

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«СИБИРСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ ГЕОДЕЗИЧЕСКАЯ АКАДЕМИЯ»  
(ФГБОУ ВПО «СГГА»)

С.И. Алтухов

## МЕТОДИКА ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Утверждено редакционно-издательским советом академии  
в качестве учебного пособия для студентов 3, 4-го курса,  
обучающихся по специальности 080502 «Экономика  
и управление на предприятии (по отраслям)»,  
080500 «Менеджмент»

Новосибирск  
СГГА  
2012

УДК 621.002.2(075.8)  
А526

Рецензенты: доктор экономических наук, профессор, НГАСУ *Л.Ф. Манаков*  
доктор экономических наук, профессор, СибУПК *Н.В. Шаланов*

**Алтухов, С.И.**

А526      Методика эффективного управления современной организацией  
[Текст] : учеб. пособие / С.И. Алтухов. – Новосибирск : СГГА, 2012. – 64 с.

ISBN 978-5-87693-552-6

В учебном пособии рассматриваются методология, принципы и методики эффективного управления современной организацией. Большое внимание уделено вопросам формирования систем управления организацией, функционирующей в сложной подвижной среде.

Предназначено для студентов, аспирантов, преподавателей, научных работников, руководителей предприятий и организаций, а также для тех, кто интересуется проблемами менеджмента.

Печатается по решению редакционно-издательского совета СГГА

УДК 621.002.2(075.8)

ISBN 978-5-87693-552-6

© ФГБОУ ВПО «СГГА», 2012

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|                                                |    |
|------------------------------------------------|----|
| Введение .....                                 | 4  |
| 1. Концепция менеджмента .....                 | 5  |
| 1.1. Основные определения .....                | 5  |
| 1.2. Становление менеджмента как науки.....    | 13 |
| 2. Планирование.....                           | 40 |
| 2.1. Планирование как функция управления ..... | 40 |
| 2.2. Стратегическое планирование.....          | 44 |
| Библиографический список .....                 | 63 |

## ВВЕДЕНИЕ

Проблема повышения эффективности бизнеса во всех сферах российского общества является острой и актуальной. Причину всех зол принято искать в несовершенстве законодательства, кризисной экономической обстановке, снижении инвестиционной активности и других внешних факторах. При этом многие руководители забывают о необходимости совершенствования систем управления на собственных предприятиях и повышения личной квалификации.

Решение данной задачи возможно только при условии, что руководитель будет хорошо знать менеджмент как таковой.

Менеджмент исторически возник одновременно с первым сознательным трудом человека. Необходимость организации последовательности действий, согласования деятельности людей при выполнении общей работы потребовала управленческих решений. Практическая потребность повлекла за собой выработку теоретических понятий, принципов, рекомендаций.

Современный менеджмент – это область профессиональной деятельности, одна из базовых образовательных дисциплин, самостоятельная область научных исследований.

Менеджмент – это наука, изучающая различные управленческие процессы. В рамках этой науки выделены общие закономерности управления организациями и предприятиями. Такие виды управленческой деятельности, как планирование, организация, мотивация, контроль являются основными в любой бизнес-организации.

В пособии отражены особенности менеджмента, международный опыт в этой области знаний. Особое место занимает раздел, в котором показаны эволюция управленческой мысли и ее современное состояние.

# 1. КОНЦЕПЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

## 1.1. Основные определения

Термин «менеджмент» (management) американского происхождения. По сути, он является аналогом термина «управление». Однако термин «управление» намного шире, так как применяется к различным сферам деятельности (управление в неживой природе, биологических системах, в государстве).

Термин «менеджмент» относится к управлению только в социально-экономических системах.

На сегодня существует множество подходов к определению этого понятия.

В упрощенном понимании, *менеджмент* – это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей.

С другой стороны, менеджмент – это управление в сфере бизнеса, включающее совокупность принципов, методов, инструментов управления с целью повышения эффективности деятельности фирмы. Это также наука о человеческих отношениях, возникающих в процессе производственно-хозяйственной деятельности. И, наконец, менеджмент – это собирательный слой тех, кто осуществляет управление.

**Целью менеджмента как науки** является установление законов, закономерностей, принципов, функций, форм и методов целенаправленной деятельности людей в процессе управления.

*Задачи менеджмента как науки.*

В рамках реализации поставленной цели **в менеджменте решаются следующие задачи:**

- объяснение природы управленческого труда;
- установление причинно-следственных связей в управленческой деятельности;

- выявление условий, при которых совместный труд людей оказывается наиболее эффективным.

Объяснение природы управленческого труда позволяет исследователям и практикам понять истоки, сущность и социальную значимость управления, выявить его роль в развитии производительных сил и общества в целом.

Установление причинно-следственных связей в управленческой деятельности дает возможность выявить зависимость между качественным уровнем управления и результатами деятельности организации. Известные науке причинно-следственные связи фиксируются в виде управленческих законов, на основании которых разрабатываются основополагающие принципы управления.

Выявление условий эффективности совместной деятельности людей представляет собой ключ к повышению результативности работы как системы управления в отдельности, так и организации в целом.

**Конечная цель менеджмента, с точки зрения бизнеса,** состоит в обеспечении прибыльности деятельности фирмы путем рациональной организации производственного процесса, а также эффективном использовании технического, научного, кадрового потенциала при одновременном повышении квалификации, творческой активности и лояльности каждого работника.

**Менеджмент как самостоятельный вид профессиональной деятельности** предполагает, что менеджер независим от собственности на капитал фирмы, в которой он работает. Он может владеть акциями фирмы, а может и не иметь их, работая по найму на должности менеджера. Труд менеджера – это производительный труд, возникающий в условиях комбинирования высокотехнологичного производства с высоким уровнем специализации работников. Обеспечивая связь и единство всего производственного процесса, менеджмент объединяет работников различных специальностей: инженеров, проектировщиков, маркетологов, экономистов, статистиков, психологов, плановиков, бухгалтеров и др., работающих под руководством менеджера, управляющего предприятием, производственным отделением или фирмой в целом.

Термин «менеджер» обозначает принадлежность конкретного лица к профессиональной деятельности в качестве управляющего фирмы. Профессиональный менеджмент как самостоятельный вид деятельности предполагает наличие в качестве *субъекта* этой деятельности специалиста-менеджера и в качестве *объекта* – хозяйственную деятельность фирмы в целом или ее конкретную сферу (производство, сбыт, финансы, НИОКР и др.).

**Менеджер – это профессиональный управляющий, осуществляющий квалифицированное управление людьми в деятельности по изготовлению товаров и/или услуг.**

Одной из особенностей работы менеджера является принятие ответственности не только за свои действия, но и за действия подчиненных (рис. 1).

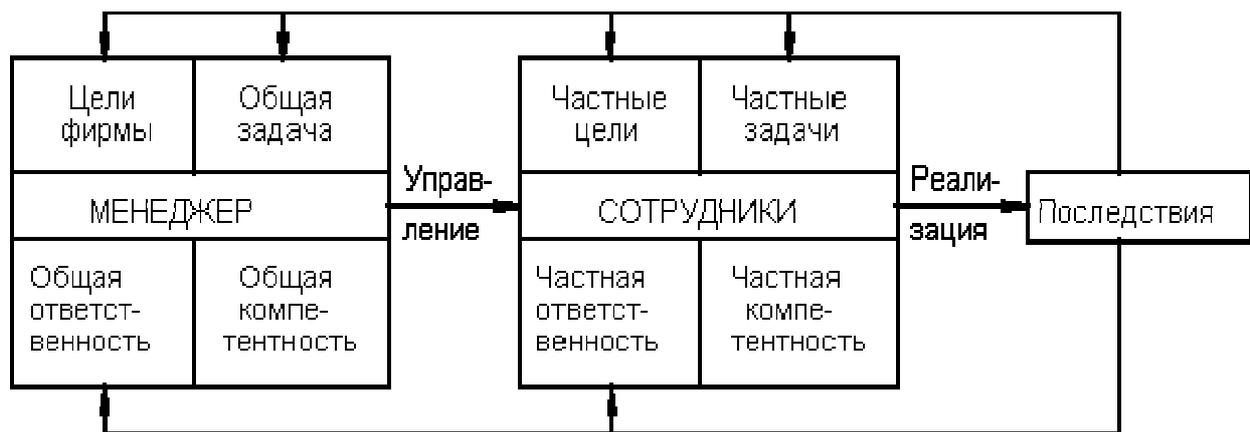


Рис. 1. Модель управленческой деятельности

Американский исследователь Г. Минцберг в своих работах выделяет 10 ролей, которые, по его мнению, принимают на себя руководители в различные периоды и в разной степени (табл. 1). Он классифицирует их в рамках трех крупных категорий: межличностные роли, информационные роли и роли по принятию решений.

## Классификация управленческих ролей по Г. Минцбергу

| Роль                        | Описание                                                                                                                                                                                                                                                                               | Характер деятельности руководителей                                                                                                               |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Межличностные роли          |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                   |
| Главный руководитель        | Символический глава, в обязанности которого входит выполнение обычных обязанностей правового или социального характера                                                                                                                                                                 | Церемониалы, действия, обязываемые положением, ходатайства                                                                                        |
| Лидер                       | Ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, ответственный за набор, подготовку работников и связанные с этим обязанности                                                                                                                                                     | Фактически все управленческие действия с участием подчиненных                                                                                     |
| Связующее звено             | Обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации, которые предоставляют информацию и оказывают услуги                                                                                                                                              | Переписка, участие в совещаниях на стороне, другая работа с внешними организациями и лицами                                                       |
| Информационные роли         |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                   |
| Приемник информации         | Разыскивает и получает разнообразную информацию (в основном текущую) специализированного характера, которую, понимая организацию и внешние условия, успешно использует в интересах своего дела; выступает как нервный центр внешней и внутренней информации, поступающей в организацию | Обработка всей почты, осуществление контактов, связанных преимущественно с получением информации (периодические издания, ознакомительные поездки) |
| Распространитель информации | Передает информацию, полученную из внешних источников или от других подчиненных, членам организации; часть этой информации носит чисто фактический характер, другая требует интерпретации отдельных фактов для формирования взглядов организации                                       | Рассылка почты по организациям с целью получения информации, вербальные контакты для передачи информации подчиненным (обзоры, беседы)             |
| Представитель               | Передает информацию для внешних контактов организации относительно планов, политики, действий, результатов работы организации, действует как эксперт по вопросам данной отрасли                                                                                                        | Участие в заседаниях, обращение через почту, устные выступления, включая передачу информации во внешние организации и другим лицам                |

| Роль                                | Описание                                                                                                                                                                                         | Характер деятельности руководителей                                                                                                             |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Роли, связанные с принятием решений |                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                 |
| Предприниматель                     | Изыскивает возможности внутри самой организации и за ее пределами, разрабатывает и запускает «проекты по совершенствованию», приносящие изменения, контролирует разработку определенных проектов | Участие в заседаниях с обсуждением стратегии, обзоры ситуации, включающие инициирование или разработку проектов усовершенствования деятельности |
| Устраняющий нарушения               | Отвечает за корректировочные действия, когда организация оказывается перед необходимостью важных и неожиданных нарушений                                                                         | Обсуждение стратегических и текущих вопросов, включая проблемы и кризисы                                                                        |
| Распределитель ресурсов             | Ответственный за распределение всевозможных ресурсов организации, что фактически сводится к принятию или одобрению всех значительных решений в организации                                       | Составление графиков, запросы полномочий, всякие действия, связанные с составлением и выполнением бюджетов, программирование работы подчиненных |
| Ведущий переговоры                  | Ответственный за представительство организации на всех значительных и важных переговорах                                                                                                         | Ведение переговоров                                                                                                                             |

