.е. лучшее и более быстрое реагирование матричной структуры на изменение внешней среды;
- преодоление внутриорганизационных барьеров, не мешая при этом развитию функциональной специализации.

Недостатки матричных структур:

- сложность матричной структуры для практической реализации; для ее внедрения необходима длительная подготовка работников и соответствующая организационная культура;
- структура сложна и требует больших финансовых затрат не только во внедрении, но и в эксплуатации;
- она является трудной и порой непонятной формой организации;
- в связи с системой двойного подчинения подрывается принцип единоначалия, что часто приводит к конфликтам; в рамках этой структуры порождается двусмысленность роли исполнителя и его руководителей, что создает напряжение в отношениях между членами трудового коллектива организации;
- для этой структуры характерна борьба за власть, т.к. в ее рамках четко не определены властные полномочия;
- для данной структуры характерны чрезмерные накладные расходы в связи с тем, что требуется больше средств для содержания большего количества руководителей, а также порой на разрешение конфликтных ситуаций;
- при использовании матричной структуры возникают трудности с перспективным использованием специалистов в данной организации;
- наблюдается частичное дублирование функций;
- несвоевременно принимаются управленческие решения; как правило, характерно групповое принятие решений;
- нарушается традиционная система взаимосвязей между подразделениями;
- в условиях матричной структуры затрудняется и практически отсутствует полноценный контроль по уровням управления;
- структура считается абсолютно неэффективной в кризисные периоды.

Исследования в практике западного менеджмента показали, что использование проектных и матричных структур целесообразно при следующих условиях:

- разрабатываемый проект предполагает уникальность;
- необходима частая смена ассортимента или технологии;
- работа группы над проектом должна вестись ограниченное время. Как только продукт поступает в серийное производство, он передается уже в обычные функциональные отделы;
- решение проблемы осуществляется за счет общих усилий и способностей членов группы.

**Бригадная форма организации труда.** Название «бригадная форма организации» обычно соотносится с производством. Она представляет собой рабочий центр, имеющий «ячеистую» структуру. При «ячеистом» построении рабочего центра необходимый набор техники сосредоточен в одном месте, вся бригада принимает участие в производстве продукта от начальной до конечной стадии. Эта структура производства имеет ряд существенных достоинств:

- работник участвует в производстве от начала до конца, воспринимает продукт как результат своего собственного труда;
- работник овладевает различными профессиями и навыками, иначе он не сможет быть полезным бригаде;
- в этой структуре нет такой жесткой регламентации, как в функциональном отделе.

Бригадная структура позволяет сокращать время перемещения из одного цеха (отдела) в другой и более оперативно решать возникающие проблемы.

Почти все западные компании включают в свои организационные структуры такие автономные центры. А также этот подход к производственно-управленческой организации наиболее характерен для японских фирм.

**Венчурные и инновационные структуры.** Во всех странах с развитой рыночной экономикой крупные организации создают такие организационные структуры управления. Исследования показывают, что венчурные и инновационные структуры это наиболее перспективный путь мобильного реагирования на быстро меняющиеся условия рынка.

Принцип построения и действия венчурного отдела в организации имеет характерные особенности. Предприниматель выбирает совершенно новый, никем ранее не разработанный (инновационный) объект и рискует своим капиталом или взятым займом. В случае успеха можно получить высокие или сверхвысокие прибыли. Разработка и доведение продукта до выпуска в наукоемкой венчурной организации происходит значительно быстрее, чем в

функциональных отделах больших компаний. Это объясняется двумя причинами: собранностью и направленностью деятельности ее маленького коллектива и специфическим подходом таких организаций к выбору инновационного объекта. В венчурной организации, как правило, разрабатываются проекты, дающие быструю отдачу. Все подчиняется рационализму, ориентации на конечный продукт. Один из лозунгов венчура – «Если ты сегодня не готов к решению крупной проблемы, решай задачи, которые в настоящий момент тебе по силам». Венчурная организация, как и весь малый бизнес, обладает большой маневренностью в мире бизнеса. Будучи самостоятельной организацией, она имеет возможность быстро менять схемы, способы и приемы работы.

Организационная структура организации принадлежит к числу медленно изменяющихся элементов организации. Но и на нее внутренняя и внешняя среда оказывают свое воздействие и требуют своевременных изменений и реорганизации.

*Вопросы для самопроверки\*

1. *Что такое организационные структуры управления?*
2. *Какие виды организационных структур управления выделяются в менеджменте?*
3. *Назовите примеры иерархических структур управления.*
4. *Приведите примеры функциональных, линейно-штабных, проектных структур управления.*

*Дополнительный хрестоматийный материал по теме*



## **ТЕМА 9. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ И ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

### *Тематические разделы*

1. *Стратегическое управление.*
2. *Оперативное управление.*

### **1. Стратегическое управление**

Стратегическое управление является базовой основой при планировании развития организации в долгосрочном периоде. Особую роль в усилении значимости стратегического управления играют постоянные изменения внутренней и внешней среды, изменения поведения конкурентов.

Методология аспектов стратегического управления рассматривалась многими зарубежными и российскими авторами. Необходимо отметить, что в основе системы стратегического управления заложены общие принципы системы управления.

Теория и практика управления являются дискуссионными вопросами, несмотря на то, что базируются на достаточно разработанных методологических аспектах, что связано со сложностью и многоаспектностью данного процесса. Методология системы управления была определена лишь в XX веке, несмотря на то, что практика менеджмента и его методический аппарат формировались на протяжении многих веков. Анализ различных трактовок и определений сущности управления позволяет выделить три подхода к раскрытию его содержания: структурный (синтактический), содержательный (семантический) и функциональный (прагматический). Ряд авторов, полагают, что основу управления составляют процессный, системный и ситуационный подход. Однако последняя трактовка является лишь трансформацией предыдущих.

Дальнейшие исследования ученых в области управления позволили развить данную теорию. Р.А. Фатхутдинов, кроме указанных выше трех подходов выделил еще десять. Позже Ю.В. Васильев, В.Н. Парахина, Л.И. Ушвицкий определили эмпирический, затратный, сбытовой, производственный, статический и инновационные подходы.

Мы согласны с определением Б.А Райзберга, определившим управление, как сознательно целенаправленное воздействие со стороны субъектов,

руководящих органов на людей и экономические объекты, осуществляемое с целью направить их действия и получить желаемые результаты.

Исследование генезиса теорий управления позволило определить, что парадигма стратегического управления была выделена в самостоятельное направление с началом наступления современной (информационной) эпохи, для которой были характерны три существенные особенности:

- отказ от иерархии как ведущего принципа управления, приоритет горизонтальных связей;
- повышенный динамизм среды (внешней и внутренней), замена стабильности как базовой ценности изменчивостью;
- переход роли определяющего фактора функционирования и развития, а также главного достояния экономических систем от капитала к людям (человеческий капитал).

На наш взгляд, выделение этих характеристик в системе управления обусловили появление нового направления «стратегическое управление», а также позволили определить в нем специфические черты, которые трансформировались в основу методологии теории стратегического управления.

Проведенные нами исследования показали, что результатом развития теории стратегического управления явилось уже ее влияние на саму теорию управления, о чем свидетельствует выделение в системе управления нового научного подхода - «системно-стратегического». Согласно данному подходу управление должно носить стратегический характер, таким образом, в общей системе управления, главное значение начинает отводиться стратегическому управлению.

Термин «стратегическое управление» был введен в научный оборот в 1972 г., в статье Д. Шендела и К. Дж. Хаттена, кроме того, предлагалось изучать стратегическое управление с помощью методов статистического анализа и эконометрического моделирования на уровне организации в целом. Результатом чего статьи стало развитие аналитических и основанных на экономической теории исследований стратегий, способствовавших появлению основ самостоятельной научной дисциплины «стратегическое управление».

По мнению Кунах Ю.В. развитие стратегического управления было связано с новыми условиями деятельности корпораций, прежде всего в США, сложившимися к началу 1960-х годов. К их числу она относит процесс глобализации, увеличение конкуренции, научно-технический прогресс. В

результате чего и возникла необходимость создания более эффективных видов менеджмента.

Авторы согласны с мнением Виханского О.С., который отмечает, что изменения условий ведения бизнеса привели к усложнению управленческих задач, что и послужило введением термина «стратегическое управление».

Необходимо отметить, что в работах основоположников Р. Акоффа, И. Ансоффа, К. Боумана, У. Глука, Л. Джауха, Т. Коно, Г. Минцберга, Д. Пирса, М. Портера, Р. Робертсона, А. Стрикленда, А. Томпсона, Р. Форестера, К. Хаттена, Д. Хиггинса, и др. прослеживается генезис от теории стратегического планирования, к теории стратегического управления.

Среди российских ученых необходимо отметить вклад в теорию стратегического управления: О. Виханского, А. Гладилина, А. Зуба, А. Казанцева, В. Катъкало, М. Круглова, С. Кузнецова, В. Маркова, А. Никитина, В. Парахина, Л. Раменского, Л. Ушвинского и др.

Кроме того, особенностью теории стратегического управления является то, что среди ее основателей есть не только теоретики, но и практики, например такие консалтинговые группы, как: «Бостон Консалтинг Групп», «Мак Кинзи», «Артур Д. Литл».

Существуют различные варианты определения «стратегическое управление», в которых большинство авторов определяют специфические черты стратегического управления. Кунах Ю.В. определяет стратегическое управление как процесс принятия управленческих решений, основанный на разработке и реализации стратегических документов и отмечает, что все определения сводятся к одному из двух подходов:

1. Анализу внутренних возможностей предприятий и параметров внешней среды (Д. Шендель и К. Хаттен [21], В. Парахина и Л. Максименко).

2. Достижению целей предприятия (У. Глук и Л. Джаух, А. Томпсон и А. Стрикленд, Д. Хиггинс, А. Никитин).

Мы не согласны с данной позицией, т.к. современные исследователи теории стратегического управления предлагают определения, агрегирующие оба, указанных выше подхода. На наш взгляд, данное определение носит ограниченный, сугубо практический характер, не отражающий саму методологию теории стратегического управления.

По мнению, одного из российских основоположников теории стратегического управления А. Зуба, все дефиниции стратегического управления можно свести к одному из трех подходов: анализ окружения, цели и средства, деятельный подход.

В данном случае нам близка позиция В.С. Катъкало, который обращает внимание, что данная классификация охватывает лишь определения, предложенные на ранних этапах развития теории стратегического управления, либо ориентированные на его трактовку как процесса. Кроме того, представленные в классификации дефиниции не включают в свою основу теорию конкурентного преимущества. Что является существенным недостатком, т.к. еще основоположниками теории стратегического управления было доказано, конкурентные преимущества заложены в основе теории.

Если обратить внимание на формулировки определений стратегического управления, предложенные основоположниками данной теории: Д. Шендела, К. Хаттена, Дж. Хиггенса, Дж. Пирса, Р. Робинсона, то можно отметить, что в них стратегическое управление приравнивается непосредственно с процессом самого управления организацией, или с отдельными ее этапами, только с учетом будущих перспектив, что значительно сужает трактовку данной дефиниции.

О.С. Виханский дает трактовку определения стратегического управления как «такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей». Преимуществом представленной дефиниции является ее тесная взаимосвязь с механизмом конкурентных преимуществ организации. Однако О.С. Виханский не учитывает, что не только внешняя среда влияет на организацию, но и организация, в свою очередь оказывает влияние на внешнее окружение.

Одним из главных преимуществ определения И.Б. Гуркова можно отметить его стремление к строгой последовательности экономического процесса стратегического управления, согласно которому стратегическое управление – это «разработка и реализация действий, ведущих к долгосрочному превышению уровня результативности деятельности фирмы над уровнем конкурентов».

Ошибкой многих исследователей теории стратегического управления являлось ограниченность взглядов в рамках исследований, что приводило к узкой трактовке предлагаемых понятий. Например, Л.С. Шеховцева

ограничивает его только «разработкой миссии, важнейших целей организации и способов их достижения».

Е.А. Ромашова на основе проведенных ею исследований дефиниций стратегического управления понимает под данной категорией процесс управления организацией, который включает выработку миссии, долгосрочных целей организации и анализ среды управления, систематическое формирование и корректировку стратегии, ее гибкую реализацию в соответствии с изменениями окружения и контроль соответствия и контроль соответствия достигнутых результатов запланированным целям. На наш взгляд данное определение больше отражает содержание стратегии организации, а не стратегического управления.

Нам больше импонирует мнение В.С. Катькало, одного из современных отечественных ученых, обобщивший имеющиеся определения стратегического управления, который понимает данную дефиницию как проактивный стиль управления, основанный на видении будущего образа фирмы и на ее динамических организационных способностях к обновлению, с учетом изменений внешней среды, своей бизнес-модели, обеспечивающей присвоение недоступных конкурентам экономических выгод (рент). Автор отмечает ряд достоинств предложенного определения: дополнение традиционных трактовок дефиниции современными исследованиями; использование ресурсного подхода и концепции динамических способностей; акцентирование внимания на предпринимательском аспекте, комплексном учете содержания, процесса и контекста стратегий фирмы, а также приоритете экономической логики в теории стратегического управления.

Проанализировав, представленные выше определения понятия стратегического управления, мы хотим уточнить данный термин. На наш взгляд стратегическое управление – это процесс реализации управленческих решений, основанный на использовании стратегии организации с учетом возможности ее динамического обновления, обеспечивающей конкурентные преимущества.

В данном определении нами были учтены недостатки существующих определений. Кроме того, мы разделили определения стратегии и стратегического управления. Одной из существенных проблем современной теории стратегического управления является подмена данных понятий. Основным отличием стратегического управления от стратегии будет

являться переход от статической дефиниции к динамической (...процесс реализации управленческих решений...).

В целом можно отметить, что стратегическое управление, как наука является перманентной. Результаты последних теоретических исследований можно увидеть в работах современных авторов.

В работе И. Ансоффа предложена эволюция стратегического управления, которая происходила в рамках эволюции управления в целом по следующим этапам:

1. Реактивная (чандлеровская) адаптация (1900 – 1960 гг.).
2. Стратегическое планирование (1960 г.).
3. Управление стратегическими возможностями (1970 г.).
4. Управление проблемами в реальном масштабе времени (1980 г.).

На наш взгляд, в своем исследовании И. Ансофф не просто выделяет периоды развития теории стратегического управления, агрегируя проведенные научные исследования. Автор предлагает графические модели взаимодействия изменений условий деятельности фирмы, периода адаптации стратегии и адаптации возможностей фирмы для каждого эволюционного этапа развития теории, в результате чего акцентируются аспекты роли стратегического управления в деятельности организации.

На основе предложенной И. Ансоффом эволюции стратегического управления, А.Л. Гапоненко и А.П. Панкрухин предлагают свою периодизацию по следующим этапам:

1. Управление на основе контроля за исполнением (постфактум) (1900 – 1950 гг.).
2. Управление на основе экстраполяции, когда темп изменений ускоряется, но будущее еще можно предсказывать путем экстраполяции прошлого (1951 – 1960 гг.).
3. Управление на основе предвидения изменений (1961 – 1980 гг.).
4. Управление на основе гибких / экстренных решений (1980 – по настоящее время).

Особенность представленной выше периодизации заключается в том, что она была построена на основе приоритета используемых подходов в стратегическом управлении и возможных результатов реакции руководства организации на внешние изменения.

Очень лаконично представлена эволюция стратегического управления в работе М.А. Михаленя. В ней отражены идеологи (зарубежные и

отечественные), а также идеи стратегического управления, характерные для того или иного периода времени.

Я. Вилсон разработал периодизацию истории стратегического управления, назвав ее «драмой в пяти актах». При этом он представляет термины «стратегическое планирование» и «стратегическое управление» как синонимы. В своей работе он акцентирует внимание на эволюцию концепций стратегического управления, заканчивая ее 1996 г. По его мнению, после данного периода никаких изменений в теоретических разработках концепции стратегического управления не происходит и не предвидится.

Согласно, результатов исследований Р. Хоскиссона, развитие стратегического управления в течение последних сорока лет представляется как качание маятника. Два крайних положения маятника – противоположные утверждения о том, что главенствующую роль в достижении успеха фирмы играют внутренние и внешние факторы.

На наш взгляд эволюция, представленная в работе И. Ансоффа наиболее актуально отражает изменения взглядов исследователей на процесс стратегического управления, т.к. подробно и в тоже время явственно показывает схему деятельности организации в системе стратегического управления по мере развития теоретических подходов к данной теории.

Одной из современных авторских концепций эволюции теории стратегического управления является последняя работа (2008 г.) В.С. Катькало. Он выделяет четыре этапа развития теории стратегического управления:

1. Доаналитический (1960-е – первая половина 1970-х гг.).
2. Становление новой научной дисциплины (середина 1970-х – 1980-е).
3. Развитие на собственной основе (конец 1980-х – 1990-е).
4. Формирование динамической теории стратегического управления (начало 2000-х).

Существенным отличием представленной выше периодизации является то, что в ней проанализированы не изменения взглядов исследователей на процесс стратегического управления, а эволюция самой теории и методологии науки стратегического управления.

Развитие теории стратегического управления неразрывно связано с результатами исследований школ стратегического управления. Первая систематизация известных школ стратегического управления представлена в книге Г. Минцберга, Б. Альстрэнда и Дж. Лэмпела «Школы стратегий». Существенным спорным моментом данной классификации является

отсутствие в ней ресурсного подхода в качестве самостоятельной школы. Динамическое направление ресурсной концепции Минцберг относит к школе обучения, а традиционное – к школе культуры. Хотя большинство исследователей относят ресурсную концепцию к самостоятельному направлению в теории стратегического управления.

Другие известные классификации школ стратегического управления в историческом аспекте можно встретить в работах И. Ансоффа, А.Л. Гапоненко, В.С. Катькало и др.

Проведенные нами исследования показали, что зачастую происходит подмена понятий «школы стратегий» и «школы стратегического управления», причем авторы анализируют одни и те же разработки в области стратегического управления.

Основываясь на представленном выше анализе дефиниций «стратегия» и «стратегическое управление», авторы считают, что классификация концепций исследований в области стратегического управления должна быть определена именно как «школы стратегического управления». Это связано с тем, что стратегическое управление подразумевает практическую реализацию разработанных стратегий, на которую ориентировались авторы школ различных направлений.

Процесс появления и развития теории стратегического управления в России имеет свои особенности. Во-первых, само стратегическое управление, как теория, а также как практическое направление появилось только в 90-х гг. XX века, до этого времени, российские ученые – экономисты рассматривали только теорию стратегии, стратегического выбора и стратегического поведения. В настоящее время вопросы теории стратегического управления в России являются одними из наиболее актуальных, что связано с действием ряда факторов:

1. Общие тенденции развития рыночной экономики (интернационализация и глобализация бизнеса, повышение роли человеческого капитала, возрастание конкуренции за ресурсы).

2. Социально-экономическая ситуация в стране (политическая стабилизация, сырьевая направленность экономики, необходимость инноваций).

3. Преобразования в системе управления экономикой России возникновение множества хозяйственных структур различных форм собственности.

Современные отечественные ученые выделяют специфические подходы, учитывающие специфику деятельности той или иной организации, согласно которым, может осуществляться стратегическое управление. На наш взгляд эти подходы не имеют национальной специфики и могут применяться во всех странах в процессе реализации стратегического управления.

При раскрытии сущности стратегического управления, прежде всего, необходимо определить четкие границы, позволяющие отличить его от оперативного управления. Стратегическое и оперативное управление являются режимами, имеющимися внутри управляющей подсистемы, которые используются одновременно.

Стратегическое управление позволяет обеспечить деятельность организации в будущем, при изменении внешних и внутренних факторов воздействия, в то время как, оперативное управление использует разработанную ранее стратегию с целью текущего достижения целей организации. На наш взгляд, этим и был вызван исторический переход от оперативного управления к стратегическому, когда, в условиях ведения бизнеса, у практикующих ученых - исследователей появилась мысль о необходимости трансформации внимания руководства организаций на воздействующие внешние факторы, с целью своевременного реагирования на происходящие изменения.

Организация, использующая стратегическое и оперативное управление в своей текущей деятельности превращает потенциал в получаемую прибыль (деятельность операционного управления), который был обеспечен заранее (деятельность по стратегическому управлению).

Существенным отличием стратегического управления, от оперативного, является его гибкость, отсутствие строгой структурированности. Оперативное управление является строго регламентированным, более устойчивым к изменениям. Данное обстоятельство влияет и на тип организационного поведения управленческой структуры. Для стратегического управления будет характерен предпринимательский тип управления, а оперативное управление может быть успешно реализовано за счет приростного поведения.

В работе И. Ансоффа представлено сопоставление характеристик оперативного и стратегического управления. О.С. Виханский, проводя исследования в области стратегического управления, с целью формулировки данной дефиниции, продолжил работу И. Ансоффа и предложил свою

матрицу сравнения оперативного и стратегического управления, которую составил по ключевым характеристикам управления организацией.

Отметим следующую особенность в сравнении исследуемых видов управления, предложенных авторами. И. Ансофф предполагает, что оперативное управление происходит в рамках долгосрочного планирования, в свою очередь, О.С. Виханский считает, что оперативное управление ориентировано на краткосрочную и среднесрочную перспективу. На наш взгляд такое разногласие во взглядах связано с временной разницей в исследованиях.

В своей работе И. Ансофф основывался на том, что оперативное управление направлено на процесс реализации действий «из прошлого в будущее», при стратегическом управлении направление данного процесса противоположно «из будущего в настоящее». В результате: оперативное управление будет – долгосрочным (управление для достижения будущих целей), а стратегическое управление – будет относиться к стратегическому планированию (управление для достижения *стратегических целей*).

Современные исследователи (в т.ч. и О.С. Виханский) предполагают, что стратегическое управление является обязательной, неотъемлемой частью общего процесса управления на предприятии. В результате чего оперативное управление выступает как поэтапное осуществление разработанного процесса стратегического управления. Таким образом, стратегическое управление будет носить долгосрочный характер, а оперативное, как поэтапный элемент стратегического – краткосрочный и среднесрочный.

Другой дефиницией, сравниваемой с понятием стратегического управления, является стратегическое планирование. Ряд исследователей находят характерные общие черты, присущие данным понятиям, такие как: адаптивность, направленность на достижение целей, увязка целей и ресурсов, многоцелевой характер, существенность, учет возможностей и критериев. Однако, помимо наличия общих характеристик, у представленных выше дефиниций, их разделяют наличие различных свойств. В научной литературе, описаны результаты исследований, где в качестве основных отличий выделяют использование различных переменных, ориентирование на разные процессы, учет различных факторов.

Однако проведенные нами исследования теории стратегического управления позволили прийти к выводу, что стратегическое планирование является частью стратегического управления.

Основным аргументом, позволяющим оперировать данным утверждением, является определение структуры процесса стратегического планирования. Процесс стратегического планирования включает в себя следующие элементы: видение, предположение, императив принятия управленческих решений, индикаторы, увязка целей с ресурсами, программа, директива.

Для более содержательного раскрытия сущности стратегического управления нами были определены его принципы (см. таблицу 1).

Объектами стратегического управления могут быть коммерческая организация, бюджетная организация, страна, регион, город.

Субъектом стратегического управления, по мнению А.Л. Гапоненко и А.П. Панкрухина [3] является руководство организации, но это не единственный субъект стратегического управления. Основой успешности реализации стратегического управления является участие целой системы субъектов управления, которая охватывает многих участников, и, прежде всего, членов, самой организации.

#### Принципы стратегического управления\*

п	Принцип	Содержание
	Долгосрочность	Обеспечивает успешное развитие организации в будущем.
	Реализуемость	При постановке стратегических целей развития организации, необходимо учитывать ее внешние и внутренние ресурсы, для оценки возможности их реализации.
	Гибкость	Учет возможных изменений процесса реализации стратегического управления, в связи с изменением внешних и внутренних факторов.
	Организованность	Процесс стратегического управления должен быть четко прописан, регламентирован и реализовываться.
	Экономическая целесообразность	Доход от реализации стратегического управления должен превышать расходы на его осуществление.
	Комплексность	Процесс реализации стратегического управления должен осуществляться для всей организации, а не для отдельных подразделений. При этом все подразделения организации должны быть ориентированы на единую цель.
	Контролируемость	Процесс реализации стратегического управления должен быть полностью контролируемым, т.е. должны быть определены контрольные показатели, а также ответственные исполнители.

Практический подход в стратегическом управлении предполагает реализацию модели стратегического управления в процессе осуществления четырех элементов – этапов (см. рис).



**Рисунок.** Модель стратегического управления\*

В процессе стратегического анализа руководство организации проводит оценку внешних факторов, а также потенциала внутренних ресурсов. На основании чего определяются дальнейшие цели и задачи деятельности организации.

При разработке стратегических решений осуществляется оценка вариантов разработанных стратегий, а также выбор наиболее функциональной стратегии. При реализации данного элемента проводится анализ стратегических планов, потребности в трудовых ресурсах и капитале, дополнительных экономических и научных исследованиях. Кроме того разрабатывается организационная структура.

В процессе реализации стратегии осуществляется ее непосредственное выполнение. Все элементы стратегического управления контролируются уполномоченными лицами.

В случае существенных изменений внешних факторов, оказывающих непосредственное влияние на деятельность организации, а также изменения внутреннего потенциала, которые препятствуют реализации заранее запланированного процесса стратегического управления руководство организации осуществляет корректировку модели стратегического управления на необходимых элементах – этапах.

Таким образом, можно отметить, что в основе модели стратегического управления представлен ориентир стратегических действий, который посредством реализации стратегического процесса трансформируется в результат стратегического управления. Условием выполнения модели будет являться достижение конкурентных преимуществ организации.

В процессе реализации стратегического управления организации необходимо задействовать все структурные элементы управленческого процесса. Пониманием чего будет использоваться финансовый менеджмент, организационное управление, управление персоналом организации, маркетинговый подход. Однако основную роль в достижении конкурентных преимуществ будет составлять финансовый менеджмент, в связи с чем данный элемент стратегического управления требует более подробного исследования.

## **2. Оперативное управление**

Оперативное управление — это управление внутренними производственными и организационными процессами в основном на уровне низовых подразделений. Оно сводится к принятию решений и осуществлению действий в конкретной ситуации и включает в широком смысле:

- оперативное планирование;
- организацию подготовки и обслуживания оборудования;
- определение объема партии выпускаемой продукции;
- управление заказами и запасами;
- распределение работ (устанавливается, где и когда должны осуществляться те или иные операции);
- контроль качества исполнения, выявление отклонений и определение их причин;

- внесение необходимых корректировок в ход технологических, организационных и иных процессов с целью устранения и предотвращения отклонений;
- координацию текущей работы подразделений для обеспечения ее четкого ритма в соответствии с графиком;
- диспетчеризацию.

Оперативное управление в узком смысле представляет собой диспетчеризацию, то есть систему оперативного регулирования деятельности организации и принятия решений в конкретной ситуации, обеспечивающую нормальное ее осуществление согласно существующим планам и заданиям, предотвращение или ликвидацию сбоев и нарушений.

На предприятиях диспетчеризация основывается на постоянном контроле со стороны диспетчерской службы над:

- подготовкой и осуществлением процесса производства;
- наличием запасов на межцеховых складах и своевременностью их поступления на рабочие места;
- выполнением плана по номенклатуре;
- работой отстающих;
- соблюдением режимов эксплуатации оборудования, параметров технологических процессов и т.п.

На крупном предприятии диспетчерская служба возглавляется главным диспетчером и подчинена директору. Ею, например, могут приниматься решения о замене производства одних изделий другими, об обеспечении своевременных поставок сырья, материалов, комплектующих изделий, полуфабрикатов, об использовании имеющихся резервов и т.п.

Одним из основных объектов оперативного управления являются материальные запасы: сырье, материалы, полуфабрикаты, образующие исходный момент производственного процесса; готовая продукция, излишки которой необходимы для покрытия неожиданного увеличения рыночного спроса. Их наличие обеспечивает гибкость материально-технического обеспечения, производства и сбыта.

Стратегическое и оперативное управление имеют принципиально разные позиции по ряду ключевых характеристик в области управления организацией:

- оперативный менеджмент нацелен на организацию текущей деятельности и получение прибыли, стратегический менеджмент стремится

сохранить для организации такую возможность и в обозримой перспективе посредством поддержания динамического равновесия с окружающей средой;

- оперативный менеджмент сосредоточивает внимание на рациональном использовании внутри организационных резервов, а стратегический менеджмент - преимущественно на проблемах внешних связей, поиска путей и методов укрепления конкурентных позиций, адаптации к изменениям;

- оперативный менеджмент видит основной залог успеха в действенности организационных структур, в уровне техники и технологии, а стратегический менеджмент — в непрерывном улучшении качественных характеристик персонала, управления.

#### *Вопросы для самопроверки*

1. *Что такое стратегическое управление? Какие элементы стратегического управления выделяют ученые?*

2. *Что такое оперативное управление? Какие элементы оперативного управления выделяют ученые?*

#### *Дополнительный хрестоматийный материал по теме*



## ТЕМА 10. СУЩНОСТЬ И КЛАССИФИКАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

### *Вопросы для самопроверки*

1. *Понятие управленческого решения и его место в процессе управления.*
2. *Классификация управленческих решений.*
4. *Факторы, влияющие на процесс принятия решений.*
5. *Групповое принятие решений.*

### **1. Понятие управленческого решения и его место в процессе управления**

Управленческое решение – это продукт управленческого труда, а его принятие – процесс, ведущий к появлению этого продукта.

Принятие решения – это сознательный выбор из имеющихся вариантов направления действий, позволяющий достичь существующую цель.

Решение – это форма, в которой осуществляется управляющее воздействие субъекта управления на объект управления. Поэтому качество управленческих решений является критерием эффективности менеджера.

Требования к решениям:

- обоснованность,
- четкость формулировок,
- реальная осуществимость,
- своевременность,
- экономичность,
- эффективность (степень достижения поставленной цели в сопоставлении с расходом ресурсов).

Решения должны приниматься там, где возникает проблемная ситуация; для этого менеджеров соответствующего уровня необходимо наделить надлежащими полномочиями, возложив на них в то же время ответственность за состояние дел на управляемом объекте. Очень важным условием положительного воздействия решения на работу организации является его согласованность с теми решениями, что принимались ранее (как по вертикали, так и по горизонтали управления).

## 2. Классификация управленческих решений

В организации принимается большое количество самых разнообразных решений.

Они классифицируются по следующим критериям:

### **По степени структурированности:**

- Программируемые - это решения повторяющихся и четко определенных проблем. Как правило, это стандартные задачи, неоднократно возникающие в организации, по поводу которых имеется достаточно надежная и достоверная информация, а также готовые, разработанные и успешно применявшиеся ранее правила и процедуры (например, оформление периодического заказа инвентаря для одного из цехов предприятия). Для них используются формализованные методы, которые имеют четкий алгоритм решения задачи в виде экономико-математических моделей, методик анализа и расчета данных, компьютерных программ, обеспечивающих высокую точность количественной оценки разрабатываемых вариантов.

- Непрограммируемые решения связаны с новыми, сложными, не встречавшимися ранее, нетрадиционными, непредвиденными проблемами, не поддающимися точной количественной оценке. При разработке непрограммируемых решений применяются эвристические методы. Они характеризуются тем, что разработка альтернативных вариантов решений основана не на точных расчетах, а на логике, суждениях и умозаключениях. К непрограммируемым относятся решения, связанные с определением целей и формулировкой стратегии развития организации, с изменением ее структуры, с прогнозами работы на новых рынках и т. д.

### **По способам принятия решений**

- Интуитивные решения – это выбор, сделанный только на основе ощущения его правильности. Принимающий решение не взвешивает «за» и «против» по каждой альтернативе, он не оценивает ситуацию, а опирается на озарение, чувство. Интуиция включает предчувствие, воображение, проницательность или мысли, которые часто спонтанно проявляются в сознательном постижении проблемы и в последующем принятии решений.

- Решения, основанные на суждениях – это выбор, обусловленный знаниями и накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случилось в подобных ситуациях раньше и прогнозирует результат альтернативного выбора.

- Рациональные решения не зависят от прошлого опыта. Процесс их принятия предполагает выбор такой альтернативы, которая принесет максимум выгоды для организации. Идет поиск наилучшего решения. Процедура принятия рационального решения включает семь последовательных этапов:

- 1) определение проблемы;
- 2) формулировка ограничений и критериев принятия решений;
- 3) выявление альтернатив;
- 4) оценка альтернатив;
- 5) выбор альтернативы;
- 6) реализация решения;
- 7) обратная связь.

**По содержанию:**

- экономические;
- социальные;
- организационные;
- технические;
- научные.

**По количеству целей**

- одноцелевые
- многоцелевые

**По длительности действия**

- стратегические (долгосрочные)
- тактические (среднесрочные)
- оперативные (краткосрочные).

**По численности принимающих решение:**

- индивидуальное
- групповое

**По уровню принятия решения:**

- организация в целом
- структурные подразделения
- функциональные службы
- отдельные работники

**По направлению воздействия**

- внутри организации как системы
- за пределы организации.

### 3. Факторы, влияющие на процесс принятия решений

**Определение проблемы.** Необходимым условием принятия решения является сама проблема: если бы не существовало проблем, то не было бы никакой необходимости в решениях. Проблемы обычно бывают трех типов: благоприятные, кризисные и обычные.

Кризисные и обычные – это явные проблемы, которые должны рассматриваться менеджерами.

Благоприятные, напротив, обычно завуалированы, и менеджер должен их обнаруживать.

Поскольку большинство кризисных и обычных проблем по своей природе требует немедленного внимания, менеджер может тратить массу времени, рассматривая их, и не иметь времени заниматься важными новыми благоприятными проблемами.

Первая фаза определения проблемы – осознание симптомов сбоев или имеющихся благоприятных возможностей. Такими симптомами являются:

- 1) низкие прибыль, сбыт, производительность труда, качество продукции;
  - 2) высокие издержки производства и обращения;
  - 3) многочисленные конфликты в организации, большая текучесть кадров, низкая мотивация и преданность персонала.
- Вторая фаза диагностирования проблемы – определение причин возникновения проблем.

Вторая фаза – ранжирование проблемы в ряду других проблем. В основу ранжирования могут быть положены следующие факторы:

- 1) воздействие на организацию;
- 2) срочность проблемы и ограничения по времени;
- 3) поддержка проблемы извне в пользу ее решения;
- 4) жизненный цикл проблемы.

Третья - Формулировка ограничений и критериев принятия решения.