**Роль, по его определению, является «набором определенных поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или конкретной должности».** Точно так же, как герои в пьесе имеют свои роли, которые заставляют их вести себя определенным образом, менеджеры занимают определенные должности в качестве руководителей определенных организационных подразделений и именно это определяет их служебное поведение. «Отдельная личность может влиять на *характер* исполнения роли, но не на ее *содержание*. Так, актеры, менеджеры и другие играют заранее предопределенные роли, хотя как личности могут давать собственную интерпретацию этих ролей».

Как указывает Минцберг, роли не могут быть независимы одна от другой. Наоборот, они *взаимозависимы* и взаимодействуют для создания единого целого. Межличностные роли вытекают из полномочий и статуса руководителя в организации и охватывают сферу его взаимодействий с

людьми. Эти межличностные роли могут сделать руководителя пунктом сосредоточения информации, что дает ему возможность и одновременно заставляет его играть информационные роли и действовать в качестве центра обработки информации. Принимая на себя межличностные и информационные роли, руководитель способен играть роли, связанные с принятием решений: распределение ресурсов, улаживание конфликтов, поиск возможностей для организации, ведение переговоров от имени организации. Все эти 10 ролей, взятые вместе, определяют объем и содержание работы менеджера, независимо от характера конкретной организации.

Значимость менеджмента особенно явно была осознана в 30-е гг. XX в. Уже тогда стало очевидно, что эта деятельность превратилась в профессию, область знаний – в самостоятельную дисциплину, а социальный слой – в весьма влиятельную общественную силу.

В культуре развитых стран понятие *менеджмент* очень часто соседствует с понятием *бизнес*. Бизнес – это деятельность, направленная на получение прибыли путем создания и реализации определенной продукции или услуг.

Однако, бизнесмен и менеджер – это не одно и то же. Бизнесмен – это тот, кто «делает деньги», т. е. владелец капитала, находящегося в обороте и приносящего доход. Им может быть человек, в подчинении которого никто не находится, который не занимает какой-либо постоянной должности в организации, но является владельцем ее акций. Менеджер же обязательно занимает постоянную должность, в его подчинении находятся люди.

Менеджеры осуществляют руководство организациями. Чтобы считаться организацией, некоторая группа людей должна соответствовать нескольким обязательным требованиям:

1. Наличие, по крайней мере, *двух* людей, которые считают себя частью этой группы.

2. Наличие, по крайней мере, одной *цели* (т. е. желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы.

3. Наличие членов группы, которые *намеренно* работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Таким образом, *организация* — это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Еще в глубокой древности у человечества возникала необходимость в создании масштабных сооружений, решении сложных задач, что требовало привлечения большого числа исполнителей. Работа делилась на множество частей, вследствие чего каждый человек получал такой объем, с которым мог справиться. С другой стороны, разделение большого объема работы на многочисленные небольшие специализированные задания позволяет производить гораздо больше продукции, чем если бы то же самое количество людей работало самостоятельно. Разделение всей работы на составляющие компоненты называется **горизонтальным разделением труда**.

Поскольку работа разделяется на составляющие части, кто-то должен *координировать* работу людей для того, чтобы она была успешной. Это привело к выделению специфических трудовых процессов – процессов управления. Подобное разделение труда (отделение выполнения работы от усилий по ее координации) называется **вертикальным разделением труда**.

Следствием применения в организациях вертикального разделения труда явилось образование уровней управления (рис. 2). Независимо от того, сколько на самом деле в организации существует уровней управления, всех руководителей традиционно делят на три категории: *руководителей низового звена, или операционных управляющих, руководителей среднего звена и руководителей высшего звена*.



Рис. 2. Иерархия менеджмента

Форма пирамиды используется для того, чтобы показать, что на каждом последующем уровне управления находится меньше людей, чем на предыдущем.

**Руководители низового звена** – это организационный уровень, находящийся непосредственно над рабочими и другими работниками (не управляющими). Они в основном осуществляют контроль за выполнением производственных заданий. Руководители этого звена часто отвечают за непосредственное использование выделенных им ресурсов, таких как сырье и оборудование. Типичным названием должности на данном уровне является мастер, мастер смены, заведующий отделом, старшая медсестра, заведующий кафедрой в университете. Большая часть руководителей вообще – это руководители низового звена. Большинство людей начинают свою управленческую карьеру в этом качестве.

Исследования показывают, что работа руководителя низового звена является напряженной и наполненной разнообразными действиями. Она характеризуется частыми перерывами, переходами от одной задачи к другой. Было выявлено, что мастера проводят около половины своего рабочего времени в общении. Они много общаются со своими подчиненными, немного – с другими мастерами и совсем мало – со своим начальством.

**Руководители среднего звена** координируют и контролируют работу младших начальников. Типичными должностями руководителей среднего звена управления являются: заведующий отделом, декан, управляющий сбытом по региону или по стране, директор филиала.

Руководитель среднего звена часто возглавляет крупное подразделение или отдел в организации. Характер его работы в большей степени определяется содержанием работы подразделения, чем организации в целом.

В основном, однако, руководители среднего звена являются буфером между руководителями высшего и низового звеньев. Они готовят информацию для решений, принимаемых руководителями высшего звена, и передают эти решения обычно после трансформации их в технологически удобной форме, в виде спецификаций и конкретных заданий низовым линейным руководителям.

**Руководители высшего звена** отвечают за принятие важнейших решений для организации в целом, определяют ее стратегию, структуру.

Сильные руководители высшего звена накладывают отпечаток своей личности на весь облик компании. Влияние руководителя высшего звена в компании может быть блестяще проиллюстрировано на примере изменений, которые претерпела компания «Apple» под руководством Стива Джобса. Поэтому успешно действующие руководители высшего звена в больших организациях ценятся очень высоко, и их труд оплачивается очень хорошо.

Но велики и тяготы такого поста: человек на этой должности, как правило, очень одинок.

Вне зависимости от уровня управления вертикальное разделение труда неминуемо ведет к реализации принципа: «кто производит – не управляет, кто управляет – не производит».

## **1.2. Становление менеджмента как науки**

История становления менеджмента как самостоятельной научной дисциплины берет свое начало в XIX в. в работах Ф.В. Тейлора. Его работы, а также работы его последователей (Ф. и Л. Гилбретов, Г. Ганта, Г. Эмерсона, Г. Форда) сформировали первое в истории направление в управленческой науке, известное ныне как «школа научного менеджмента».

**Фредерик Винслоу Тейлор** (1856–1915) родился в Пенсильвании в семье довольно процветающего адвоката. Еще в молодости он был очарован научными исследованиями. После успешной сдачи экзаменов в Гарвард, он начал свою трудовую деятельность в качестве младшего рабочего на металлургическом предприятии. Там Тейлор прошел за 6 лет путь от рабочего до главного инженера. Осознавая необходимость технического образования, он поступил на заочное отделение технологического института и получил степень инженера-механика в 1883 г.

У Тейлора не было опыта управления, и он полагался исключительно на собственные исследования. Его лобовая атака производственных проблем привела к ранним конфликтам с рабочими. Как только он завоевал авторитет среди рабочих, то сразу принялся за исправление ситуации. Он не мог смотреть равнодушно на то, что рабочий делал меньше, чем может.

Для него это было противоестественным и, возможно, представлялось большим грехом.

Ограничение выпуска продукции классифицировалось Тейлором как естественное отлынивание и систематическое отлынивание. Естественное отлынивание являлось результатом инстинкта и тенденции человека не усердствовать, в то время как систематическая форма является результатом оценки ими отношений с другими людьми. Просто отлынивание менеджер может преодолеть, если вдохновит или заставит человека выполнять норму. Систематическое отлынивание ведет к различным проблемам, и менеджеры годами пытались справиться с тенденцией соответствовать групповым стандартам производительности.

Тейлор полагал, что сможет преодолеть отлынивание тщательным исследованием работы в целях установления точных норм выработки. Проблема состояла в нахождении полных и справедливых норм для каждого задания. Тейлор решил установить научно, что люди должны делать с оборудованием и материалами. Для этого он начал использовать методы научного поиска данных путем эмпирических исследований. Тейлор, вероятно, и не задумывался о создании некой общей теории, применимой к другим профессиям и отраслям, он просто исходил из необходимости преодолеть вражду и антагонизм рабочих.

Изучение времени операций стало основой всей системы Тейлора. Оно сформулировало основу научного подхода к работе и имело две фазы: аналитическую и конструктивную. При анализе каждая работа разбивалась на множество элементарных операций, часть из которых отбрасывалась. Затем измерялось и фиксировалось время, затрачиваемое на каждое элементарное движение в исполнении наиболее умелого и квалифицированного ее исполнителя. К этому записанному времени добавлялся процент, чтобы покрыть неизбежные задержки и перерывы, и также другие проценты, отражающие новизну работы для человека и необходимые перерывы на отдых. Большинство критиков как раз в этих надбавках и видели ненаучность метода Тейлора, так как они определялись на основе опыта и интуиции исследователя. Конструктивная фаза включала создание картотеки элементарных операций и времени, затрачиваемого на выполнение отдельных операций или их групп. Более того, эта фаза вела к

поиску улучшений в приборах, машинах, материалах, методах и конечной стандартизации всех элементов, окружающих и сопровождающих работу.

В своей статье «Система дифференцированной оплаты» Фредерик Тейлор впервые заявил о новой системе. Система Тейлора включала три части: изучение и анализ времени выполнения операций для установления норм или стандартов, дифференциальная оплата сдельной работы, плата человеку, а не занимаемой должности. По мнению Тейлора, участие в прибылях провалилось, так как вознаграждение, получаемое в конце года, не является стимулом максимальной производительности в данный конкретный день.

Эта статья определила взгляды Тейлора на профсоюзы, которые направили много критики в адрес Тейлора.

Тейлор не видел профсоюзов в своей системе менеджмента. Для Тейлора членство в профсоюзе лишало человека возможности реализации своих способностей и желаний. Люди должны поощряться в стремлении стать лучше и заработать больше.

Тейлор исходил из признания, что, противясь получению рабочим большей зарплаты, работодатель сам получал меньше. Он видел взаимный интерес в сотрудничестве, а не конфликте между рабочими и менеджментом. Он критиковал практику работодателей найма дешевого труда и выплаты возможно низшей зарплаты, как и требования рабочих об оплате своего труда по максимуму. Тейлор выступал за высокую оплату труда первоклассных работников, стимулируя их работать, производить больше стандарта, благодаря эффективным условиям и с меньшими затратами усилий. Результатом была высокая производительность труда, которая выливалась в меньшие затраты на единицу продукции для работодателя и большую зарплату для рабочего. Суммируя свою систему оплаты труда, Тейлор выделил цели, которые должны преследоваться каждым предприятием:

- а) каждый рабочий должен получать наиболее сложную для него работу;
- б) каждый рабочий должен призываться выполнить максимум работы, на который способен первоклассный рабочий;

в) каждый рабочий, когда он работает со скоростью первоклассного, должен получать надбавку от 30 до 100 % за работу, которую он выполняет выше среднего уровня.

Понятие первоклассного работника сформулировало основу для научного отбора рабочих. Тейлор так определил первоклассного работника: «Я верю, что единственным человеком, который не подходит под понятие "первоклассный" является тот, кто может, но не будет работать. Можно подыскать для каждого человека работу, на которой он был бы первоклассным, за исключением тех, кто способен выполнить работу, но не делает этого. Исходя из этого, непервоклассным работником является только тот, кто физически и/или ментально не подходит к определенной работе (в этом случае его следует переучить или перевести на другую, более подходящую для него работу) либо тот, кто не расположен работать хорошо».

Задачей менеджмента было нахождение работы, для которой данный рабочий подходил лучше всего, содействие ему в стремлении стать первоклассным рабочим и обеспечение его стимулами для наивысшей производительности. Тейлор пришел к выводу, что главным различием между людьми был не их интеллект, а воля, стремление к достижению. Первоклассные рабочие – это люди, соответствующие своей работе и амбициозные.

Тейлор создал также систему управления заданиями.

Понимая, что его система работы зависит от тщательного планирования, он основал концепцию управления заданиями, которая впоследствии стала называться научным менеджментом. Менеджмент по заданиям состоял из 2 частей: 1) каждый день рабочий получал определенное задание с детально описанными инструкциями и точным указанием времени для каждого этапа работы и 2) рабочий, выполнивший задание в определенное время, получал более высокую зарплату в то время как те, кто затратил больше времени, получали обычный заработок. Задание было основано на детальном изучении времени, методов, приборов и материалов. Будучи однажды определенными и порученными первоклассным (образцовым) работникам, эти задания в будущем не требовали затрат времени и энергии менеджера, который мог сосредоточиться на организации общей системы работы. Непосредственной проблемой организации было направ-

ление усилий менеджмента на планирование работы и руководство по ее завершению.

Для того, чтобы справиться с возрастающей сложностью управления, Тейлор создал уникальную форму руководства, названную им «функциональный руководитель». Тейлор определил 9 признаков, определяющих хорошего руководителя низшего звена – мастера: ум, образование, специальные или технические знания, ловкость руководителя или сила, такт, энергичность, выдержка, честность, собственное мнение и здравый смысл, хорошее здоровье.

Он полагал, что выполнение обязанностей мастера не требовало всех этих черт. Специализация работы младших руководителей позволяла сократить число физических и умственных требований к ним. В начале Тейлор нанимал ассистентов для приготовления инструктивных карточек и исполнения других детализированных заданий младших руководителей. По мере развития системы он возлагал все большую и большую ответственность на них, благодаря дальнейшему разделению функций и их делегированию. Результатом этого явилось создание новой организационной техники функционализма, пришедшей на смену прежней иерархической военной организации.

Типичный менеджер тех дней не умел и не занимался планированием. Его новый стиль управления начался с отделения планирования работы от ее исполнения, что стало заметным достижением того времени.

С самого начала новаторские методы Тейлора натолкнулись на сопротивление различных групп людей: управленческих работников, представителей местной общины и профсоюзов. Так, научно определив лучший способ погрузки чугунных болванок на платформу, Тейлор добился повышения производительности труда на 362 % при увеличении зарплаты рабочих на 61 %. Результаты введения этого новшества были следующие. Владельцы домов и магазинов выступили против, поскольку новая практика могла привести к сокращению рабочей силы и падению их доходов. Те рабочие, которые протестовали против сокращения, были отправлены Тейлором на другие работы в компании, где они лучше подходили и стали зарабатывать больше. Пресса обвиняла Тейлора в том, что он повышал зарплату рабочим на 61 %, в то время как производительность труда уве-

личивалась на 362 %. На эти обвинения он отвечал в соответствии со своей философией менеджмента: от применения его методов выигрыш общества заключался не только в росте производительности, получении более высоких прибылей для хозяев и более дешевых товаров для потребителей, но и в повышении доходов рабочих.

Наибольшее недовольство менеджеров вызывало внедрение учета стоимости всех расходов – по отдельным операциям, приказам и т. п. По сути дела, это была количественная оценка труда каждого менеджера. Стоимостный подход стал ежедневной практикой при планировании и контроле. Система была настолько эффективной, что менеджмент пытался избавиться от нее.

Неприятие методов научного менеджмента побудило Тейлора к уходу из промышленности.

Пропагандистская деятельность Тейлора и борьба профсоюзов против тейлоризма толкали основателя научного менеджмента на поиск аргументов и осмысление, обобщение сделанного, что вылилось в формулирование своеобразной философии менеджмента. Попробуем рассмотреть ее основные положения.

Тейлор отмечал, что принципиальной целью менеджмента должно стать обеспечение максимального процветания нанимателя, соединенное с максимальным процветанием каждого работника. Во взаимосвязи этих двух компонентов он видел долгосрочную возможность удовлетворения интересов обеих сторон. Для этого необходимо применить его методы эффективного управления низшим звеном на всю систему менеджмента, вплоть до национального уровня.

Его *философия взаимного интереса* базировалась на 4 принципах: развитие науки, научный подбор работников, научное обучение и развитие работников, тесное дружеское сотрудничество менеджмента и работников. Он особо подчеркивал необходимость использования всех принципов в комплексе, не допуская выделения среди них наиболее важного. Не один элемент, а только их комбинация составляет научный менеджмент.

Фредерик Тейлор и его соратники представляют собой первую волну синтеза в научном менеджменте. Научный менеджмент характеризуется как процесс соединения физических ресурсов или технических элементов

организации с человеческими ресурсами для достижения целей организации. С технологической стороны научный подход Тейлора был направлен на анализ существующей практики в целях стандартизации и рационализации использования ресурсов. Со стороны человеческих ресурсов он искал наиболее высокую степень индивидуального развития и вознаграждения путем уменьшения усталости, научного отбора, соответствия способностей работника выполняемым им работам, а также путем стимулирования работника. Он не игнорировал человеческий элемент, как это нередко отмечается, но подчеркивал индивидуальную, а не социальную, групповую сторону человека.

Тейлор был центром движения научного менеджмента, но люди, окружавшие и знавшие его, также содействовали становлению и распространению научного менеджмента.

**Генри Гантт** быстро уловил и понял сущность работы Тейлора и, несмотря на отдельные разногласия, стал главным учеником Тейлора. Начиная с 1901 г., он работал консультантом и развивал теорию. Он имел более 150 публикаций, включая три книги, запатентовал больше десятка изобретений, читал лекции в университетах, оставаясь одним из наиболее успешных консультантов по управлению.

Идеи взаимных интересов между рабочей силой и менеджментом, научного подбора рабочих, детальных инструкций по работе, как и другие, а также концептуальный подход Тейлора получили широкое отражение в работах Гантта. Он изобрел работу над заданиями с премиями – систему, которая давала рабочему премию в 50 центов в день, если он делал всю свою работу, назначенную в течение любого конкретного дня. Далее, для мотивации мастера ему предназначалась премия за каждого рабочего, выполнявшего норму, и еще дополнительная премия, если все его подчиненные добивались такого же результата. По сути дела, в данном случае мы имеем первую известную нам попытку заинтересовать финансово мастера в обучении рабочих правильным методам работы. Обучая рабочего, полагал Гантт, мастер должен делать нечто большее, чем повышение его мастерства и знаний. Он считал, что мастер обязан проводить и промышленное образование, названное привычками промышленности. Эти привычки

должны быть следующими: трудолюбие и сотрудничество, которые облегчат приобретение остального знания.

Как бывший преподаватель, Гантт ориентировался на передачу данных посредством графических средств. Одним из его ранних объектов графического отображения были горизонтальные полосы, показывающие прогресс рабочих в достижении уровня нормы. График помогал контролю как менеджменту, так и рабочему. Прогресс в работе цеха или отдела может увидеть каждый, как диаграмму, содержащую все более сплошные черные линии. Поскольку этот метод диаграммирования помог в повышении производительности, Гантт распространил свои наглядные пособия в ежедневный баланс производства, контроль над уровнем издержек, количеством работы на каждой машине и количеством работы на человека по сравнению с первоначальными оценками и т. п. В управленческой мысли того периода графические пособия Гантта были революционными для планирования управления и самого управления. На готовой графической форме (рис. 3) руководитель мог увидеть, как выполнялись планы, и предпринять необходимые действия, чтобы контролировать сроки их выполнения и их бюджет.