На этом этапе учитываются ресурсы для реализации решения. Они должны быть реалистичными. Ограничителями могут быть лимиты времени на разработку и решение проблемы, размеры выделяемых для этого средств, параметры эффективности достижения целей. Кроме ограничений, руководитель определяет и стандарты, по которым необходимо оценивать альтернативные варианты выбора. Это критерии принятия решений. Они имеют разное содержание и форму. Наиболее полно критерии разработаны

для программируемых решений, где возможны использование методов количественного анализа и электронная обработка данных.

Применение экономико-математических методов к решению управленческих проблем позволяет использовать в качестве критерия выбора целевую функцию, которую обычно надо максимизировать или минимизировать; поэтому такой выбор называется оптимизационным. Примерами оптимизационных критериев могут служить: максимизация прибыли, доходов, производительности, эффективности; минимизация–затрат, потерь от брака или простоев и т. д. Оптимальное решение выбирается на основании сравнения количественного значения целевой функции по всем возможным вариантам; самым лучшим решением считается то, которое обеспечивает наиболее желательное значение целевого критерия. Примером таких решений являются оптимизация загрузки оборудования, складских запасов, раскроя материалов и т. д.

Четвертая -Выявление альтернатив. Теоретически необходимо выявить все возможные варианты решения проблемы, но на практике руководитель редко располагает знаниями и временем для этого. Поэтому число альтернатив для дальнейшего рассмотрения ограничивается несколькими вариантами, которые считаются достаточно хорошими для улучшения проблемной ситуации.

Пятая-Оценка альтернатив. На этом этапе определяются достоинства и недостатки выявленных вариантов решения проблемы. Для сопоставления альтернатив используют критерии, установленные на втором этапе. Если какое-то решение не удовлетворяет критерию, его дальше не рассматривают. Важным моментом в оценке является определение вероятности осуществления каждой альтернативы.

Шестая - Выбор альтернативы или принятие решения. Наилучшим решением будет то, которое в наибольшей степени соответствует целям и ценностям фирмы при использовании наименьшего объема ресурсов.

Седьмая - Реализация решения. Этот этап позволяет определить правильность, оптимальность принятого решения. Для реализации решения его надлежит довести до исполнителей. Они должны получить четкую информацию о том, кто, где, когда и какими способами должен осуществлять действия, соответствующие этому решению.

Восьмая - Обратная связь. Она осуществляется в форме контроля выполнения решения на основе информации о ходе его реализации,

измерения, оценки и сравнения фактических результатов с запланированными.

Контроль может выявить не только отклонения от намеченного плана действий, но и недостатки самого решения, требующие своевременного устранения.

Чтобы таких недостатков было меньше, контрольная функция должна осуществляться на всех этапах процесса принятия решений.

Это может вызвать необходимость повторного выполнения процедур предыдущих этапов. Принятие решений превращается в непрерывный процесс.

Он не заканчивается этапом принятия решения, выбором единственного варианта. Обратная связь обеспечивает менеджеров информацией, которая может инициировать новый цикл принятия решений.

#### **4. Групповое принятие решений**

В большинстве организаций многие решения принимаются в коллективах, группах. Менеджеры часто сталкиваются с ситуациями, требующими обсуждения на собраниях. Это особенно касается непрограммируемых проблем, которые новы, сложны и заключают в себе большую неопределенность результата. Решение таких проблем одним человеком редко принимается на регулярной основе.

Существует множество методов группового обсуждения проблемы и принятия решения. Основными из них являются: синектика, метод номинальной группы, метод Дельфи, метод экспертных оценок, планирование согласия, написание сценариев. Остановимся подробнее на синектике.

Синектика – это соединение различных, не соответствующих друг другу элементов. Как метод она предполагает выявление в рассматриваемом объекте противоположных сторон или тенденций. Большое значение придается формулированию задачи. При «синекторной атаке» допускается конструктивная критика. Основными творческими приемами, используемыми в синектике, являются различные виды аналогий: прямая, личная, символическая и фантастическая.

При прямой аналогии рассматриваемая проблема или объект сопоставляются с похожими проблемами или объектами из другой области (биологии, техники, медицины и т. д.). Например, если решается проблема

адаптации, то легко можно провести параллель с хамелеоном, меняющим окраску, и т. п.

При личной аналогии участники «синекторной атаки» пытаются вжиться в проблему или объект, слиться с ними воедино, посмотреть на них изнутри для того, чтобы глубже понять условия и механизм действия.

При символической аналогии подбирается сжатая смысловая формулировка в виде краткого определения, отражающего суть рассматриваемой проблемы. Например, пламя – видимая теплота, прочность – принудительная целостность и т. д.

При фантастической аналогии разработчик вводит в решаемую задачу какие-либо фантастические существа или предметы (например, волшебную палочку или волшебную лампу Аладдина), которые могли бы выполнить то, что требуется по условиям задачи. Таким образом, с помощью аналогий разработчики пытаются, решая сложную неординарную задачу, увидеть в неизвестном уже известное, что позволяет использовать знакомые методы. Если решается обычная задача, то аналогия позволяет избежать шаблонного мышления и посмотреть на проблему с новой, неожиданной стороны и найти оригинальное решение.

Синектика является более развитым и сложным способом творческой деятельности группы, цель которой состоит в формулировании решения. Синектическая группа формируется из исследователей, обученных методам творческой работы, являющихся высококлассными специалистами разных профессий или разных дисциплин.

Возраст участников не имеет значения, однако опыт показал, что наиболее подходящие для «синекторов» – люди в возрасте 25–40 лет. Считается, что до 25 лет человек не имеет достаточного опыта, а после 40 лет он уже не так восприимчив к новым идеям.

Она создается на постоянной основе в отличие от групп, организованных на краткосрочный период, для решения любых сложных проблем, возникающих в организации.

Она работает полный рабочий день в течение времени, которое необходимо для решения проблемы. Руководит группой опытный специалист, хорошо знающий приемы синектики. Основная задача синектической группы – использовать опыт и знания из разных областей, имеющиеся у членов команды, для поиска идей и разработки возможных решений.

*Вопросы для самопроверки:*

1. *Что такое управленческое решение?*
2. *Какие существуют классификации управленческих решений?*
3. *Какие факторы влияют на процесс принятия решений?*
4. *Назовите технологии принятия групповых решений.*

*Дополнительный хрестоматийный материал по теме*



## **ТЕМА 11. КОММУНИКАЦИИ И КОНФЛИКТЫ В ОРГАНИЗАЦИОННОМ УПРАВЛЕНИИ**

### *Тематические разделы*

1. *Коммуникации в организации.*
2. *Конфликты в организации.*

### **1. Коммуникации в организации**

*Коммуникации* - это обмен информацией, призванной усилить эффективность организации. Коммуникации бывают:

1. вертикальные, которые в свою очередь делятся на:
  2. восходящие, предназначенные для предоставления отчетов пояснительных записок и предложений руководству;
  3. нисходящие, предполагающие постановку задач перед подчиненными, директивные указания (сделать незамедлительно) и информацию о изменении приоритетов (как ужасно холодно в кабинете и мы его устранили, весь коллектив должен обеспечить информацию).
  4. горизонтальные коммуникации, осуществляющие между подразделениями для координации их деятельности, что позволяет так же повысить эффективность организации;
  5. формальные, призваны обеспечить достижение целей организации.
  6. неформальные, предполагают так называемый канал распространения слухов. Они предназначены для плановой утечки информации по принципу «только между нами» (предстоящие сокращения, система наказания).

Коммуникация предполагает осуществление коммуникационного процесса,, включающая в себя 4 базовых элемента:

- отправитель
- канал
- сообщение
- получатель

Любой коммуникационный процесс начинается с зарождения идеи, которая подлежит кодированию в устной или письменной формах, в дальнейшем это сообщение передается по соответствующему каналу.

Получатель должен интерпретировать полученную идею раскодировав ее. Необходимо реализовать обратную связь.

На пути эффективных коммуникаций находится множество барьеров, к которым можно отнести: сениктику, т.е. значение слов; несоответствие вербальных и невербальных символов.

Вербальные предполагают слова в устном и письменном выражении. Невербальные- информация, символы передаются через позы, жесты, мимику.

Змея- наиболее простой вид коммуникационной сети, в которой «В» выполняет роль не только посредника, но и в определенных случаях контролера (применяется для работников одного уровня управления).

Шпора - центральное звено «А» перегружено и неспособно брать на себя все управленческие решения. У него является помощник «В» конкретизирующий задание и распределяющий команды между исполнителями. Он контролирует ситуацию, но может слегка изменяя акценты навязывать свою волю первому лицу организации.

Тент (палатка, дом) - свойственный для крупных функциональных структур, здесь существуют вертикальные и горизонтальные коммуникации, которые позволяют подчиненным самостоятельно решать многие проблемы и не отвлекать руководство на их решение. Чтобы сосредоточиться на главном, в палатке допускается один уровень горизонтальных коммуникаций между вторыми лицами, а в доме на всех уровнях управления, что придает ему характер замкнутой сети.

Круг является основой замкнутых сетей. В крупных организациях он позволяет связывать всех со всеми. В сложном круге отношения между подчиненными предполагают морально-психологическую готовность создать единую команду.

Процесс взаимодействий и взаимоотношений субъектов (людей) рассматривается как общение. В зависимости от предмета общения, общение может быть:

1. бытовым и деловым;
2. специально-профессиональным и общенаучным;
3. социально-политическим и информационно-коммуникативным.

*Деловое общение* - есть передача мыслей, эмоций или отношений одного или нескольких человек другому или другим людям.

## 2. Конфликты в организации

1. Сущность конфликта. Это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть отдельными лицами или группами. В эффективных организациях некоторые конфликты и возможны, и желательны. Они помогают выявить разнообразие точек зрения, большое число альтернатив или проблем, делает процесс принятия решения более эффективным. Конфликт может быть функциональным, ведущим к повышению эффективности организации и дисфункциональным, приводящим к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности принятия решений.

2. Типы конфликтов. Внутриличностный К (к одному человеку предъявляются противоречивые требования из-за нарушения принципа единоначалия; производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями; реакция на рабочую перегрузку или недогрузку).

Межличностный К (борьба людей за ограниченные ресурсы, статусы, место «под солнцем»; проявляется как столкновения между личностями с различными чертами характера, взглядами и ценностями).

К между личностью и группой (Производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки. Их надо соблюдать для удовлетворения социальных и материальных потребностей. К возникает если отдельная личность займет другую позицию, чем вся группа).

Межгрупповой конфликт (между группами формальными и неформальными, между различными подразделениями).

### 3. Причины конфликта.

- неудовлетворительные коммуникации (и причина, и следствие К);
- различные цели (т.е. приоритет отдается целям подразделения, а не организации в целом);
- различные представления о ценностях;
- ограниченность ресурсов и необходимость их распределения;
- различия в манере поведения и жизненном опыте;
- правления конфликтами и стрессами.

Во многих трудовых коллективах периодически возникают те или иные конфликтные ситуации. Конфликты (от лат. столкновения) - это

противоречие между двумя или более сторонами, т.е. конкретными лицами или группами, когда каждая сторона уверена в своей правоте и делает так, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне сделать то же самое.

Бытует мнение, что конфликт - это явление всегда нежелательное, что его необходимо избегать и немедленно разрешать, как только он возникает. В действительности конфликты могут функциональными, приводящими к повышению эффективности деятельности организации, или дисфункциональными, проводящими к снижению группового сотрудничества и эффективности их деятельности. Точнее, конфликтами могут выполняться как позитивные, так негативные функции. Преобладание тех или иных функций конфликтов зависит в основном от управления ими.

Таблица Функции (последствия) конфликтов

Позитивные	Негативные
<p>Разрядка напряженности между конфликтующими сторонами. Большая расположенность сторон к сотрудничеству сторон в будущем. Выявление проблем до начала реализации решения. Усиление чувства причастности людей к решению проблем и облегчение его реализации. Расширение набора альтернативных вариантов решения проблем. Получение новой информации об участниках и мотивах конфликта, о возможных оппонентах. / Сплочение коллектива организации при противоборстве с внешним врагом. Стимулирование к изменению и развитию.</p>	<p>Большие материальные, эмоциональные затраты на участие в конфликте.  Рост текучести кадров, снижение дисциплины, ухудшение морально-психического климата в коллективе. Представление о другой группе как о враге. Чрезмерное управление конфликтами в ущерб работе. Придание большого значения победы в конфликте, чем решению проблемы. Уменьшения или прекращения сотрудничества между участниками конфликтами. Усиление враждебности между конфликтующими сторонами.</p>

Существует *четыре основных* типа конфликтов.

*Первый тип* - внутриличностный конфликт. Он может принимать разные формы. Одна из наиболее распространенных его форм - это ролевой конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречие требования по поводу того, каким должен быть результат, его работы.

Например, заведующий секцией магазина требует, чтобы продавец все время находился в отделе, предоставлял покупателям информацию и оказывал услуги. Позже он высказывает недовольство тем, что продавец тратит много времени на обслуживание покупателей уделяет мало внимания пополнению отдела товарами. В этом случае конфликт возник в результате противоречивых требований, предъявляемых к подчиненному.

В ряду случаев внутриличностный конфликт, происходящий внутри индивида, по природе является конфликтом его целей или взглядов. Конфликтом целей он становится в том случае, когда индивид выбирает и пытается достигнуть взаимоисключающих целей. Конфликтом взглядом он становится, когда индивид признает несостоятельность своих мыслей, ценностей и поведения в целом.

*Второй тип* - межличностный конфликт (наиболее распространенный). Руководителем часто приходится отстаивать интересы коллектива (распространен ресурсов, время использования оборудования и т.д.). Причем каждый считает, что должен убедить вышестоящие начальство выделить эти ресурсы именно ему. Также может быть столкновение двух специалистов за осуществление своих проектов. Возможен и конфликт между двумя кандидатами на одну вакансию (должность), а также между отдельными личностями с различными чертами характера, взглядами и ценностями.

*Третий тип* - конфликт между личностью и группой. Например, неформальная группа устанавливает нормы поведения. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятым в эту группу. Однако если ожидания группы находится в противоречии с ожиданиями отдельной личности, в этом случае может возникнуть конфликт.

Конфликт может возникнуть и на почве должностных обязанностей. Руководитель бывает вынужден принять дисциплинарные меры, которые могут оказаться непопулярными у подчиненных. Тогда группа может нанести ответный удар - изменить отношение к руководителю.

*Четвертый тип* - межгрупповой конфликт, между группами (формальными и неформальными), а также между профсоюзом и администрацией. Функциональные группы нередко конфликтуют друг с другом из-за различия целей. Например, в отделе сбыта, ориентированном на покупателя, всегда должны быть большие товарные запасы для выполнения заказов что, в свою очередь, ведет к увеличению затрат и, как следствие, противоречит интересам финансового и других отделов.

Конфликты на практике имеют разную продолжительность - от нескольких дней до нескольких лет. Последнее подчас имеют вялотекущий характер, времени усиливающийся.

Причины возникновения конфликта в организации.

В общем виде в возникновении конфликтов можно выделить две стороны - объективную и субъективную. Объективное начало в возникновении конфликтов связано со сложной, противоречивой ситуацией, в которой оказываются люди. Плохие условия труда, нечеткое разделение функций и ответственности - такого рода проблемы относятся к числу потенциально конфликтных, т.е. объективно являются той возможной почвой, на которой легко возникают напряженные ситуации. Если люди поставлены в такие условия, то независимо от их настроения, характеров, сложившихся в коллективе отношений и наших призывов к взаимопониманию и сдержанности вероятность возникновения конфликтов довольно велика. Так, например, в одной организации мы столкнулись с недостаточной определенностью прав сотрудников отделов технического контроля ряда цехов. Это приводило к хронической напряженности в отношениях между рабочими цехов и работниками ОТК, на которых оказывалось систематическое давление. Примечательно, что неотрегулированность их взаимоотношений тянулась годами, столь же затяжными были и конфликты. Объективность этой конфликтной ситуации лишний раз подтверждалась тем, что работники отдела технического контроля, как и рабочие в цехах, за эти годы менялись, а конфликт оставался. Независимо от конкретных особенностей людей, в него втянутых, суть конфликта целиком определялась той противоречивой ситуацией, в которой оказались его участники. Следует сказать, что ситуаций, где отчетливо проступает объективное происхождение конфликтов, в реальной производственной практике возникает не так уж мало.

Недостаточно гласно осуществляется распределение отпусков, нарушается график их распределения - и возникают конфликты. Не продуман перевод коллектива на бригадные формы работы, нарушены их принципы - легко возникают конфликты и осложнения с руководством, да и в отношениях работников между собой.

Устранение конфликтов, вызванных такими причинами, может быть достигнуто только изменением объективной ситуации. В этих случаях конфликты выполняют своего рода сигнальную функцию, указывая на неблагополучие в жизнедеятельности коллектива.

Проблема конфликта в организации усложняется, как правило, тем, что сама позиция руководителя или лидера организации оказывается весьма сложной и в какой-то мере неопределенной, противоречивой. С одной стороны, она выступает как важное преимущество и как показатель жизненного успеха, но, с другой стороны, она же является и позицией, подчиненной следующим, более высоким инстанциям в системе управления данной организацией. Это означает, что руководитель обязан как бы интегрировать все внутренние импульсы и проблемы данной организации, знать ее сильные и слабые стороны, располагать постоянно всей информацией о положении дел в наиболее напряженных ее точках, и, в то же время, он должен в каждый момент представлять интересы этой организации перед своим начальством, советом директоров или перед внешними структурами. Естественно, что в глазах подчиненных руководитель, даже самый демократичный, имеет один образ, а в глазах своего начальства - иной. Это объясняется не нравственным дефектом личности или ее лицемерием, а разными функциями, которые выполняет руководитель в иерархии управления.

Требования, которые предъявляются ему сверху, не совпадают с требованиями, которые предъявляются снизу. Один из наиболее важных аспектов в деятельности любой организации заключается в соотношении формальной, официальной структуры этой организации и неформальных, нигде не зафиксированных, реальных отношений между людьми в той же самой организации. В ходе совместной работы происходит стихийное распределение авторитетов и уважения друг к другу, которое имеет огромное значение с точки зрения эффективности организации.

В результате, чем больше совпадают формальная и неформальная структуры, тем благоприятнее обстановка для эффективности организации. И наоборот несовпадение или открытый конфликт между структурами блокирует деятельность организации. Задача лидера - хорошо знать и чувствовать этот источник внутреннего напряжения и вести дело таким образом, чтобы по возможности сблизить формальную и неформальную структуры организации.

Можно выделить несколько основных причин конфликтов в организациях. Распределение ресурсов. Даже в самых крупных и богатых организациях ресурсы всегда ограничены. Необходимость распределять их практически неизбежно ведет к конфликтам. Люди всегда хотят получать не

меньше, а больше, и собственные потребности всегда кажутся более обоснованными.

Взаимозависимость задач. Возможность конфликтов существует везде, где один человек (или группа) зависит от другого человека (или группы) в выполнении задачи. Например, руководитель производственного подразделения может объяснить низкую производительность труда своих подчиненных неспособностью ремонтной службы быстро и качественно чинить оборудование.

Различия в целях. Вероятность этих конфликтов в организациях возрастает по мере увеличения организации, когда она разбивается на специализированные подразделения. Например, отдел сбыта может настаивать на производстве более разнообразной продукции, исходя из спроса (потребностей рынка); при этом производственные подразделения заинтересованы в увеличении объема выпуска продукции при минимальных затратах, что обеспечивается изготовлением простой однородной продукции. Отдельные работники тоже, как известно, преследуют собственные цели, не совпадающие с целями других.

Различия в способах достижения целей. У руководителей и непосредственных исполнителей могут быть разные взгляды на пути и способы достижения общих целей, т.е. при отсутствии противоречивых интересов. Даже если все хотят повысить производительность труда, сделать работу более интересной - о том, как это сделать, люди могут иметь самые разные представления. Проблему можно решить по-разному, и каждый считает, что его решение самое лучшее.

Неудовлетворительная коммуникация. Конфликты в организациях очень часто связаны с неудовлетворительностью коммуникации. Неполная или неточная передача информации или отсутствие необходимой информации вообще является не только причиной, но и дисфункциональным следствием конфликта. Плохая коммуникация препятствует управлению конфликтами.

Различия в психологических особенностях. Это еще одна причина возникновения конфликтов. Как уже говорилось, не следует считать ее основной и главной, но игнорировать роль психологических особенностей тоже нельзя. Каждый нормальный человек обладает определенным темпераментом, характером, потребностями, установками, привычками и т.д. Каждый человек своеобразен и уникален.

Порой психологические различия участников совместной деятельности столь велики, что мешают ее осуществлению, повышают вероятность

возникновения всех типов и видов конфликтов. В этом случае можно говорить о психологической несовместимости. Вот почему в настоящее время менеджеры все большее внимание уделяют подбору и формированию "слаженных команд".

*Вопросы для самопроверки*

1. *Что такое коммуникация?*
2. *Какие виды коммуникации происходят в организации?*
3. *Что такое конфликт?*
4. *Каким образом конфликты оказывают влияние на внутреннюю среду организации?*

*Дополнительный хрестоматийный материал по теме*



## **ТЕМА 12. ПОНЯТИЕ И ЗНАЧЕНИЕ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

### *Тематические разделы*

1. *Классификация управленческих технологий.*
2. *Современные кадровые технологии привлечения персонала.*
3. *Управление профессиональным развитием и обучением персонала.*
4. *Управление профессиональным развитием и обучением персонала.*
5. *4. Кадровые решения и технология их принятия.*
6. *5. Современные кадровые технологии в системе управления персоналом: Assessment технология.*

### **1. Классификация управленческих технологий**

*Кадровая технология* – это совокупность методов и организационных процедур, направленных на оптимизацию принимаемых кадровых решений.

*Объектом воздействия* кадровых технологий являются профессиональные способности и профессиональный опыт работника.

*Содержание кадровых технологий* - это механизм получения необходимой информации о профессиональных способностях и навыков работника, их корректировки под требования организации.

Кадровые технологии подразделяются на:

технологии, обеспечивающие требуемые для организации как текущие, так и перспективные характеристики состава персонала (технологии кадрового планирования, отбора и подбора персонала, профессионального развития, формирования кадрового резерва).

Технологии, обеспечивающие получение всесторонней достоверной персональной информации о работнике. Это, прежде всего, методы и формы его оценки. Они должны быть легитимны, иметь правовую основу, установленный порядок проведения и применения полученных результатов. В практике работы с персоналом такими являются аттестация, квалификационные экзамены, мониторинг состояния характеристик персонала.

Технологии, обеспечивающие востребованность возможностей персонала (ротация кадров, управление карьерой).

Технологии, обеспечивающие получение высоких результатов деятельности каждого работника и согласованности действий всего персонала для достижения целей организации и повышения эффективности ее деятельности. Речь идет о мотивации и стимулировании труда. Они относятся к базовым кадровым технологиям и на практике часто дополняют друг друга. А.И. Турчинов предложил классифицировать кадровые технологии по следующим признакам: типы технологий, виды технологий, уровни технологий.

*Типы технологий:*

технологии решения стратегических кадровых задач, которые должны формироваться в русле общей стратегии организации. Стратегия – это генеральная программа действий организации, установление приоритета проблем, ресурсы и последовательность шагов для достижения стратегических целей. Различают базовую и функциональную стратегии. Базовая стратегия – это модели поведения организации в целом или отдельной хозяйственной единицы в той или иной рыночной ситуации. Функциональные стратегии – это комплекс мероприятий и программ развития отдельных функциональных сфер и подразделений организации.<sup>1</sup>

Технологии кадрового моделирования и прогнозирования; Например, технология кадрового планирования включает следующие взаимосвязанные направления деятельности:

- прогнозирование спроса — оценка будущих потребностей в рабочей силе на основании корпоративных и функциональных планов, прогнозов будущих уровней деятельности;
- прогнозирование предложения — оценка предложения рабочей силы на основании анализа текущих ресурсов и их наличия в будущем с учетом потерь за счет текучести кадров;
- прогнозирование потребностей — анализ прогнозов спроса и предложения для установления будущей нехватки или избытка рабочей силы с помощью моделей (где это возможно);
- анализ производительности и издержек — для выявления необходимости увеличения производительности и снижения издержек;

---

<sup>1</sup> Шарапов В.М., Шарапова Е.В. Универсальные технологии управления. М.,2006. С.141.

- планирование деятельности — разработка плана действий по предотвращению прогнозной нехватки или избытка рабочей силы с целью улучшения ее использования, увеличения производительности и сокращения издержек;

- бюджетирование и контроль — составление бюджета, норм расхода человеческих ресурсов и мониторинг выполнения плана по ним<sup>2</sup>.

инновационные технологии;

универсальные технологии.

*Виды технологий* подразделяют на:

информационные технологии (обеспечивают информационную подготовку кадров);

внедренческие технологии (обеспечивают обновление организационных структур управления, формирование стратегического мышления персонала, повышение деловой культуры кадров);

обучающие технологии (обеспечивают внедрение новых форм активного обучения, переподготовки и перепрофилирования кадров).

*Среди уровней технологий различают:*

национальные технологии (являются универсальными и стратегическими технологиями для других уровней управления);

приоритетные технологии для всех уровней развития;

региональные технологии;

технологии самореализации творческого потенциала личности.<sup>3</sup> Эти технологии нацелены на саморазвитие личности, однако эффект их применения зависит от наличия следующих условий: осознание работником целей и задач саморазвития; его участие в творческой, самостоятельной деятельности; формирование в коллективе культа самосовершенствования.

технологии трудовой ассоциации. К ним относят технологии выработки стратегии экономического и социального развития трудовых ассоциаций, формирования неформальных коллективных отношений, положительной мотивации труда, индивидуальной работы с людьми, регулирования морально-психологического климата и т.п.

<sup>2</sup> Колпаков В.М., Дмитренко Г.А. Стратегический кадровый менеджмент.[Электронный ресурс]: Режим доступа:[biglibrary.ru/category38/book117/part52/

<sup>3</sup> Мельников И. Кадровик: разработка и реализация кадровой политики организации. [Электронный ресурс]:Режим доступа: [www.rumvi.com/products/ebook]

## 2. *Современные кадровые технологии привлечения персонала*

Важнейшей функцией кадрового менеджмента является планирование и рекрутинг персонала, который может включать:

\* *Набор персонала* – массовое привлечение персонала в какую-либо организацию, с целью создания необходимого резерва кандидатов на замещение вакантных рабочих мест.

\* *Отбор персонала* - это процесс выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого. Отбор персонала необходимо отличать от подбора персонала.

*При подборе персонала* - осуществляется поиск, идентификация требований различных должностей, видов деятельности под известные возможности человека, накопленный им профессиональный опыт, стаж и способности.

Технология привлечения персонала включает:

- анализ потребности настоящей и будущей потребности в кадрах;
- формирование требований к персоналу;
- определение сроков и условий набора;
- определение основных источников поступления кандидатов;
- выбор методик оценки кандидатов.

*Источники привлечения персонала* подразделяются на внутренние и внешние. Каждая компания выбирает для себя приоритетный путь, и от этого во многом зависит кадровая политика организации в целом.

Основными формами внутренних источников подбора персонала являются:

- Должностные уведомления и конкурс вакансий.
- Рекомендации от работников организации.
- Выдвижения и переводы.

Методы набора персонала из внутреннего источника разнообразны:

*Внутренний конкурс.* Служба персонала может разослать во все подразделения информацию об открывшихся вакансиях, известить об этом всех работающих.

*Совмещение профессий* в условиях небольшого объема работы и на короткое время.

*Ротация* представляет собой смену круга задач и обязанностей, не влекущую за собой повышение в должности и рост заработной платы.

К *внешним источникам* подбора персонала относятся:

1. *Центры труда и занятости*, которые действуют в каждом административном округе. Большинство вакансий закрывают потребность в малоквалифицированных кадрах или работников массовых профессий.

2. *Агентства по найму (рекрутинговые, кадровые агентства)* - организации, оказывающие посреднические услуги по подбору персонала для фирм-заказчиков. Работодатель представляет агентству заявку на специалистов с указанием должности, оклада, содержания деятельности, ориентировочных критериев поиска и отбора. Агентство предлагает несколько кандидатов, на которых может быть дана "гарантия". Она вступает в силу в случае увольнения специалиста по собственному желанию или некомпетентности. Тогда агентство обязано бесплатно представить других кандидатов на данную должность. Большинство кадровых агентств сегодня представлены в Интернете. Они при помощи Интернет-технологий:

- формируют и ведут банк вакансий с различной дифференциацией должностей и профессий;
- осуществляют подбор кандидатов по требованиям работодателей;
- проводят предварительное собеседование с претендентами на вакансии;
- осуществляют профессиональное и психологическое тестирование.

Крупнейшим игроком на рынке онлайн-рекрутмента персонала является компания HeadHunter (*hh.ru*). На сайте HeadHunter каждому работодателю выделен лимит просмотров резюме: 8 тысяч на одну компанию и 500 на отдельного пользователя.

3. *Печатные СМИ*. Газеты «Работа для Вас», «Работа сегодня» чаще всего предлагают вакансии менеджеров нижнего звена, обслуживающего персонала, рекламных и торговых агентов, рабочих профессий. Газеты «Карьера», «Капитал» - вакансии для высококвалифицированных специалистов и менеджеров среднего звена.

4. *Неформальные каналы* имеют практически нулевые затраты. Но при этом выбор специалистов нужной квалификации невелик.

5. *Образовательные учреждения*.

6. *Интернет-ресурсы* сегодня оказались наиболее востребованными. Интернет-технологии – это технологии, основанные на применении специально разработанных рекрутерских программ, позволяющих быстро

разместить на специализированных Интернет-сайтах информацию о вакансии и «отфильтровать» размещенные там резюме, осуществить подписку на резюме по определенным вакансиям. В 2005г. появился поисковик Jobster.ru. Это полноценный поисковик, имеющий «паука», который ежечасно следит за обновлением баз данных в Сети. Для отсеивания копий одной и той же вакансии Jobster.ru. использует «интеллектуальный алгоритм». То есть сервер пытается отфильтровать найденный спам и имеет представление, что одна и та же должность может называться по разному. В результате из 3—40тысяч вакансий, которые ежесуточно приносит к серверу «паук», в индекс заносится меньше 10 тысяч. Список вакансий обновляется еженедельно. Сегодня Jobster.ru уже далеко не единственный подобный ресурс.

Оценка кандидата также проходит поэтапно:

*При приеме на работу кандидат должен пройти несколько ступеней отбора:*

1. Анализ документов: трудовой книжки, резюме, анкеты.

2. Первичное собеседование с сотрудником отдела кадров, который сосредотачивается на оценке психологических и личностных качествах кандидата, его навыках коммуникаций.

3. Собеседование с линейным руководителем, на котором может присутствовать и менеджер по кадрам. Интервью бывает следующих типов:

- Биографическое (или фактологическое) интервью — это наиболее «традиционное» интервью, когда вопросы задаются относительно каждого места работы кандидата. Рекрутер уточняет информацию о компании, об обязанностях, которые там выполнял человек, о его достижениях и причинах ухода.

- Ситуационное интервью — это такое интервью, на котором кандидату задают вопросы типа: «Представьте, что Вы работаете у нас в компании, и Вы сталкиваетесь с такой вот сложнейшей и нерешаемой ситуацией... Как Вы себя поведете?» Соответственно, на основании ответов кандидата, делается вывод о том, справится он с данной работой или нет.

- Интервью по компетенциям. Компетенции - это интегральное качество, сочетающее в себе знания, профессиональные навыки и личностные качества человека, необходимые для успешной работы в определенной профессии на определенной должности в конкретной компании. Модель компетенций разрабатывается для каждой должности. Корпоративные модели компетенций учитывают не только специфику должности, но и особенности

корпоративной культуры и стратегических целей организации. Ключевыми компетенциями, определяющими эффективность управленца выступают не столько профессиональные, сколько базовые компетенции. *Базовые компетенции* – группа компетенций, которая основывается на интеллектуальных, коммуникативных, эмоциональных и волевых качествах человека. Именно базовые компетенции являются фундаментом, на котором строится любая управленческая деятельность. К тому же по сравнению со специальными (профессиональными) компетенциями, они гораздо труднее поддаются коррекции: изменить стиль мышления или коммуникации несравнимо сложнее, чем усвоить технологию в профессиональной области. Иная классификация компетенций предложена Т.Базаровым:

\* *Стандартные* компетенции — способность решать типовые для данного вида деятельности задачи.

\* *Ключевые* компетенции — способность решать инновационные для данного типа деятельности задачи.

\* *Ведущие* компетенции — способность к созданию новых видов профессиональной деятельности.

Во время интервью по компетенциям используется оценочная матрица (карта компетенций), которая помогает диагностировать профессиональные качества и личностные характеристики кандидата.

4. Психологическая оценка кандидата, проводимая или менеджером по персоналу или психологом. Помимо стандартного интервью, часто используются психологические тесты.

Все чаще работодатели при приеме на работу прибегают к *ролевой игре*, которая позволяет проанализировать действия кандидата в самых различных ситуациях. Ролевые игры могут быть совершенно разными и по форме, и по содержанию, и по продолжительности. Обычно работодатель просто ставит соискателя в сконструированную им ситуацию. Сам так же выступает в какой-то роли. Иногда в ролевой игре принимают участие сразу несколько кандидатов на одну должность, и руководитель получает возможность для сравнения.

Опытные рекрутеры часто используют элементы разных методов в оценке кандидата.

5. Собеседование со службой безопасности компании, которое завершает процесс отбора кандидата. Служба безопасности (СБ) проверяет персональные данные кандидата, Служба безопасности проверяет законопослушность соискателя, наводит справки о его психическом

здоровье. Во время интервью используется тактика прямых вопросов (кандидата просят объяснить факты, выявленные на стадии проверки) и метод аналогии. Метод аналогии позволяет выявить интересующие СБ факты по косвенной информации.

### **3. Управление профессиональным развитием и обучением персонала**

Отдел кадров составляет план развития персонала, который может быть стандартным и индивидуальным, сформированным на основе итогов аттестации. Стандартный план обычно применяется там, где одинаковы исходные условия и существуют работники, которые могут развиваться по сходным планам. Индивидуальный план развития учитывает индивидуальные качества каждого работника. Сведенные воедино планы развития сотрудников становятся программой персонального развития персонала организации. Эта программа определяет цели профессионального развития, средства их достижения и бюджет.

Важнейшим средством профессионального развития персонала является *профессиональное обучение* – процесс непосредственного приобретения новых профессиональных навыков и знаний сотрудниками организации.