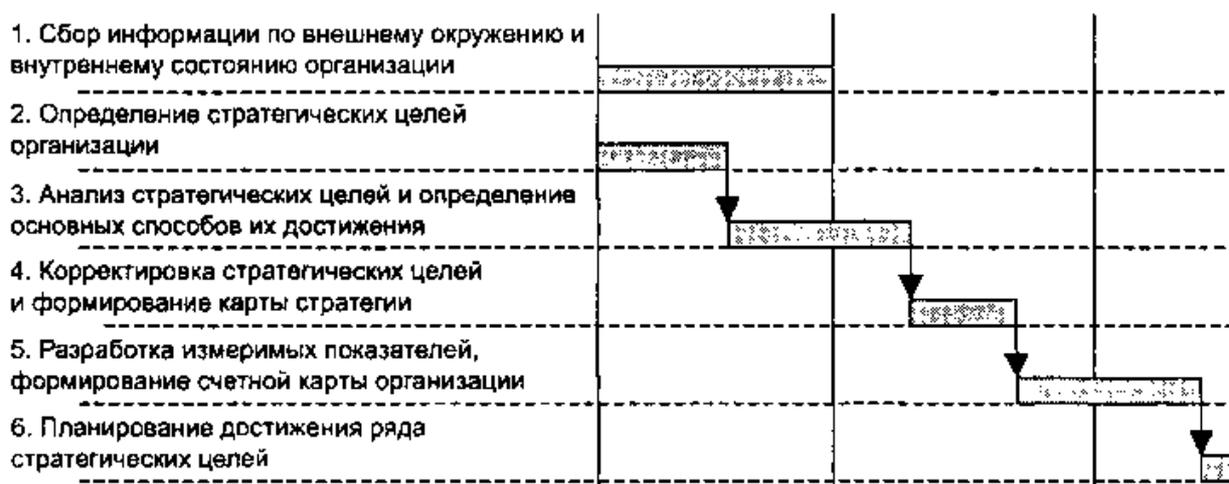


Рис. 3. График Г. Гантта для процесса стратегического планирования

Учетно-плановый график Г. Гантта можно использовать на всех этапах оперативного управления производством: при планировании, диспет-

черизации, выдаче нарядов на работу, контроле сроков выполнения работ. На нем вертикальными линиями представлено время, выполняемые работы откладываются по горизонтали. В приведенном примере (рис. 4) график отражает состояние производства на конец рабочего дня во вторник. График показывает, что изделие J826 на станке M1 идет с опережением, обработка изделия J811 на станке M3 завершена досрочно, обработка изделия J812 на станке M2 запаздывает. Станки M2 и M3 планируется остановить на профилактику. Станок M4 в настоящее время простаивает и обработку изделия J812 на нем нельзя начать до тех пор, пока не завершится обработка этого изделия на станке M2. График Гантта в одной из его многочисленных форм обычно можно встретить на небольших предприятиях или в отдельных подразделениях крупных компаний. В более сложных случаях, при большом количестве обрабатываемых изделий или единиц используемого технологического оборудования, можно использовать компьютерную версию графика Гантта.

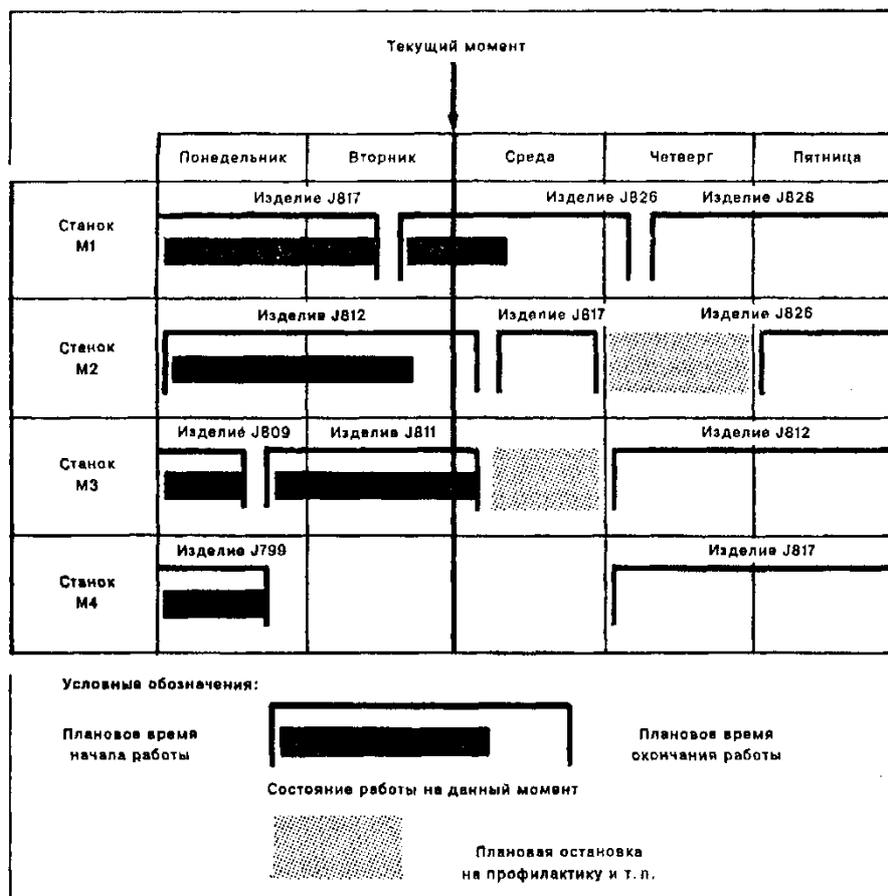


Рис. 4. Учетно-плановый график Г. Гантта

Зная реальную загрузку оборудования, по графику Г. Гантта можно:

- планировать ремонтные и профилактические работы оборудования;
- оперативно направлять заказы на свободное оборудование (диспетчеризация).

Графики Гантта позволяют минимизировать издержки производства, выявить и сократить время простоя оборудования, повысить производительность труда.

Большой вклад в развитие и популяризацию научного менеджмента внесла супружеская чета **Фрэнк и Лилиан Гилбрет**. Ф. Гилбрет предложил систему лучшего способа кладки кирпичей, созданную на основе изучения движений. Он не только обучал рабочих, как обращаться с кирпичами, но и объяснял, почему этот способ лучший. Он делал упор на экономии усилий, а не скорости их выполнения. Также как и Ф.В. Тейлор, он вел поиск путей повышения производительности труда без приложения больших физических усилий. Результатом его поиска стало увеличение рабочим дневной нормы кладки кирпичей с 1 000 до 2 700 штук без больших усилий.

Гилбрет составил список 17 основных движений, которые позволили проводить более точный анализ элементарных движений рабочих. Он впервые начал использовать кинокамеру в проведении промышленных исследований. Он также разрабатывал циклеграфическую методику присоединения маленькой электрической лампочки к руке, пальцу или кисти рабочего для фиксирования на пленке движений.

Большое исследование причин усталости рабочих, проведенное Ф. Гилбретом вместе с супругой Лилиан, показало, что причиной усталости была не монотонность, а недостаток интереса менеджмента к рабочему. Лилиан Гилбрет определяла психологию управления как воздействие организующего работу ума на организуемую работу и влияние неорганизуемой и организуемой деятельности на мышление рабочего. Она считала, что успешное управление базируется на человеке, а не на работе, и научный менеджмент представляет собой средства, позволяющие максимально использовать возможности и усилия человека. Л. Гилбрет характеризовала три исторических стиля управления: традиционный, переходный и науч-

ный. Она отметила, что психологи до того времени в значительной степени концентрировались на изучении психологии толпы и сравнительно немного работ было выполнено по психологии личности. При научном менеджменте рабочий обретал умственное равновесие и безопасность, а не обеспокоенность, которая была неизбежной при традиционном управлении. Заботясь о благосостоянии, научное управление поддерживало регулярную работу, поощряя хорошие отношения в коллективе, и способствовало физическому, умственному, моральному и финансовому развитию рабочего. Л. Гилбрет была пионером в психологии управления.

**Гаррингтон Эмерсон** (1853–1931) был сыном пресвитерианского священника, который верил в протестантские идеи экономичного использования ресурсов. Потери и неэффективность были тем злом, которое, по мнению Эмерсона, проникло во всю американскую индустриальную систему. Согласно Эмерсону, одной из самых больших проблем были недостатки организации. Решению этих проблем должны были содействовать определенные им двенадцать принципов эффективности

Принципами управления, сформулированными Эмерсоном, являются следующие:

1. Точно поставленные идеалы или цели.
2. Здравый смысл.
3. Компетентная консультация.
4. Дисциплина.
5. Справедливое отношение к персоналу.
6. Быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет.
7. Диспетчирование.
8. Нормы и расписания.
9. Нормализация условий.
10. Нормирование операций.
11. Письменные стандартные инструкции.
12. Вознаграждение за производительность.

В упомянутой работе Г. Эмерсон впервые поставил вопрос об эффективности производства в широком смысле. Эффективность означает максимально выгодное соотношение между совокупными затратами и экономическими выгодами. Истинная производительность всегда дает макси-

мальные результаты при минимальных усилиях, напряжение, наоборот, дает крупные результаты только при усилиях ненормальных. Напряжение и производительность – это не только одно и то же, но и вещи прямо противоположные. Работать напряженно – значить прилагать к делу максимальные усилия. Работать производительно – значит прилагать к делу усилия минимальные.

Новый значительный скачок в научной организации управления был сделан одним из основателей автомобильной промышленности США **Генри Фордом**, сыном мичиганского фермера. В 1892 г. в Детройте он создал свой первый автомобиль на базе крестьянской тележки с 2-цилиндровым двигателем, в 1893 г. – с 4-тактным двигателем, в 1903 г. в столярной мастерской началось серийное производство «Модели А» (удалось продать в 1904 г. 1708 автомобилей) и была основана автомобильная компания «Форд мотор», ставшая одной из крупнейших в мире (к концу 1980-х гг. объем продаж составил около 70 млрд. долларов при чистой прибыли порядка 3,5 млрд. долларов).

С именем Форда связаны многие поиски и находки в области научного менеджмента, но в историю теории и практики управления Форд вошел как инициатор создания и внедрения поточно-массового производства, основанного на стандартизации, типизации и конвейеризации производственных процессов с разделением труда на отдельные операции.

Стандартизация и механизация были уже широко известны к началу XX в. Использование стандартных взаимозаменяемых деталей впервые применил Эли Уитни – изобретатель хлопкоочистительной машины (как-то во время рыбной ловли он открыл процесс джиннирования – отделения хлопкового волокна от семени). Выполняя по контракту работу по производству мушкетов для армии, Уитни стал применять стандартные детали и узлы, что значительно сократило стоимость производства и ремонта. Стандартизация стимулировала специализацию и открыла широкие возможности для применения малоквалифицированного труда. Именно на концепции стандартизации и типизации основано массовое производство товаров.