Выделяют следующие *виды профессионального обучения*: первичное обучение лиц, принятых на работу; ежегодное обучение сотрудников; периодическое обучение по специальным профессиональным образовательным программам; обучение лиц, готовящихся к должностным перемещениям.

*Технология профессионального развития* включает в себя следующие этапы: определение потребностей; постановка целей; разработка плана профессионального обучения; определение сроков обучения; формирование бюджета и контроль за его исполнением; разработка учебной программы профессионального обучения; оценка эффективности профессионального обучения.

Профессиональное обучение работников подразделяется на внутрифирменное и обучение вне рабочего места. *Внутрифирменное обучение* работников включает:

\* Обучение при приеме на работу, основными методами которого являются: «копирование» – работник прикрепляется к специалисту, учится, копируя действия этого человека; наставничество; инструктаж.

\* Ежегодное обучение сотрудников. Наиболее распространенными являются следующие программы обучения: тренинги продаж, переговоров, командообразования, развития межличностной и внутрифирменной коммуникации, формирования навыков преодоления конфликтов, формированию управленческих компетенций.

\* Делегирование полномочий – передача сотрудникам четко обозначенных проблем с полномочиями принятия по ним решения. При этом менеджер контролирует ситуацию в ходе выполнения работы;

\* Метод усложняющих заданий – расширение объема задания и повышение его сложности. Заключительная фаза – самостоятельная работа;

\* Ротация – работник переводится на новую работу или должность для получения дополнительной профессиональной квалификации и расширения опыта.

Основными *формами обучения вне рабочего места* являются:

\* Повышение квалификации организуется по мере необходимости в соответствии с установленной для каждой категории лиц периодичностью.

\* Стажировка, которая осуществляется для изучения передового опыта, приобретения профессиональных и организаторских навыков.

\* Профессиональная переподготовка направлена на получение сотрудниками знаний для выполнения нового вида профессиональной деятельности.

\* Переподготовка работников проводится для получения ими второго образования по новой специальности на базе имеющегося высшего или среднего профессионального образования.

Капиталовложения в человеческие ресурсы влияют на экономическую эффективность организации, повышение мотивации сотрудников, их лояльности к компании, способствуют созданию благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Не случайно крупные компании затрачивают на профессиональное обучение своих сотрудников значительные средства — от 2 до 10% фонда заработной платы.

#### ***4. Кадровые решения и технология их принятия***

*Управленческое решение* - это выбор, который должен сделать руководитель в соответствии с занимаемой им должностью для обеспечения выполнения поставленной перед организацией задачи.

Важным звеном в системе управленческих решений являются кадровые решения. *Кадровые решения* - это действия, направленные на достижение соответствия персонала стратегическим задачам работы организации и проводимые с учетом задач конкретного этапа ее развития.

Кадровые решения можно классифицировать по признакам:

- стратегической направленности;
- функциональной направленности;
- производственной направленности;
- ответственности за разработку и реализацию кадровых решений;
- характеру договорных отношений с работниками.

Для обоснования кадровых решений, как и для управленческих в целом, нужно учитывать внешние и внутренние факторы. Воздействовать на внешние факторы невозможно, но принимать реалистичные кадровые решения на основе их анализа необходимо.

К внутренним факторам Ю.Ю. Чилипенко относит:

\* *Жизненный цикл организации*, охватывающий стадии становления, бурного роста, зрелости, сокращения либо прекращения деятельности организации. В зависимости от этапа развития организации выбирается соответствующая кадровая стратегия. *Кадровая стратегия* – это общая концепция того, как достигаются главные цели организации, решаются стоящие перед ней проблемы и распределяются необходимые для этого ресурсы. На стадии становления организации выбирается *стратегия предпринимательства*.

*Стратегия изменения курса* применима в организациях, находящихся на стадии роста. Акцент делается на увеличении объемов прибыли, освоении нового или расширение уже имеющегося рынка. На этой стадии, как правило, делают серьезные финансовые вложения в развитие производства и персонала, чтобы обеспечить конкурентные преимущества организации. В связи с этим усиливается значимость оценки эффективности принимаемых кадровых решений и связанных с их реализацией финансовых вложений.

На стадии роста организации на первый план выдвигается задача поддержания равенства в оплате на внутреннем рынке труда, установления оптимальных соотношений в оплате между руководителями и подчиненными.

На стадии зрелости организации выбор, чаще всего делается в пользу *стратегии прибыли*, цель которой увеличение прибыли при помощи хорошо

зарекомендовавшего изделия, освоенных технологий и при отлаженном производстве.

Стадия сокращения и реорганизации производства сопровождается серьезным обострением трудовых отношений, решение которых требует особых усилий и целенаправленных действий со стороны руководства и кадровой службы организации. *Стратегию ликвидации* выбирают организации, находящиеся на стадии сокращения или реорганизации производства. Эта стадия сопровождается обострением трудовых отношений и потому отдел кадров должен сосредоточиться на мерах защиты сотрудников в виде поиска наиболее безболезненных способов сокращения занятых (переход на неполную рабочую неделю, сокращенный рабочий день).

2. На специфику принимаемых кадровых решений оказывает влияние размер организации. Сотрудники службы персонала крупных организаций специализируются в различных областях кадрового менеджмента: в области привлечения персонала, его обучения, планирования карьерного роста сотрудников, что способствует большей эффективности кадровой политики. Если организация небольшая, служба кадров не создается, а в организации выделяется отдельный работник – менеджер по кадрам, выполняющий всю работу кадровой службы, что сказывается на результативности кадровой политики.

3. Возможности решения кадровых проблем во многом определяются финансовыми возможностями организации. Так, отсутствие у организации достаточных финансовых средств сдерживает принятие решений относительно выбора различных источников подбора персонала, повышения заработной платы, финансирования программ обучения персонала и т.д. По мере улучшения финансового состояния организации расширяются ее возможности в реализации необходимых кадровых решений. В свою очередь, принятие оптимальных кадровых решений положительным образом влияет на финансовые результаты работы компании.<sup>4</sup>

4. Организационная культура организации также оказывает большое влияние на принятие кадровых решений. Тип организационной культуры

---

<sup>4</sup> Чилипенко Ю.Ю. Особенности кадровых решений как разновидности управленческих [Электронный ресурс ]: Режим доступа:[[www.hse.ru/pubs/lib/data/access](http://www.hse.ru/pubs/lib/data/access)]

определяет критерии выбора на руководящие и контролируемые должности; стиль руководства и управления; организацию работы и дисциплины сотрудников; распространение и обмен информацией; характер контактов и социализации (существующие барьеры, условия общения); пути разрешения конфликтов; мотивацию и критерии оценки эффективности работников, их развитие.

*Технологический процесс* разработки и принятия кадрового решения предполагает следующие пошаговые действия:

\* Анализ проблемной ситуации. Проблема – это вопрос, который требует решения, а значит на начальной стадии изучения, анализа проблемной ситуации. Технология выявления проблемы предполагает: исследование проблемы с разных точек зрения, составление перечня заинтересованных лиц и организаций и анализ их интересов; определение системы ценностей для данной среды и для отдельных фигурантов; анализ внешней среда; окончательная формулировка проблемы.

\* Выбор направления действий для устранения проблемы, что предполагает формулирование цели или ее вариантов. Цель – это желаемое состояние в будущем, в котором проблема отсутствует. Далее следует анализ вариантов цели и выбор из них оптимального варианта на основе технических, экономических, финансовых критериев их оценки. Необходимо составить и критерии оценки нежелательных вариантов, что позволит сузить количество рассматриваемых альтернатив.

\* Построение модели деятельности по достижению цели (решения проблемы) – план. Технология планирования включает следующие действия: определение типа плана; разработку показателей плана; выявление перечня мероприятий, необходимых для выполнения плана (построение модели состава плана); анализ влияния внешней и внутренней среды на планируемые показатели; диагностику трудоемкости и стоимости представленных мероприятий; анализ вероятности достижения плановых показателей и возможности их корректировки. При составлении плана необходимо проанализировать всю информацию, имеющую отношение к проблеме, а также учесть наличие или отсутствие необходимых трудовых, материальных, финансовых ресурсов.

\* Реализация решения.

\* Контроль и анализ результатов деятельности по решению проблемы.

## **5. Современные кадровые технологии в системе управления персоналом: Assessment технология**

Современной и все более распространенной технологией оценки и привлечения персонала стала технология *Assessment Centre* (Ассесмент-центры). Впервые эту технологию применила приемная комиссия Адмиралтейства Великобритании (1942 год). Очень скоро метод *Assessment Centre* стали использовать Служба стратегических исследований США и ЦРУ. В бизнес - среде первой эту технологию применила американская телефонная компания *AT&T* в 1971г. А вот сам термин *Assessment and Development Centre* («Центр оценки и развития») появился значительно позже - в 1987 году. В рамках этого метода соискателю предлагается выполнить ряд упражнений, моделирующих ключевые моменты профессиональной деятельности, в которых проявляются его личностные и профессиональные качества. Технология *Assessment Centre* включает следующие этапы: создание кейса заданий для оценки компетенций и системы критериев оценки; отбор и обучение группы оценщиков; оценка выраженности необходимых для вакантной должности качеств соискателей, участвующих в процедуре; обработка полученных данных. Итоговыми документами являются: индивидуальные рекомендации, составленные на основе профиля профессионально важных качеств, индивидуального балльного профиля, психологического портрета каждого участника и аналитический отчет. Временные рамки процедур *Assessment Centre* от одного до трех дней. Число участников ограничено- 5-12 человек. Перечень заданий составляется под конкретную организацию, но он, в любом случае, весьма разнообразен. Это ролевые игры, моделирующие реальные управленческие или производственные ситуации; кейсы и мозговой штурм; разработка и презентация проекта; тестирование; интервью и т.д. Наряду с традиционным методом *Assessment Centre*, ориентированным на оценку соискателей, существует технология *Strategic Assessment Centre* («Стратегический центр оценки»), нацеленная на диагностику процессов организационных изменений, как в компании в целом, так и ее отдельных структурных подразделений и сфер деятельности.

*Assessment Centre* - один из самых точных методов групповой оценки кандидатов на вакантную должность, кадрового потенциала компании, потребности его развития.

*Вопросы для самопроверки*

1. *Какие существуют классификации управленческих технологий в кадровом менеджменте?*
2. *Какие применяются в кадровом менеджменте технологии привлечения, обучения и адаптации персонала в организации?*
3. *Назовите технологии, применяемые менеджерами для развития персоналом.*
4. *Что такое Assessment технологии?*

*Дополнительный хрестоматийный материал по теме*



## **ТЕМА 13. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И СТИЛЬ РУКОВОДСТВА**

### *Тематические разделы*

1. *Организационная культура: понятие, виды, функции.*
2. *Уровни организационной культуры.*
3. *Типы и виды организационных культур.*
4. *Понятие и природа стиля руководства.*

### **1. Организационная культура: понятие, виды, функции**

**Организационная культура (корпоративная)** – специфическая, характерная для данной организации система связей, взаимодействий и отношений, осуществляющихся в рамках конкретной предпринимательской деятельности, способа постановки и ведения дела.

**Организационная культура** – это система коллективно разделяемых ценностей, символов, убеждений, образцов поведения членов организации, которые придают общий смысл их действиям.

**Организационная культура** – совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавшие свою эффективность и разделяемые большинством членов организации.

Выделяют два аспекта организационной культуры: **объективный и субъективный**.

**Объективный аспект** организационной культуры обычно связывается с физическим окружением, создаваемым в организации (само здание, его дизайн, место расположения, оборудование, мебель, цвет и объем пространства).

**Субъективный аспект** организационной культуры исходит из разделяемых работниками образов, предположений, веры, ожиданий, ряда элементов символики (истории, легенды, мифы), а также группового восприятия организационного окружения с его ценностями, нормами, ролями. Субъективный аспект создает больше возможностей для нахождения, как общего, так и различий между людьми и между организациями служит основой формирования управленческой культуры.

Важным аспектом организационной культуры является также и то, что она разделяется на ряд частных культур. В одной организации может быть много *субкультур*:

- субкультур подразделений и отделов, сотрудники которых могут ее развивать, существовать параллельно или разрушать ее;
- субкультур направлений деятельности управления, которые выбраны данной организацией.

## **2. Уровни организационной культуры:**

**символический** – включает внешние факты, которые можно воспринимать через чувства человека;

**поверхностный** – на этом уровне изучаются ценности и верования, разделяемые членами организации;

**глубинный** включает в себя базовые предположения, которые трудно осознать даже членами самой организации без привлечения и изучения специалистов.

Формирование культуры организации происходит под влиянием делового окружения, политических, социальных, культурных, национально-государственных и этнических факторов.

Организационная культура обладает следующими *свойствами*:

**коллективность** – выработка организационной культуры является функцией коллектива, члены которого находятся в тесном регулярном взаимодействии;

**эмоциональность** – эмоциональная окраска элементов организационной культуры придает огромное значение в жизни коллектива;

**историчность** – «сильная» организационная культура складывается тогда, когда организация постоянна и однородна по своему составу и существует в течение продолжительного времени;

**динамичность** – организационная культура претерпевает изменения на протяжении всей истории существования организации.

В организации организационная культура выполняет следующие *функции*:

**охранная** – основана на создании барьеров (запретов, ограничительных норм) от нежелательных внешних воздействий;

**интегрирующая** – формирует чувство принадлежности к организации, гордость за нее и объединяет людей в повседневной деятельности;

**регулирующая** – способствует поддержанию правил и норм поведения сотрудников как между собой, так и с внешним миром, что снижает возможность возникновения конфликтов;

**адаптивная** – облегчает приспособление людей друг к другу и к организации в целом с помощью участия в праздниках и изучения общих норм поведения;

**ориентирующая** – корректирует направление деятельности организации

**мотивационная** – создает стимулы для работы организации;

**формирование имиджа** – создает образ организации в глазах окружающих за счет отдельных элементов культуры.

В качестве основных **элементов** организационной культуры исследователи выделяют такие как:

- *осознание себя и своего места в организации;*
- *коммуникационная система и язык общения (устная или письменная информация, аббревиатуры, жесты);*
- *внешний вид, одежда, представление себя на рабочем месте (униформа, атрибутика, деловой стиль);*
- *осознание времени и отношение к нему (трудовой распорядок и его использование, нормирование времени);*
- *взаимоотношения между людьми (по полу, возрасту, статусу и власти, опыту и знаниям, степень формализации отношений);*
- *ценности (как набор ориентиров, что такое «хорошо» и что такое «плохо», нормы поведения);*
- *процесс развития работников;*
- *трудовая этика и мотивирование;*

### **3. Типы и виды организационных культур**

Организационную культуру организации можно классифицировать по множеству признаков. Пожалуй, самую краткую и точную классификацию организационных культур дал американский исследователь Уильям Оучи. Он выделил три их основных вида:

1) **рыночную** культуру, которая характеризуется преобладанием стоимостных отношений и ориентацией на прибыль. Источником власти в рамках такой культуры является собственность на ресурсы;

2) **бюрократическую** культуру, основанную на преобладании регламентов, правил и процедур. Источником власти здесь служит должность членов организации;

3) **клановую** культуру, дополняющую предыдущую. Ее основу составляют внутренние ценности организации, направляющие деятельность последней. Источником власти здесь служат традиции.

Еще одну популярнейшую классификацию организационных культур дал С. Хонди, где он показал взаимосвязь культуры и структуры организации:

*культура власти (Зевса)*. Она характерна для небольших предпринимательских организаций, ей присуща большая централизация. Данному типу культуры чаще соответствуют линейные структуры

*культура роли (Аполлона)*. Олицетворением ее является классическая форма организации (бюрократия). Этот тип культуры характеризуется строгой специализацией различных подразделений (финансы, сбыт, снабжение и т.д.), определяющим влиянием правил и инструкций, задающим разделение работы, полномочия, способы связи и разрешение конфликтов (линейно-функциональные структуры). В культуре роли основной источник власти – сила положения;

*культура задачи (Афины)*. Эта культура ориентирована на конкретные проекты, программу или работу. Организация с матричной структурой – один из примеров культуры задачи. Основной акцент в этой культуре делается на выполнение работы. Организация с такой культурой стремится достичь наибольшей эффективности, соединяя необходимые ресурсы и подходящих работников. Культура задачи означает способность группы повысить эффективность работы и объединить, отождествить сотрудника с целями организации. Результат работы команды ставится выше индивидуальных целей и различий в статусе, поэтому культура организации наилучшим образом подходит для тех организаций, которые гибко реагируют на изменения на рынке, во внешнем окружении;

*культура личности (Диониса)*. В этой культуре личность находится в центре, человек делает то, что хорошо умеет делать в рамках общей цели, и поэтому к нему прислушиваются. Этот стиль характерен для работы инновационных подразделений, венчурных (рисковых) групп.

Исходя из таких обстоятельств, как ориентация культуры на людей или материальные условия, с одной стороны, открытость и закрытость – с другой, выделяют следующие ее **типы**:

- **бюрократическая** культура основывается на регулировании всех сторон деятельности организации на основе документов, четких правил, процедур; оценке персонала по формальным принципам и критериям. Источником власти, сконцентрированной в руках руководства, здесь является собственность, должность. Такая культура гарантирует людям стабильность, безопасность, избавляет от конфликтов;

- **опекунская** культура основывается на благоприятном морально-психологическом климате, сплоченности людей, групповых нормах и ценностях, неформальном статусе сотрудников, их личной активности, взаимопонимании, гармонии отношений. Культура гарантирует персоналу стабильность, развитие, участие в делах организации;

- **праксиологическая** (греч. *praktikos* – деятельный) культура нацелена на обеспечение наивысшей эффективности работы. Она основана на порядке, рациональности, планах, тщательном контроле за их выполнением, оценке деятельности работника по результатам.

#### ***4. Понятие и природа стиля руководства***

Говоря о стиле руководства, мы подразумеваем устойчивую манеру поведения руководителя по отношению к подчиненным, позволяющую оказывать на них влияние и побуждать их к достижению целей организации. Стиль руководства определяет систему методов, приемов, образцов поведения, с помощью которых руководитель организует межличностные отношения в коллективе и воздействует на подчиненных для решения поставленных задач. Принятый стиль может служить характеристикой качества деятельности руководителя и руководящего органа, их способности создавать и воспроизводить в коллективе атмосферу, способствующую высокопроизводительной работе. В основе своей стиль объективен, так как определяется совокупностью социальных и экономических требований к руководящей деятельности. Но в то же время он, стиль, окрашен индивидуальными качествами руководителя и неизбежно субъективен, индивидуален. Воздействие на стиль руководства оказывают такие индивидуальные характеристики руководителя:

физиологические (возраст, здоровье, пол);

психологические (властность, эмоциональность, смелость, упорство, харизма);

интеллектуальные (образованность, гибкость мышления, инновационность, проницательность);

деловые (предприимчивость, коммуникабельность, ответственность, работоспособность, такт, профессионализм).

Стиль руководства в значительной степени определяет результаты деятельности организации. Существует много примеров того, как руководитель, возглавив отстающий коллектив и правильно выбрав стиль руководства, преобразовывает ситуацию, пробуждает творческие силы и энергию сотрудников. И наоборот, при ином стиле можно разрушить эффективно работающий до того коллектив. Таким образом, опираясь на личные качества, каждый руководитель вырабатывает индивидуальный стиль работы. Но различия стилей не безграничны, поскольку зарождаются и изменяются в границах, определяемых объективными потребностями организации.

Классификация стилей руководства по различным признакам обусловлена существованием множества стилей руководства. Наиболее распространена классификация, определяемая характером отношений между руководителем и подчиненным. По этому признаку принято выделять три стиля руководства:

директивный (авторитарный, автократический);

либеральный (попустительский);

демократический.

Руководитель директивного стиля предпочитает воздействовать на людей посредством приказов. Обычно он догматичен, непременно жаждет подчинения людей своей воле, не терпит возражений, часто вмешивается в работу подчиненных, жестко контролирует их действия, требует пунктуального следования его указаниям. Не выносит критики и не признает своих ошибок, работает много, но при этом заставляет работать и других. Присущие автократу методы и приемы работы могут в то же время вызывать симпатию и уважение, ибо он оперативен в решении задач, способен брать всю ответственность на себя, идти на расчетливый риск, четко действовать по плану и реализовывать его вопреки любым препятствиям.

Либеральный стиль руководства отличают отсутствие размаха в деятельности, безынициативность и постоянное ожидание указаний сверху, нежелание принимать на себя ответственность за решения и их последствия. Такой руководитель недостаточно требователен, непоследователен в действиях, склонен отступать от ранее принятых решений. Он не проявляет

организаторских способностей, нерегулярно контролирует подчиненных. Во взаимоотношениях с подчиненными он вежлив и доброжелателен, относится к ним уважительно, старается решить их проблемы. Редко пользуется своим правом говорить "нет", легко раздает невыполнимые обещания, опасается ссор и конфликтов. Вместе с тем либерал может оказаться творческой личностью, целиком захваченной какой-либо проблемой.

Демократический стиль наиболее продуктивный. Руководитель демократического стиля расположен к делегированию полномочий, предоставляет подчиненным принимать участие в реализации фирменных идей. Ради дела такой руководитель смело идет на риск. Твердо убежден, что в умело организованном процессе обсуждения всегда могут быть найдены оптимальные решения. Хорошо разбирается в достоинствах и недостатках подчиненных, спокойно выслушивает возражения относительно собственной позиции, при необходимости идет на уступки и признает свои ошибки. Опираясь предпочитает на то, "что сопротивляется", т.е. на имеющих и отстаивающих свое мнение. Руководитель-демократ ориентируется на возможности подчиненного, в котором он видит соратника, единомышленника, на его естественное стремление к самовыражению посредством реализации своего интеллектуального и профессионального потенциала. Конфликты такой руководитель воспринимает как закономерное явление и старается извлечь из них пользу на будущее, вникая в их первопричину и суть. Но такой стиль предъявляет к лидеру больше всего требований, соответствовать которым способен далеко не каждый.

Стиль руководства не зависит от вида организации. В каждой организации могут быть реализованы различные стили. Однако некоторые организации тяготеют к тому или иному стилю. В крупных иерархических организациях, как правило, преобладает директивный стиль. В небольших инновационных организациях - демократический.

В числе факторов, определяющих стиль руководства, выделяются:

- цели и задачи организации;
- общие условия труда;
- личность сотрудника;
- личность руководителя;
- размер группы;
- место рабочей группы в организации;
- структура группы;
- возможности коммуникации;

ситуационный компонент.

Установка (смена) управленческих парадигм связана с личностными предпочтениями индивидуумов или групп индивидуумов. Принадлежность руководителя к определенному типу личности создает почву либо для конфликтов, либо для сотрудничества.

*Вопросы для самопроверки:*

1. *Что такое организационная культура?*
2. *Какие есть виды организационной культуры?*
3. *Какие уровни организационной культуры выделяют ученые?*
4. *Что такое стиль управления?*

*Дополнительный хрестоматийный материал по теме*



## **ТЕМА 14. МЕНЕДЖЕР КАК СУБЪЕКТ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

### *Тематические разделы*

1. *Менеджер как субъект управления.*
2. *Роли менеджера в теории управления.*

### **1. Менеджер как субъект управления**

Термин "менеджер" в рыночной экономике широко распространен и употребляется применительно к руководителям предприятия, его структурных подразделений: управлений, отделов, отделений, производств, цехов, участков и т.п. Это *наемный управляющий*: собственник предприятия (бизнесмен), как правило, нанимает главного менеджера – руководителя предприятия, который в свою очередь подбирает и вводит в должность других менеджеров и работников организации. В отдельных случаях учредительными документами предприятия может быть предусмотрен и другой порядок найма заместителей руководителя и других менеджеров организации. Менеджер является *должностным лицом*, занимая определенную вакансию в штатном расписании организации – управленческий пост и выполняет управленческие функции с использованием делегированных ему *полномочий*, т.е. ограниченным правом распоряжаться ресурсами организации и направлять усилия персонала (управлять их знаниями, умениями, навыками) для достижения целей предприятия. Это предопределяет возможность менеджера *осуществлять власть* и влиять на ситуацию, решать проблемы, т.е. *принимать и реализовывать управленческие решения*. Менеджер должен владеть *специальной профессиональной подготовкой*. Профессионализация менеджмента обусловлена возрастающей сложностью управления, которая определяется как увеличением масштабов управления, так и усложнением его структуры и технологии, усилением динамики, повышением социальной ответственности, обострением конкуренции. Современный менеджмент – это управление в условиях экономического риска и угрозы банкротства. Профессиональное обучение в сфере управления необходимо и не может быть заменено подготовкой по отдельным специальностям: гуманитарным, экономическим, техническим, естественнонаучным.

Реальная управленческая практика расширяет признаки менеджера: он может совмещать функции предпринимателя и собственника, иметь в распоряжении только два ресурса: информацию и время, однако в любом случае он должен обладать широким диапазоном профессиональных качеств.

## 2. Роли менеджера

Осуществляя управление менеджер выбирает такой способ поведения, который соответствует принятым в обществе нормам и соответствует ожиданиям окружения, т.е. выступает в разных **ролях**: *организатора*, обеспечивающего взаимодействие сотрудников; *администратора*, применяющего меры регламентируемого воздействия; *специалиста*, ставящего задачи, определяющего что и как надо делать для выполнения работы; *дипломата*, ведущего переговоры, контактирующего с внешней средой; *инноватора*, воплощающего в жизнь достижения научно-технического и социального прогресса; *предпринимателя*, работающего в условиях неопределенности и риска; *воспитателя*, морально мотивирующего деятельность сотрудников, ориентирующего их на творческий, инициативный, эффективный труд; *общественного деятеля*, формирующего позитивное мнение об организации во внешней среде.

Роли менеджеров взаимозависимы и взаимодействуют, создавая единый управленческий процесс. Выполнение ролей составляют объем и содержание работы менеджера любой конкретной организации независимо от ее характера и размеров. Г.Минцберг группирует в три блока социальные роли руководителя.

Роли межличностные:

- главного руководителя (выполнение обязанностей политического, правового или социального характера);
- лидера (мотивирование, активизация подчиненных, набор и подготовка работников организации);
- связующего звена (переписка, участие в совещаниях, работа с внешними организациями и лицами).

Роли информационные:

- получателя информации (постоянный поиск информации, в основном оперативного или текущего характера, необходимой для управления организацией и выполнения собственной работы);
- распространителя информации (передача информации членам

организации, полученной из внешних источников или от других подчиненных);

- представителя организации (передача информации для внешних организаций относительно планов, политики, действий, результатов работы организации).

Роли, связанные с принятием решений:

- инициатора изменений, связанных с началом новых проектов или использованием новых возможностей;

- устранителя проблем;

- распределителя ресурсов, которые необходимы для выполнения запланированных работ и достижения целей;

- ведущего переговоры, постоянно согласовывающего действия с другими членами организации и заинтересованными лицами из разных организаций.

Значение каждой из ролей в работе менеджеров зависит от выполняемой ими работы и позиции, занимаемой в организации. Но само содержание этих ролей показывает, что управленческий персонал – это важнейший ресурс организации, от которого зависит само ее существование, возможности роста и развития.

#### *Вопросы для самопроверки*

1. *Кто такой менеджер?*
2. *Какие роли выполняет менеджер как субъект управленческой деятельности в организации?*

#### *Дополнительный хрестоматийный материал по теме*



## **ТЕМА 15. ЧЕЛОВЕК В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ. ДИРЕКТИВНАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

*ВЛАСТЬ* - это потенциальная или реальная возможность влияния на поведение других лиц. В свою очередь, влияние-это результат изменения менеджером поведения работника в ходе взаимодействия с ним. Различие между этими понятиями состоит в следующем: власть - это рычаг воздействия на поведение человека, а влияние - итог действия рычага.

**ФОРМЫ ВЛАСТИ:**

1 *.Власть, основанная на принуждении.* Менеджер может оказывать влияние на подчиненных, если он строго контролирует наказания, которые могут быть к ним применены. При этой форме власти руководитель в качестве рычага воздействия использует страх подчиненных. Основными видами страха, которые обычно используются в практике менеджмента, являются угроза увольнения, лишение материальных благ, интересной работы, принудительная смена трудовых навыков, расформирование неформальных групп, физическое насилие и др.

Власть, основанная на принуждении, имеет ряд отрицательных сторон:

1. большие расходы на управление, поскольку оно должно базироваться на жестком контроле действий каждого работника;
  2. фальсификация отчетности со стороны персонала с целью избежания наказаний;
  3. -высокая текучесть кадров (причем в основном уходят лучшие работники);
- снижение квалификации персонала как следствие текучести кадров и др.

2.*Власть, основанная на вознаграждении.* Менеджер имеет власть над своими сотрудниками, когда они верят, что он может способствовать удовлетворению их основных потребностей. Рычагом воздействия на персонал при использовании этой формы власти является положительное подкрепление, основными видами которого могут быть увеличение заработной платы, перевод на более интересную работу, повышение должности, поддержание нормального социально-психологического климата: в рабочих группах и др.

*Положительные стороны власти, основанной на вознаграждении:*

- продолжительные и устойчивые во времени результаты влияния на персонал;
- развитие его творческой и деловой активности;
- формирование позитивных установок по отношению к личности менеджера.

*Отрицательная сторона власти, основанная на вознаграждении, состоит в том, что есть вероятность ошибок в действиях менеджера (финансовых, правовых, этических и т.п.).*

*3.Экспертная власть.* Ее действие основано на вере или знании персонала, что менеджер обладает такой профессиональной компетентностью, что без подчинения ему работники не смогут на должном уровне удовлетворять свои основные потребности.

*4.Эталонная власть (власть, основанная на личном примере).* Применение этой формы власти возможно лишь в том случае, если менеджер настолько привлекателен для персонала, что работники починаются ему из личных симпатий и стремления к подражанию. Главным рычагом воздействия на персонал при данной форме власти является так называемая харизма менеджера.

*5.Законная власть.* Она основана на понимании персоналом того, что менеджер имеет отдавать приказания, а работники обязаны им подчиняться, и только при подобной линии поведении персонал сможет удовлетворить свои основные потребности.

*6. Влияние через страх* может быть эффективным для простых видов работ, при конфронтации менеджера с персоналом, для управления единообразными действиями, при сопротивлении менеджеру со стороны персонала.

*7. Влияние через положительное подкрепление* целесообразно использовать для управления сложными видами работ, при творческом характере трудовой деятельности, при очень высокой зависимости эффективности управления от качества работы персонала, положительном отношении персонала к работе, разнообразии интересов и основных потребностей персонала.

*8. Влияние через разумную веру* более эффективно при низкой квалификации персонала, для управления новаторскими работами высокой сложности, при необходимости использования матричных структур управления, высокой цене ошибки в выполнении работ, необходимости

установления жесткой персональной ответственности за реализацию управленческих решений.

9. *Влияние с помощью примера* оптимально для управления персоналом в стрессовых ситуациях, при кризисе системы управления, объективном отсутствии возможностей использования значительных вознаграждений и санкций, большой доле в составе персонала склонных к экзальтации лиц, при необходимости достижения быстрого результата любой ценой, для выполнения работ, где фактор интенсивности труда более важен для успеха, чем квалификация персонала.

10. *Влияние через традиции* можно успешно применять, когда существует необходимость сохранения сложившихся отношений управления, для работ в условиях стабильности внешней и внутренней среды, при необходимости очень без альтернативного поведения персонала, при « возрастном » персонале, при необходимости очень высокого качества трудовой деятельности, для управления традиционными сферами деятельности с постоянными клиентами.

В условиях рыночных отношений в экономике отмечаются две тенденции: укрепление и расширение власти в организации путем передачи полномочий подчиненным (делегирование полномочий) и смещение центра тяжести от власти формальной к власти, основанной на компетентности, знаниях, на праве вознаграждать и т.д.

#### *Вопросы для самопроверки*

1. *Что такое власть?*
2. *Назовите положительные и отрицательные стороны власти?*
3. *На чем основывается власть менеджера в организации?*

#### *Дополнительный хрестоматийный материал по теме*



### **3. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ**

#### **3.1 Методические рекомендации по подготовке к семинарским занятиям**

Тематика семинарских занятий, предусмотренных в рамках освоения студентами проблемного поля учебной дисциплины «Основы менеджмента», отражает практико-ориентированный подход последних к изучению учебного материала. Семинарские занятия нацелены на углубленное изучение студентами актуальных проблем в области формирования своих профессиональных компетенций, а также выработке навыков работы с источниками научной информации, как стратегическим ресурсом развития. Работая с профессиональной литературой по изучению инновационного опыта работы отечественных и зарубежных специалистов классического менеджмента, студенты получают не только и не столько форматизированные знания, сколько примеры профессионального поведения и мировоззрения – своеобразные модели своей будущей деятельности.

Выступления студентов на семинарских занятиях предполагает демонстрацию последними своих знаний терминологии по теории менеджмента, теоретических и практических способов реализации специалистом по социальному управлению и коммуникациям профессиональных задач в области оперативного и стратегического управления, решения управленческих задач, построения моделей коммуникационного взаимодействия сотрудников организации с ее руководством. Подготовка к семинарским занятиям осуществляется по источникам информации, приведенным к каждому семинару, в частности, и в учебной программе, в общем.

В библиографических источниках, предлагаемых для подготовки к семинарским занятиям, представлены работы ученых, в области классического менеджмента, культурологии и социокультурной деятельности, информации и коммуникации.

Темы семинарских занятий взаимосвязаны и требуют от студентов последовательного изучения содержания всей учебной дисциплины.

Изучение учебной дисциплины предполагает: овладение студентами материалов лекционного курса; чтения основной и дополнительной литературы; реализацию творческого подхода к обсуждению вопросов,

выносимых на семинарские занятия, контролирующую самостоятельную работу.

Работая с источниками научной информации по темам лекций и семинарских занятий, студентам необходимо составлять контекстные, тематические конспекты, выделяя в них термины и их определения, факты, а также мнение ученых, являющихся ключевыми по изучению конкретной темы в современном научном дискурсе. Данные материалы помогут лучше подготовиться к рубежному контролю – экзамену, сформировать соответствующие знания, умения и навыки, предусмотренные самой учебной дисциплиной. В процессе освоения последней, возможно проведение индивидуальных и групповых консультаций.

Ответы на семинарских занятиях, результаты контролируемой самостоятельной работы оцениваются по 10-бальной шкале и учитываются при выставлении зачета.

### 3.2 Тематика семинарских занятий

*(дневная форма получения высшего образования)*

№ п/п	Тема семинара	Кол-во ауд. часов
1	Управление как специфическая деятельность человека	2
2	Эволюция управленческой мысли: школы управления	2
3	Принципы и методы менеджмента в системе категорий управления	4
4	Организация, ее виды и структура	2
5	Структура управления организацией	2
6	Сущность и классификация управленческих решений	2
7	Стратегическое и оперативное управление организацией	2
8	Коммуникация в управлении	2
9	Власть, ее основа и роль в управлении	2
10	Организационная культура и стиль руководства	2
	<b>Всего</b>	<b>22</b>

*(заочная форма получения высшего образования)*

№ п/п	Тема семинара	Кол-во ауд. часов
1	Принципы и методы менеджмента в системе категорий управления	2
2	Сущность и классификация управленческих решений	2
3.	Стратегическое и оперативное управление организацией	2
	<b>Всего</b>	<b>6</b>

### **3.3 Темы семинарских занятий** (дневная форма получения высшего образования)

#### **СЕМИНАР 1**

#### **УПРАВЛЕНИЕ КАК СПЕЦИФИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ЧЕЛОВЕКА** (2 часа)

**Ключевые слова:** труд, деятельность, действие, интерес, процесс деятельности, практика, управление, объект управления, субъект управления, управленческая деятельность.

#### **Вопросы**

1. Что такое деятельность? Почему деятельность рассматривается как способ бытия человека? Какие виды деятельности выделяют ученые?
2. Почему управленческая деятельность рассматривается как специфическая? В чем уникальность управленческой деятельности для современного общества?
3. Что такое прогресс? Почему прогресс рассматривается как результат социального развития и управленческой мысли? Как прогресс влияет на управленческую деятельность?
4. Кто такой субъект и объект деятельности? По каким критериям можно изучать субъекта и объекта управленческой деятельности?
5. Какое влияние на субъекта управленческой деятельности оказывает культура, религия, традиции? Почему деятельность человека зависит от его внутренних установок и внешних обстоятельств?
6. Почему понятие «управление» и «менеджмент» нужно рассматривать как отдельные категории?
7. Кто такой «менеджер», чем он отличается от классического управленца?

#### **Литература**

1. Байдаков, А. Н. Личная эффективность менеджера : учеб. пособие / А. Н. Байдаков, О. С. Звягинцева, А. П. Исаенко. – Ставрополь : СтГАУ, 2019. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/169726>.
2. Беляцкий, Н. П. Бизнес-лидерство : учеб. / Н. П. Беляцкий. – Минск : РИВШ, 2020. – 359 с. (читальный зал **ИЛИ** абонемент библиотеки)

БГУКИ)

3. *Грыгаровіч, Я. Д.* Менеджмент у сферы культуры / Я. Д. Грыгаровіч, А. І. Смолік // *Прыкладная культуралогія: вучэб. дапаможнік* / Я. Д. Грыгаровіч, А. І. Смолік. – Мінск : Адукацыя і выхаванне, 2005. – С. 103–115. (читальны зал ІЛІ абонемент бібліятэкі БГУКИ)

4. *Друкер, П. Ф.* Энциклопедия менеджмента / П. Ф. Друкер. – М. : Вильямс, 2004. – 432 с. – Режим доступа: <https://pqm-online.com/assets/files/lib/books/druker3.pdf>.

5. *Дункан, Дж. У.* Основопологающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики / Дж. У. Дункан. – М. : Дело, 1996. – 272 с. – Режим доступа: <http://www.amac.md/Biblioteca/data/26/03/Management/Duncan.pdf>.

6. *Ерасов, Б. С.* Культура и деятельность. Многообразие видов деятельности / Б. С. Ерасов // *Социальная культурология : учеб.* – М. : Аспект Пресс, 2000. – С. 43–46. – Режим доступа: [http://yanko.lib.ru/books/cultur/erasov-soc\\_cult-81.pdf](http://yanko.lib.ru/books/cultur/erasov-soc_cult-81.pdf). (+читальный зал бібліятэкі БГУКИ)

7. *Коленько, С. Г.* Менеджмент в сфере культуры и искусства: учеб. и практикум / С. Г. Коленько. – М. : Юрайт, 2017. – С. 17–41. (+читальный зал бібліятэкі БГУКИ)

8. *Степанцов, А. И.* Деятельностная основа социально-культурного менеджмента / А. И. Степанцов // *Социально-культурный менеджмент: теория и практика : сб. ст.* / [редкол. : А. И. Степанцов, С. Б. Мойсейчук, К. И. Ремишевский]. – Минск : БГУКИ, 2014. – С. 8–13. (читальный зал бібліятэкі БГУКИ)

9. *Чижиков, В. М.* Человеческая деятельность как социальная основа менеджмента // *Теория и практика социокультурного менеджмента : учеб.* / В. М. Чижиков, В. В. Чижиков. – М. : МГУКИ, 2008. – С. 7–71. (читальный зал бібліятэкі БГУКИ)

## **СЕМИНАР 2**

### **ЭВОЛЮЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ: ШКОЛЫ УПРАВЛЕНИЯ (2 часа)**

**Ключевые слова:** управление, менеджмент, школы управления, психология, нормирование труда, математическое моделирование, мотивация, стимулирование, принципы управления.

**Персоналии:** Фредерик Уинслоу Тейлор, Генри Лоуренс Гантт, Мэри Паркер Фоллет, Джордж Элтон Мэйо, Анри Файоль, Абрахам Харольд Маслоу, Фредерик Ирвин Герцберг Леонид Витальевич Канторович.

#### **Вопросы**

1. Школа научного управления:
  - 1.1 Каковы причины возникновения школы научного управления?
  - 1.2 Какие цели и задачи ставили перед собой ученые в рамках школы научного управления?
  - 1.3 В чем сущность рационалистического подхода Ф.У. Тейлора?
2. Классическая или административная школа в управлении:
  - 2.1 В чем отличия административной школы управления от школы научного управления?
  - 2.2 Почему представители административной школы управления стремились к разработке рациональной системы управления?
  - 2.3 Почему А. Файоля называют «отцом менеджмента»?
  - 2.4 Какие из предложенных А. Файолем принципов управления актуальны для современного бизнеса?
3. Школа человеческих отношений:
  - 3.1 На каких науках основана школа человеческих отношений?
  - 3.2 Почему социально-психологические характеристики работников предприятий ставились представителями школы человеческих отношений на первое место в системе управления?
  - 3.3 В чем заслуга Э. Мейо и М.П. Фоллетт как идеологов школы человеческих отношений?
  - 3.4 Почему иерархия потребностей А. Маслоу была использована последователями Э. Мэйо как методологическая база для дальнейшего развития данной школы?

4. Школа науки управления:
  - 4.1 Развитие каких наук повлияло на становление и развитие школы науки управления?
  - 4.2 В чем особенность школы науки управления?
  - 4.3 Почему сегодня данная школа занимает ведущее место в европейской и американской системе управления?
  - 4.4 Какое будущее у школы науки управления в контексте развития концепции «виртуальной реальности»?
5. Каким образом школа научного управления, административная школа, школа человеческих отношений и школа науки управления повлияли на становления и развития менеджмента как практической системы управления?

### Литература

1. Друкер, П. Ф. Менеджмент в некоммерческой организации = Managing the non-profit organization : принципы и практика / П. Ф. Друкер. – М. : Вильямс, 2007. – 295 с. (**читальный зал библиотеки БГУКИ**)
2. Друкер, П. Ф. Энциклопедия менеджмента / П. Ф. Друкер. – М. : Вильямс, 2004. – 432 с. – Режим доступа: <https://pqm-online.com/assets/files/lib/books/druker3.pdf>.
3. Дункан, Дж. У. Основопологающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики / Дж. У. Дункан. – М. : Дело, 1996. – 272 с. – Режим доступа: <http://www.amac.md/Biblioteca/data/26/03/Management/Duncan.pdf>.
4. Кнорринг, В. И. Теория, практика и искусство управления : учеб. / В. И. Кнорринг. – 3-е изд., изм. и доп. – М. : Норма, 2007. – 527 с. (**читальный зал библиотеки БГУКИ**)
5. Коленько, С. Г. Менеджмент в сфере культуры и искусства : учеб. и практикум / С. Г. Коленько. – М. : Юрайт, 2017. – С. 17–41. (**читальный зал библиотеки БГУКИ**)
6. Мескон, М. Основы менеджмента = Management / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; общ. ред. Л. И. Евенко ; пер. с англ. М. А. Майорова [и др.]. – М. : Дело, 2000. – 701 с. (**читальный зал библиотеки БГУКИ**)
7. Чижиков, В. М. Теория и практика социокультурного менеджмента : учеб. / В. М. Чижиков, В. В. Чижиков. – М. : МГУКИ, 2008. – 608 с. (**читальный зал библиотеки БГУКИ**)

### **СЕМИНАР 3**

#### **ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА В СИСТЕМЕ КАТЕГОРИЙ УПРАВЛЕНИЯ (4 часа)**

**Ключевые слова:** управление, менеджмент, управленческая деятельность, принципы управления, методы управления, социально-психологические методы управления, организационно-распорядительные методы управления, экономические методы управления.

**Персоналии:** Эмерсон Гаррингтон.

#### **Вопросы**

1. Что такое принцип? Какая его основная задача в характеристике управленческой деятельности?
2. Как законы и закономерности общественного и экономического развития общества влияют на разработку и применение принципов менеджмента в системе управления?
3. В чем отличие государственных принципов управления, закрепленных в законодательстве, от принципов, вырабатываемых отдельной (коммерческой, некоммерческой) организацией?
4. Как принципы деятельности организации отражаются на поведении персонала?
5. В чем особенность 12 принципов производительности, предложенных Г. Эмерсоном?
6. Какие есть общие и частные принципы управления?
7. Какие методы менеджмента используют в системе категорий управления? В чем заключается особенность влияния познавательной и деятельностной сторон управления на выбор методов менеджмента в системе категорий управления?
8. Какие используются организационно-распорядительные методы менеджмента в производственной сфере?
9. В чем особенность экономических методов менеджмента в коммерческой и некоммерческой сфере?
10. Почему сегодня менеджеры верхнего звена уделяют большое внимание социально-психологическим методам управления?

### Литература

1. *Кабушкин, Н. И.* Основы менеджмента : учеб. пособие / Н. И. Кабушкин. – М. : Новое знание, 2004. – 336 с. (**читальный зал ИЛИ абонемент библиотеки БГУКИ**)
2. *Основы менеджмента* : учеб.-практ. пособие / Мин-во образования Республики Беларусь, Белорус. гос. эконом. ун-т ; [И. В. Балдин и др.] ; под ред. Н. П. Беяцкого. – Минск : БГЭУ, 2006. – 119 с. (**читальный зал библиотеки БГУКИ**)
3. *Основы менеджмента* : учеб. / Т. Е. Березкина и др.; под ред. Д. Д. Вачугова. – М. : Высшая школа, 2005. – 376 с. (**читальный зал библиотеки БГУКИ**)
4. *Ховард, К.* Принципы менеджмента : управление в системе цивилизационного предпринимательства : учеб. пособие. – М. : Инфра-М, 1996. – 222 с. (**читальный зал библиотеки БГУКИ**)
5. *Шлеин, В. А.* Основы менеджмента : учеб. пособие / В. А. Шлеин, Е. А. Иванова. – М. : РУТ (МИИТ), 2020. – 135 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/175838>.

## СЕМИНАР 4

### ОРГАНИЗАЦИЯ, ЕЕ ВИДЫ И СТРУКТУРА (2 часа)

**Ключевые слова:** управление, менеджмент, организация, субъект управления, объект управления, разделение труда, видовая классификация организации, организационная структура.

#### Вопросы

1. Что такое организация как явление? Каким образом можно изучить деятельность организации через процессный подход?
2. Что подразумевает под собой классификация организаций по признакам и типам?
3. Каким образом организация взаимодействует с окружающей средой? Как внешняя среда оказывает влияние на внутреннюю среду организации?
4. Какие уровни управления организацией выделяют ученые? Какие признаки управления положены в основу выделения уровней управления организацией?
5. Посредством чего осуществляются воздействия субъекта управления на объект управления?
6. Что под собой подразумевает процесс разделения труда? Какая школа управления ставила вопрос о целесообразности разделения труда? В чем особенность разделения труда в больших организациях?
7. Какие виды организаций существуют? В чем особенность функциональных, дивизиональных и адаптивных организационных структур?
8. Какие существуют формы организационных структур? Каким образом можно выделить признаки организации как юридического лица?

#### Литература

1. *Брасс, А. А.* Основы менеджмента : учеб. пособие / А. А. Брасс. – Минск : Экоперспектива, 1999. – 239 с. (**читальный зал библиотеки БГУКИ**)
2. *Веснин, В. Р.* Основы менеджмента : учеб. / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2016 [2006, 2008, 2011]. – 306 с. (**читальный зал библиотеки БГУКИ**)

3. *Кабушкин, Н. И.* Основы менеджмента : учеб. пособие / Н. И. Кабушкин. – М. : Новое знание, 2004. – 336 с. (**читальный зал ИЛИ абонемент библиотеки БГУКИ**)

4. *Менеджмент* в социальных и экономических системах непроизводственной сферы : учеб. пособие / [кол. авт.] ; под общ. ред. С. Д. Резника, Э. В. Кондратьева. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 207 с. (**читальный зал библиотеки БГУКИ**)

5. *Мескон, М. Х.* Основы менеджмента : [пер. с англ.] / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. [и др.] : Вильямс, 2008 [2000, 2004]. – 665 с. (**читальный зал библиотеки БГУКИ**)

## СЕМИНАР 5

### СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ (СУО) (2 часа)

**Ключевые слова:** управление, менеджмент, организация, структура управления организацией.

#### Вопросы

1. Что такое структура управления организацией? Какие элементы СУО выделяют ученые? Какие между ними взаимосвязи?
2. В чем сущность *линейной* структуры управления организацией?
3. В чем сущность *функциональной* структуры управления организацией?
4. Каковы функциональные характеристики *линейно-функциональной* структуры управления организацией? В чем ее особенность по сравнению с линейной и функциональной структурами управления?
5. В чем сущность *программно-целевых, проектных и матричных* структур управления?
6. Почему *линейно-штабные* структуры управления организацией считаются наиболее оптимальными для управления большими организациями?
7. Каковы функциональные характеристики *дивизиональной* структуры управления организацией?
8. В чем причина популярности *сетевых и виртуальных* структур управления организацией?
9. Каким образом внутренние и внешние факторы функционирования организации влияют на выбор организационной структуры управления?
10. На основании каких критериев деятельности организация выбирает для себя структуру управления?

#### Литература

1. *Брасс, А. А.* Основы менеджмента : учеб. пособие / А. А. Брасс. – Минск : Экоперспектива, 1999. – 239 с. (**читальный зал библиотеки БГУКИ**)
2. *Веснин, В. Р.* Основы менеджмента : учеб. / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2016. – 306 с. (**читальный зал библиотеки БГУКИ**)

3. *Гоев, А. И.* Динамичный менеджмент (управление современным производством) / А. И. Гоев, С. А. Пелих. – Минск : Энциклопедикс, 2002. – 241 с. (читальный зал библиотеки БГУКИ)
4. *Кабушкин, Н. И.* Основы менеджмента : учеб. пособие / Н. И. Кабушкин. – М. : Новое знание, 2004. – 336 с. (читальный зал *ИЛИ абонемент* библиотеки БГУКИ)
5. *Менеджмент* в социальных и экономических системах непроизводственной сферы : учеб. пособие / [кол. авт.: Резник С. Д. и др.] ; под общ. ред. С. Д. Резника, Э. В. Кондратьева. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 207 с. (читальный зал библиотеки БГУКИ)
6. *Основы менеджмента* : учеб.-практ. пособие / [авт. кол.] ; Белорус. гос. экон. ун-т. – Минск : БГЭУ, 2002. – 111 с. (читальный зал библиотеки БГУКИ)
7. *Феденя, А. К.* Менеджмент : учеб. пособие / А. К. Феденя. – Минск : ТетраСистемс, 2008. – 320 с. (читальный зал библиотеки БГУКИ)

## СЕМИНАР 6

### СУЩНОСТЬ И КЛАССИФИКАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ (2 часа)

**Ключевые слова:** управление, менеджмент, организация, решение, управленческие решения, рациональное решение.

**Персоналии:** Майкл Мескон, Николай Иванович Кабушкин.

#### Вопросы

1. Что такое «решение»? Почему понятие «решение» ученые рассматривают как волевой процесс?
2. В чем особенность принятия управленческих решений как психологического процесса? Какую роль в принятии управленческого решения играет интуиция руководителя?
3. Какие этапы рационального решения выделяют ученые?
4. Какие требования предъявляются к управленческим решениям?
5. В чем заключается эффективность решения?
6. В чем сущность неформальных, экспертных, количественных методов принятия решений?
7. Какие существуют классификации управленческих решений?
8. Кто из белорусских ученых изучал методы принятия управленческих решений?

#### Литература

1. *Веснин, В. Р.* Основы менеджмента : учеб. / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2016. – 306 с. (**читальный зал библиотеки БГУКИ**)
2. *Кабушкин, Н. И.* Основы менеджмента : учеб. пособие / Н. И. Кабушкин. – М. : Новое знание, 2004. – 336 с. (**читальный зал библиотеки БГУКИ**)
3. *Мескон, М. Х.* Основы менеджмента : [пер. с англ.] / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. [и др.] : Вильямс, 2008 [2000, 2004]. – 665 с. (**читальный зал библиотеки БГУКИ**)
4. *Основы менеджмента : учеб.-практ. пособие / [авт. кол.] ;* Белорус. гос. экон. ун-т. – Минск : БГЭУ, 2002. – 111 с. (**читальный зал библиотеки БГУКИ**)

## СЕМИНАР 7

### СТРАТЕГИЧЕСКОЕ И ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ (2 часа)

**Ключевые слова:** управление, менеджмент, организация, управление стратегическое, управление оперативное, SWOT-анализ, стратегия управления, тактика управления.

#### Вопросы

1. Что такое стратегия и тактика управления в менеджменте? В чем их специфика? Что такое элементы стратегии управления?
2. В чем сущность стратегических задач и факторов, оказывающих влияние на стратегию управления организацией?
3. Какие существуют функциональные стратегии?
4. Что такое стратегическое управление? Какие существуют типы стратегических управлений?
5. Каким образом формируется стратегия управления организацией? Какие модели формирования стратегии управления выделяют ученые?
6. Что такое SWOT-анализ?
7. В чем особенность оперативного управления в широком и узком смысле?

#### Литература

1. *Беляцкий, Н. П.* Бизнес-лидерство : учеб. / Н. П. Беляцкий. – Минск : РИВШ, 2020. – 359 с. (**читальный зал библиотеки БГУКИ**)
2. *Лафта, Д. К.* Менеджмент : учеб. пособие / Дж. К. Лафта. – М. : КноРус, 2004. – 592 с. (**читальный зал библиотеки БГУКИ**)
3. *Лафта, Д. К.* Менеджмент : учеб. / Дж. К. Лафта. – М. : КноРус : Григорян, 2002. – 262 с. (**читальный зал библиотеки БГУКИ**)
4. *Огвоздин, В. Ю.* Краткий курс менеджмента : учеб. пособие / В. Ю. Огвоздин. – М. : Финпресс, 2004. – 175 с. (**читальный зал библиотеки БГУКИ**)
5. *Основы менеджмента* / Т. Е. Березкина [и др.] ; под ред. Д. Д. Вачугова. – М. : Высшая школа, 2001. – 367 с. (**читальный зал библиотеки БГУКИ**)

## **СЕМИНАР 8**

### **КОММУНИКАЦИЯ В УПРАВЛЕНИИ**

(2 часа)

**Ключевые слова:** управление, менеджмент, организация, коммуникация, коммуникационные процессы управления, коммуникационные сети, стили коммуникации, управленческая информация.

#### **Вопросы**

1. Что такое «коммуникация», «коммуникационный процесс»?
2. Какие элементы процесса коммуникации выделяет Т. Парсонс?
3. Какие существуют типы коммуникации в соответствии с уровнем, масштабом и контекстом управления?
4. Какие коммуникационные процессы в организациях выделяют ученые?
5. Какие существуют этапы, стадии, элементы межличностной коммуникации в организации? Каким образом менеджеры верхнего звена пытаются управлять межличностной коммуникацией своих подчиненных?
6. Что такое коммуникационные сети?
7. Какие стили коммуникации выделяют ученые? Какие факторы управления/производства снижают эффективность общения?
8. Какие существуют классификации информации? Какая классификация может быть применена для изучения управленческой информации, определяющей деятельность организации?
9. Какие факторы управления снижают уровень коммуникационного взаимодействия между начальством и подчиненными?

#### **Литература**

1. *Веснин, В. Р.* Основы менеджмента : учеб. / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2016. – 306 с. (**читальный зал библиотеки БГУКИ**)
2. *Лафта, Д. К.* Менеджмент : учеб. / Дж. К. Лафта. – М. : КноРус : Григорян, 2002. – 262 с.
3. *Основы менеджмента : учеб.-практ. пособие / [авт. кол.] ; Белорус. гос. экон. ун-т. – Минск : БГЭУ, 2002. – 111 с. (**читальный зал библиотеки БГУКИ**)*

4. *Основы теории коммуникации* : учеб. / М. А. Василик, М. С. Вершинин, В. А. Павлов [и др.]. – М. : Гардарики, 2003. – 615 с. (читальный зал библиотеки БГУКИ)
5. *Шлеин, В. А. Основы менеджмента* : учеб. пособие / В. А. Шлеин, Е. А. Иванова. – М. : РУТ (МИИТ), 2020. – 135 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/175838>.

## СЕМИНАР 9

### ВЛАСТЬ, ЕЕ ОСНОВА И РОЛЬ В УПРАВЛЕНИИ

(2 часа)

**Ключевые слова:** управление, менеджмент, организация, власть, статус работника, идентификация работника, лидер, лидерство, характер, менеджер.

#### Вопросы

1. Что такое статус? Как его можно применять по отношению к человеку? Каким образом определяется статус работника в организации?
2. Что такое социальная роль? По каким критериям работник идентифицируется в организации?
3. Что такое власть? В чем ее сущность? Какой властью обладает человек в рамках своей профессиональной деятельности?
4. Какие существуют формы проявления власти?
5. Что такое лидерство? Кто такой лидер?
6. Какая существует классификация характеров? Как от свойств характера руководителя зависит проявление его власти?
7. Как формируется авторитет менеджера?
8. Что такое моббинг? Как проявляется моббинг в деятельности менеджеров верхнего/среднего/низового звена?

#### Литература

1. *Беляцкий, Н. П.* Бизнес-лидерство : учеб. / Н. П. Беляцкий. – Минск : РИВШ, 2020. – 359 с. (**читальный зал библиотеки БГУКИ**)
2. *Веснин, В. Р.* Основы менеджмента : учеб. / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2016 [2006, 2008, 2011]. – 306 с. (**читальный зал библиотеки БГУКИ**)
3. *Виханский, О. С.* Менеджмент : учеб. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Экономистъ, 2004. – 284 с. (**читальный зал библиотеки БГУКИ**)
4. *Гончаров, В. И.* Основы менеджмента : учеб. пособие / В. И. Гончаров. – Минск : Современная школа, 2006. – 280 с. (**читальный зал библиотеки БГУКИ**)

5. *Кабушкин, Н. И.* Основы менеджмента : учеб. пособие / Н. И. Кабушкин. – М. : Новое знание, 2004. – 336 с. (**читальный зал ИЛИ абонемент библиотеки БГУКИ**)

6. *Климович, Л. К.* Основы менеджмента : учеб. пособие / Л. К. Климович. – Минск : Дизайн ПРО, 2003. – 159 с. (**читальный зал библиотеки БГУКИ**)

7. *Лафта, Д. К.* Менеджмент : учеб. / Дж. К. Лафта. – М. : КноРус : Григорян, 2002. – 262 с. (**читальный зал библиотеки БГУКИ**)

8. *Янчевский, В. Г.* Основы менеджмента : учеб. пособие / В. Г. Янчевский. – Минск : ТетраСистемс, 2004. – 221 с. (**читальный зал библиотеки БГУКИ**)

## СЕМИНАР 10

### ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И СТИЛЬ РУКОВОДСТВА (2 часа)

**Ключевые слова:** управление, менеджмент, организация, власть, организационная культура, стили руководства, поведение.

#### Вопросы

1. Что такое «организационная культура» в рамках деятельности организации? Какие выделяются уровни и элементы организационной культуры?
2. Какие характеристики организационной культуры выделяют ученые?
3. Какие функции организационной культуры определяют поведение работника в организации?
4. Какие существуют типы организационной культуры?
5. Каким образом в организации разрабатывается, внедряется и поддерживается организационная культура?
6. Какие существуют стили управления?
7. Какие факторы оказывают влияния на формирование и развитие стилей управления?
8. Какие поведенческие элементы управленца и подчиненного формируются в зависимости от стиля управления и уровня организационной культуры?

#### Литература

1. *Беляцкий, Н. П.* Бизнес-лидерство : учеб. / Н. П. Беляцкий. – Минск : РИВШ, 2020. – 359 с. (**читальный зал библиотеки БГУКИ**)
2. *Веснин, В. Р.* Основы менеджмента : учеб. / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2016 [2006, 2008, 2011]. – 306 с. (**читальный зал библиотеки БГУКИ**)
3. *Кабушкин, Н. И.* Основы менеджмента : учеб. пособие / Н. И. Кабушкин. – М. : Новое знание, 2004. – 336 с. (**читальный зал библиотеки БГУКИ**)

4. *Салмон, Р.* Будущее менеджмента : [пер. с англ.] / Р. Салмон. – СПб. : Питер : Питер принт, 2004. – 297 с. (**читальный зал библиотеки БГУКИ**)
5. *Ховард, К.* Принципы менеджмента. Управление в системе цивилизованного предпринимательства : учеб. пособие / К. Ховард, Э. Коротков. – Минск : ИНФРА-М, 1996. – 222 с. (**читальный зал библиотеки БГУКИ**)
6. *Шлеин, В. А.* Основы менеджмента : учеб. пособие / В. А. Шлеин, Е. А. Иванова. – М. : РУТ (МИИТ), 2020. – 135 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/175838>.

**3.4 Темы семинарских занятий**  
(заочная форма получения высшего образования)

**СЕМИНАР 1**

**ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА  
В СИСТЕМЕ КАТЕГОРИЙ УПРАВЛЕНИЯ  
(2 часа)**

**Ключевые слова:** управление, менеджмент, управленческая деятельность, принципы управления, методы управления, социально-психологические методы управления, организационно-распорядительные методы управления, экономические методы управления.

**Персоналии:** Эмерсон Гаррингтон.

**Вопросы**

1. Что такое принцип? Какая его основная задача в характеристике управленческой деятельности?
2. Как законы и закономерности общественного и экономического развития общества влияют на разработку и применение принципов менеджмента в системе управления?
3. В чем отличие государственных принципов управления, закрепленных в законодательстве, от принципов, вырабатываемых отдельной (коммерческой, некоммерческой) организацией?
4. Как принципы деятельности организации отражаются на поведении персонала?
5. В чем особенность 12 принципов производительности, предложенных Г. Эмерсоном?
6. Какие есть общие и частные принципы управления?
7. Какие методы менеджмента используют в системе категорий управления? В чем заключается особенность влияния познавательной и деятельностной сторон управления на выбор методов менеджмента в системе категорий управления?
8. Какие используются организационно-распорядительные методы менеджмента в производственной сфере?

9. В чем особенность экономических методов менеджмента в коммерческой и некоммерческой сфере?

10. Почему сегодня менеджеры верхнего звена уделяют большое внимание социально-психологическим методам управления?

### **Литература**

1. *Кабушкин, Н. И.* Основы менеджмента : учеб. пособие / Н. И. Кабушкин. – М. : Новое знание, 2004. – 336 с. (**читальный зал ИЛИ абонемент библиотеки БГУКИ**)

2. *Основы менеджмента* : учеб.-практ. пособие / Мин-во образования Республики Беларусь, Белорус. гос. эконом. ун-т ; [И. В. Балдин и др.] ; под ред. Н. П. Беяцкого. – Минск : БГЭУ, 2006. – 119 с. (**читальный зал библиотеки БГУКИ**)

3. *Основы менеджмента* : учеб. / Т. Е. Березкина и др.; под ред. Д. Д. Вачугова. – М. : Высшая школа, 2005. – 376 с. (**читальный зал библиотеки БГУКИ**)

4. *Ховард, К.* Принципы менеджмента : управление в системе цивилизационного предпринимательства : учеб. пособие. – М. : Инфра-М, 1996. – 222 с. (**читальный зал библиотеки БГУКИ**)

5. *Шлеин, В. А.* Основы менеджмента : учеб. пособие / В. А. Шлеин, Е. А. Иванова. – М. : РУТ (МИИТ), 2020. – 135 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/175838>.

## **СЕМИНАР 2**

### **СУЩНОСТЬ И КЛАССИФИКАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ (2 часа)**

**Ключевые слова:** управление, менеджмент, организация, решение, управленческие решения, рациональное решение.

**Персоналии:** Майкл Мескон, Николай Иванович Кабушкин.

#### **Вопросы**

1. Что такое «решение»? Почему понятие «решение» ученые рассматривают как волевой процесс?
2. В чем особенность принятия управленческих решений как психологического процесса? Какую роль в принятии управленческого решения играет интуиция руководителя?
3. Какие этапы рационального решения выделяют ученые?
4. Какие требования предъявляются к управленческим решениям?
5. В чем заключается эффективность решения?
6. В чем сущность неформальных, экспертных, количественных методов принятия решений?
7. Какие существуют классификации управленческих решений?
8. Кто из белорусских ученых изучал методы принятия управленческих решений?

#### **Литература**

1. *Веснин, В. Р.* Основы менеджмента : учеб. / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2016. – 306 с. (**читальный зал библиотеки БГУКИ**)
2. *Кабушкин, Н. И.* Основы менеджмента : учеб. пособие / Н. И. Кабушкин. – М. : Новое знание, 2004. – 336 с. (**читальный зал библиотеки БГУКИ**)
3. *Мескон, М. Х.* Основы менеджмента : [пер. с англ.] / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. [и др.] : Вильямс, 2008 [2000, 2004]. – 665 с. (**читальный зал библиотеки БГУКИ**)
4. *Основы менеджмента : учеб.-практ. пособие / [авт. кол.] ;* Белорус. гос. экон. ун-т. – Минск : БГЭУ, 2002. – 111 с. (**читальный зал библиотеки БГУКИ**)

### СЕМИНАР 3

#### СТРАТЕГИЧЕСКОЕ И ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ (2 часа)

**Ключевые слова:** управление, менеджмент, организация, управление стратегическое, управление оперативное, SWOT-анализ, стратегия управления, тактика управления.

#### Вопросы

1. Что такое стратегия и тактика управления в менеджменте? В чем их специфика? Что такое элементы стратегии управления?
2. В чем сущность стратегических задач и факторов, оказывающих влияние на стратегию управления организацией?
3. Какие существуют функциональные стратегии?
4. Что такое стратегическое управление? Какие существуют типы стратегических управлений?
5. Каким образом формируется стратегия управления организацией? Какие модели формирования стратегии управления выделяют ученые?
6. Что такое SWOT-анализ?
7. В чем особенность оперативного управления в широком и узком смысле?

#### Литература

1. *Беляцкий, Н. П.* Бизнес-лидерство : учеб. / Н. П. Беляцкий. – Минск : РИВШ, 2020. – 359 с. (**читальный зал библиотеки БГУКИ**)
2. *Лафта, Д. К.* Менеджмент : учеб. пособие / Дж. К. Лафта. – М. : КноРус, 2004. – 592 с. (**читальный зал библиотеки БГУКИ**)
3. *Лафта, Д. К.* Менеджмент : учеб. / Дж. К. Лафта. – М. : КноРус : Григорян, 2002. – 262 с. (**читальный зал библиотеки БГУКИ**)
4. *Огвоздин, В. Ю.* Краткий курс менеджмента : учеб. пособие / В. Ю. Огвоздин. – М. : Финпресс, 2004. – 175 с. (**читальный зал библиотеки БГУКИ**)
5. *Основы менеджмента* / Т. Е. Березкина [и др.] ; под ред. Д. Д. Вачугова. – М. : Высшая школа, 2001. – 367 с. (**читальный зал библиотеки БГУКИ**)

### ***3.5 Методические рекомендации по написанию рубежных письменных работ по темам семинарских занятий***

Освоение основ учебной дисциплины «Основы менеджмента» осуществляется как теоретическим или фундаментальным путем, так и практическим или прикладным.

Написание научных работ по данной учебной дисциплине позволит расширить и систематизировать теоретические знания в области менеджмента как теории и практики управления.

Студентам предлагаются следующие виды письменных научных работ – эссе и реферат.

**Эссе** – прозаическое сочинение небольшого объема и свободной композиции, выражающее индивидуальные соображения автора по определенному вопросу.

Объем и оформление работы: 3–5 машинописных страниц, набранных шрифтом Times New Roman – 14 через одинарный междустрочный интервал. Все поля 2 см. Работа включает следующие элементы:

а) титульный лист, содержащий сведения об авторе (фамилия и имя, номер группы) и название темы, оформление произвольное;

б) словарь с научными определениями, употребленными в тексте эссе понятий теории информации и коммуникации (не менее 5 понятий);

в) основной текст;

г) список использованной литературы. Для книг указывается автор (авторы), название, место издания, год издания, страницы. Для статей – автор, название статьи, название журнала или сборника, в котором опубликована статья, год, номер, страницы. Для ресурсов интернет – автор (если есть), название ресурса, адрес страницы.

Эссе выполняется в форме свободного изложения либо отзыва на предложенный материал на основе изучения дополнительных информационных источников по данному вопросу.

Ссылки на использованные источники (в том числе ресурсы интернет) обязательны. Недопустимо прямое цитирование из одного источника в объеме большем, чем три строки (!). Прямая цитата из источника берется в кавычки, ссылка на источник обязательна. Оформляются ссылки по образцу:

«\_\_ \_\_ \_\_» [12, с. 85], где 12 – номер источника в списке литературы, 85 – страница, на которой расположен цитируемый текст.

Возможно изложение собственных соображений по выбранной теме без использования дополнительных источников.

**Реферат** (от латинского *refereo* – докладываю, сообщаю) – это краткое изложение содержания документа или его части, включающее основные фактические сведения и выводы, необходимые для первоначального ознакомления с документом и целесообразности обращения к нему [1, с. 5]. В учебном процессе реферат понимается в ином, более широком смысле, как краткое изложение в письменном виде или в форме публичного доклада содержания совокупности книг, статей или учения (концепции), научной проблемы, результатов собственных научных исследований и т.д. Например, «Какие качества и свойства информации выделяют ученые?». По-другому можно сказать, реферат – это письменная работа или доклад на определенную тему, освещающий ее вопросы (темы) на основе обзора литературы и других неопубликованных источников.