На автомобильном заводе Форда в первые годы рабочий сопровождал выпускаемую машину в течение всего технологического процесса, меняя

при необходимости рабочее место по мере установки новых сборочных узлов. В августе 1913 г. Форд предложил новую технологическую концепцию: сборщики остаются на своих рабочих местах, а автомобиль медленно передвигается по конвейеру. Время, требующееся на сборку автомобиля, существенно сократилось, труд рабочих стал более производительным (хотя и более однообразным!), что позволило Форду в 1918 г. продавать свою машину всего за 290 долларов при стоимости аналогичного автомобиля конкурентов 2 100 долларов. Форд реализовал принцип единства целей администрации и рабочих: прибыль – премия, что позволило значительно интенсифицировать труд и платить рабочим не 2, а 5 долларов в день. Основные этапы развития фирмы Форда, образ его мышления и логика принятия управленческих решений отображены в одной из наиболее популярных его книг «Моя жизнь, мои достижения», выдержавшей около 100 изданий во многих странах мира.

Сегодня конвейерные сборочные линии применяются весьма широко при производстве любой массовой, даже самой сложной продукции. Концепция стандартизации и автоматизации производства оказала глубокое воздействие на характер труда и на управление производством в целом. Однако движущийся сборочный конвейер потребовал узкой специализации труда, и рабочий был обречен закручивать только десяток гаек на одном и том же узле изо дня в день. Монотонность, однообразие труда и как следствие падение престижности такой работы потребовали продолжить поиски лучшей организации управления.

Следующим научным направлением в менеджменте была так называемая «школа административного управления». Ее наиболее известными представителями, по мнению многих ученых, являются А. Файоль и М. Вебер.

Целью административной (по некоторым источникам, «классической») школы было создание универсальных принципов управления. При этом она исходила из идеи, что следование этим принципам несомненно приведет любую организацию к успеху.

Эти принципы затрагивали следующие основные аспекты. Одним из них была разработка рациональной системы управления организацией. Определяя основные функции бизнеса, теоретики-«классики» были уве-

рены в том, что могут определить лучший способ разделения организации на подразделения или рабочие группы. Традиционно такими функциями считались финансы, производство и маркетинг. С этим было тесно связано и определение основных функций управления. Главный вклад Файоля в теорию управления состоял в том, что он рассмотрел управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, таких как планирование, организация, руководство, координация, контроль.

Файоль не использовал термин «процесс», чтобы описать функции менеджера, а выбрал вместо него термин «элементы управления». Первым элементом, и один он подчеркнул это, является планирование. Для Файоля управлять – это значит предвидеть, и предвидение является необходимым элементом управления. Любая программа действия основана: 1) на ресурсах предприятия, то есть недвижимости, оборудовании, сырье, персонале, районах сбыта, публич рилейшнз и т. д.; 2) природе и важности текущих операций; 3) на будущих тенденциях во всей деятельности предприятия, время наступления которых нельзя определить. Развивая программу действий, Файоль предложил концепцию участия работников в управлении: изучение ресурсов, отдаленных возможностей и средств их использования, необходимых для достижения цели, требует участия всех начальников служб в рамках их специальности; каждый из них вносит в это изучение содействие своего личного опыта с сознанием той ответственности, которая на него будет возложена при осуществлении программы.

Такое участие обеспечивало использование всех ресурсов и содействовало распространению управленческого интереса в программе. Больше внимания следует уделять участию в планировании менеджеров низших звеньев, так как им придется выполнять то, что запланировали сами.

Хорошая программа действий имеет черты:

- единства (одна общая всеобъемлющая программа дополняется частными программами на каждый вид деятельности);
- непрерывности (программы долгосрочные и краткосрочные);
- точности (максимальное исключение неизвестности);
- гибкости (способности реагировать на неожиданные события).

Исходя из этих характеристик и требований, Файоль советовал создавать ряд частных программ, которые будут дополнять общую всеохватывающую программу предприятия. Ежедневные, недельные, месячные, годовые, пятилетние и десятилетние прогнозы (или планы) должны готовиться и пересматриваться с изменением условий.

Итак, первый элемент управления – объединенная функция планирования и предвидения – являлся универсальным в использовании и фундаментальным строительным блоком для всех организаций.

Для Файоля организовать бизнес означало обеспечить его всем полезным для функционирования: сырьем, инструментами и оборудованием, капиталом, персоналом. Обязанностью управления была забота о том, чтобы социальная и материальная составляющие соответствовали цели, ресурсам и потребностям предприятия. Структура организации должна быть устроена таким образом, чтобы обеспечить единство движения к цели фирмы. Надлежащая структура четко определяет обязанности, поощряет инициативу и ответственность, согласовывает действия и координирует усилия, а также обеспечивает контроль без избытка регулирования, бюрократизма и бумажного контроля.

Подготовка структур формальных организаций позволила увидеть организацию в целом; линии власти и полномочий, каналы коммуникаций предотвращали перекрывание или вторжение отделов, позволяли избежать двойственных ситуаций в командах и приказах и четко обозначить ответственность и обязанности. Структуры сами собой стали инструментом в руках менеджера в деле анализа отношений между отделами, определении индивидуумов и их задач, в проведении изменений в организации. Файоль не развил полностью свои идеи или методы департаментализации операций, так как это должно было стать предметом исследования Части III его работы, которая никогда не была закончена.

Руководство, третья функции Файоля, имело своей целью вовлечение, насколько это возможно, подчиненных служащих в круг интересов предприятия. Руководство – это искусство, которое базировалось на определенных личностных качествах и знании общих принципов управления. Менеджер, который осуществляет руководство, должен:

- иметь полное знание своих подчиненных;

- устранять некомпетентных;
- быть хорошо сведущим в соглашениях, существующих между предприятием и служащими;
- подавать хороший пример;
- производить периодические ревизии социального состава организации;
- объединять своих главных помощников посредством конференций, на которых достигается единство руководства и сосредоточение усилий в требуемых направлениях;
- не отвлекаться на мелочи;
- уметь добиваться от персонала единства действия, инициативы и преданности делу.

Большинство этих аспектов руководства, которые очевидны и не нуждаются в разъяснении, вместе с четырнадцатью принципами формируют довольно последовательную картину файолевской концепции лидерства. Он считал конференции очень полезным инструментом достижения единства руководства и подчеркивал, что руководитель должен постоянно быть в курсе всех событий в предприятии.

Координация, рассматриваемая Файолем как отдельный элемент управления, означала согласование всех действий в предприятии таким образом, чтобы облегчить его функционирование и успех. Более поздние авторы подчеркнули роль координации во всех функциях менеджмента и не рассматривали ее как отдельную. Для Файоля координация была актом сбалансирования расходов и доходов, поддержания оборудования в соответствии с целями производства, обеспечения совместимости и соответствия продаж и производства.

Контроль состоял из проверки – все ли протекает согласно принятой программе, согласно данным приказам и установленным принципам. Цель контроля состоит в нахождении ошибок, чтобы их можно было исправлять и предотвращать повторение. Контроль должен был применяться к людям, целям и действиям. Эффективный контроль основывается на быстром действии, сопровождаемом санкциями в случае необходимости. Контроль должен быть беспристрастным и Файоль рекомендовал органи-

зационное отделение инспектора от тех, кого он контролирует, чтобы обеспечить независимость функции контроля.

Вторая категория классических принципов касалась управления работниками.

Принципы управления Анри Файоля:

1. Разделение труда.

2. Власть.

3. Дисциплина.

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 пропорции 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. Было бы ошибкой отказываться от иерархической системы без определенной необходимости в этом, и было бы еще большей ошибкой поддерживать эту иерархию, когда она наносит ущерб интересам бизнеса.

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.

**Макс Вебер.** Жизнь и деятельность Макса Вебера (1864–1920) шли хронологически параллельно жизни и деятельности Файоля и Фредерика Тейлора. Рожденный в Германии, в богатом семействе со значительными социальными и политическими связями, Вебер был интеллектуалом высшей степени с многочисленными интересами в социологии, религии, экономике и политической науке. Будучи профессором, редактором, консультантом правительства и автором ряда трудов, он был признан одним из ведущих ученых своего времени. «Протестантская этика и дух капитализма» была одной из его главных работ, но его интересы включали в себя и рассмотрение отношений между экономическими организациями и обществом.

Вебер чувствовал потребность в установлении рациональной основы под администрирование крупномасштабными предприятиями. Результатом его работы в этом направлении стала концепция бюрократии как идеала организационного устройства.

Идеал для Вебера не означал «желательный», а был чистой формой организации. Комбинации или сплавы различных организационных форм появятся в самой практике, но Вебер хотел охарактеризовать идеальный тип в целях теоретического анализа. Бюрократический идеал служил бы как нормативная модель, чтобы облегчить переход от мелкомасштабного предпринимательского администрирования к крупномасштабной профессиональной администрации. Осмысление Вебером достоинств бюрократии послужило основанием для названия его отцом теории организации. Вебер был интеллектуальным прародителем формального анализа организационных структур. Он проявлял интерес к проектированию структур

власти – отношения деятельности, которые облегчат достижение цели организации.

Вебер признавал три чистых типа законной (то есть, социально приемлемой) власти:

1) рационально-легальная власть, которая опиралась на законность или право тех, кто поднялся к власти, возможности руководить;

2) традиционный тип, который опирался на веру в святость древних традиций и законности статуса тех, кто осуществлял власть;

3) харизматическая власть, которая основывалась на преданности к определенной и исключительной святости, героизме или исключительных чертах характера личности.

Необходимыми элементами идеальной бюрократии Вебера были следующие:

1. Разделение труда, в котором власть и ответственность были ясно определены для каждого члена и закреплены в официальных обязанностях.

2. Четкое построение по иерархическому принципу, то есть на основе ступенчатого подчинения, и зависимость числа уровней иерархии и руководителей от общего количества подчиненных.

3. Система правил, норм, формальных процедур, определяющих права и обязанности работников, их поведение в конкретных ситуациях и служащих основой административного управления и контроля.

4. Построение внутренней системы отношений на формальных началах как взаимодействие между должностями, а не личностями.

5. Подбор кадров по формальным признакам на конкурентной основе с последующим продвижением в зависимости от старшинства, стажа работы и достигнутых в предыдущем периоде результатов, что должно было обеспечивать продвижение наверх самых квалифицированных работников.

Для Вебера бюрократия реализовывала идеальную административную систему и не была подвержена неэффективности. Бюрократия – с чисто технической точки зрения, способна к достижению наивысшей степени эффективности и является в этом смысле формально наиболее рациональным из известных средств осуществления обязательного контроля над людьми. Она превосходит любую другую форму по своей точности, стабильности, строгости дисциплины и надежности, что создает, таким

образом, возможность точного вычисления результатов деятельности организации ее руководителями или другими лицами, занимающимися этим. Она, наконец, непревзойденна как в своей эффективности, так и в масштабах операций и действий и формально способна к использованию для решения всех видов административных задач.

Вебер предвидел неизбежность распространения организаций крупного масштаба. Рост больших предприятий требовал модернизации в администрации. В представлении Вебера, капитализм играл главную роль в развитии бюрократии. Капитализм создавал чрезвычайную потребность в устойчивой, строгой, интенсивной и измеримой администрации. Именно эта потребность отводила крайне важную роль бюрократии как центральному элементу в любой крупномасштабной организации.

Макс Вебер советовал избегать лидерства и организации на основе традиции и харизмы, предлагал устанавливать рационально-юридические основы власти и создавать надлежащие системы отбора персонала и выполнения обязанностей.

Как создатель теории организации, Вебер проложил дорогу другим, чтобы исследовать идеальную бюрократию и ее практику.

Третьим широко известным научным направлением была школа человеческих отношений. Ее основные представители: Э. Мэйо и М.П. Фоллет.

**Мэри Паркер Фоллетт** (1868–1933), знаток философии и политической науки, интересовалась организацией отдыха, обучением взрослых людей и новой возникающей дисциплиной – социальной психологией.

Именно мисс Фоллетт была первой, кто определил менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц».

Она начала рассматривать вопросы групповых конфликтов.

Она предположила, что любой конфликт интересов может быть решен одним из четырех путей:

- 1) добровольное подчинение одной стороны;
- 2) борьба и победа одной стороны под другой;
- 3) компромисс;
- 4) интеграция.

Первые два, разумеется, не могут быть признаны приемлемыми, потому что оба вовлекают использование силы или власти, чтобы достичь

преобладания. Компромисс также является бесполезным, потому что он откладывает вопрос, и потому что правда не лежит где-то между двумя сторонами. Интеграция включает в себя нахождение решения, которое удовлетворяет обе стороны без компромисса или преобладания.

Таким образом, интеграция признавалась лучшим способом действия в бизнесе.

Интеграция как принцип поведения не будет достаточно эффективной до тех пор, пока люди не изменят свое понимание авторитета и власти. Здесь мы видим уже вторую сферу, в которой Фоллетт стремилась развить идею власти: власть (согласие и принуждение) надо заменить на совместное действие или содействие. В условиях, когда одни отдают приказы, а другие – принимают их, достижение интеграции весьма сложно. Роли босса и подчиненного создают барьеры, препятствующие распознаванию общности интересов. В целях преодоления этого Фоллетт предлагала ввести деперсонализацию приказаний и заменить повиновение законом ситуации: человек не должен отдавать приказы другому, а оба должны согласиться с тем, что требует ситуация. Если распоряжения или приказы являются составным элементом ситуации, то вопрос отдачи или принятия их отсутствует.

Переход к власти на знании создает ощущение работы с кем-то, а не под чьим-либо руководством.

Третья грань ее философии касалась построения психологического процесса, необходимого для достижения целей посредством координационных и контрольных усилий. Основа контроля покоится на саморегулирующихся и самоуправляющихся индивидуумах и группах, которые признают общие интересы и контролируют выполнение своих заданий в достижении целей. Менеджер не контролирует отдельные элементы, а контролирует сложные взаимосвязи, контролирует не людей, а ситуации. Каждая ситуация порождает свой контроль, так как именно факты ситуации и взаимодействие различных групп в ситуации определяют соответствующее поведение. Многие ситуации слишком сложны для эффективного централизованного контроля; таким образом, контроль должен осуществляться в различных структурных элементах и соразмеряться.

Последней гранью философии бизнеса Фоллетт был тип лидерства, который позволяет действовать всей ее системе. Первейшей задачей лидера является определение цели организации. Лидер должен убедить своих сотрудников в том, что им предстоит достичь не его цель, а общую цель, рожденную желанием и деятельностью группы. Наилучший лидер – это тот, кто просит людей служить не ему, а общему результату. Такой лидер имеет не последователей, а мужчин и женщин, работающих с ним.

Цели компании должны быть интегрированы с целями отдельных работников и групп и это требовало высшего стандарта лидерства. Лидер зависит не от приказов и послушания, а от мастерства в координации, определении целей и пробуждении ответов на закон ситуации. Понимая, что простым убеждением невозможно создать новый тип лидерства, Фоллетт призывала к развитию руководителей, нацеленному на:

- 1) развитие научного подхода в принятии решений относительно материалов и людей;
- 2) развитие мотивации служения обществу.

Комбинация науки и служения приведет к профессии менеджера, который использует знание для служения другим. Тем, кто желает стать менеджерами такого плана, она советовала: люди должны готовить себя к этой профессии так же серьезно, как и к другим. Они должны осознавать, что как и все профессионалы, они принимают на себя серьезную ответственность, чтобы стать созидательной частью одной из больших функций общества. Такой частью, которой, по ее мнению, могут стать только хорошо подготовленные и дисциплинированные люди, иначе нечего надеяться на успех.

**Элтон Мэйо** (1880–1949) получил подготовку по логике, философии и медицине в ряде учебных заведений Австралии и Великобритании. После переезда в США он занимался исследовательской работой в области промышленности.

Знаменитые эксперименты Элтона Мэйо, особенно те, которые проводились на заводе «Уэстерн Электрик» в г. Хоторне, открыли новое направление в теории управления.

Мэйо обнаружил, что четко разработанные рабочие операции и хорошая заработная плата не всегда вели к повышению производительности

труда, как считали представители школы научного управления. Силы, возникавшие в ходе взаимодействия между людьми, могли превзойти и часто превосходили усилия руководителя. Иногда работники реагировали гораздо сильнее на давление со стороны коллег по группе, чем на желания руководства и на материальные стимулы.

Например, по мнению группы, рабочий не должен превышать официальную норму производительности труда дабы не выделяться, но и не должен подводить своих товарищей и работать меньше, чем остальные. Поэтому, при перевыполнении плана рабочий сдавал лишь необходимую дневную норму, а излишек оставлял на следующий день.

Группа удерживала в повиновении всех рабочих посредством определенных мер (сарказма, насмешки).

Более поздние исследования, проведенные другими психологами, помогли понять причины этого явления. Мотивами поступков людей являются в основном не экономические силы, как считали сторонники и последователи школы научного управления, а различные потребности, которые могут быть лишь частично и косвенно удовлетворены с помощью денег.

В ходе экспериментов Мэйо открыл следующие принципы управления:

1. Человек является социальным существом, мотивированным преимущественно сложившимися групповыми нормами.

2. Жесткая иерархичность в организации несовместима с природой человека, его свободой и должна быть предельно децентрализована.

3. Руководители должны ориентироваться в первую очередь на людей, а не на продукцию, если они хотят добиться эффективной работы организации.

Основываясь на этих выводах, исследователи психологической школы полагали, что если руководство проявляет большую заботу о своих работниках, то и уровень удовлетворенности работников должен возрасти, что будет вести к увеличению производительности. Они рекомендовали использовать приемы управления человеческими отношениями, включающие более эффективные действия непосредственных начальников, консультации с работниками и предоставление им более широких возможностей общения на работе.

Школа поведенческих наук. Развитие таких наук, как психология и социология, и совершенствование методов исследования после Второй мировой войны сделало изучение поведения на рабочем месте в большей степени строго научным. Среди наиболее крупных фигур более позднего периода развития поведенческого-бихевиористского направления можно упомянуть, в первую очередь, Криса Арджириса, Ренсиса Лайкерта, Дугласа МакГрегора и Фредерика Герцберга. Эти и другие исследователи изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникации в организациях, лидерства, изменение содержания работы и качества трудовой жизни. Мы коснемся их работ далее.

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

Поведенческий подход стал настолько популярен, что он почти полностью охватил всю область управления в 60-е г. XX в. Как и более ранние школы, этот подход отстаивал «единственный наилучший путь» решения управленческих проблем. 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. Однако, как мы увидим далее, такие приемы, как изменение содержания работы и участие работника в управлении предприятием оказываются эффективными только для некоторых работников и в некоторых ситуациях. Итак, несмотря на многие важные положительные результаты бихевиористский подход иногда оказывался несостоятельным в ситуациях, которые отличались от тех, что исследовали его приверженцы.

В 50-е гг. XX в. в управлении также появился и «количественный подход» («школа количественных методов»). Появление этого научного подхода связано с применением для решения задач управления достиже-

ний математики, статистики и других точных наук. Данная научная школа особое внимание уделяет построению математических, статистических и иных числовых моделей управленческих процессов.

Модели стали следующим шагом по сравнению со словесными рассуждениями и описательным анализом. Они представляют собой заведомое упрощение ситуации с выявлением и сохранением основных закономерностей. Изменяя значения переменных модели в соответствии с факторами, характеризующими ситуацию, можно осуществить более полный ее анализ.

Модели, адекватно описывающие управленческую ситуацию, позволяют определить основные тенденции ее развития, провести анализ чувствительности к изменениям и анализ устойчивости, выявить ожидаемые опасности, возможные перспективы, отыскать оптимальное сочетание ожидаемого эффекта и затрачиваемых ресурсов.

Количественный подход в области управления положил начало новым направлениям науки, связанным с выработкой и принятием управленческих решений, таким, как исследование операций, системный анализ, линейное и целочисленное программирование, динамическое программирование, теория игр и др.

По мере развития информационных технологий этот подход приобретает все большее значение. Этому в значительной степени способствуют как развитие количественных методов анализа, позволяющих анализировать и количественную, и качественную информацию, так и процесс компьютеризации управленческой деятельности.

Наряду с вышеперечисленными, в менеджменте сегодня также применяются системный, процессный и ситуационный подходы.

### *Процессный подход*

Управление рассматривается здесь как *процесс выполнения управленческих функций* для достижения поставленных целей. Каждая из этих функций также является процессом. Таким образом, управленческий процесс – не механическая сумма, а единство, синтез этих частных процессов.