Основная цель реферата содействовать формированию у студентов умений вести поиск документов по теме, а самое главное – умению работать с текстом статей, монографий, учебных пособий, а это означает привить студентам первоначальные навыки: 1) воспринимать, осмысливать и понимать текст по теме реферата; 2) анализировать текст (умение выделять основные положения, высказанные автором текста); 3) синтезировать (обобщать прочитанные тексты по сходству и отличию трактуемых положений в них); 4) примеряться, для каких целей они могут быть использованы в будущей профессиональной деятельности (или в учебной деятельности студента); 5) критически оценивать прочитанные тексты с точки зрения достоверности и аргументированности высказанных положений, а что касается текстов на электронных носителях, это определения информации по критерию «вредоносная информация» (термин А.Б. Антопольского).

Этапы работы над рефератом могут быть следующие: подготовительный, исполнительский, заключительный. На подготовительном этапе студент осуществляет поиск литературы по теме реферата, используя различные библиографические источники, каталоги и картотеки библиотек (включая и электронные каталоги), электронные информационные ресурсы интернет.

Исполнительский этап включает в себя чтение текстов (книг, статей, учебных пособий, электронных книг) и ведение записей прочитанного в соответствии с методикой «Работа с текстом». Заключительный этап включает в себя обработку имеющихся выписок с текстов написание

реферата и составления списка использованной литературы или библиографического списка.

Приступая к написанию реферата необходимо первоначально выполнять следующие задачи – систематизировать и переработать (интерпретировать) знания по теме реферата. Систематизировать имеющийся материал – это значит привести его в определенный порядок, который бы соответствовал намеченному выше плану работы (это значит, что на исполнительском этапе студент должен наметить план реферата, если преподаватель не ориентировал студента с помощью определенного задания). Однако категория «систематизация» может пониматься и гораздо шире. Например, если по теме реферата есть различные концепции, выявленные в процессе чтения текстов, то, естественно, необходимо систематизировать авторов текста в зависимости от того, к какой концепции они относятся, т.е. какую точку зрения они отстаивают в своих работах. Например, при написании реферата по теме «Основные концепции по вопросу о сущности библиографии» необходимо систематизировать тексты авторов, которые придерживаются документографической концепции, культурологической, когнитивной, книговедческой и др.

Еще сложнее осуществить переработку знаний (или интерпретацию текстов). Известно, что психологи различают репродуктивную (воссоздающую) и продуктивную (творческую) переработку знаний. При репродуктивной переработке знаний основное правило соответствия преобразованного материала его исходному содержанию, зафиксированному в первоисточниках (статьях, монографиях, учебных пособиях, текста лекций). Другими словами, при репродуктивной переработке знаний часть материала воспроизводится точно, буквально (нетрансформированное воспроизводство), при котором использованные материалы из текста берутся в кавычки (это значит цитаты) и видоизменено своими словами (трансформированное воспроизводство). Репродуктивная переработка требуется для подготовки студентов для выступления на семинарских занятиях, при сдаче зачетов и экзаменов.

В продуктивной (творческой) переработке текста (знаний) главное внимание уделяется новизне содержания, анализу его социальной ценности с учетом уже имеющихся достижений в определенной области знаний, практической деятельности людей (в основном это относится к научной работе). В процессе обучения продуктивная переработка знаний должна

осуществляться при подготовке теоретических докладов, рефератов, курсовых и дипломных работ.

С точки зрения логики реферат есть доказательство или опровержение какой-то основной мысли (тезиса), при этом доказательство может идти по индуктивному или дедуктивному методу. При использовании первого из них сначала проводятся факты, явления, а затем на их основе делаются выводы, обобщения, что дает возможность сделать умозаключение. При использовании дедуктивного метода сначала формируется тезис (положение, мысль), а затем приводятся факты, подтверждающие тезисы, и делаются частные выводы.

## **4. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ**

### **4.1 Организация контролируемой самостоятельной и самостоятельной работы студентов**

Самостоятельная работа студентов, осваивающих образовательные программы I ступени высшего образования, рассматривается как целенаправленная, внутренне мотивированная, структурированная и корректируемая самими субъектами образовательного процесса деятельность по самостоятельному поиску профессиональной информации, ее систематизации, анализу, оценке и последующему использованию в учебной и научно-исследовательской деятельности в рамках повышения своей профессиональной компетентности.

В процессе изучения учебной дисциплины «Основы менеджмента» самостоятельная работа студентов включает выполнение всех видов аудиторной (проведение экспресс-опросов по темам, выносимым преподавателем на самостоятельное изучение студентам; теста, определяющего уровень знаний по определенному блоку дисциплины; опроса студентов в форме игры) и внеаудиторной (выполнение письменных заданий, подготовка сообщения по выбранной теме, составление мини-гlossария, тестовых заданий, написание эссе) работы.

Самостоятельная работа организуется студентом с учетом своих психологических особенностей и личностной заинтересованности, контролируемая самостоятельная работа студента осуществляется непосредственно под руководством профессорско-преподавательского состава.

Самостоятельная работа студентов по учебной дисциплине «Основы менеджмента» направлена на поиск и изучение последними фактографических сведений, отражающих практико-ориентированную деятельность управленцев, в первую очередь специалистов социального управления, через анализ информационных материалов (аналитических материалов и статистических сведений, предоставляемых отраслевыми министерствами, Национальным статистическим комитетом Республики Беларусь), материалов, представленных в периодических и продолжающихся профессиональных изданиях (газета «Культура», журналах «Менеджмент и маркетинг», «Справочник руководителя учреждения культуры»); на сайтах организаций и учреждений социокультурной сферы, профессиональных

сообществ (Ассоциация менеджеров культуры (amcult.ru)), на персональных страничках в социальных сетях и интернет-сообществах (Справочная система «Культура» (cultmanager.ru)).

Управляемая самостоятельная работа студента предусматривает:

– внеаудиторное изучение отдельных разделов и тем для дневной и заочной формы обучения;

– проведение учебных занятий в форме деловой игры для дневной и заочной формы обучения;

– проведение учебных занятий с применением активных форм и методов обучения для дневной и заочной формы обучения;

– проведение практических занятий, направленных не только на закрепление теоретического курса, но и на решение задач для выполнения всех видов управляемой самостоятельной работы для дневной и заочной формы обучения.

Для самостоятельного изучения разделов и тем данного учебно-методического комплекса студенты могут использовать труды профессорско-преподавательского состава университета, размещенные в Репозитории Белорусского государственного университета культуры и искусств ([repository.buk.by](http://repository.buk.by)), в БД собственной генерации библиотеки учреждения образования «БГУКИ» «Труды преподавателей, сотрудников, аспирантов, магистрантов и студентов БГУКИ»; пользоваться полнотекстовыми электронными ресурсами, доступ к которым открыт для субъектов и объектов образовательного процесса университета в электронно-библиотечных системах «Университетская библиотека онлайн», «Лань»; научной электронной библиотеке eLIBRARY.RU и др.

Для более углубленного изучения отдельных тем, выносимых на управляемую самостоятельную работу, студентам предлагается ознакомиться с видеозаписями лекций, семинаров, мастер-классов маркетолога, представителя бизнес-сообщества Российской Федерации Игоря Борисовича Манна ([www.igor-mann.ru](http://www.igor-mann.ru)), размещенных на сервере видеохостинговой компании YouTube.

## **4.2 Задания для контролируемой самостоятельной работы студентов** *(дневная форма получения высшего образования)*

### ***Составление аннотированного списка литературы по темам семинарских занятий***

«Обучающийся обязан выполнить все установленные учебной программой задания УСР. Невыполнение заданий УСР расценивается как невыполнение учебной программы».

ПОЛОЖЕНИЕ  
о самостоятельной работе студентов  
(курсантов, слушателей)

Приказ Министра образования  
Республики Беларусь  
27.05.2013  
№ 405

### ***ЗАДАНИЕ № 1***

#### **Методические рекомендации по выполнению работы**

Для выполнения задания, выносимого на контролируруемую самостоятельную работу, студентам необходимо выбрать из предложенного списка не менее 6 тем и найти статьи из периодических изданий, отражающих практические аспекты выбранной темы. На каждую тему студент должен подобрать 4 статьи: оформить библиографическое описание, составить аннотацию в объеме 2–3 предложений, позволяющую раскрыть заявленную тему.

Работа выполняется на основе фонда периодических изданий библиотеки университета (читальный зал (газеты), зал доступа к электронным информационным ресурсам (журналы)).

Журналы и газеты, используемые для поиска статей, должны быть изданы не позднее 2021 года.

**Работа предоставляется преподавателю в печатном варианте.**

**ПРИМЕР ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАНИЯ**

*Тема: Коммуникационные процессы в организации.*

1. Осток, Л. П. Использование skype в управлении предприятием «GEFEST» / Л. П. Осток // *ISTOL*. – 2021. – № 3. – С. 35 – 44.

*В статье рассматриваются вопросы использования skype как средства передачи управленческой информации от генерального директора предприятия своим линейным менеджерам. Использование skype позволяет сэкономить время на передаче информации путем межличностного общения между руководителем и исполнителем.*

2. ....

**Темы:**

1. Государственная кадровая политика Республики Беларусь.
2. Информационные механизмы менеджмента.
3. Коммуникационные процессы в организациях.
4. Лидерство как важный и эффективный механизм управления организацией.
5. Механизмы рыночной экономики.
6. Нормативно-правовые механизмы менеджмента.
7. Организационно-административные методы менеджмента.
8. Понятие и содержание коммуникации
9. Понятие и сущность власти.
10. Понятие статуса человека (работника) в организации.
11. Понятие, уровни и элементы организационной культуры.
12. Принятие управленческих решений как психологический процесс.

**Перечень периодических изданий библиотеки УО «БГУКИ»****Издавания Республики Беларусь**

Газеты:

Звезда (с приложениями «Чырвонка.

Чырвоная змена» и «Мясцовае самакіраванне»)

Знамя юности

Краязнаўчая газета

Культура

Літаратура і мастацтва

Минский курьер

Народная газета

Настаўніцкая газета

Наша слова

Рэспубліка

Советская Белоруссия

Журналы:

Адукацыя і выхаванне

Беларуская думка

Беларускі гістарычны часопіс

Беларусь. Belarus (на белорусском языке)

Бібліятэчны свет

Веснік адукацыі

Веснік Брэсцкага ун-та. Сер.1

Філасофія. Паліталогія. Сацыялогія

Веснік Брэсцкага ун-та. Сер.3

Філалогія. Педагогіка. Псіхалогія

Веснік Віцебскага дзяржаўнага ун-та

Веснік ГрДУ. Сер. 1. Гісторыя, філасофія, паліталогія

Веснік ГрДУ. Сер. 3. Філалогія, педагогіка, псіхалогія

Веснік Магілёўскага дзяржаўнага ўніверсітэта

Вести Института современных знаний

Вестник БГУ. Сер.3. Гісторыя, эканоміка, права

Вестник БГУ. Сер.4. Філалогія, журналістыка, педагогіка

Вестник Полоцкого гос. ун-та. Сер. А. Гуманитарные науки

Вестник Полоцкого государственного университета. Серия Е. Педагогические науки

Весці БДПУ. Сер.1. Педагогіка. Псіхалогія. Філалогія

Весці БДПУ. Сер.2. Гісторыя. Філасофія. Паліталогія. Сацыялогія. Культуралогія

Весці НАН Беларусі. Серыя гуманітарных навук

Вышэйшая школа

Дзеяслоў

Известия Гомельского государственного университета имени Ф.Скорины

Инновационные образовательные технологии

Искусство и культура

Маладосць

Мастацкая і музычная адукацыя

Мастацтва

На экранах

Народная асвета

Неман

Партер

Планета

Польмя

Роднае слова

Сацыялогія. Соцыялогія

Серия «Библиотека предлагает»

Серия «Бібліятэка прапануе» в №5 CD-гом

Спорт TIME

Информационные издания

Беларусь у сусветным друку

Летапіс газетных артыкулаў

Летапіс друку Беларусі. Кніжны летапіс

Летапіс часопісных артыкулаў

Новыя кнігі

### **Издания Российской Федерации**

Журналы:

ROLLING STONE : Журнал о современной культуре

Балет

Библиография

Библиотека и закон

Библиотеки учебных заведений

Библиотековедение

Библиотечное дело

Вестник Библиотечной ассамблеи

Евразии

Вокруг света  
 Вопросы культурологии  
 Вопросы философии  
 Дом культуры  
 Живая старина  
 ЗВЕЗДА  
 Знамя  
 Иностранная литература  
 Искусство  
 Искусство – Первое сентября  
 Искусство кино  
 Китай  
 Книга: исследования и материалы  
 Книжное дело  
 Международный форум по информации  
 (на русском языке)  
 Мир музея  
 Музей  
 Музыкальная академия  
 Музыкальная жизнь  
 Научные и технические библиотеки  
 Новый мир  
 Обсерватория культуры  
 Общественные науки и современность  
 Праздник  
 Профессиональная библиотека  
 школьного библиотекаря. Серия 1  
 Русское искусство  
 Современная библиотека  
 Теория моды: одежда, тело, культура  
 Университетская книга  
 Школьная библиотека  
 Информационные издания:  
 Информатика (с указателями)  
 Культурология: дайджест  
 Науковедение (Библиографическая  
 информация)

Правоведение. Политология  
 (библиографическая информация)  
 Философия и социология  
 (Библиографическая информация)  
 Экономика (Библиографическая  
 информация)  
 Библиотечно-информационные  
 системы и инновации

***ВНИМАНИЕ. Работа  
выполняется индивидуально!***

**ЗАДАНИЕ № 2****Составление списка литературы по темам  
лекционных и семинарских занятий****Методические рекомендации по выполнению работы**

Для выполнения задания, выносимого на контролируруемую самостоятельную работу, студентам необходимо выбрать из предложенного списка не менее 4 тем и, используя электронно-библиотечную систему «Университетская библиотека онлайн» ([biblioclub.ru/index.php?page=book\\_blocks&view=main\\_ub](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_blocks&view=main_ub)) и НЭБ eLIBRARY.RU, составить список литературы, раскрывающий заявленную тему. Список литературы должен содержать не менее 15, но не более 20 источников по одной теме. Включение источника в список автоматически означает, что студент ознакомился с содержанием статьи или книги (параграфом, разделом книги) и может воспроизвести содержание документа на экзамене.

**Работа предоставляется преподавателю в печатном варианте.**

**ПРИМЕР ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАНИЯ**

Тема: Актуальность управления персоналом

1. Десслер, Г. Управление персоналом [Электронный ресурс] / Гари Десслер ; пер. с англ. Д. П. Коньковой. — 2-е изд. (эл.). — М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2013. — 799 с.

2. ....

**ТЕМЫ:**

1. Система рыночных институтов менеджмента.
2. Социальная роль. Идентификация работника в организации.
3. Социально-психологические методы менеджмента.
4. Стиль руководства. Общая типология стилей.
5. Стратегическое и оперативное управление.
6. Управление как специфическая деятельность человека.
7. Уровни управления организацией. Субъект и объект управления.

8. Функции менеджмента.
9. Эволюция управления – развитие технологий управления.
10. Экономические методы менеджмента.

**ВНИМАНИЕ.** При *регистрации* с IP адреса университета Вы можете работать с ресурсами ЭБС (просматривать полные тексты изданий, распечатывать, скачивать 30% текста ежедневно) с персональных электронных устройств. Для проведения регистрации и получения удаленного доступа на главной странице ЭБС «Университетская библиотека онлайн» ([https://biblioclub.ru/index.php?page=main\\_ub\\_red](https://biblioclub.ru/index.php?page=main_ub_red)) выберите вкладку «**Регистрация**», введите свои персональные данные с указанием Вашего социального статуса «Студент» + придумайте логин и пароль для входа.

Для использования ресурсов научной электронной библиотеки eLIBRARY.RU, необходимо произвести регистрацию на сайте самой библиотеки.

Для регистрации и работы с ресурсами ЭБС «Университетская библиотека онлайн» и Научной электронной библиотеки eLIBRARY.RU Вы можете использовать стационарные компьютеры библиотеки (зал доступа к электронным информационным ресурсам библиотеки БГУКИ, 2-ой этаж).

***ВНИМАНИЕ. Работа выполняется индивидуально!***

### **4.3 Задания для самостоятельного изучения учебной дисциплины** (заочная форма получения высшего образования)

#### **Перечень примерных контрольных вопросов для написания конспекта в рамках выполнения самостоятельной работы**

1. Сопоставить состав управленческих функций, предлагаемый учеными различных школ и научных направлений.
2. Как меняется роль и содержание функции планирования в условиях перехода организаций к рыночным отношениям?
3. Значение функции контроля в управлении.
4. Что лежит в основе концепции миссии организации?
5. Каковы основные характеристики процесса эффективной постановки цели?
6. Что такое управление по целям?
7. Что такое организация, подходы к ее определению?
8. Назовите факторы, образующие внутреннюю среду организации.
9. В чем разница между формальной и неформальной организацией?
10. Что такое корпорация и каковы особенности управления ими?
11. Каковы особенности становления и развития российских корпораций?
12. Дайте определение корпоративной культуры и объясните ее важность для менеджеров?
13. Почему принятие решений является основой эффективной работы менеджера?
14. Как личностные оценки могут влиять на процесс принятия решений?
15. Каким образом информационные системы обслуживают потребности работников на разных уровнях принятия решений?
16. Как сказываются на деятельности организации изменения в доступности и возможности использования новой информационной технологии?
17. Какие критерии должны применяться для определения эффективности информационной системы?
18. Какие основные виды планов существуют и с помощью каких методов они составляются?

19. Что такое система управления персоналом? Назовите ее подсистемы и их основные функции.
20. Назовите преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала.
21. Какую роль играло становление понятия мотивации в развитии теории и практики управления?
22. В чем разница между содержательными и процессуальными теориями мотивации?
23. Объясните сущность модели мотивации поведения человека потребностями.
24. В чем различие между управлением и лидерством?
25. Почему один и тот же стиль подходит не всем подразделениям организации?
26. Какой стиль руководства, по вашему мнению, наиболее эффективен в XXI веке, учитывая происходящие в обществе перемены в культуре и технологии?
27. Каковы основные причины конфликтов, возникающих в организациях?
28. Конструктивные и деструктивные последствия конфликтов, приведите примеры?
29. Какие методы разрешения конфликтов вы считаете предпочтительными?

*Пример оформления конспекта*

**ФИО**

**№ группы**

## **КОНСПЕКТ**

### **Вопрос № 1 \_\_\_\_\_**

**Ключевые слова:** управление, менеджмент, интерес....

**Персоналии:** М. Дюкман (1883-1967); .... (указываете ФИО ученых и годы их жизни, которые связаны с рассматриваемым вопросом)

**Даты:** 1880 – основание.....; 1935 – установка.... (указываете даты, упоминаемые в вопросе и являющиеся ключевыми для данной темы)

Текст  
(Times New Roman, 14, 1,5 межд. интервал)

**P.S.: Минимум 3-4 страницы ответа на один вопрос!**

***ВНИМАНИЕ. Работа выполняется индивидуально!***

#### 4.4 Примеры тестовых заданий для самостоятельного контроля знаний

##### ТЕСТ № 1

Выберите правильный ответ:

1. Менеджмент – это управление:

1. в технических системах;
2. в биологических системах;
3. в социальных системах;

2. Менеджмент – это:

1. наука управления;
2. система управления;
3. предмет управления;

3. Менеджмент – это:

1. управление людьми в организациях;
2. управление оборудованием;
3. управление финансами;

4. Объект управления, это:

1. Люди, группы людей, организации;
2. Власть;
3. Конфликт;

5. Субъект менеджмента – это:

1. Человек или группа людей.
2. Человеческие ресурсы организации.
3. Финансы организации;

6. Одной из основных функций менеджмента является:

1. Наблюдение за ходом производства
2. Методическое обеспечение принятия решений
3. Планирование
4. 4. Издание приказов и распоряжений

7. Одной из основных функций менеджмента является:

1. Издание приказов и распоряжений
2. Организация
3. Методическое обеспечение принятия решений
4. Наблюдение за ходом производства

8. Одной из основных функций менеджмента является:

1. Наблюдение за ходом производства
2. Методическое обеспечение принятия решений
3. Мотивация
4. Издание приказов и распоряжений

9. Одной из основных функций менеджмента является:

1. Наблюдение за ходом производства
2. Методическое обеспечение принятия решений
3. Издание приказов и распоряжений
4. Контроль

10. Логическая последовательность понятий (от общего к конкретному): «функции органа управления», «функции управления», «функции работника аппарата управления», «функции объекта управления»: \_\_\_\_\_

11. Основоположниками каких концепций, школ менеджмента являются следующие ученые?

Ф. Тейлор - \_\_\_\_\_

Г. Эмерсон - \_\_\_\_\_

А. Файоль - \_\_\_\_\_

Э. Мэйо - \_\_\_\_\_

М. Грегор - \_\_\_\_\_

12. Установите соответствие: для каких научных школ и подходов характерны следующие утверждения:

1) основа эффективно работы организации – разделение и организация труда; -

2) организация не может работать эффективно без учета фактора внешней среды; -

3) основа эффективной работы организации – учет сложившейся ситуации; -

4) мотивация людей – главный фактор ее эффективной работы –

Выберите вариант ответа:

а) школа человеческих отношений и поведенческих наук;

б) ситуационный подход;

в) научная школа управления;

г) системный подход.

13. Запишите название научной школы менеджмента характеризующейся следующими принципами? \_\_\_\_\_

1. Отбор работников, наиболее подходящих для выполнения определенных задач, и их обучение.

2. Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения задач.

3. Использование научного анализа для определения оптимальных способов выполнения задачи.

4. Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности.

5. Утверждение менеджмента в качестве самостоятельной формы деятельности, науки. Формирование функций менеджмента.

14. Напишите 7 из 14 принципов административного управления, разработанных Анри Файолем:

1.

2.

3.

15. Сформулируйте основную идею концепции «человеческих отношений»: \_\_\_\_\_

---

16. Последователями идей Ф. Тейлора являются:

1. Э Мэйо;
2. Г. Ганнт
3. Г. Эмерсон
4. М. Фоллет
5. Г. Форд
6. Л. Гилберт

17. Установите соответствие. Какие признаки в концепции Мак Грегора характеризуют теорию X, а какие – Y?

Это теория \_\_\_\_\_:

- Человек имеет унаследованную неприязнь к работе и старается ее избегать;
- По причине нежелания работать большинство людей только путем принуждения, с помощью приказов, контроля и угроз наказания могут осуществлять необходимые действия и затрачивать должные усилия, необходимые для достижения организацией своих целей;

Это теория \_\_\_\_\_:

- Выражение физических и эмоциональных усилий на работе для человека является вполне естественным. Нежелание работать не является наследственным.
- Ответственность и обязательства по отношению к организации зависят от вознаграждения, получаемого за результаты труда. Наиболее важным является вознаграждение, которое связано с удовлетворением потребностей в самовыражении;

18. Дайте определение понятию «стратегия» \_\_\_\_\_

---

19. Назовите 4 критерия различия между миссией организации и ее целями \_\_\_\_\_

20. Сформулируйте требования СМАРТ – технологии постановки целей организации:

---



---

21. Структуризация целей может быть произведена как минимум по трем нижеперечисленным критериям. Продолжите предложение.

1. по уровню обобщения или приоритетов выделяют цели такого уровня, как \_\_\_\_\_

2. по направлениям деятельности выделяют такие цели, как \_\_\_\_\_

3. по направленности усилий организации выделяют такие цели, как \_\_\_\_\_

22. Миссия предприятия формируется в:

а) стандарте предприятия;

б) уставе предприятия;

в) приказе директора.

23. Классификация целей может быть проведена по разным основаниям. Продолжите предложение:

а) по периоду действия цели бывают: \_\_\_\_\_

б) по отношению к системе различают цели: \_\_\_\_\_

в) по содержанию цели бывают: \_\_\_\_\_

г) по ключевым областям деятельности предприятия различают цели: \_\_\_\_\_

**Выберите правильный ответ:**

24. Организация – это:

1. Коллектив;

2. Корпорация;

3. Ассоциация;

4. Социальная группа.

25. Структура организации построенной по принципу единоначалия это:

1. Линейно-функциональная;

2. Матричная;

3. Линейная;

4. Дивизиональная.

26. Преимущества матричной системы управления это:

1. Упрощение управленческих коммуникаций;
2. Гибкость и адаптивность;
3. Усиление управленческой вертикали;
4. Улучшение использования интеллектуальных ресурсов
5. Межфункциональная интеграция деятельности

27. Преимущества дивизиональной структуры управления это:

1. Оперативная и адекватная реакция на изменение стратегической ситуации;
2. Управление организациями с массовым и крупносерийным производством;
3. Централизованный контроль за достижением стратегических результатов
4. Ориентация на выпуск разнообразной продукции
5. Концентрация усилий руководства на решении стратегических вопросов;
6. Ориентация на инновационные преобразования

28. Этап жизненного цикла организации, характеризующийся балансом между самоконтролем и гибкостью организации это:

1. Стабилизация;
2. Быстрый рост;
3. Ранняя бюрократизация;
4. Расцвет.

29. Дайте определение понятию «организационная культура»: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

30 Назовите основные элементы организационной культуры:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

31. Организационная культура основана на:
1. На принятых в обществе нормах поведения;
  2. На правилах, определяемых руководством организации;
  3. На разделяемых большинством членов организации убеждениях и ценностях;
  4. На особенностях производства;
  5. На законодательстве;
32. Одна из важнейших функций организационной культуры, это –
1. Укрепление дисциплины;
  2. Формирование благоприятного психологического климата в организации;
  3. Правильное распределение вознаграждений;
  4. Создание благоприятного имиджа организации.
33. Объективная организационная культура связана:
1. С разделяемыми сотрудниками предположениями, верованиями и ожиданиями;
  2. С групповым восприятием организационного окружения;
  3. С физическим окружением, создаваемым в организации.
34. Управление персоналом – это:
1. Самостоятельная группа профессиональных специалистов – менеджеров, главные цели которых – разработка и реализация программы развития кадров организации;
  2. Комплексное, целенаправленное воздействие на коллектив и отдельных работников;
  3. Процесс определения потребностей организации в кадрах.
35. Метод оценки персонала, при помощи которого проверяются результаты практической работы:
1. Прогностический;
  2. Имитационный;
  3. Практический;

36. Критерием оценки сотрудника является:

1. Отношение к работе;
2. Образование и производственный опыт;
3. Готовность к сотрудничеству;

37. Теории мотивации, основанные на поведении людей и причинах их поведения:

1. Процессуальные;
2. Содержательные;
3. Когнитивные;

38. Категория социальной системы компенсации, это:

1. Доплата;
2. Вознаграждение потреблением;
3. Надбавка.

39. Основная цель развития персонала - это:

1. подготовка сотрудников к групповому управлению;
2. формирование резерва руководителя;
3. формирование интеллектуального потенциала и деловой активности сотрудников.

40. Необходимость развития персонала вызвана:

1. недостаточным образованием;
2. моральным старением знаний в деловой сфере;
3. текучестью кадров.

41. Стиль управления – это:

1. основной вид управленческого труда;
2. основополагающие идеи, закономерности и правила поведения руководителей;
3. манера и способ поведения менеджера.

42. Стиль управления для которого характерны централизация власти, единоличное принятие решений приказы и команды:

1. а) либерального,
2. б) авторитарного,

3. в) демократического.

43. Для какого стиля управления характерно минимальное вмешательство руководителя в деятельность подчиненных.

- а) либерального,
- б) авторитарного,
- в) демократического.

44. Назовите основные типы лидеров, которые выделяют в современной практике менеджмента: \_\_\_

---



---



---

45. Каковы признаки лидера а) формального б) неформального?

А) \_\_\_\_\_

Б) \_\_\_\_\_

46. Конфликты в организации возникают:

- 1. Внутри организации;
- 2. Внутри организации и за ее пределами;
- 3. Между руководством организации и ее сотрудниками;
- 4. Между различными структурными элементами организации;
- 5. По поводу организационной структуры коллектива.

47. Структурные конфликты в организации:

- 1. Между структурными подразделениями;
- 2. Связанные с изменением организационной структуры;
- 3. Возникающие на основе вопроса о значимости тех или иных субъектов социального взаимодействия внутри организации;
- 4. В основе которых лежат причины, отражающие становление и этапы развития коллективов внутри организации;
- 5. Возникающие на основе нарушения принципа справедливости или целесообразности в распределении ограниченных ресурсов.

48. Ресурсные конфликты в организации:

1. Между структурными подразделениями;
2. Связанные с изменением организационной структуры;
3. Возникающие на основе вопроса о значимости тех или иных субъектов социального взаимодействия внутри организации;
4. В основе которых лежат причины, отражающие становление и этапы развития коллективов внутри организации;
5. Возникающие на основе нарушения принципа справедливости или целесообразности в распределении ограниченных ресурсов.

49. Дайте краткую характеристику основных стратегий разрешения конфликтов в организации:

Уклонение \_\_\_\_\_

Сглаживание \_\_\_\_\_

Принуждение \_\_\_\_\_

Компромисс \_\_\_\_\_

Решение  
проблемы \_\_\_\_\_

50. Последствия конфликта, характеризующиеся следующими признаками?

- неудовлетворенность личности собой,
- рост текучести кадров и снижение производительности;
- меньшая степень сотрудничества в будущем;
- высокая степень преданности группе, неэффективная конкуренция внутри организации;
- представление противоположной стороны как «врага», а целей как отрицательных;
- прекращение процесса взаимодействия между конфликтующими сторонами;

- рост враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия;
- смещение акцента: придание «победе» в конфликте большего значения, чем решению реальной проблемы.

Ответ: \_\_\_\_\_

## ТЕСТ № 2

**Выберите и отметьте правильный вариант ответа**

1. Что является объектом и субъектом менеджмента?
  - а) технические ресурсы
  - б) люди
  - в) финансовые ресурсы
  - г) технология
  
2. В какой стране сложились условия, которые способствовали появлению менеджмента?
  - а) Аргентине
  - б) Бразилии
  - в) Польше
  - г) США
  
3. В 1911г была опубликована работа Тейлора «Принципы научного управления». Одним из его тезисов было:
  - а) изучать межличностные отношения в коллективе
  - б) отбор рабочих на основе научных критериев; их тренировка и обучение
  - в) ценить инициативу работника
  - г) корпоративный дух
  
4. Процессный подход рассматривает управление как
  - а) непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций
  - б) взаимодействие работников
  - в) определённую ситуацию
  - г) совокупность элементов системы
  
5. Представители какой школы использовали наблюдения, замеры, кинокамеру для усовершенствования операций ручного труда?
  - а) японской
  - б) административной
  - в) научного управления
  - г) количественных методов

6. Кто был основоположником административной школы?
- а) Гилбрет
  - б) Маслоу
  - в) Тейлор
  - г) Файоль
7. Какую задачу преследовала административная школа?
- а) совершенствование управления организаций в целом
  - б) повысить эффективность на конкретных рабочих местах
  - в) определить лидера в трудовом коллективе
  - г) изучить межличностные отношения в коллективе
8. Какая школа зародилась во время Второй мировой войны и начала внедрять в управление такие науки как статистику, моделирование, математику?
- а) школа человеческих отношений
  - б) школа количественных методов
  - в) административная
  - г) школа научного управления
9. Определение менеджмента по-американски это:
- а) делать что-либо руками других и приводить их к успеху
  - б) рационально использовать ресурсы
  - в) превратить толпу в организованную целенаправленную группу
  - г) область деятельности, направленная на обеспечение согласованной и эффективной работы людей с целью выполнения поставленных перед ними задач
10. Представитель какой школы внедрил в управление идею участия рабочих в управлении; изучал стрессы и их влияние на взаимоотношения в коллективе; способы разрешения конфликтов и т.д.
- а) Тейлор (школа научного управления)
  - б) Файоль (административная школа)
  - в) Фоллет (школа человеческих отношений)
  - г) Емеличев (школа количественных методов)

11. В какой стране впервые были разработаны кружки качества?
- а) России
  - б) Индии
  - в) Японии
  - г) Финляндии
12. В чём состояли реформы Столыпина?
- а) переселение безземельных крестьян в Сибирь и, таким образом, превращение русского крестьянина в фермера
  - б) строительство железных дорог
  - в) «окно в Европу»
  - г) укрепление морских рубежей России
13. Богданов в труде «Тектология» выдвинул предположение о
- а) структурной устойчивости систем
  - б) о дезорганизации в живой природе
  - в) структурной неустойчивости систем
  - г) существовании внеземных цивилизаций
14. Структурная устойчивость целого определяется устойчивостью его составных частей – это
- а) закон расхождения систем
  - б) закон экономии времени
  - в) закон относительного сопротивления
  - г) закон результата
15. Как интерпретируется закон организации системы
- а) процесс расхождения необратим
  - б) вознаграждение с учётом количества и качества выполненных работ
  - в) простая сумма элементов организации
  - г) организованное целое больше простой суммы его составных частей
16. Существенные повторяющиеся объективные взаимосвязи явлений и процессов в хозяйственной деятельности – это:
- а) законы
  - б) закономерности
  - в) принципы

г) функции

17. Совокупность основных руководящих ориентиров, которым необходимо следовать в управленческой деятельности – это

- а) принципы
- б) школы управления
- в) функции
- г) законы

18. Какое требование не предъявляется к целям?