В рамках процессного подхода большое внимание уделяется анализу *функций управления*. К числу таких функций относятся: прогнозирование,

планирование, организация, руководство, распорядительство, регулирование, координация, контроль, коммуникации, оценка, учет, анализ и т. д. Одни авторы пытаются детализировать этот перечень, включают в него новые элементы, другие объединяют отдельные функции в блоки. Например, в руководство включают распорядительство, координацию, оценку и т. д. К числу основных функций можно отнести:

– *прогнозирование* – анализ спектра возможных вариантов развития на основе выявления основных тенденций;

– *планирование* – определение направления и способа деятельности для достижения необходимого результата в конкретной ситуации;

– *организацию и регулирование* – создание конкретной структуры организации, обоснование параметров деятельности, определение пучка прав, полномочий, ответственности;

– *мотивацию* – от принуждения до самодеятельности, когда само выполнение работы является ценностью для работника, удовлетворяет его высшие социальные потребности;

– *контроль*, включая установление критериев для достижения целей, решения задач, определенных в планах; измерение и оценку фактических результатов и сопоставление их с плановыми заданиями или нормативом;

– *анализ отклонений*, выявленных в процессе контроля, причин отклонений, предложение мер по устранению отклонений.

### *Системный подход*

Организация рассматривается как *сложная органическая система* взаимосвязанных элементов, не сводимая к простой сумме этих элементов.

Организация рассматривается как *открытая система* (рис. 5), которая общается с внешней средой, адаптируется к изменениям этой среды. Каждый из элементов организации также представляет собой систему более низкого уровня.

Преыдушие подходы рассматривали отдельные подсистемы: производственно-техническую, социальную и т. д. В этом проявлялась их ограниченность.

Системный подход является одной из предпосылок интеграции различных подходов и концепций, достижений других наук.

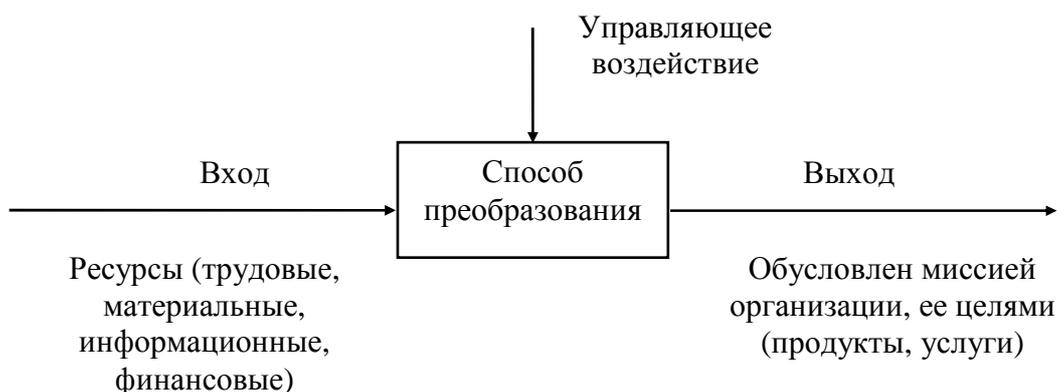


Рис. 5. Организация как открытая система

### *Ситуационный подход*

Предшествующие подходы основное внимание уделяют анализу опыта управления и обоснованию на этой основе принципов рационального управления. Практическое применение этих принципов для решения задач в конкретной ситуации относили исключительно к искусству управления.

Главное достижение *ситуационного подхода* – в обосновании прямого приложения научных разработок для решения задач в конкретных ситуациях. Основное внимание уделяется анализу ситуации – конкретного набора обстоятельств, существенно влияющих на организацию.

Основная проблема подхода – *анализ ситуаций*, в том числе с использованием различных моделей. На этой основе выделяются и исследуются основные ситуационные переменные организации, определяются ситуационные различия между организациями и внутри организаций.

На эффективность применения ситуационного подхода влияют число проанализированных ситуаций, количество учитываемых ситуационных переменных, правильность интерпретации ситуации. Это требует создания своеобразной *неоклассической теории*. Неоклассической в том смысле, что здесь оперируют не отдельными параметрами, характеристиками, а многомерными конкретными ситуациями.

## 2. ПЛАНИРОВАНИЕ

### 2.1. Планирование как функция управления

Планирование является важнейшим этапом процесса управления.

Считается, что эта функция прежде всего отвечает на три следующих вопроса.

- **Где мы находимся в настоящее время?** Руководители должны оценивать сильные и слабые стороны организации в таких важных областях, как финансы, маркетинг, производство, научные исследования и разработки, трудовые ресурсы. Все это осуществляется с целью определить, чего может реально добиться организация.

- **Куда мы хотим двигаться?** Оценивая возможности и угрозы в окружающей организацию среде (такие как конкуренция, клиенты, законы, политические факторы, экономические условия, технология, снабжение, социальные и культурные изменения), руководство определяет, какими должны быть цели организации, что может помешать организации достичь этих целей.

- **Как мы собираемся сделать это?** Руководители должны решить, как в общих чертах, так и конкретно, что должны делать члены организации, чтобы достичь выполнения целей организации.

Посредством планирования руководство стремится установить основные направления усилий и принятия решений, которые обеспечат единство цели для всех членов организации. Другими словами, планирование — это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению ее общих целей.

Таким образом, **планирование как функция управления** – это процесс обоснования направлений и параметров развития организации, способов достижения этих параметров с учетом внутренних возможностей организации и ее взаимодействия с внешней средой.

Планирование направлено на оптимальное использование возможностей фирмы, в том числе наилучшее использование всех видов ресурсов и предотвращение ошибочных действий, могущих привести к снижению эффективности деятельности фирмы.

**Задачи планирования:**

1. Обеспечение целенаправленного развития организации.
2. Перспективная ориентация и раннее распознавание проблем развития.
3. Координация деятельности структурных подразделений и работников организации.
4. Создание объективной базы для эффективного контроля.
5. Создание объективной базы для мотивации трудовой деятельности.
6. Информационное обеспечение работников.

В основе деятельности по планированию лежат следующие **принципы:**

- полнота (требуется учесть все);
- комплексность (единство производственных, социальных и экономических задач развития);
- обоснованность и оптимальность принимаемых решений;
- ресурсная сбалансированность;
- детализация (глубина ее определяется целью планирования);
- точность;
- простота и ясность;
- непрерывность;
- эластичность и гибкость (использование плановых резервов, учет множественности возможных альтернатив, отсрочка деталей планирования до выяснения обстановки, вариантность);
- экономичность.

При оценке экономичности планирования следует учесть его полезность (что обычно трудно) и затраты на планирование.

Планирование можно классифицировать по следующим критериям:

- по степени охвата (глобальное, контурное, детальное);

– по содержанию в аспекте предпринимательской деятельности (стратегическое – поиск новых возможностей и продуктов, тактическое – реализация данной возможности);

– по сферам функционирования (производство, маркетинг, НИОКР, финансы);

– по срокам (кратко-, средне-, долгосрочное);

– по степени эластичности (жесткое и гибкое):

• жесткое планирование (конкретно указываются все цели и мероприятия);

• гибкое планирование (учитывается возможность возникновения неоднозначных условий и пересмотра плана с их учетом);

– по технике планирования:

• последовательное планирование (новый план составляется по истечении срока действия предыдущего);

• скользящее планирование (по истечении части срока действия предыдущего плана производится его ревизия на оставшийся период и составляется новый на период после окончания всего срока предыдущего и т. д.);

– по временной ориентации идей планирования:

• реактивное планирование – нацеленное на прошлый опыт;

• инактивное планирование – приспособленное к настоящему;

• преактивное планирование – ориентированное на будущее;

– по предмету:

• продуктово-объектное планирование: производственная программа (номенклатура продуктов и услуг, объемы их производства), план диверсификации, план исследований и разработок;

• ресурсное планирование: расчеты материальных трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для выполнения производственной программы и других планов в рамках продуктово-объектного планирования. Здесь же – оценка экономических результатов и эффективности деятельности. Финансовый план, бизнес-план, бюджетное планирование;

- объемно-календарное планирование: объемы работ, загрузка подразделений и исполнителей, построение календарных графиков проведения работ по уровням, распределение работ по календарным периодам.

Планирование – это начальный этап управления, однако оно представляет собой не единовременный акт, а процесс, продолжающийся до завершения планируемого комплекса операций.

Обычно выделяют восемь этапов в процессе планирования.

*Этап 1.* Целеполагание (формулировка целей). Чего именно вы (или ваша фирма) хотите достичь? Это – самый трудный этап. Его нельзя формализовать. Личность менеджера проявляется именно в том, какие цели он ставит.

*Этап 2.* Подбор, анализ и оценка способов достижения поставленных целей. Обычно можно действовать разными способами. Какой из них представляется наилучшим? Какие можно сразу отбросить как нецелесообразные?

*Этап 3.* Составление перечня необходимых действий. Что конкретно нужно сделать, чтобы осуществить выбранный на предыдущем этапе вариант достижения поставленных целей?

*Этап 4.* Составление программы работ (плана мероприятий). В каком порядке лучше всего выполнять намеченные на предыдущем этапе действия, учитывая, что многие из них связаны между собой?

*Этап 5.* Анализ ресурсов. Какие материальные, финансовые, информационные, кадровые ресурсы понадобятся для реализации плана? Сколько времени уйдет на его выполнение?

*Этап 6.* Анализ разработанного варианта плана. Решает ли разработанный план поставленные на этапе 1 задачи? Являются ли затраты ресурсов приемлемыми? Есть ли соображения по улучшению плана, возникшие в ходе его разработки при движении от этапа 2 к этапу 5? Возможно, целесообразно вернуться к этапу 2 или 3, или даже к этапу 1.

*Этап 7.* Подготовка детального плана действий. Необходимо детализировать разработанный на предыдущих этапах план, выбрать согласованные между собой сроки выполнения отдельных работ, рассчитать необходимые ресурсы. Кто будет отвечать за отдельные участки работы?

*Этап 8.* Контроль за выполнением плана, внесение необходимых изменений в случае необходимости.

Результатом планирования является разработка системы планов организации. Такая система включает стратегические, тактические и оперативные планы, планы организации в целом, ее основных подразделений и функциональных сфер и т. д. Ключевую роль в данной системе играют стратегические планы организации в целом.

## 2.2. Стратегическое планирование

Понятие стратегии заимствовано управлением из военной науки, где оно определяется как высшее военное искусство.

В современном понимании **стратегия** представляет собой:

- 1) детальный всесторонний комплексный план, который направляет деятельность фирмы в течение продолжительного периода времени. Его цель – обеспечить осуществление миссии и целей организации;
- 2) рассчитанную на перспективу систему мер, направленных на обеспечение организации долгосрочного конкурентного преимущества.

Таким образом, разработка стратегии состоит в выборе наиболее оптимального направления развития организации.

Первоначально под стратегией понималось управление ресурсами и большими массами товаров. Но в середине 70-х гг. XX в. западные страны вступили в эпоху избыточного предложения, поэтому на первый план вышла стратегия, направленная на достижение долгосрочных конкурентных преимуществ.