- а) должны быть достижимыми
- б) д.б. гибкими
- в) д.б. не приемлемы исполнителями
- г) д.б. измеримыми

19. К конкретным функциям управления относится:

- а) организация
- б) планирование
- в) контроль
- г) управление материально-техническим обеспечением

20. Метод управления – это:

- а) совокупность приёмов и способов воздействия на управляемый опыт для достижения поставленных организацией целей
- б) существенные, повторяющиеся, объективные взаимосвязи явлений и процессов в хозяйственной деятельности
- в) совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которая образует определённую целостность
- г) область трудовой деятельности

21. Социологический анализ позволяет утверждать, что успех в организации зависит

- а) на 15% от профессиональных знаний, на 85% от умения работать с людьми
- б) на 50% и 50% соответственно
- в) на 45% и 55%
- г) на 30% и 70%

22. Какая особенность не характерна для административных методов?
- а) являются наиболее сильным средством поддержания дисциплины и порядка на предприятии
  - б) определяют, как правило, однозначное решение вопроса и не предоставляют исполнителю большой инициативы
  - в) принадлежат к средствам волевого воздействия
  - г) способствуют самореализации исполнителей
23. Экономические методы воздействуют на личные интересы работников через:
- а) правильно поставленную критику
  - б) заработную плату, премии, штрафы
  - в) ценообразование
  - г) дисциплину
24. Социально-психологические методы действуют на основе
- а) экономических законов и закономерностей развития природы и общества
  - б) на основе формирования и развития общественного мнения относительно общественно и индивидуально значимых ценностей
  - в) организационных отношений
  - г) экономических интересов личности
25. Кто находится на вершине управленческой пирамиды?
- а) технические исполнители
  - б) руководитель
  - в) гл. специалисты
  - г) зав. цеха
26. Первым методом мотивации был
- а) теория Врума
  - б) «кнут и пряник»
  - в) теория Маслоу
  - г) теория справедливости Адамса

27. Какие 3 вида потребностей выделил Мак Клеlland:

- а) пища, жильё, отдых
- б) авторитет, лидерство, известность
- в) успех, причастность, власть
- г) безопасность, уверенность в будущем, стабильность

28. Теория мотивации Маслоу была сформулирована в:

- а) 1937г
- б) 1938г
- в) 1939г
- г) 1940г

29. Верхним уровнем в пирамиде Маслоу было:

- а) самоутверждение
- б) стремление к контактам
- в) самовыражение
- г) физиологические потребности

30. Потребность во власти (по Мак Клеllandу) реализуется через:

- а) хорошие отношения с окружающими
- б) влияние на поведение людей, ответственность за их действие
- в) получение материальных благ
- г) творчество

31. Какая теория мотивации не относится к процессуальному подходу:

- а) теория потребностей Маслоу
- б) теория ожидания Врума
- в) теория справедливости Адамса
- г) теория Портера-Лоуреа

32. В какой теории мотивации оценивается равенство инд.доходы/инд.расходы=доходы др.лиц/расходы др.лиц:

- а) теория мотивации Маслоу
- б) теория мотивации Мак Клеllанда
- в) теория справедливости Адамса
- г) теория ожидания Врума

33. Что не является внутренней переменной организации?

- а) структура
- б) цель
- в) люди
- г) законодательство

34. Какие факторы влияют на внешнюю среду организации?

- а) прямые и косвенные
- б) основные и дополнительные
- в) главные и второстепенные
- г) глобальные и локальные

35. Организация – это...

- а) 1 человек
- б) 2 человека, деятельность которых координируется для достижений общей цели
- в) 3 человека
- г) 2 человека, которые не рассматривают себя как часть группы

36. Кто является представителем школы человеческих отношений:

- а) Файоль
- б) Мэйо
- в) Гант
- г) Слуцкий

37. Целью классической школы было:

- а) создание универсальных принципов управления
- б) тренировка и обучение рабочих
- в) построение оптимальных моделей
- г) построение социоматрицы

38. Какая организация просуществовала более 2 тыс. лет, практически не изменяя структуру?

- а) Римская империя
- б) католическая церковь
- в) цивилизация инков
- г) французский легион

39. Какая из предложенных характеристик приемлема для авторитарного стиля?

- а) невмешательство в дела коллектива
- б) малая инициатива со стороны руководителя
- в) жесткий контроль работы подчиненных
- г) делегирование руководящих полномочий

40. Демократический стиль управления характеризует:

- а) подозрительность между людьми в трудовом коллективе
- б) подчинением подчиненных к выработке и принятию решений
- в) невмешательство в дела коллектива
- г) жесткий контроль работы подчиненных

41. На какие группы подразделяются концепции мотивации?

- а) содержательные и процессуальные
- б) основные и дополнительные
- в) простые и сложные
- г) локальные и глобальные

42. Мотивация – это...

- а) совокупность приемов и способов поведения
- б) совокупность элементов, связанных между собой
- в) побуждение человека или группы людей, у каждого из которых есть свои собственные потребности к работе по достижению целей
- г) совокупность основных руководящих ориентиров, которым необходимо следовать в управленческой деятельности

43. Функция “ контроль “ включает в себя:

- а) определение ресурсов
- б) определение и выбор целей организации
- в) отбор, обучение кадров
- г) установление стандартов, сравнение выполненной работы со стандартами

44. Что не включает в себя функция планирования?

- а) выбор целей и постановку задач планирования
- б) материальное вознаграждение
- в) определение стратегии
- г) определение миссии

45. Оказывает ли влияние неформальная структура организации на результаты её деятельности?

- а) не оказывает
- б) может значительно повлиять на результаты
- в) влияет несущественно
- г) никогда не влияет

46. Что не относится к факторам внешней среды косвенного воздействия?

- а) технологии и НТП
- б) трудовые ресурсы
- в) состояние экономики
- г) социокультурные политические факторы

47. Что относится к факторам внешней среды прямого воздействия?

- а) социокультурные политические факторы
- б) состояние экономики
- в) государственные органы
- г) международные события

48. Пример организации, которую окружает стабильная, но комплексная внешняя среда:

- а) университет
- б) дистрибьютор пива
- в) авиакомпания
- г) производитель модной одежды

49. Пример организации, которую окружает нестабильная, но простая внешняя среда:

- а) университет
- б) дистрибьютор пива

в) авиакомпания

г) производитель модной одежды

50. Банки являются факторами:

а) внешней среды прямого воздействия

б) внешней среды косвенного воздействия

в) внутренней среды

г) не воздействуют на юридические лица никаким образом

## ТЕСТ № 3

1. Документом является:
  - а) ценная бумага
  - б) соответствующим образом оформленные, подписанные и заверенные бумаги, имеющие юридическую силу
  - в) зафиксированная информация
  - г) совокупность реквизитов
  
2. «Мозговая атака» относится к управленческим решениям:
  - а) коллективным
  - б) единоличным
  - в) рутинным
  - г) стандартным
  
3. Интуитивные решения:
  - а) это выбор, обусловленный знаниями и накопленным опытом
  - б) это выбор, сделанный только на основе того, что он правильный
  - в) это выбор, сделанный на основе аналитического процесса
  - г) это коллективный выбор
  
4. Что не является этапом рационального решения:
  - а) диагностика проблемы
  - б) формулировка критериев и ограничений принятия решений
  - в) определение альтернатив
  - г) кодирование информации
  
5. Что делается на I этапе (диагностика проблемы) принятия рационального управленческого решения:
  - а) собирается внутренняя и внешняя информация и анализируется
  - б) определяются критерии
  - в) налаживается обратная связь между руководителем и исполнителем
  - г) формируется набор альтернатив

6. Как классифицируются управленческие решения по степени предопределенности:

- а) простые и сложные
- б) единоличные и коллективные
- в) запрограммированные и незапрограммированные
- г) долго-, средне-, краткосрочные

7. Под принятием решения понимается:

- а) способ побуждения людей для достижения определенных целей
- б) процесс формирования альтернатив
- в) процесс обмена информацией между двумя и более субъектами
- г) сознательный выбор действий из имеющихся альтернатив для достижения желаемых результатов

8. Что можно отметить как недостаток решения основанного на суждениях:

- а) дешевизна
- б) быстрота и здравый смысл
- в) накапливаемый опыт
- г) сознательная или бессознательная боязнь применения новых подходов при принятии решения в нестандартных ситуациях

9. Что является заключительным этапом креативного мышления:

- а) подготовка, сбор и анализ информации по проблеме
- б) концентрация умственных усилий
- в) анализ и синтез
- г) генерация идей

10. Сколько по времени длится процесс “мозговая атака”:

- а) 30 мин
- б) 1,5 часа
- в) 4 часа
- г) 10 часов

11. Что является причиной, препятствующей делегированию полномочий:

- а) подчиненные могут использовать свои знания и опыт, расти и совершенствоваться
- б) руководитель может выполнить большой объем работы
- в) руководитель, опасается, что подчиненные выполнили работу настолько хорошо, что это подорвет его авторитет
- г) руководитель сможет сосредоточиться на стратегии и не будет распылять свое внимание на решении оперативных задач

12. Делегирование полномочий можно определить как:

- а) процесс, при котором руководители поручают часть своих прав людям, ответственным перед ним, тем самым, преумножая свою власть
- б) способ побуждения людей для достижения поставленной цели
- в) совокупность работников аппарата управления, которые находятся на одном управленческом уровне
- г) разработка планов на перспективу

13. Как классифицируются предприятия по отношению к прибыли:

- а) коммерческие и некоммерческие
- б) малые, средние, крупные
- в) малые и коммерческие
- г) общие и частные

14. Что не относится к системе органов АПК:

- а) Министерство сельского хозяйства и продовольствия
- б) Областные управления сельским хозяйством
- в) Министерство финансов
- г) Районные управления сельским хозяйствам

15. При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Назовите второй этап:

- а) зарождение идей
- б) декодирование
- в) передача
- г) кодирование и выбор канала

16. В каком году в РБ был принят закон о крестьянском хозяйстве:

- а) 1991г
- б) 1992г.
- в) 1990г.
- г) 1995г.

17. Назвать высший орган управления в унитарном предприятии:

- а) собрание акционеров
- б) директор
- в) ревизионная комиссия
- г) общее собрание

18. Высшим органом в СПК является:

- а) председатель
- б) директор
- в) общее собрание
- г) правление

19. Из предложенных понятий выберите то, которое соответствует унитарному предприятию:

- а) деятельность основывается на труде обычно одной семьи
- б) коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество
- в) управление осуществляется полными товарищами
- г) управление осуществляется по общему согласию всех участников

20. Общее собрание СПК вправе решать вопросы, если на нем присутствовали не менее:

- а) 2\3 всех членов СПК
- б) 2\4 всех членов СПК
- в) 2\5 всех членов СПК
- г) 50% всех членов СПК

21. Что не относится к функциям председателя СПК:

- а) осуществляет повседневное руководство деятельностью СПК
- б) осуществляет прием в члены СПК
- в) представляет предприятие в отношениях с юр. и физ. лицами

г) обеспечивает проведение общих собраний, правлений и выполняет их решения

22. Какой из предложенных пунктов не относится к деятельности ревизионной комиссии в СПК:

- а) соблюдение Устава СПК
- б) соблюдение правил внутреннего трудового распорядка
- в) проверка финансово-хозяйственной деятельности
- г) разглашение конфиденциальной информации

23. Какой орган управления не характерен для акционерного общества:

- а) общее собрание
- б) председатель
- в) наблюдательный совет
- г) генеральный директор

24. Держатели акций являются:

- а) совладельцами предприятия
- б) членами предприятия
- в) наблюдателями
- г) экспертами

25. Кому подотчетно правление СПК:

- а) председателю
- б) общему собранию
- в) заместителю председателя
- г) ревизионной комиссии

26. Как классифицируются документы по месту составления:

- а) внутренние и внешние
- б) простые и сложные
- в) срочные и несрочные
- г) общие, стандартные, типовые

27. Заявление – это:

- а) документ, который выдается администрацией работнику при решении определенных вопросов
- б) письменный документ, подтверждающий какое-либо совершившееся действие. Чаще всего получение денег или материальных ценностей от предприятия или частного лица
- в) документ, который оформляется определенные полномочия
- г) документ, содержащий просьбу или предложение какого-либо лица предприятию или должностному лицу

28. Каким документом оформляется положение дисциплинарного взыскания:

- а) заявление
- б) приказом
- в) распиской
- г) характеристикой

29. В каком документе все сведения даются от первого лица в хронологическом порядке и указывается Ф.И.О., число, месяц, год рождения, место рождения, образование и т.д.

- а) в автобиографии
- б) в заявлении
- в) в приказе
- г) в распоряжении

30. Протокол – это:

- а) правовой акт, издаваемый единолично руководителем организации или его заместителем для решения оперативных вопросов основной деятельности
- б) правовой акт, принимаемый коллегиальными органами
- в) документ, в котором фиксируется ход обсуждения вопросов и принятия решений на собраниях, совещаниях, заседаниях
- г) правовой акт, издаваемый руководителем для разрешения задач, стоящих перед организацией

31. Документ, в котором работник предприятия объясняет причины невыполнения какого-либо распоряжения, инструкции, приказа или нарушения правил – это:

- а) объяснительная записка
- б) заявление
- в) характеристика
- г) приказ

32. Перечень названий дел, которые должны выполняться специалистом определенной службы, утвержденный в установленном порядке – на предприятии:

- а) номенклатура дел
- б) автобиография
- в) характеристика
- г) заявление

33. Какой из перечисленных приказов не характерен для коллектива:

- а) наличие общей цели
- б) психологическое признание членами группы друг друга и отождествление себя с нею
- в) постоянное противодействие его членов на протяжении всего времени существования
- г) взаимодействие членов коллектива

34. Относительно устойчивый и типичный для данной группы людей эмоциональный настрой, который постепенно складывается в процессе совместной работы и информационного общения – это...

- а) социально-психологический климат коллектива
- б) организационная структура
- в) управленческая структура
- г) неформальные отношения в коллективе

35. Согласно социометрическому исследованию, которое предложил Морено, какой коэффициент невозможно рассчитать:

- а) сплоченности
- б) конфликтности
- в) оборачиваемости

г) нейтральности

36. Бальная оценка кадров оценивает:

- а) деловые и профессиональные качества
- б) знания
- в) отношения в коллективе
- г) выявляет лидера

37. Что не относится к специфическим особенностям управленческого труда:

- а) умственный труд
- б) участие в создании материальных благ не прямо, а опосредованно
- в) большим физическим нагрузкам
- г) результат труда – управленческое решение

38. С помощью какого из перечисленных методов невозможно оценить персонал:

- а) прогностического
- б) практического
- в) имитационного
- г) графического

39. Из каких разделов состоит должностная инструкция:

- а) общее положение, права, обязанности
- б) задачи, направление действий, права
- в) общие положения, обязанности, права, ответственность
- г) функции, обязанности, права

40. Какая главная функция управления определяется как принуждение и ограничение:

- а) мотивации
- б) контроль
- в) планирование
- г) координация

41. Норма управляемости – это:

- а) количество людей работающих в организации
- б) кол-во подчиненных, которыми можно эффективно управлять
- в) кол-во специалистов
- г) кол-во технических исполнителей

42. Какая из предложенных задач не характерна для оперативного управления:

- а) составление и доведение плановых заданий до производственных подразделений
- б) инструктаж исполнителей и расстановка их по рабочим местам
- в) определение стратегии развития организации
- г) своевременное устранение неполадок на производстве

43. Что является требованием к системам оперативного управления:

- а) четкость, простота построения
- б) сложность
- в) размытость функций
- г) обеспечение недостаточной информации

44. Диспетчерская служба организует свою работу на основе соответствующего положения. Что не является его разделом:

- а) назначение и задачи диспетчерской службы в предприятии
- б) должностные положения работников диспетчерской службы
- в) организация работы диспетчерской службы
- г) календарный план

45. Какую цветовую гамму выбрали бы Вы для своего кабинета для наиболее продуктивной работы:

- а) красная
- б) зеленая
- в) серая
- г) черная

46. Какой температурный режим в помещении необходим для наиболее плодотворной работы

- а) 18-20 С
- б) 20-22 С
- в) 22-24 С
- г) 24-26 С

47. На должность старшего диспетчера назначается специалист, который:

а) имеет организаторские способности и опыт работы, хорошо знаком с условиями производства на данном предприятии

- б) решительный
- в) инициативный
- г) имеет творческий потенциал

48. Что из предложенного не является стилем руководства:

- а) либеральный
- б) демократический
- в) холерический
- г) авторитарный

49. Деловые переговоры – это...

а) процесс, направленный на нахождение компромисса или общего решения, в котором как минимум участвуют две стороны

б) инструмент коллективного принятия решения или координации действий сотрудников

- в) процесс обмена информацией
- г) ознакомление с фактами производственной проблемы

50. Что выступает связующим звеном всех управленческих функций (планирование, организация, мотивация, контроль):

- а) управленческое решение
- б) коммуникация
- в) экономические методы
- г) оперативное управление

51. SWOT-анализ не предусматривает выявление и подробное рассмотрение:

- а) конкурентных преимуществ
- б) сильных сторон фирмы
- в) благоприятных возможностей для бизнеса
- г) слабых сторон организации

52. Матрица Бостонской консультационной группы основана на анализе характеристик:

- а) привлекательность отрасли
- б) интенсивность соперничества
- в) ассортимента ряда
- г) доли рынка

53. Процесс принятия решений начинается с:

- а) формулировки миссии предприятия
- б) постановки управленческих целей
- в) выявления проблемы
- г) определения лица, ответственного за принятие решений

54. Суть делегирования состоит:

- а) в установление приоритетов
- б) передаче властных полномочий вниз и принятии их менеджером низшего звена
- в) передаче ответственности на более низкий уровень управления
- г) в доверии к своим подчиненным

55. Какой функцией менеджмента является делегирование полномочий?

- а) общей
- б) специфической
- в) социально-психологической
- г) связующей

56. Информационным критерием эффективности межличностной коммуникации является:

- а) удовлетворенность партнеров по коммуникации
- б) доброжелательная атмосфера общения
- в) желание сторон продолжать коммуникации
- г) близость смысла принятого сообщения к смыслу посланного сообщения

57. Корпоративная культура основана:

- а) на принятых в обществе формах поведения
- б) на правилах, определяемых руководством организации
- в) на разделяемых большинством членов организации убеждениях и ценностях
- г) на особенностях производства

58. Стресс на рабочем месте требует:

- а) устранения
- б) регулирования
- в) обращения к врачу
- г) смены работы

59. Одна из важнейших функций корпоративной культуры – это:

- а) укрепление дисциплины
- б) формирование благоприятного психологического климата в организации
- в) поддержание социальной стабильности в организации
- г) правильное распределение вознаграждений

60. Организационные изменения встречают наибольшее сопротивление вследствие:

- а) неправильной последовательности действий
- б) консервативности людей
- в) внешних обстоятельств
- г) недостатка ресурсов для осуществления изменений

61. Успехи японских корпораций в конкурентной борьбе с американскими компаниями обусловлены главным образом:

- а) трудолюбием японцев
- б) преимуществами системы организации труда
- в) использованием особенностей национального характера японцев при организации бизнес-процессов
- г) мощностью японской банковской системы

62. Основным отличием команды от обычной рабочей группы является:

- а) наличие лидера
- б) размер
- в) наличие синергетического эффекта
- г) наличие ролевой структуры

63. Трехфазная модель управления изменениями К. Левина (размораживание - движение - новое замораживание) предполагает необходимость создания у работников ощущения дискомфорта:

- а) при «размораживании» ситуации
- б) при «новом замораживании» ситуации
- в) на стадии движения
- г) для облегчения манипулирования

64. Указать фактор, который не способствует выравниванию напряженности в конфликте:

- а) подчеркивание общности с партнером
- б) проявление интереса к проблемам партнера
- в) техника сочувствия и психологической поддержки
- г) принижение партнера, негативная оценка его личности

65. Указать фактор, который способствует выравниванию напряженности в конфликте:

- а) избежание пространственной близости и контакта глаз с партнером.
- б) обвинения, угрозы, наказания.
- в) принижение проблемы.
- г) проявление интереса к проблемам партнера

66. Что относится к нейтральным коммуникационным техникам:

- а) игнорирование
- б) эгоцентризм
- в) поддакивание
- г) перефразирование

67. Указать коммуникационную технику, способствующую возникновению конфликта:

- а) негативная оценка
- б) выспрашивание
- в) поддакивание
- г) перефразирование

68. Что не относится к коммуникационным техникам, способствующим пониманию партнера:

- а) проговаривание
- б) перефразирование
- в) развитие идеи
- г) поддакивание

69. В каком виде не могут быть представлены цели организации?

- а) словесной формулировкой
- б) формулами
- в) количественными показателями
- г) «Деревом целей»

70. Что представляет собой норма управляемости?

- а) регламент
- б) приказ
- в) технологический норматив
- г) организационный норматив

71. Что характеризует стиль руководства?

- а) схему подчиненности и ответственности
- б) форму взаимоотношений руководителей и подчиненных
- в) связь кооперации и координации
- г) технический норматив

72. Инструментом каких методов менеджмента является стиль руководства?

- а) экономических
- б) административных
- в) социально-психологических
- г) правовых

73. Что из перечисленного не является причиной конфликта в организациях:

- а) возраст
- б) различия в целях
- в) нечеткое разделение обязанностей
- г) недостаток ресурсов

74. Какой стиль поведения в конфликте целесообразен, когда решение очевидно и изменить его в Вашу пользу не представляется возможным:

- а) приспособление
- б) уклонение от конфликта
- в) совместная деятельность
- г) конкурентный стиль

75. Какой стиль поведения в конфликте целесообразен, когда невозможно пренебречь интересами ни одной из сторон:

- а) приспособление
- б) уклонение от конфликта
- в) совместная деятельность
- г) конкурентный стиль

76. Какой стиль поведения в конфликте целесообразен, когда индивид осознает ошибочность своей позиции, а вопрос более важен для другой стороны, чем для него самого:

- а) приспособление
- б) уклонение от конфликта
- в) совместная деятельность
- г) конкурентный стиль

77. Какой вид коммуникации в рамках организации не относится к восходящей коммуникации:

- а) предложения по улучшению чего-либо
- б) должностные инструкции
- в) отчеты о результатах деятельности
- г) жалобы

78. Создание продовольственного магазина при СПК – это стратегия:

- а) развития продукта
- б) снятия сливок
- в) вертикальной интеграции
- г) горизонтальной диверсификации

79. Среди конкурентных сил в модели Портера присутствуют:

- а) товары-заменители
- б) сила менеджмента компании
- в) сила государственного регулирования
- г) прочие

80. Руководитель исследовательской организации опирается преимущественно на следующие формы власти. Выделите наиболее приоритетную форму власти для данного руководителя.

- а) харизма
- б) власть, основанная на вознаграждении
- в) власть, основанная на принуждении
- г) экспертная власть

#### 4.5 Вопросы к экзамену по учебной дисциплине

*(дневная и заочная форма получения высшего образования)*

1. Атрибутивное лидерство и его проявление в управлении персоналом.
2. Государственная кадровая политика Республики Беларусь.
3. «Дерево целей» – как инструмент вертикальной субординации целей организации.
4. Деятельность как социальная основа менеджмента. Виды деятельности.
5. Дивизиональная структура управления организацией.
6. Информационный механизм менеджмента.
7. Использование информационных технологий в организационно-управленческой деятельности менеджера.
8. Использование функциональных характеристик иерархической модели потребностей А. Маслоу в управлении персоналом.
9. Классификация управленческих решений.
10. Классическая школа управления.
11. Командное лидерство и его проявление в управлении персоналом.
12. Коммуникационные процессы в организациях.
13. Конфликты в организации: причины возникновения и пути решения.
14. Концепция жизненного цикла организации.
15. Кросс-функциональная команда в системе управления: цели, задачи.
16. Лидерство как важный и эффективный механизм управления организацией. Типология лидеров.
17. Линейно-функциональные и линейно-штабные структуры управления организацией.
18. Линейные структуры управления организацией.
19. Механизмы рыночной экономики в системе государственного управления.
20. Моббинг как специфическая форма социально-психологического конфликта в организации.
21. Мозговой штурм как метод активизации коллективной трудовой деятельности.
22. Нормативно-правовой механизм менеджмента.
23. Общие и частные принципы управления.
24. Организационно-административный метод менеджмента.
25. Организационно-экономический метод менеджмента.
26. Персонал-ориентированный механизм менеджмента.
27. Поведенческие элементы управления.
28. Понятие и сущность власти в организационных структурах управления.

29. Понятие миссии и цели организации и пути их реализации в рамках управленческой деятельности.
30. Понятие подхода. Процессный подход в управлении.
31. Понятие статуса человека (работника) в организации.
32. Понятие стратегии и тактики в менеджменте. Элементы стратегии.
33. Понятие, уровни и элементы организационной культуры.
34. Процесс межличностной коммуникации в управленческой деятельности: этапы, стадии, элементы.
35. Регламентация управления. Классификация регламентов в теории менеджмента.
36. Ресурсная база организации и ее использования в организационно-управленческой деятельности менеджера.
37. Система рыночных институтов менеджмента.
38. Системный подход в менеджменте.
39. Ситуационное лидерство и его проявление в управлении персоналом.
40. Ситуационный подход в менеджменте.
41. Современные технологии мотивации персонала.
42. Соотношение понятий «лидер», «менеджер», «руководитель»: общее и частное.
43. Социальная роль. Идентификация работника в организации.
44. Социально-психологический метод менеджмента.
45. Стиль руководства. Общая типология стилей.
46. Стратегическое и оперативное управление.
47. Сущность менеджмента как теории и практики управления в рыночной системе хозяйствования.
48. Теория «человеческого капитала» в системе управления персоналом.
49. Технологии командообразования в организации: тимбилдинг.
50. Управление как специфическая деятельность человека.
51. Управленческое решение как психологический процесс.
52. Уровни управления организацией. Субъект и объект управления.
53. Факторы, влияющие на принятие эффективного решения.
54. Функции и типы организационной культуры.
55. Функции менеджмента.
56. Функциональные структуры управления организацией.
57. Школа науки управления.
58. Школа научного управления.
59. Школа человеческих отношений.
60. Эволюция управления – развитие технологий управления.
61. Этапы принятия рационального решения.
62. Этические аспекты организационно-управленческой деятельности менеджера.

#### **4.6 Рекомендуемые методы обучения**

При изучении учебной дисциплины целесообразно использовать следующие методы обучения: объяснительно-иллюстративный, эвристический, исследовательский, анализ конкретных ситуаций.

Учебной программой предусмотрено использование активных форм и методов обучения как в рамках лекционных занятий (демонстрация фото-, видео-, аудиоматериалов, раскрывающих проблемное поле учебной дисциплины), так и в рамках практических занятий (организация дискуссий, обсуждение результатов самостоятельной и контролируемой самостоятельной работы).

#### **4.7 Рекомендуемые средства диагностики**

Основными видами контроля, обеспечивающими высокую степень диагностики уровня знаний, умений и навыков студентов по учебной дисциплине, являются:

- корректирующий контроль: экспресс-опрос в устной или письменной форме, собеседование по пройденному учебному материалу;
- констатирующий контроль: оценка выступлений студентов с докладами и сообщениями на семинарских занятиях, проверка письменных работ (реферат, опорный конспект) или мультимедийных презентаций;
- самоконтроль: осуществляется самим студентом в форме анализа уровня своей подготовки по сравнению с одногруппниками;
- текущая аттестация: экзамен.

Для оценки качества контролируемой самостоятельной работы студентов осуществляется систематический контроль за ее выполнением путем проверки выполненных заданий в установленные преподавателем сроки.

## 4.8 Критерии оценки результатов учебной деятельности

### 10 баллов - десять:

- систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы, а также по основным вопросам, выходящим за ее пределы;

- точное использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы;

- безупречное владение инструментарием учебной дисциплины, умение его эффективно использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач;

- выраженная способность самостоятельно и творчески решать сложные проблемы в нестандартной ситуации;

- полное и глубокое усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;

- умение ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им критическую оценку, использовать научные достижения других дисциплин;

- творческая самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, активное участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

### 9 баллов - девять:

- систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы;

- точное использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы;

- владение инструментарием учебной дисциплины, умение его эффективно использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач;

- способность самостоятельно и творчески решать сложные проблемы в нестандартной ситуации в рамках учебной программы;

- полное усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;

- умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им критическую оценку;

- самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, творческое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

### **8 баллов - восемь:**

- систематизированные, глубокие и полные знания по всем поставленным вопросам в объеме учебной программы;

- использование научной терминологии, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы;

- владение инструментарием учебной дисциплины (методами комплексного анализа, техникой информационных технологий), умение его использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач;

- способность самостоятельно решать сложные проблемы в рамках учебной программы;

- усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;

- умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им критическую оценку с позиций государственной идеологии (по дисциплинам социально-гуманитарного цикла);

- активная самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, систематическое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

### **7 баллов - семь:**

- систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы;

- использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), лингвистически и логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы;

- владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач;

- усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;

- умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им критическую оценку;

- самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

**6 баллов - шесть:**

- достаточно полные и систематизированные знания в объеме учебной программы;

- использование необходимой научной терминологии, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы;

- владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении учебных и профессиональных задач;

- способность самостоятельно применять типовые решения в рамках учебной программы;

- усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;

- умение ориентироваться в базовых теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им сравнительную оценку:

- активная самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, периодическое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

**5 баллов - пять:**

- достаточные знания в объеме учебной программы;

- использование научной терминологии, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать выводы;

- владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении учебных и профессиональных задач;

- способность самостоятельно применять типовые решения в рамках учебной программы;

- усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;

- умение ориентироваться в базовых теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им сравнительную оценку;

- самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

#### **4 балла - четыре, ЗАЧТЕНО:**

- достаточный объем знаний в рамках образовательного стандарта;
- усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;
- использование научной терминологии, стилистическое и логическое изложение ответа на вопросы, умение делать выводы без существенных ошибок;
- владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении стандартных (типовых) задач;
- умение под руководством преподавателя решать стандартные (типовые) задачи;
- умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им оценку;
- работа под руководством преподавателя на практических, лабораторных занятиях, допустимый уровень культуры исполнения заданий.

#### **3 балла - три, НЕЗАЧТЕНО:**

- недостаточно полный объем знаний в рамках образовательного стандарта;
- знание части основной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;
- использование научной терминологии, изложение ответа на вопросы с существенными лингвистическими и логическими ошибками:
- слабое владение инструментарием учебной дисциплины, некомпетентность в решении стандартных (типовых) задач;
- неумение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях изучаемой дисциплины;
- пассивность на практических и лабораторных занятиях, низкий уровень культуры исполнения заданий.

#### **2 балла - два, НЕЗАЧТЕНО:**

- фрагментарные знания в рамках образовательного стандарта;

- знания отдельных литературных источников, рекомендованных учебной программой дисциплины;

- неумение использовать научную терминологию дисциплины, наличие в ответе грубых стилистических и логических ошибок;

- пассивность на практических и лабораторных занятиях, низкий уровень культуры исполнения заданий.

**1 балл - один, НЕЗАЧТЕНО:**

- отсутствие знаний и компетенций в рамках образовательного стандарта или отказ от ответа.

## **5. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ**

### **5.1 Учебная программа по учебной дисциплине**

Учреждение образования  
«Белорусский государственный университет  
культуры и искусств»

#### **УТВЕРЖДАЮ**

Проректор по учебной работе БГУКИ

\_\_\_\_\_ С.Л. Шпарло

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 г.

Регистрационный № УД- \_\_\_\_/уч.

#### **ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

*Учебная программа учреждения высшего образования  
по учебной дисциплине для специальности  
6-05-0314-03 Социально-культурный менеджмент и коммуникации*

**СОСТАВИТЕЛЬ**

*О. А. Барма*, старший преподаватель кафедры менеджмента социально-культурной деятельности учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств»

**РЕЦЕНЗЕНТЫ:**

*А. В. Михайлина*, заведующая кафедрой экономики и управления Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Орловский государственный институт культуры», кандидат экономических наук, доцент;

*О. В. Рогачева*, доцент кафедры педагогики социокультурной деятельности учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств», кандидат педагогических наук, доцент

**РЕКОМЕНДОВАНО К УТВЕРЖДЕНИЮ:**

*кафедрой* менеджмента социально-культурной деятельности учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств» (протокол № 12 от 24.06.2021);

*президиумом* научно-методического совета учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств» (протокол № \_\_ от \_\_.\_\_.20\_\_)

Ответственный за редакцию:

Ответственный за выпуск: О. А. Барма

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Актуальность изучения учебной дисциплины «Основы менеджмента» обусловлена тем, что владение современными технологиями управления организациями социокультурной сферы являются неотъемлемой составляющей профессионального мастерства специалистов по управлению и коммуникациям, реализующие свои профессиональные компетенции в сфере социального управления.

*Целью* учебной дисциплины является приобретение студентами базовых знаний о закономерностях управленческой деятельности в сфере культуры и овладение практическими навыками осуществления организационно-управленческой деятельности в современных социально-экономических условиях.

*Задачи учебной дисциплины:*

- дать представление о системе научных знаний в области менеджмента как основы профессионально-управленческой деятельности в сфере культуры;

- сформировать профессиональные компетенции организационно-управленческой деятельности;

- развить навыки решения задач организационно-управленческой деятельности в организациях сферы культуры;

- выработать представления о сущности, структуре и механизмах управления организациями в сфере культуры;

- сформировать навыки анализа управленческих технологий и способов их применения в практико-ориентированной среде.

Изучение учебной дисциплины должно обеспечить формирование у студентов следующих *компетенций*:

- *универсальных:*

- УК-1. Владеть основами исследовательской деятельности, осуществлять поиск, анализ и синтез информации;

- *специализированными:*

- СК-8. Обладать знанием концептуально-теоретических основ менеджмента как области научных знаний, использовать технологии менеджмента в деятельности организаций социокультурной сферы.

Учебная дисциплина имеет межпредметные связи с учебными дисциплинами «Менеджмент в сфере культуры», «Маркетинг в сфере культуры», «Информационно-ресурсная база организаций сферы культуры»,

«История и теория коммуникаций», «Деловые отношения и речевая коммуникация», «Лидерство: теория и практика» и др.

В результате изучения учебной дисциплины студент должен *знать*:

- эволюцию и школы менеджмента; систему основных категорий;
- методы и функции управления; управленческие решения;
- стили управления и требования к менеджеру;
- систему рыночных институтов менеджмента и особенности их функционирования;
- принципы государственного регулирования трудовыми отношениям;
- особенности управления организациями в условиях рыночной экономики;

*уметь*:

- анализировать внутреннее и внешнее окружение организации культуры, ее жизненный цикл;
- анализировать управленческую информацию и использовать ее для решения производственных задач;
- обобщать и внедрять инновационный опыт управленческой деятельности;
- использовать научный инструментарий менеджмента для решения управленческих задач, стоящих перед организациями сферы культуры;

*владеть*:

- прочными организационными навыками для осуществления трудовой деятельности в организациях в условиях социально-экономической неопределенности;
- разнообразными инструментами межличностной, групповой, массовой коммуникации;
- методами и приемами комплексного анализа управленческого решения;
- навыками управления персоналом; технологиями стимулирования производственной деятельности сотрудника.

При изучении учебной дисциплины целесообразно использовать методы: объяснительно-иллюстративный, эвристический, исследовательский, анализ конкретных ситуаций.

При реализации настоящей программы предусмотрено использование активных форм и методов обучения как в рамках лекционных занятий: презентация видео- и аудиозаписей отечественных и зарубежных телерадиопрограмм, видеороликов, раскрывающих проблемное поле

дисциплины, так и в рамках практических занятий: дискуссия, дебаты, обсуждение результатов самостоятельной работы.

Одной из важных форм контрольно-оценочной деятельности по учебной дисциплине «Основы менеджмента» является выполнение заданий, выносимых на контролируемую самостоятельную работу студентов. Целью заданий – выработка у студентов практических навыков самообразования как неотъемлемой составляющей образовательного процесса.

Учебным планом на изучение учебной дисциплины предусмотрено 90 часов, из них 40 часов аудиторные занятия для студентов очной формы; 12 часов для студентов заочной формы получения высшего образования.

Примерное распределение аудиторных часов по видам занятий для студентов очной формы обучения: лекций – 18 часов, семинарских занятий – 22 часа; для студентов заочной формы обучения: 6 часов лекций, 6 часов семинарских занятий.

Рекомендуемой формой контроля знаний студентов является экзамен. Экзамен может проходить в устной или письменной форме, форме тестирования (посредством Google Forms).

## СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

### *Введение*

Актуальность, цель, задачи учебной дисциплины «Основы менеджмента» в контексте формирования профессиональных компетенций специалистов в области социального управления и коммуникаций как субъектов социального управления.

Объем и сроки изучения учебной дисциплины, ее содержательный компонент – перечень тем лекционных и семинарских занятий.

Формы и методы организация управляемой самостоятельной работы и самостоятельной работы студентов при изучении тем, выносимых на самостоятельное изучение. Виды текущего, промежуточного и итогового контроля знаний.

Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины.

### *Тема 1. Деятельность как социальная основа менеджмента.*

#### *Управление как специфическая деятельность человека*

Деятельность как способ бытия человека, включающий материально-практическое создание и духовное постижение мира. Действие как единица анализа деятельности. Субъект и объект деятельности. Виды деятельности. Теория деятельности и социальная практика. Коллективная деятельность.

Управление как специфическая деятельность человека. Менеджмент как особый тип управления учреждениями и организациями в рыночной системе хозяйствования. Понятия менеджмента как разновидности социального управления и предпринимательского управления.

### *Тема 2. Общая система рыночных институтов менеджмента*

Функционирование производственной системы в дифференцированном социальном окружении. Внешняя и внутренняя среда.

Механизмы рыночной экономики: сделка хозяйствующих субъектов; воздействие институционального окружения. Институты – совокупность правил, связанные с ними механизмы реализации и нормы поведения, которые структурируют и упрощают взаимодействие между людьми (хозяйствующими субъектами). Формальные и неформальные типы институтов. Зависимость функционирования институтов от доступности социальных санкций. Система институтов, определяющих формальные

правила: государство; организация; право собственности; рынок; договор; организационная культура. Транзакционные издержки.

### *Тема 3. Эволюция управленческой мысли.*

#### *Научные школы управления*

Эволюция управления – развитие технологий управления в процессе разделения труда, социальных функций и ролей между людьми в процессе социально-экономического развития общества.

*Начальный этап*, эпоха становления производственной деятельности – разграничение между присвоением и элементарным производством. Первые формы упорядочения и организации совместной работы.

*Эпоха первых городских цивилизаций* (доиндустриальная эпоха) – разделение сельскохозяйственной деятельности и городского производства материального и духовного продукта, использование экстенсивных технологий работы; формулировка базовых принципов и правил в отношении «руководитель – подчиненный» на основе преобладания определенного вида собственности.

*Новая эпоха* (индустриальная эпоха) – стремительный рост массового производства продукции, переход к интенсивным технологиям производства.

*Современный этап* (постиндустриальная эпоха) – переход к интенсивным технологиям управления сферами жизни общества через систему регулирования его производственного потенциала.

Условия и предпосылки возникновения менеджмента.

*Научная школа управления (1885–1920)*. Идея рационалистического подхода Ф.У. Тейлора, Ф. Гилбрета, Л. Гилбрет, Г. Гантта для организации индивидуального и совместного труда рабочих на производстве. Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи, разработка норм и нормативов на рабочие операции.

*Классическая, или административная, школа управления (1920–1950)*. А. Фаель: развитие принципов управления; описание функций управления; систематизированный подход к управлению всей организации. Начальный этап разделения функций управления и функций производства.

*Школа человеческих отношений (1930–1950)*. Э. Мэйо: принцип замены индивидуальных воздействий групповыми, экономических – социально-психологическими. М. П. Фоллетт: идея гармонии труда и капитала. Содержательные концепции мотивации.

Предпосылки возникновения и этапы становления *школы поведенческих наук (1950 год – по настоящее время)* на основе повышения эффективности деятельности организации за счет стремления работников к реализации своих внутренних ресурсов в процессе управления.

*Школа науки управления, или количественный подход (1950 год – по настоящее время)*. Идеи Р. Акоффа, С. Бира, А. Гольдбергера, Л. Клейна, Л. В. Канторовича, В. В. Новожилова по разработке и применению моделей (на основе ИКТ) для углубленного понимания сложных управленческих проблем.

#### *Тема 4. Цели и функции управления в системе категорий менеджмента*

Цель управления как желаемый результат, генеральный императив действий, возможное и необходимое состояние управляемой системы. Формирование и закрепление (политика организации, миссия, планы, юридические нормативные документы) целей. Постановка задач управления для конкретизации целей. Требования к формулировкам целей и их классификация. «Дерево целей» – основной инструмент вертикальной субординации целей организации.

Понятие и признаки функций. Единая система общих (организация, планирование, мотивация, контроль, координация) и специальных (маркетинга, стратегического управления, рекламы, охраны и т.д.) функций управления. Специфика реализации специальных функций управления в рамках управленческого цикла.

#### *Тема 5. Принципы и методы менеджмента*

Принципы менеджмента – общепризнанные правила и нормы управления в определенных условиях общественного развития.

Обусловленность законами и закономерностями общественного и экономического развития. Принципы управления как отражение теоретического идеала управления. Закрепление системы государственных принципов в законодательстве. Формулировка принципов деятельности корпораций в кодексе поведения персонала (кредо фирмы) и других документах. 12 принципов производительности Г. Эмерсона. 14 принципов А. Файоля.

Общие и частные принципы управления.

Методы менеджмента в системе категорий управления. Взаимосвязь познавательной и деятельностной сторон управления. Группировка методов

менеджмента по содержанию, назначению и возможностям. Организационно-административные, экономические, социально-психологические методы управления.

*Тема 6. Процессный, системный  
и ситуационный подходы к менеджменту*

Понятие подхода в менеджменте. Процессный подход к менеджменту. Первый этап – 20-е гг. XX ст.: рассмотрение процесса управления как взаимосвязанной цепи повторяющихся основных функций менеджмента. Второй этап – 40-е гг. XX ст.: включение процесса принятия и реализации управленческих решений. Третий этап – 90-е гг. XX ст.: «реинжиниринг» – перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в ключевых для современного бизнеса показателях результативности в связи с переходом к рыночной системе отношений, усилению «власти» клиента, обострением конкуренции.

Системный подход в менеджменте как методология научного познания объектов, способ мышления менеджера по отношению к самой организации, ее системы управления. Организация как открытая система, состоящая из нескольких взаимосвязанных подсистем.

Причины возникновения ситуационного подхода в теории менеджмента. «Закон ситуации» М. П. Фоллетт. Ситуации и условия внешней среды, оказывающие влияние на эффективность достижения целей организации. Значение внутренних ситуационных переменных для решения проблемы гибкости и адаптивности организации к условиям внешней среды.

*Тема 7. Организация, ее признаки и элементы*

Организация – обособленное объединение людей для взаимодействия в достижении определенных целей и решении задач.

Признаки организации. Внутренние переменные организации (по М. Х. Мескону). Внутренняя среда организации. Взаимодействие организации с внешней средой. Концепция жизненного цикла организации и ее связь с жизненным циклом продукта. Уровни управления. Разделение труда, специализация и иерархия в организации.

Виды организаций. Формы организационных структур. Приметы организации как юридического лица.

### *Тема 8. Структура управления организацией*

Понятие структуры управления организацией (организационная структура управления). Истоки образования современных структур управления и их основы. Структура управления организацией. Вертикальные и горизонтальные связи в системе управления. Формирование структур управления в результате выполнения функции организации.

Типы структур управления организацией. Проектирование организационной структуры (управления) конкретного предприятия с учетом внешних и внутренних факторов. Субъект и объект управления: система реализации управленческих полномочий менеджерами верхнего, среднего и низового звеньев организационной структуры управления.

### *Тема 9. Стратегическое и оперативное управление организацией*

Стратегия в менеджменте – концепция достижения главных целей организации, совокупность управленческих решений, отражающих реакцию организации на внешние и внутренние условия ее деятельности и развития. Тактика – детализация стратегии с учетом появления непредвиденных обстоятельств.

Стратегические задачи: обеспечение выживаемости фирмы в сложных условиях; оптимизация продуктовых программ и производственных мощностей; разработка программ развития организации. Факторы влияния на стратегию организации.

Функциональные стратегии. Стратегическое управление как деятельность по постановке и реализации долгосрочных целей, как философия менеджмента и бизнеса. Типы стратегического управления. Процесс формирования стратегии.

Оперативное управление в широком и узком смысле.

### *Тема 10. Сущность и классификация управленческих решений*

Многозначность понятия «решение».

Управленческое решение – творческое, волевое действие субъекта управления, заключающееся в выборе цели, программы и способов деятельности коллектива по решению проблемы на основе объективных законов функционирования системы управления и анализа информации о ее функционировании.

Принятие управленческих решений как психологический процесс: на основе интуиции, мнений, рационального подхода. Этапы рационального решения (по М. Х. Мескону).

Требования к управленческим решениям: эффективность, экономичность, своевременность, обоснованность, реальность. Факторы эффективности решений: использование целевых межфункциональных групп, использование прямых горизонтальных связей, централизация руководства. Методы принятия управленческих решений: неформальные (эвристические); экспертные; количественные. Классификация управленческих решений.

### *Тема 11. Коммуникации и конфликты в организационном управлении*

Понятие и содержание коммуникации. Общая схема передачи информации. Элементы процесса коммуникации по Т. Парсонсу.

Коммуникационные сети. Типы коммуникационных сетей. Стиль коммуникации.

Понятие информации. Классификация информации: по содержанию и назначению; по степени конфиденциальности и достоверности; по степени готовности для пользования; по объему, источникам, срокам сбора и доставки, способам получения и распространения.

Природа и последствия конфликта. Типы конфликтов. Процесс и фазы развития конфликта. Методы управления конфликтной ситуацией. Структурные методы разрешения конфликта. Межличностные методы разрешения конфликта. Проявление и развитие политики моббинга в системе межличностных взаимоотношений. Пути его локализации.

Творческий конфликт как форма оптимизации коммуникационных процессов в организации в условиях жесткой межличностной конкуренции.

### *Тема 12. Понятие и значение кадрового менеджмента в системе управления организацией*

Актуальность управления персоналом. Развитие концепции управления персоналом: от понимания «человек – элемент системы» к понятию «предприимчивый человек». Государственная кадровая политика Республики Беларусь.

Кадровый менеджмент. Цель, основные задачи и функции кадрового менеджмента. Понятие «кадры». Кадровый потенциал. Кадровый цикл.

Классификация персонала: руководители, специалисты, технические исполнители. Штатное расписание как структуризация кадрового состава организации. Маркетинг персонала. Лизинг персонала. Планирование персонала. Система подбора персонала на основе деловых качеств кандидатов и требований должностей. Методы оценки кадров и их подбора. Ротация и выдвижение кадров. Профессиограммы должностей.

### *Тема 13. Организационная культура и стиль руководства*

Уровни и элементы, характеристики и функции организационной культуры. Система ключевых ценностей для формирования организационной культуры.

Типы организационной культуры в зависимости от ориентации культуры на людей или материальные условия. Управление организационной культурой как создание образцов поведения. Методы поддержания культуры в организации. Стиль руководства как специфический способ, манера отношений руководства и подчиненных. Общая типология стилей – теория Д. Макгрегора («Х» и «Y»). Авторитарный, демократический, либеральный стили управления. Управленческая решетка Блейка-Моутона. Факторы влияния на формирование и развитие определенного стиля руководства. Поведенческие элементы управления.

### *Тема 14. Менеджер как субъект управленческой деятельности*

Специфика управленческой деятельности. Сущность управления, функции и специфика. Цель управленческой деятельности. Предмет и средства управленческой деятельности. Характеристика управленческой деятельности. Классификация управленческих работников. Типы менеджеров. Виды разделения управленческого труда. Руководитель (менеджер), специалисты и служащие – специфика деятельности и затраты рабочего времени. Система современного труда управленческих работников.

Линейные и функциональные менеджеры. Руководители низового, среднего и верхнего звена – функции и деятельность на всех уровнях, место в системе управления организацией.

Содержание труда менеджеров. Менеджер и предприниматель. Основная задача управляющего. Ролевые функции руководителя (администратора, специалиста, предпринимателя и т. д.). Различия между менеджером и предпринимателем. Требования, предъявляемые к менеджерам. Специфические функции менеджера социокультурной сферы.

*Тема 15. Человек в системе управления.*

*Директивная система управленческой деятельности*

Понятие статуса человека (работника) в организации. Формальный и неформальный, предписанный, приобретенный, естественный и профессионально-должностной статусы. Социальная роль. Власть руководителя и идентификация работника в организации – составляющие выполнения управленческих действий.

Директивная система управления организацией (организационными процессами) и ее сотрудниками. Власть как способ и возможность оказывать определяющее воздействие на активность, поведение людей. Система государственных органов, осуществляющих властное воздействие на внутреннюю и внешнюю среду организации.

Власть менеджера как способ распоряжения ресурсами, действиями подчиненных, поощрение сотрудников к более эффективной и продуктивной работе, предотвращение конфликтов в коллективе. Происхождение власти. Основные формы проявления власти.

Взаимосвязь понятий «власть» и «влияние». Разнообразие средств воздействия руководителя на исполнителей. Лидерство как важный и эффективный механизм управления организацией. Классификация характеров.

## УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

### Дневная форма получения образования

Название темы	Количество аудиторных часов		Количество часов УСП	Форма контроля знаний
	лекции	семинарские/ практические занятия		
Введение	0,5			
<i>Тема 1.</i> Деятельность как социальная основа менеджмента. Управление как специфическая деятельность человека	1,5	2		
<i>Тема 2.</i> Общая система рыночных институтов менеджмента	1		2	групповые задания
<i>Тема 3.</i> Эволюция управленческой мысли. Научные школы управления	1		2	индивидуальные задания
<i>Тема 4.</i> Цели и функции управления в системе категорий менеджмента	2	2		
<i>Тема 5.</i> Принципы и методы менеджмента	1	2		
<i>Тема 6.</i> Процессный, системный и ситуационный подходы к менеджменту	1		2	групповые задания
<i>Тема 7.</i> Организация, ее признаки и элементы	1	2		
<i>Тема 8.</i> Структура управления организацией	1	2		
<i>Тема 9.</i> Стратегическое и оперативное управление организацией		2		

<i>Тема 10.</i> Сущность и классификация управленческих решений	2	2		
<i>Тема 11.</i> Коммуникации и конфликты в организационном управлении		2		
<i>Тема 12.</i> Понятие и значение кадрового менеджмента в системе управления организацией	2		4	индивидуальные задания
<i>Тема 13.</i> Организационная культура и стиль руководства	1	2		
<i>Тема 14.</i> Менеджер как субъект управленческой деятельности	1	2		
<i>Тема 15.</i> Человек в системе управления. Директивная система управленческой деятельности	2	2		
<b>Всего...</b>	<b>18</b>	<b>22</b>	<b>10</b>	

### Заочная форма получения образования

Название темы	Количество аудиторных часов	
	лекции	Семинарские занятия
Введение	0,5	
<i>Тема 1.</i> Деятельность как социальная основа менеджмента. Управление как специфическая деятельность человека	0,5	
<i>Тема 4.</i> Цели и функции управления в системе категорий менеджмента	1	
<i>Тема 5.</i> Принципы и методы менеджмента	1	2
<i>Тема 7.</i> Организация, ее признаки и элементы	1	
<i>Тема 10.</i> Сущность и классификация управленческих решений	1	2
<i>Тема 13.</i> Организационная культура и стиль руководства	1	2
<b>Всего...</b>	<b>6</b>	<b>6</b>

## ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

### Литература

#### Основная

1. *Беляцкий, Н. П.* Бизнес-лидерство : учеб. для студентов учреждений высшего образования по специальности «Менеджмент (по направлениям)» / Н. П. Беляцкий. – Минск : РИВШ, 2020. – С. 3–60.
2. *Беляцкий, Н. П.* Креативный менеджмент : учеб. пособие для студентов учреждений высшего образования по экономическим специальностям / Н. П. Беляцкий. – Минск : Вышэйшая школа, 2018. – С. 54–78.
3. Блинов, А. О. Теория менеджмента [Электронный ресурс] : учеб. / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. – 3-е изд., стер. – М. : Дашков и К°, 2022. – С. 168–295. – Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684380>.
4. *Кабушкин, Н. И.* Основы менеджмента : учеб. пособие / Н. И. Кабушкин. – 11-е изд., испр. – М. : Новое знание, 2009. – 336 с.
5. *Ким, С. А.* Теория управления [Электронный ресурс] : учеб. / С. А. Ким. – 2-е изд. – М. : Дашков и К°, 2021. – С. 127–161. – Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684213>.
6. *Коленько, С. Г.* Менеджмент в сфере культуры и искусства: учеб. и практикум / С. Г. Коленько. – М. : Юрайт, 2017. – С. 17–56.
7. *Молчанова, О. П.* Стратегический менеджмент некоммерческих организаций: учеб. / О. П. Молчанова. – М. : Юрайт, 2017. – С. 10–40.

#### Дополнительная

1. *Трудовой кодекс Республики Беларусь* [Электронный ресурс] : 26 июля 1999 г., № 296-З : принят Палатой представителей 8 июня 1999 г. : одобр. Советом Респ. 30 июня 1999 г. : в ред. Закона Респ. Беларусь от 15.07.2015 г. // Эталон / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2021.
2. *ЕКСД* [Электронный ресурс] : Единый квалификационный справочник должностей служащих : [в 30 вып.] / М-во труда и соц. защиты Респ. Беларусь. – Минск : Амалфея, 2014. – Вып. 30 : Должности служащих, занятых в культуре и искусстве. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).
3. *Об утверждении Концепции государственной кадровой политики Республики Беларусь* : Указ Президента Респ. Беларусь,

17 июля 2001 г., № 399 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2001. – № 68. – 1/2863.

4. *Вайнштейн, Л. А.* Психология управления : учеб. пособие / Л. А. Вайнштейн, И. В. Гулис. – Минск : Вышэйшая школа, 2018. – 383 с.

5. *Дейнека, А. В.* Управление персоналом организации [Электронный ресурс] : учеб. / А. В. Дейнека. – 3-е изд., стер. – М. : Дашков и К°, 2022. – 288 с. – Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684384>.

6. *Догиль, Л. Ф.* Персональный менеджмент : учеб. пособие / Л. Ф. Догиль, А. И. Ковалинский, Е. А. Поддубская ; [Ин-т бизнеса БГУ]. – Минск : Нац. б-ка Бел., 2021. – 167 с.

7. *Друкер, П. Ф.* Менеджмент в некоммерческой организации = Managing the non-profit organization : принципы и практика / П. Ф. Друкер. – М. : Вильямс, 2007. – 295 с.

8. *Киселева, Т. Г.* Социально-культурная деятельность : учеб. / Т. Г. Киселева, Ю. Д. Красильников. – М. : МГУКИ, 2004. – С. 368–403.

9. *Климович, Л. К.* Основы менеджмента : учеб. / Л. К. Климович. – 4-е изд., исправ. и доп. – Минск : РИПО, 2021. – 283 с.

10. *Маслова, Е. Л.* Менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. / Е. Л. Маслова. – 3-е изд. – М. : Дашков и К°, 2022. – 332 с. – Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684392>.

11. *Мескон, М.* Основы менеджмента = Management / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2000. – 701 с.

### **Рекомендуемые методы обучения**

При изучении учебной дисциплины целесообразно использовать следующие методы обучения: объяснительно-иллюстративный, эвристический, исследовательский, анализ конкретных ситуаций.

Учебной программой предусмотрено использование активных форм и методов обучения как в рамках лекционных занятий (презентация видео- и аудиозаписей отечественных и зарубежных телерадиопрограмм, видеороликов, раскрывающих проблемное поле дисциплины), так и в рамках практических занятий (дискуссия, обсуждение результатов самостоятельной работы).

### **Перечень рекомендуемых средств диагностики**

Итоговая аттестация уровня знаний, умений и навыков студентов, полученных в процессе изучения учебной дисциплины «Основы менеджмента» проводится с учетом академической активности студентов на лекционных, семинарских и практических занятиях, а также с учетом выполненных ими учебных заданий, выносимых на управляемую самостоятельную работу.

Основными видами контроля, обеспечивающими высокую степень диагностики уровня знаний, умений и навыков студентов по учебной дисциплине, являются:

- корректирующий контроль: экспресс-опрос в устной или письменной форме, собеседование по пройденному материалу;
- констатирующий контроль: оценка выступлений студентов с докладами и сообщениями на семинарских занятиях, проверка письменных работ (реферат, опорный конспект) или мультимедийных презентаций;
- самоконтроль: осуществляется самим студентом в форме анализа уровня своей подготовки по сравнению с одногруппниками;
- аттестация: экзамен.

Для оценки качества управляемой самостоятельной работы студентов осуществляется систематический контроль за ее выполнением путем проверки выполненных студентами заданий в установленные преподавателем сроки.

### **Организация самостоятельной работы студентов**

Самостоятельная работа в высшей школе рассматривается как целенаправленная, внутренне мотивированная, структурированная и корректируемая самим студентом деятельность по поиску профессиональной информации, ее систематизации, анализу, оценке и использованию в учебной деятельности с целью повышения его профессиональных компетенций, формирования конкурентоспособности как субъекта рынка труда.

В процессе изучения учебной дисциплины «Основы менеджмента» самостоятельная работа разделяется на контролируруемую самостоятельную работу студентов, осуществляемую непосредственно под руководством профессорско-преподавательского состава по заранее разработанному плану, и на самостоятельную работу, организуется самим студентом с учетом своих психологических особенностей и личностной заинтересованности в углубленном изучении проблемного поля данной учебной дисциплины.

Контролируемая самостоятельная работа студентов предусматривает внеаудиторное изучение отдельных разделов и тем; выполнение письменных заданий, подготовка сообщения по выбранной теме, составление мини-гlossария, тестовых заданий, написание эссе и т. д.

Самостоятельная работа студентов направлена на поиск и изучение фактологических материалов, отражающих практико-ориентированную деятельность специалистов в области социального управления, и осуществляется через анализ содержательного контента периодических изданий (газет: «Культура», «Советская Белоруссия», «Рэспубліка»; журналов: «Беларуская думка», «Планета», «Справочник руководителя учреждения культуры») представленных в фонде библиотеки университета.

Для самостоятельного изучения разделов и тем учебной программы студентам предлагается использовать контент, представленный в репозиториях университетов высшего образования Беларуси и России, базах данных собственной генерации библиотеки университета, электронно-библиотечных системах («Университетская библиотека онлайн», «ЛАНЬ»), научных электронных библиотеках открытого и свободного доступа (eLIBRARY.RU, КиберЛенинка), интернет-проектах (ПостНаука, Arzamas).

## 5.2 Учебно-методическая карта учебной дисциплины

(дневная форма получения высшего образования)

Название темы	Количество аудиторных часов		Количество часов УСР	Форма контроля знаний
	лекции	семинарские/ практические занятия		
Введение	0,5			
<i>Тема 1.</i> Деятельность как социальная основа менеджмента. Управление как специфическая деятельность человека	1,5	2		
<i>Тема 2.</i> Общая система рыночных институтов менеджмента	1		2	групповые задания
<i>Тема 3.</i> Эволюция управленческой мысли. Научные школы управления	1		2	Индивидуальные задания
<i>Тема 4.</i> Цели и функции управления в системе категорий менеджмента	2	2		
<i>Тема 5.</i> Принципы и методы менеджмента	1	2		
<i>Тема 6.</i> Процессный, системный и ситуационный подходы к менеджменту	1		2	групповые задания
<i>Тема 7.</i> Организация, ее признаки и элементы	1	2		
<i>Тема 8.</i> Структура управления организацией	1	2		
<i>Тема 9.</i> Стратегическое и оперативное управление организацией		2		

<i>Тема 10.</i> Сущность и классификация управленческих решений	2	2		
<i>Тема 11.</i> Коммуникации и конфликты в организационном управлении		2		
<i>Тема 12.</i> Понятие и значение кадрового менеджмента в системе управления организацией	2		4	Индивидуальные задания
<i>Тема 13.</i> Организационная культура и стиль руководства	1	2		
<i>Тема 14.</i> Менеджер как субъект управленческой деятельности	1	2		
<i>Тема 15.</i> Человек в системе управления. Директивная система управленческой деятельности	2	2		
<b>Всего...</b>	<b>18</b>	<b>22</b>	<b>10</b>	

### 5.3 Учебно-методическая карта учебной дисциплины

(заочная форма получения высшего образования)

Название темы	Количество аудиторных часов	
	лекции	Семинарские занятия
Введение	0,5	
<i>Тема 1.</i> Деятельность как социальная основа менеджмента. Управление как специфическая деятельность человека	0,5	
<i>Тема 4.</i> Цели и функции управления в системе категорий менеджмента	1	
<i>Тема 5.</i> Принципы и методы менеджмента	1	2
<i>Тема 7.</i> Организация, ее признаки и элементы	1	
<i>Тема 9.</i> Стратегическое и оперативное управление организацией	1	2
<i>Тема 10.</i> Сущность и классификация управленческих решений	1	2
<b>Всего...</b>	<b>6</b>	<b>6</b>

## 5.4 Информационно-методическая часть

### Основная литература

1. *Азаренок, Н.В.* Управление личной эффективностью : учеб. пособие / Н. В. Азаренок. – Минск, 2021. – 155 с.
2. *Баканов, Е. А.* Управление услугами сферы культуры : учеб. пособие / Е. А. Баканов. – Кемерово : КемГИК, 2020. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/174704>.
3. *Беляцкий, Н. П.* Бизнес-лидерство : учеб. / Н. П. Беляцкий. – Минск : РИВШ, 2020. – 359 с.
4. *Гончаров, В. И.* Менеджмент : учеб. пособие / В. И. Гончаров. – Минск : Совр. шк., 2010. – 635 с.
5. *Дейнека, А. В.* Управление персоналом организации : учеб. / А. В. Дейнека. – М. : Дашков и К°, 2020. – Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573308>.
6. *Друкер, Питер Ф.* Менеджмент в некоммерческой организации = *Managing the non-profit organization* : принципы и практика / Питер Ф. Друкер. – М. : Вильямс, 2007. – 295 с.
7. *Кабушкин, Н. И.* Основы менеджмента : учеб. пособие / Н. И. Кабушкин. – 11-е изд., испр. – М. : Новое знание, 2009. – 336 с.
8. *Киселева, Т. Г.* Социально-культурная деятельность : учеб. / Т. Г. Киселева, Ю. Д. Красильников. – М. : МГУКИ, 2004. – 436 с.
9. *Маслова, Е. Л.* Менеджмент : учеб. / Е. Л. Маслова. – М. : Дашков и К°, 2020. – Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573337>.
10. *Мескон, М.* Основы менеджмента = *Management* / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; общ. ред. Л. И. Евенко ; пер. с англ. М. А. Майорова [и др.]. – М. : Дело, 2000. – 701 с.
11. *Поведенческие стратегии потребителей культурной продукции: ценности, интересы, типология* / И. В. Лашук [и др.] ; под науч. ред. И. В. Котлярова ; Ин-т социологии Нац. акад. наук Беларуси. – Минск : Беларуская навука, 2017. – 299 с.
12. *Понуждаев, Э. А.* Основы менеджмента: учебное пособие (курс лекций, практикум, тесты) / Э. А. Понуждаев, М. Э. Семенова. – М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. – Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=618660>.

13. *Пыжова, Н. Н.* Технологии развития персонала : учеб. пособие / Н.Н. Пыжова – 2-е изд., стер. – Минск, 2021. – 187 с.

### *Дополнительная литература*

14. *Беларусь в цифрах: стат. справочник / редкол.: И. В. Медведева (пред.) [и др.].* – Минск : Национальный статистический комитет Республики Беларусь, Государственный комитет по имуществу Республики Беларусь, 2021. – Режим *доступа:*

<https://www.belstat.gov.by/upload/iblock/3ea/3ea6979cf337350c836d0392847ccd3c.pdf>.

15. *Бабосов, Е. М.* Современный социум: характер и направленность развития / Е. М. Бабосов, Ч. С. Кирвель, О. А. Романов. – Минск : Четыре четверти, 2013. – 726 с.

16. *Бурчакова, М. А.* Менеджмент : учеб. пособие / М. А. Бурчакова, В. В. Хожемпо. – М. : РУДН, 2006. – 310 с.

17. *Гоев, А. И.* Динамичный менеджмент (управление современным производством) / А. И. Гоев, С. А. Пелих. – Минск : Энциклопедикс, 2002. – 241 с.

18. *Гончаров, В. И.* Основы менеджмента : учеб. пособие / В. И. Гончаров. – Минск : Совр. шк., 2006. – 280 с.

19. *Горбунова, М. Ю.* Кадровый менеджмент и психология управления : краткий курс лекций / М. Ю. Горбунова. – М. : ВЛАДОС, 2008. – 223 с.

20. *Климович, Л. К.* Основы менеджмента : учеб. пособие / Л. К. Климович. – Минск : Дизайн ПРО, 2003. – 159 с.

21. *Кнорринг, В. И.* Теория, практика и искусство управления : уче. / В. И. Кнорринг. – 3-е изд., изм. и доп. – М. : Норма, 2007. – 527 с.

22. *Князев, С. Н.* Управление: искусство, наука, практика : учеб. пособие / С. Н. Князев. – Минск : Армита-Маркетинг, 2002. – 511 с.

23. *Михневич, А. Е.* Профессия – менеджер : учеб.-метод. пособие / А. Е. Михневич. – Минск : [б. и.], 2006. – 54 с.

24. *Назимко, В. К.* Основы менеджмента : учеб.-метод. пособие / В. К. Назимко, Е. В. Кудинова. – Ростов н/Д : Феникс, 2015. – 256 с.

25. *Огвоздин, В. Ю.* Краткий курс менеджмента : учеб. пособие / В. Ю. Огвоздин. – М. : Финпресс, 2004. – 175 с.

26. *Пичугин, В. Г.* Психология влияния в управлении персоналом : учеб. пособие / В. Г. Пичугин. – М. : Прометей, 2020. – Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=576136>.

27. *Управление персоналом* : учеб. пособие / Г. И. Михайлина [и др.] ; под общ. ред. Г. И. Михайлиной. – 3-е изд. – М. : Дашков и К°, 2013. – 280 с.

28. *Чижигов, В. М.* Введение в социокультурный менеджмент / В. М. Чижигов, В. В. Чижигов. – М. : МГУКИ, 2003. – 382 с.

### *Нормативно-правовые акты*

29. *Трудовой кодекс Республики Беларусь* : 26 июля 1999 г., № 296-З : принят Палатой представителей 8 июня 1999 г. : одобр. Советом Респ. 30 июня 1999 г. : в ред. Закона Респ. Беларусь от 15.07.2015 г. // Эталон [Электронный ресурс] / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2022.

30. *О государственных минимальных социальных стандартах* [Электронный ресурс] : Закон. Респ. Беларусь от 11 нояб. 1999 г., № 322-З : с изм. и доп. от 24 дек. 2015 г. № 331-З // Нац. правовой интернет-портал Респ. Беларусь. – Режим доступа: <https://sharkovshchina.vitebsk-region.gov.by/files>.

31. *Об утверждении Концепции государственной кадровой политики Республики Беларусь* : Указ Президента Респ. Беларусь, 17 июля 2001 г., № 399. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=p30100399>.

32. *ЕКСД* [Электронный ресурс] : Единый квалификационный справочник должностей служащих : [в 30 вып.] / М-во труда и соц. защиты Респ. Беларусь. – Минск : Амалфея, 2014. – Вып. 30 : Должности служащих, занятых в культуре и искусстве. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).

33. *О предоставлении и использовании безвозмездной (спонсорской) помощи* [Электронный ресурс] : Указ Президента Респ. Беларусь, 1 июля 2005 г., № 300 : в ред. Указа Президента Респ. Беларусь от 10.05. 2019 г. // iLex : информ.-поисковая система / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2021.

34. *Об иностранной безвозмездной помощи* [Электронный ресурс] : Декрет Президента Респ. Беларусь, 25 мая 2005 г., № 3 // iLex : информ.-поисковая система / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2021.

35. *О внебюджетных средствах бюджетных организаций* [Электронный ресурс] : постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 19 июля 2013 г., № 641. : в ред. постановления Совета Министров Респ. Беларусь 30.10. 2020 г. // iLex : информ. - поисковая система / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2021.

36. *Об оплате труда работников в сфере культуры* [Электронный ресурс] : постановление М-ва культуры Респ. Беларусь, 13 июня 2019 г., № 32 : в ред. постановления М-ва культуры Респ. Беларусь от 14.06.2021 г. // iLex : информ. - поисковая система / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2021.

37. *Об утверждении Инструкции о порядке составления расчетов расходов на содержание бюджетных организаций, подчиненных Министерству культуры Республики Беларусь* [Электронный ресурс] : приказ М-ва культуры Респ. Беларусь, 31 мая 2012 г., № 99 // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2021.

## 5.5 Глоссарий по учебной дисциплине

### А

**Автократичный руководитель** - руководитель, который стремится сконцентрировать в своих руках всю власть, основанную на вознаграждении и принуждении, и полагается на законные полномочия.

**Адаптивная (органическая) структура** - организационная структура, позволяющая гибко реагировать на изменения в окружающей среде и изменяться в соответствии с требованиями внешнего окружения. Ее варианты: проектная, матричная, конгломеративная.

**Аппарат управления** – совокупность работников организации, выполняющих функции управления.

### Б

**Бюрократические организации** – организации, в которых управление осуществляется посредством четкого определения должностных обязанностей и ответственности работников, ведения формальной отчетности, разделения собственности и управления.

### В

**Взаимосвязанность факторов внешней среды** - это уровень силы, с которой изменения одного фактора воздействуют на другие факторы.

**Властные полномочия** – официальное законное право менеджера принимать решения, отдавать приказы и распределять ресурсы для достижения желаемых организационных результатов.

**Власть** – это потенциальная способность индивида влиять на поведение других людей.

**Внешняя организационная среда** - находящиеся вне пределов компании, но оказывающие на неё существенное воздействие элементы: конкуренты, ресурсы, законы поставщики.

**Внутренние переменные организации**, - формирующие ее как систему: люди, цели, задачи, технология, структура, управление, культура.

**Воздействие управляющее** - сознательное влияние на деятельность человека или коллектива работников, несущее в себе целевую установку, импульс трудовой активности и согласованности совместной работы.

**Внутренний менеджмент** (интраменеджмент) – 1) тип управления, отличающийся приоритетами внутренних проблем над внешними, 2) функция управления, выполняемая чаще всего заместителем первого лица и

предназначенная для разгрузки его от текущих дел для осуществления стратегического управления или инфраменеджмента.

**Виды информации.** В практике управления используется информация различных видов. Главными среди них являются: информация экономическая, организационная, социальная и социально-психологическая, технологическая. Кроме того, важную роль играет выделение информации оперативной, текущей и стратегической, информации по отдельным функциям управления (плановая, статистическая, по кадрам и пр.).

## Д

**Делегирование** - процесс передачи менеджерами задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Это средство, при помощи которого руководство распределяет среди сотрудников многочисленные задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей организации.

**Дельфи группа** – форма группового принятия управленческих решений.

**Департаментализация** - процесс деления организации на отдельные блоки, которые могут называться отделами, отделениями, секторами, департаментами.

**Децентрализация** – смещение властных полномочий по принятию решений в направлении нижних уровней организации.

**Дивизиональная организационная структура** - современный тип развития механистической организационной структуры. Наиболее распространенные варианты: продуктовая, ориентированная на потребителя, региональная:

- *продуктовая структура*, при которой выделяются отделения по продуктам, а в них производственные и управленческие подразделения (оперативного управления);

- *структура ориентированная на потребителя*, в которой все подразделения группируются вокруг определенных групп потребителей;

- *региональная структура* создается когда территориальные различия более существенны, чем продуктовые и потребительские.

Бывают более сложные структуры, представляющие комбинацию названных вариантов.

**Динамичность** (подвижность внешней среды - скорость с которой происходят изменения в факторах внешнего окружения).

**Дисфункциональный конфликт** - конфликт, который приводит к снижению степени удовлетворенности работой, ослаблению межгруппового сотрудничества, снижению эффективности деятельности организации.

**Достоверность информации** имеет три уровня: абсолютный (100%), доверительный (более 80%), негативный (менее 80%).

### Е

**Единоначалие** - это принцип организации означающий, что работник должен получать полномочия только от одного начальника и отвечать только перед ним.

### Ж

**Жизненный цикл организации** – прохождение организацией стадий эволюционного развития (рождение, юность, зрелость).

### З

**Задача** в менеджменте - эта работа (задание) или комплекс работ (заданий), необходимых для достижения поставленной цели.

**Законная (легитимная власть)** – власть, проистекающая из официальной должности менеджера и сопряженных с ней полномочий.

**Закрытая система** – система, не взаимодействующая с внешней средой.

**Звенья системы управления** – обособленная единица системы управления. Звенья выделяются по специфике функций управления, объему и масштабу полномочий, трудоемкости работы, равномерности распределения нагрузки, квалификационным требованиям к персоналу, информационному обеспечению, возможностям территориального размещения. Звенья, составляющие систему управления, различны. Они отличаются главным образом комбинацией функций и полномочий управления, по которым выделяются основные связи соподчиненности звеньев, формируется конструкционная основа системы управления – структура системы управления и на основе которых система управления приобретает иерархическую форму. Звенья системы управления могут быть: линейными, функциональными, линейно-функциональными, функционально-линейными.

### И

**Интуиция** – способность индивида, не обращаясь к логическим выкладкам. Быстро "схватывать" особенности текущей ситуации и принимать решения на основе прошлого опыта.

**Информация** - совокупность сведений о состоянии управляемой системы и внешней среды её функционирования. Информация -

совокупность сведений о внутреннем и внешнем состоянии управляемой системы (объекта управления), используемых для оценки ситуации и разработки управленческих решений. Управление осуществляется тогда, когда существуют как совпадающие интересы людей, так и информация о характере этих интересов и возможностях их реализации.

**Интерес** – стремление к удовлетворению потребности, обусловленное осознанием потребности и условий ее реализации.

**Информационное обеспечение управления** – совокупность информационных ресурсов, средств, методов и технологий, способствующая эффективному проведению всего процесса управления, в том числе разработке и реализации управленческих решений.

**Искусство управления** – комплекс характеристик управленческой деятельности, отражающих роль индивидуальных качеств менеджера в достижении успеха или эффективности управления. К числу таких характеристик относятся: развитость интуиции, опыт работы, характер образования, профессионализм, коммуникабельность, тип мышления, убежденность, решительность, инициативность.

**Информационный потенциал менеджмента.** Информационные ресурсы и возможности их использования. Характеризуется полнотой и ценностью информации, достоверностью, формой представления, объемом, своевременностью поступления, структурой информации, возможностью (условиями) использования информации при разработке управленческих решений.

## К

**Коммуникация в менеджменте** - это обмен информацией между двумя или более субъектами.

**Канал** – средство доставки сообщения.

**Классическая модель принятия управленческого решения** – модель, основывающаяся на допущении, что менеджеры принимают логически обоснованные решения в соответствии с экономическими интересами организации.

**Коммуникации** – процесс обмена информацией.

**Контроль** – управленческая функция, предполагающая наблюдение за действиями работников, точным следованием организации по выбранному курсу, а также внесение необходимых корректив.

**Конфликт** - отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами и группами. Глубинной причиной, лежащей в основе конфликта является восприятие.

**Концепция** – комплекс ключевых положений (идей, принципов), дающих целостное представление о каком-либо явлении или событии, способствующих достаточно глубокому их пониманию, определяющих методологию и организацию практической деятельности.

**Классификация целей** – способ, позволяющий конкретизировать цель, раскрыть ее содержание, выбрать наилучшие формы, механизмы и методы ее реализации.

**Коммуникационная сеть** – это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков.

**Коммуникативная структура управления** – совокупность каналов, по которым осуществляются коммуникации в организации.

**Коммуникабельность** – способность человека к совместной работе, продуктивному общению.

**Коммуникационные роли** – способы распоряжения поступающей информацией. Различают следующие роли: «Сторож» – индивид, контролирующий потоки сообщений в организациях; «Связной» – индивид, связывающий на межличностной основе две или более группы в системе; «Лидер мнений» – индивид, к суждениям которого прислушиваются сослуживцы; «Космополит» – индивид, который чаще других контактирует с внешней средой.

## Л

**Либеральный стиль управления** – стиль управления, предполагающий сведение до минимума участие менеджера в принятии управленческих решений.

**Лидер** - это человек, который воодушевляет людей и вселяет в них энтузиазм, передавая им свое видение будущего и помогая им адаптироваться к новому; он сам устанавливает свои цели и использует их для изменения отношений последователей к делу, строит свои отношения на доверии, которое закладывается в основу групповой работы. Лидер может не быть менеджером. Менеджер может не быть лидером.

**Лидерство** - это тип управленческого взаимодействия между лидером и последователями, основанный на более эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение

людей к достижению общей цели. Лидерство является функцией лидера, его последователей и ситуации.

Лидерство – возникновение особого статуса у менеджера или иного члена группы. Этот статус характеризуется отношением, в основе которого лежат доверие, авторитет, уважение, признание высокого уровня квалификации, готовность поддерживать во всех начинаниях, личные симпатии, стремление учиться и перенимать опыт. Отношения лидерства могут совпадать с формальными полномочиями менеджера. В этом случае менеджер соединяет должность и лидерство. Но отношения лидерства и должностных полномочий могут не совпадать и даже противоречить друг другу. Тогда возникает конфликтная ситуация.

**Линейный менеджер** - это руководитель отвечающий за линейную (основную) деятельность в организации, действующий на принципе единоначалия, ответственный полностью за состояние и развитие организации (подразделения, цеха, участка, бригады).

**Линейные полномочия** - это полномочия передаваемые непосредственно от начальника к подчиненном} и далее к другим подчиненным. Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления (цепь команд или «скалярную цепь») в организации.

## М

**Мотивация** – использование действующих и формирование необходимых мотивов поведения человека в практике управления его деятельностью. Мотивы проявляются в виде реакции человека на факторы его внутреннего состояния или воздействия окружающей среды, внешней обстановки, ситуаций, условий. Каждый человек обладает собственной структурой мотивов, которая формируется в процессах его развития, проявления и самооценки своих способностей, достижения каких-либо результатов.

**Матричная структура** - это симбиоз проектной и функциональной структур.

**Менеджер** - это член организации, субъект управления, возглавляющий определенный коллектив и осуществляющий: руководство людьми (формирует отношения внутри и вне организации, мотивирует членов организации на достижение целей, координирует усилия членов организации); определяющий цели организации; принимающий решения; отвечающий за деятельность руководимого коллектива.

**Менеджер нижнего звена** - отвечает за выполнение производственного задания (операции работу), за непосредственное использование выделенных ресурсов, за деятельность подчиненных работников. Его работа связана с решением оперативных и тактических задач, очень разнообразна. К ним относятся мастера, начальники смен, начальники участков, старшие мастера, старшая медсестра.

**Менеджмент** - это интеграционный процесс, с помощью которого профессионально подготовленные специалисты формируют организации и управляют их функционированием и развитием путем постановки целей и разработки способов их достижения.

Менеджмент можно рассматривать как процесс, как систему, как науку управления, искусство управления, органы или аппарат управления.

**Менеджмент как система** - это совокупность взаимосвязанных подсистем, которые в свою очередь состоят из совокупности блоков и элементов: структурно-функциональная подсистема; информационно-поведенческая подсистема и подсистема саморазвития.

**Менеджмент стратегический** – разновидность менеджмента, главной особенностью которого является дальновидность, целеустремленность, перспективность, работа по стратегической программе. Менеджмент стратегический возник в результате усиливающейся динамики экономического развития, остроты конкуренции, научно-технического прогресса, повышения роли человеческого фактора управления, возникновения новых методологий предвидения и моделирования тенденций развития.

**Методология управления** – логическая схема действий, которая определяется пониманием путей, средств и возможностей достижения целей.

**Механизм управления (менеджмента)** – совокупность средств воздействия на деятельность людей. К средствам относятся интересы, ценности, мотивы, установки, опасения, приоритеты, стимулы. Средства управления формируются условиями жизнедеятельности и проектируются в процессах установления отношений управления. Использование механизма управления проявляется в учете и способствовании развитию тех качеств человека, которые определяют успех и эффективность его деятельности.

**Миссия** - это предназначение организации, обоснование деятельности организации. Миссия организации – это набор концептуальных положений, в обобщенной форме раскрывающих то, чему решила посвятить себя

организация, своеобразная философская, социальная установка организации, ведущее направление ее деятельности.

**Мотивация** – совокупность внешних и внутренних движущих сил, побуждающих человека осуществлять деятельность с затратой определенных усилий в направлении достижения определенных целей.

**Мотив** - внутренняя сила, побуждающая человека к осуществлению определенных действий.

## Н

**Неопределенность внешней среды** - функция от количества информации, которой располагает организация по каждому фактору внешней среды и ее достоверности.

**Норма управляемости** - количество работников, которые непосредственно подчиняются конкретному руководителю. Устанавливается посредством делегирования линейных полномочий.

**Насыщенность информации** – это соотношение полезной и фоновой информации.

## О

**Организация как объект менеджмента** - это относительно автономная группа людей с четко структурированной совместной деятельностью и определенными границами, которая создается или существует для достижения общей цели (целей).

**Организационная культура** - это система общепринятых и разделяемых работниками организации ценностей, базовых предположений, убеждений, правил, норм поведения. Это обычаи, традиции. Ценностные ориентации передаются через «символические средства» духовного и материального внутри организационного окружения.

**Основа власти** - это то, откуда она происходит. Выделяют две основы власти: должностную и личностную.

**Ответственность** - обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное решение перед тем, кто делегировал эти задачи. Ответственность не делегируется.

**Основные функции управления** – виды деятельности, отражающие в своей совокупности содержание и реальность воздействия на объект управления. К ним относятся: предвидение и планирование, организация, активизация и мотивирование, контроль, координация и регулирование.

**Объем воспринимаемой информации** имеет три уровня: информационная избыточность, субминимальный уровень, недостаток информации (информационный голод).

**Открытость информации** – это возможность предоставления ее различным контингентам людей. Существуют три уровня открытости: секретная, конфиденциальная, публичная

## II

**Парадигма** – 1) ключевая идея, лежащая в основе построения концепции; 2) исходная позиция (понятие, модель) в постановке проблем, их объяснении и решении.

**Планирование** – определение целей и показателей деятельности организации в будущем, а также постановка задач и оценка необходимых их решения ресурсов.

**Полномочия** - представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия работников на выполнение делегированных задач.

**Плоская структура** – управленческая структура, характеризующаяся высокой нормой управляемости в горизонтальном измерении и незначительном числом организационных уровней.

**Предмет управленческого труда** - это люди, их трудовая деятельность, информация, с которой они работают.

**Принципы управления** – основные правила, которые должны соблюдаться в определённых условиях и на соответствующих уровнях.

**Процесс управления (менеджмента)** – последовательность и комбинация действий (операций и процедур), из которых складывается управляющее воздействие. Процесс управления характеризуют четыре этапа, по которым распределяются его операции – целеполагание, определение и оценка ситуации, поиск и установление проблемы, разработка и реализация управленческого решения (разрешение проблемы). В осуществлении процесса управления большое значение имеет наличие, ценность, объем информации и возможности ее своевременного поступления и обработки.

**Принятие управленческого решения** - это процесс выбора альтернативы действия или бездействия по достижению поставленной цели.

**Проблема** – ситуация, когда полученные организацией результаты не отвечают поставленным перед ней целям.

**Продукт управленческого труда** - это управляющее воздействие в форме управленческого решения. **Проектная организационная структура** -

это временная структура, создаваемая для решения конкретной задачи (разработки или выполнения конкретного проекта).

**Процессный подход** - рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций: планирование, организация, мотивация, контроль.

**Процесс принятия решения** – процесс идентификации проблем и возможностей и последующий выбор вариантов их устранения или использования.

**Полномочия** – 1) право на принятие управленческих решений, закрепленное организационным положением; 2) реализация власти в действиях менеджера. Полномочия определяют иерархическое строение системы управления, выделение ступеней, а также характеризуют степень централизации управления.

Существует объем и масштаб полномочий. Объем полномочий отражает состав проблем, которые может и должен решать менеджер, масштаб – состав и количество подчиненных ему непосредственно звеньев системы управления. Если полномочия концентрируются на верхних ступенях системы управления, то управление становится высокоцентрализованным. Современное управление стремится к максимально возможной децентрализации управления, которая устанавливается тогда, когда полномочия распределяются в системе управления в соответствии с необходимостью достижения гибкости, оперативности, креативности, профессиональной ответственности, демократичности.

При перегрузке менеджера или повышении профессионализма персонала или в целях повышения качества управленческих решений, их своевременности осуществляется делегирование полномочий, т.е. передача их на нижестоящий уровень.

**Процедуры управления** – совокупность операций процесса управления, сгруппированных по принципам обязательной последовательности, общего предмета, необходимого взаимодействия, относительной законченности и одинакового назначения. Примером процедур управления могут быть операции проведения совещания, обработки документов, проведения аттестации персонала, разработки цели и миссии фирмы, поощрения работников и пр.

**Проектирование систем управления** – разработка модели системы управления по показателям ее эффективного функционирования. К числу показателей, по которым можно оценить систему управления или

проектировать ее преобразование, относятся следующие: состав и структура функций дифференциации управленческой деятельности, звенья системы управления и их распределение по ступеням иерархии, величины звеньев, распределение полномочий, информационное обеспечение управления, связи и их информационная нагрузка, квалификационные требования.

**Принцип** – основное правило, в соответствии с которым осуществляется деятельность, достигается успех, решаются проблемы.

**Противоречие** – результат взаимодействия сторон с различной степенью восприятия и оценкой одного и того же явления или объекта, которые вместе с тем находятся во внутреннем единстве (в рамках одной системы) и являются источником развития и познания. Развитие противоречия может иметь четыре ступени; различие, поляризация, столкновение и антагонизм.

## Р

**Решение** – выбор, осуществляемый из нескольких вариантов.

**Решение управленческое** – 1) акт деятельности менеджера или управляющей системы, ведущий к разрешению проблемы и тем самым определяющий нормальное функционирование или развитие социально-экономической системы; 2) заключительный этап процесса управления, превращающий его в импульс трудовой активности, целенаправленности и согласованности совместных действий людей.

Основными характеристиками управленческого решения являются адресность, своевременность, мотивационный потенциал, соответствие цели управления, организующая сила, определенность, конкретность, контролируемость.

**Руководитель высшего звена** - президенты (директора), и вице-президенты (заместители директора). Они определяют общие направления функционирования и развития организации в целом, ее крупных подразделений. Принимают ключевые решения, стратегии функционирования и развития, найма дополнительного персонала.

**Руководитель среднего звена** - координирует и контролирует работу руководителей низового звена. Характер действий его зависит от содержания работ возглавляемого подразделения (отдела, цеха, бюро, филиала, отделения по продукту (региону, потребителю). В решаемых задачах преобладают тактические и могут быть элементы стратегических проблем.

**Разделение управленческой деятельности** – объективный процесс возникновения в управлении разных видов деятельности, которые

выполняются различными работниками и из которых складывается воздействие управляющей системы на управляемую (субъекта на объект управления). Разделение управленческой деятельности вызвано тенденцией увеличения работ по управлению и потребностью совместной деятельности для повышения эффективности управления.

В результате разделения управленческой деятельности возникают функции управления (виды управленческой деятельности) и полномочия (право на принятие решений по комплексу функций управления).

### С

**Система** - это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого.

**Системный подход к менеджменту** - означает, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимосвязанных элементов, таких как люди, технологии задачи, структура, которые ориентированны на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

**Ситуационный подход к менеджменту** - означает, что не существует единого, идеального («лучшего») способа управления организацией. Пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Самым эффективным методом является тот, который более всего соответствует данной ситуации.

**Скалярная цепь** - это иерархия уровней управления, цепь команд.

**Сложность внешней среды** - количественно измеряемый признак характеризуемый количеством и вариантностью факторов внешнего окружения, на которые организация обязана реагировать.

**Социальная ответственность организации** - это добровольный отклик организации на нужды сообщества, в котором функционирует данная организация.

**Среда прямого воздействия** - (микрочреждение, бизнес-среда) - это факторы внешнего окружения непосредственно воздействующие на производственный (операционный) процесс: поставщики, потребители, конкуренты, законы и органы государственной власти, профсоюзы.

**Среда косвенного воздействия (макросреда)** - это факторы косвенно воздействующие на организацию: общеэкономическая, общеполитическая ситуация, научно-технический прогресс, социокультурная среда, международная ситуация.

**Средства управленческого труда** - информация как средство связи, средства организационной и вычислительной техники.

**Стратегические планы** - действия, которые компания намерена предпринять для достижения стратегических целей.

**Стратегические цели** – общие утверждения, описывающие состояние организации в будущем.

**Стратегия** – план, описывающий направленное на достижение целей организации, распределение ресурсов и её порядок действий во внешней среде.

**Структурно-функциональная подсистема** системы менеджмента - это совокупность управленческих органов, подразделений и исполнителей, выполняющих закрепленные за ними функции и решающих поставленные перед ними задачи, а так же совокупность методов, с помощью которых осуществляются управленческие воздействия.

**Стимулирование** – создание атмосферы, условий и возможностей заинтересованности человека в достижении определенного качества своей деятельности. Стимулирование – это использование интересов в управлении, формировании системы интересов. Стимулы так же, как и мотивы, выступают в процессах управления как рычаги воздействия, которые менеджер использует в согласовании совместной деятельности людей и направлении ее на определенные результаты и цели.

**Стимул** – фактор воздействия, который менеджер использует для достижения поставленных целей и получения результатов.

**Субъект управления** – звено или часть системы управления, являющиеся источником воздействия на объект управления. Субъект управления всегда является частью объекта управления, поэтому выделение субъекта управления всегда ограничено масштабами управляемой социально-экономической системы и тех связей в них, которые характеризуют систему управления.

**Свойства информации.** Информация обладает определенными свойствами: накопление, движение, сохранение при использовании, стоимость, измерение, коммуникативность, разнообразие форм. Эти свойства информации играют важную роль в понимании характеристик информационного обеспечения управления.

## Т

**Тактические планы** – планы, разрабатываемые с целью претворения стратегических планов, предполагающие прохождение определённого этапа стратегии фирмы.

**Тактические цели** – результаты, которые должны достичь подразделения и отделы компании, что обеспечивает выполнение задач организации в целом.

**Теории содержания** – группа теорий, в которых описываются лежащие в основе мотивации людей потребности.

**Теория процессов** – группа теорий мотивации, призванных объяснить процесс выбора людьми направленных на удовлетворение индивидуальных потребностей образцов поведения

**Теория иерархии потребностей** – теория содержания, в основе которой лежит допущение о том, что мотивация человека определяется комплексом потребностей, которые располагаются в иерархическом порядке.

**Теория ожиданий** – одна из теорий процессов, основывающаяся на предположении, что уровень мотивации зависит от представлений индивидов относительно своих способностей к выполнению тех или иных задач и получению желаемого вознаграждения.

**Теория приобретённых потребностей МакКлелланда** -- теория содержания, в которой выделяются три вида потребностей ( достижения, соучастия и властвования)

**Теория справедливости** - одна из теорий процессов, изучающая представления сотрудников организации о том, насколько объективно менеджмент оценивает внесенный ими трудовой вклад в сравнении с остальными работниками.

**Теория Z** – концепция менеджмента, объединяющая японские и американские методы управления.

**Теория управления** – 1) комплекс теоретических положений, обобщенных до определенного уровня абстракции, позволяющих дать описание, объяснение и предвидение объективных явлений управления; 2) совокупность категорий, раскрывающих сущность, содержание и специфику управления.

В теории управления объектом изучения является социально-экономическая система. Иногда называют объектом изучения организацию, определение которой соответствует понятию социально-экономической системы. Предмет изучения теории управления – специфическое явление

общественной жизни, деятельности человека, которое имеет название «управление». Проблематика теории управления включает методологию и организацию управления, дифференциацию и интеграцию деятельности, социально-экономические и организационно-технические аспекты управления. Ключевыми понятиями теории управления являются также понятия «система управления», «процесс управления», «механизм управления». Они отражают статику и динамику управления, движущие силы его осуществления, факторы эффективности и развития.

**Технология управления** – последовательность и комбинация операций, выбираемые менеджером по критериям эффективности воздействия на объект управления.

**«Телефон доверия»** – разновидность обратной связи коммуникативного общения. Специально созданный рабочий орган систематически в установленное время принимает по телефону самые различные сигналы «снизу». Полученная информация обобщается и докладывается руководству.

## У

**Управление как процесс** - это процесс планирования, организации, мотивации и контроля необходимый для того чтобы сформулировать и достичь целей организации.

**Управленческое решение** - это альтернатива действия или бездействия по достижению поставленной цели.

**Управленческий труд** - это разновидность косвенно-производительного труда, сочетающего в себе творческие, логические и технические операции, носящего информационную природу и характеризуемого многообразием решаемых задач. Управленческий труд – 1) сознательная деятельность человека по целенаправленному согласованию совместной деятельности других людей; 2) комплекс реализуемых усилий, необходимых для согласования деятельности человека

**Управление по целям – (УПЦ)** – метод планирования, предусматривающий определение менеджерами и сотрудниками целей для каждого отдела, проекта, работника, используемых для наблюдения за последующими результатами деятельности организации.

**Управляемость** – 1) реакция управляемой системы на воздействие управляющей системы; 2) характер и мера восприятия коллективом управленческих решений, принимаемых менеджером.

## Ф

**Функциональный менеджер** - руководитель ответственный за определенную сферу управленческой деятельности (учетную, финансовую, маркетинговую) и возглавляющий функциональное подразделение, например, отдел маркетинга, бюро в финансовом отделе.

## Х

**Характеристики информации** - объем, достоверность, ценность, насыщенность и открытость.

## Ц

**Цель в менеджменте** - это желаемое состояние объекта управления или ожидаемые результаты, на достижение которых направлена деятельность организации.

**Цель управленческого труда** - создание условий для достижения целей организации, координация и сбалансирование совместной деятельности работников организации.

**Централизация** – концентрация властных полномочий по принятию решений на верхних уровнях управления организацией.

**Целеполагание** – этап процесса управления, включающий операции по разработке, формулированию и постановке цели управления и цели деятельности людей.

**Ценность информации** характеризуется снижением уровня затрат ресурсов (материалов, времени, денег) на принятие правильного решения.

## Ш

**Шум в системе коммуникации** определяется как проявление искажения смысла передаваемого сигнала, сообщения. Различают «физический шум», «семантический шум», «прагматический шум».

## Э

**Эффективность управления** – результативность управления, характеризующаяся степенью использования ресурсов, предназначенных для достижения цели. Эффективность управления – сопоставимость результатов управления и ресурсов, затраченных на его достижение.

**Эффективность управления** – один из основных показателей совершенства управления. Ее можно оценить путем соизмерения полученной прибыли и затрат на управление. Но такая элементарная оценка не всегда оказывается корректной. Во-первых, результат управления не всегда заключается в прибыли. Во-вторых, существует в управлении непосредственный результат и опосредованный, который скрывает роль

управления в его достижении. Прибыль часто выступает как опосредованный результат. В-третьих, результат управления может быть не только экономическим, но и социальным, социально-экономическим, социально-психологическим. В-четвертых, затраты на управление не всегда возможно достаточно строго выделить. Поэтому в практике эффективность управления чаще всего определяется аналитическим или экспертным путем, сопоставлением многих факторов – производительность, степень достижения цели, управляемость, ритмичность работы, прирост качества, удовлетворенность трудом, экономия времени в процессе управления, формирование корпоративной культуры.

## 5.6 Электронные информационные ресурсы по учебной дисциплине доступные в библиотеке университета

**ЭЛЕКТРОННЫЕ РЕСУРСЫ, ДОСТУПНЫЕ В БГУКИ**

НАУЧНАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ БИБЛИОТЕКА **eLIBRARY.RU**

крупнейшая в России электронная библиотека научных публикаций, обладающая богатыми возможностями поиска и анализа научной информации

более 26 млн. научных публикаций

Язык: русский

более 5700 российских научных журналов

оформлена подписка на 33 журнала (полные тексты)

Тематика:

- Культурология
- Философия
- Искусствоведение
- Педагогика и др.

в открытом доступе 5300 научных журналов

Тематика: Многопрофильная

Библиотека интегрирована с Российским индексом научного цитирования (РИНЦ)

**ЭЛЕКТРОННЫЕ РЕСУРСЫ, ДОСТУПНЫЕ В БГУКИ**

«Университетская библиотека онлайн» **biblioclub.ru**

это электронная библиотека, обеспечивающая доступ высших и средних учебных заведений, публичных библиотек и корпоративных пользователей к наиболее востребованным материалам учебной и научной литературы по всем отраслям знаний от ведущих российских издателей

Издательские коллекции Периодика Энциклопедии Обучающие мультимедиа

Университетская библиотека ONLINE

Язык: русский

более 70000 наименований электронных книг

Доступ открывается после авторизации на сайте под логином и паролем

- безлимитный постраничный просмотр
- создание закладок и комментариев
- 10% копирования текста в день

**ЭЛЕКТРОННЫЕ РЕСУРСЫ, ДОСТУПНЫЕ В БГУКИ**

Издательский дом ЛАНЬ®

книги и журналы сотен издательств России и ближнего зарубежья по разным областям знаний

**www.e.lanbook.com**

электронно - библиотечная система

**КНИГИ:**

- Экономика и менеджмент
- Языковедение и литературоведение
- Балет. Танец. Хореография
- Музыка и театр
- Психология. Педагогика
- Социально-гуманитарные науки
- Художественная литература
- Искусствоведение

**ФУНКЦИИ:**

- безлимитный постраничный просмотр
- создание закладок и комментариев
- 10% копирования текста в день
- цитирование текстовых фрагментов
- генерация библиографической записи

Язык: русский  
Тип ресурса: полнотекстовый

**ЭЛЕКТРОННЫЕ РЕСУРСЫ, ДОСТУПНЫЕ В БГУКИ**

Издательский дом ЛАНЬ®

книги и журналы сотен издательств России и ближнего зарубежья по разным областям знаний

**www.e.lanbook.com**

электронно - библиотечная система

более 700 научных журналов

500 журналов в открытом доступе

**ФУНКЦИИ:**

- безлимитный постраничный просмотр
- создание закладок и комментариев
- 10% копирования текста в день
- цитирование текстовых фрагментов
- генерация библиографической записи

+ БЕСПЛАТНЫЙ ДОСТУП к классическим трудам по гуманитарным наукам и художественной литературе

Язык: русский  
Тип ресурса: полнотекстовый

**ЭЛЕКТРОННЫЕ РЕСУРСЫ, ДОСТУПНЫЕ В БГУКИ**

**dlib.eastview.com**

EastView - это полнотекстовая база данных

Тематика: Библиотечное дело и информационное обслуживание

Предназначена для библиотекарей, библиографов, специалистов служб информации и аналитиков

База постоянно пополняется новыми номерами

27 библиотекведческих журналов России и Украины

Язык: русский  
Есть архив

**ЭЛЕКТРОННЫЕ РЕСУРСЫ, ДОСТУПНЫЕ В БГУКИ**

**search.ebscohost.com**

платформа, предоставляющая доступ к мировой научной периодике в электронном формате

всего 11 баз данных  
2 подключенные базы

Academic Search Premier

560 журналов (указатель)

4600 журналов (полнотекстовая)

Тематика: Многопрофильная

Язык: английский

Доступ возможен по ссылке либо через виртуальный читальный зал НББ

## *ЛитРес*

*(электронная библиотека лицензионных книг)*

Онлайн-проект «ЛитРес: Библиотека» (*biblio.litres.ru*) позволяет студентам университета (которые подключены к «ЛитРес») получать бесплатный доступ к размещенным в проекте электронным и аудиокнигам. Читать/слушать книги можно как на *официальном сайте проекта*, так и посредством установки мобильного приложения «ЛитРес».

**Для подключения и бесплатного использования** контента библиотеки «ЛитРес» студентам *БГУКИ* необходимо прислать на электронную почту библиотеки университета (*biblioteka.bguki@gmail.com*) свои персональные данные для *последующей их регистрации как резидентов университета*: ✦ имя и фамилию; ✦ адрес электронной почты; ✦ дата, месяц, год рождения; ✦ номер *студенческого* билета.

Если студент не был до этого зарегистрирован в «ЛитРес», то ему на почту с электронного адреса университетской библиотеки придет персональный логин и пароль, позволяющий ему заказывать книги в «ЛитРес».

### **Как взять книгу для чтения?**

Студент имеет возможность заказать в «ЛитРес» для чтения/прослушивания книги, которые ему необходимы для освоения образовательных программ. Для этого необходимо найти интересующую книгу, запросить ее в библиотеке (нажав на соответствующую кнопку) и некоторое время подождать, пока библиотекарь одобрит запрос на покупку и выдачу. Когда запрос будет одобрен, студент будет оповещен об этом путем отправки соответствующего уведомления на указанный им e-mail.

«ЛитРес» работает по принципу библиотеки, поэтому книги выдаются на 14 дней. По истечению 14 дней можно продлить срок пользования книгой или она автоматически будет возвращена в библиотеку и передана следующему по очереди читателю.



# Grebennikon

## Электронная библиотека

### *Электронная библиотека по менеджменту и маркетингу*

**Электронная библиотека Grebennikon** ([grebennikon.ru](http://grebennikon.ru)) содержит статьи, опубликованные в специализированных журналах Издательского дома «Гребенников».

На сегодняшний день электронной библиотеке представлено свыше **40 периодических изданий**. Большинство журналов выпускается более 5 лет. Подробнее про продукты Издательского дома «Гребенников» можно узнать в журнальном каталоге электронной библиотеки – по ссылке <http://grebennikon.ru/journal.php>

**Клиентами** Издательского дома «Гребенников» являются крупнейшие российские и иностранные производители товаров и услуг, представители СМИ, рекламные, консалтинговые и PR-агентства, государственные учреждения, вузы, библиотеки.

**Авторы** – профессионалы-практики, специалисты, имеющие достижения в практической, консультационной, преподавательской и научной деятельности. Материалы, представленные в изданиях, имеют очевидную практическую направленность.

Значительная часть статей опубликована в журналах, включенных в список **ВАК** Минобрнауки РФ, а зарубежные материалы представлены с разрешения таких всемирно известных издательств, компаний и учебных заведений, как Elsevier, Emerald, Harvard Business Review, Swedish Scholl of Economics, University of Chicago Press, American Marketing Association, Berlin MBA, Academy of Marketing Science и др.

Электронная библиотека Grebennikon имеет удобный рубрикатор по 300 темам, подробные аннотации к статьям, обладает возможностью поиска статей по авторам, названию и ключевым словам.

В разделе **«Маркетинг»** затронуты абсолютно все аспекты маркетинга, в том числе реклама и теория рекламы, брендинг, интернет-маркетинг, исследования потребителей, маркетинговые стратегии, коммуникационная

политика, директ-маркетинг, маркетинг услуг, событийный маркетинг, управление продажами и т. д.

Раздел **«Менеджмент»** в первую очередь заинтересует руководителей и топ-менеджеров организаций. По данной тематике электронная библиотека предлагает статьи, посвященные вопросам управления проектами, структурного и стратегического менеджмента, кадрового менеджмента, логистики. В перечне есть переводные работы иностранных специалистов.

Раздел **«Финансы»** – это перечень статей 3 специализированных журналов: «Управление корпоративными финансами», «Управление финансовыми рисками», «Управленческий учет и финансы». В данном разделе библиотеки раскрываются темы финансового анализа, бюджетирования, планирования инвестиций, риск-менеджмента, налогового планирования, бухгалтерского и управленческого учета.

Раздел **«Персонал»** охватывает огромную область кадрового менеджмента: мотивация, оплата труда, нематериальная мотивация, обучение и тренинг, лояльность персонала и т. д. Значительное количество исследований посвящено психологическим аспектам управления кадрами.