Долгосрочные конкурентные преимущества могут быть достигнуты фирмой за счет освоения новых рынков выпуска новой продукции, нетрадиционных методов товаропродвижения.

В настоящее время основа хорошей стратегии заключается в занятии на рынке сильной позиции и построении такой организации, которая в состоянии успешно функционировать, несмотря на непредвиденные обстоятельства, мощную конкуренцию и внутренние проблемы.

Стратегическое управление делится на **стратегическое планирование**, т. е. периодическую, запланированную реакцию фирмы на изменения

внутри фирмы и в окружающей среде (управление на основе предвидения изменений), и на управление на основе гибких экстренных решений, которое применяется в тех ситуациях, когда управленческие решения необходимо принимать срочно и ожидание нового периода планирования невозможно.

*Стратегическое планирование* обеспечивает основу для всех управленческих решений. Обычно оно состоит из следующих этапов:

- определение целей, миссии организации;
- оценка, анализ внешней среды;
- управленческое обследование внутренней среды;
- изучение альтернатив;
- выбор стратегии;
- реализация стратегии;
- оценка стратегии.

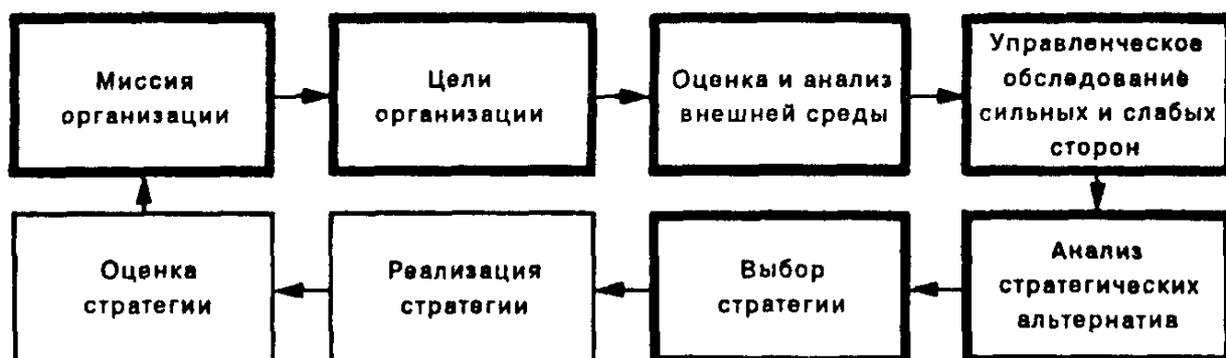


Рис. 6. Этапы процесса стратегического планирования

Первым и самым решающим стратегическим решением для организации является выбор ее миссии и конкретных целей для выполнения последней.

**Миссия** – это смысл существования организации. Она должна быть официально сформулирована и доведена до сведения сотрудников организации.

Миссия детализирует статус фирмы и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях.

Некоторые руководители никогда не заботятся о выборе и формулировании миссии своей организации. Часто эта миссия кажется для них очевидной. Если спросить типичного представителя предпринимательства, в чем его миссия, ответом, вероятно, будет: «Конечно, получать прибыль». Но если тщательно обдумать этот вопрос, то несоответствие выбора прибыли в качестве общей миссии становится явным, хотя, несомненно, прибыль является существенной целью.

Прибыль представляет собой полностью внутреннюю проблему предприятия. Поскольку организация является открытой системой, она может выжить в конечном счете только, если будет удовлетворять какую-то потребность, находящуюся вне ее самой. Чтобы заработать прибыль, необходимую ей для выживания, фирма должна следить за средой, в которой функционирует. Поэтому именно в окружающей среде руководство подыскивает общую цель организации. Чтобы выбрать соответствующую миссию, руководство должно ответить на два вопроса: «Кто наши клиенты?» и «Какие потребности наших клиентов мы можем удовлетворить?». Клиентом в данном контексте будет любой, кто использует результаты деятельности организации.

На формирование и развитие миссии оказывают существенное влияние следующие факторы:

1. Собственники фирмы.
2. Сотрудники.
3. Покупатели.
4. Деловые партнеры.
5. Внешняя среда организации.

Миссия фирмы всегда крайне индивидуальна. Общие положения, применимые к любой организации, не имеют стратегической управленческой ценности. Содержание миссии отделяет конкретную фирму от общего числа других организаций и наделяет ее уникальными чертами, характеризующими специфику деятельности и парадигму развития.

Содержание миссии может включать в себя следующие основные пункты:

- описание продуктов и (или) услуг, предлагаемых организацией;
- характеристики рынка – организация определяет своих основных потребителей, клиентов, пользователей;
- цели организации, выраженные в терминах выживания, роста доходности;
- технология: характеристика оборудования, технологических процессов, инноваций в области технологии;
- философия: здесь должны быть выражены базовые взгляды и ценности организации, служащие основой для создания системы мотивации;
- внутренняя концепция, в рамках которой организация описывает собственное впечатление о себе, указывая источники силы, основные слабости, степень конкурентоспособности, фактор выживания;
- внешний образ компании, ее имидж.

Организация должна искать свою миссию во внешнем окружении, так как только постоянное поддержание социальной значимости обеспечивает ей выживание и устойчивое функционирование в будущем.

На основе миссии организации и определенных ценностей, на которые ориентируется высшее руководство, формулируются и устанавливаются общефирменные цели. Чтобы внести истинный вклад в успех организации, цели должны обладать рядом характеристик.

Во-первых, **цели должны быть конкретными и измеримыми.** Выражая свои цели в конкретных измеримых формах, руководство создает четкую базу отсчета для последующих решений и оценки хода работы. Руководители среднего звена будут иметь ориентир для решения, следует ли направить больше усилий на обучение и воспитание работников. Также будет легче определить, насколько хорошо организация работает в направлении осуществления своих целей. Это становится важным при выполнении контрольных функций.

Во-вторых, **у них должен быть конкретный горизонт прогнозирования.** Следует точно определять не только, что организация хочет осуществить, но также в общем, когда должен быть достигнут результат.

В-третьих, **цель должна быть достижимой**, – чтобы служить повышению эффективности организации. Установление цели, которая превышает возможности организации или из-за недостаточности ресурсов, или из-за внешних факторов, может привести к катастрофическим последствиям. Если цели не достижимы, стремление работников к успеху будет заблокировано и их мотивация ослабнет. Поскольку в повседневной жизни принято связывать вознаграждение и повышение по службе с достижением целей, недостижимые цели могут сделать средства, используемые в организации для мотивации сотрудников, менее эффективными.

Наконец, чтобы быть эффективными, множественные **цели организации должны быть взаимно поддерживающими** – т. е. действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей. Например, цель поддержания товарно-материальных запасов на уровне 1 % от продаж не смогла бы для большинства фирм обеспечить выполнения всех заказов в течение двух недель. Невозможность сделать цели взаимно поддерживающими ведет к возникновению конфликта между подразделениями организации, которые отвечают за достижение установленных целей.

Цели будут значимой частью процесса стратегического управления только в том случае, если высшее руководство правильно их сформулирует, информирует о них и стимулирует их осуществление во всей организации. Процесс стратегического управления будет успешным в той степени, в какой высшее руководство участвует в формулировании целей и в какой мере эти цели отражают ценности руководства и реалии фирмы.

Доведение целей до каждого уровня управления и их комплексная оценка требуют построения дерева целей (рис. 7).

Дерево целей представляет собой структурное отображение распределения целей по уровням управления рассматриваемой организации в их взаимосвязи.

Построение дерева целей по праву можно считать подготовительным этапом планирования. В менеджменте дерево целей играет ту же роль и выполняет те же функции, что и алгоритм программы в кибернетике.

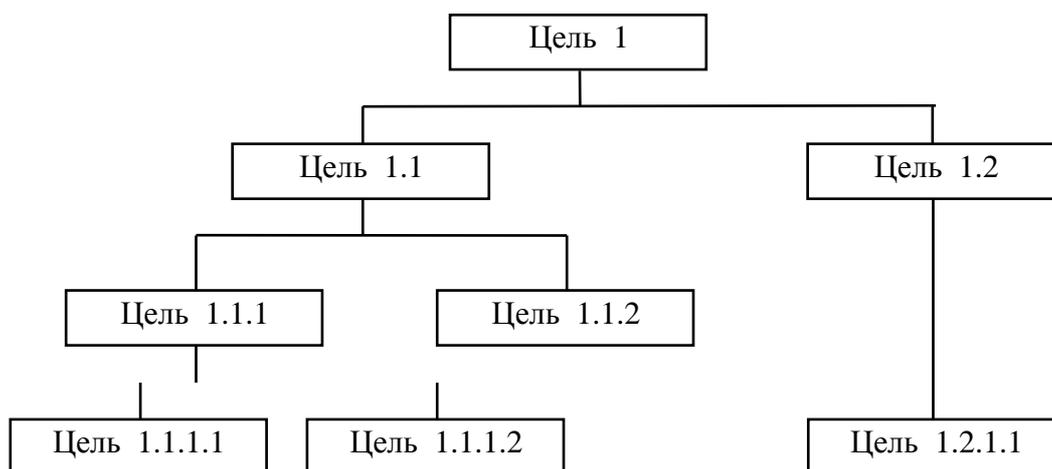


Рис. 7. Дерево целей

Так, для написания компьютерной программы целесообразно предварительно составить ее алгоритм, т. е. графически отобразить последовательность осуществления всех необходимых логических операций. Это позволяет программисту более четко представить общую картину составляемой программы и избежать возможной путаницы и дублирования команд. Разумеется, при составлении элементарных программ, всю последовательность команд которых легко может удержать в голове один человек, такой предварительный этап, как составление алгоритма, можно опустить.

Аналогичным образом обстоят дела и с деревом целей. Если менеджер имеет дело с небольшой организацией, осуществляющей несложные виды деятельности, то при составлении планов дерево целей можно не строить. Однако планирование деятельности крупных компаний, в особенности транснациональных корпораций, имеющих развернутую сеть дочерних предприятий, филиалов и представительств, составление дерева целей объективно необходимо.

Для более детальной проработки целей функционирования необходима разработка задач деятельности организации. Процесс постановки задач представляет собой формулирование в письменной, устной или иной форме ожидаемых результатов деятельности конкретных структурных подразделений или отдельных работников организации.

Сформулированные задачи должны быть упорядочены по их приоритетности. В этом плане выделяют задачи высшего, среднего и низшего

приоритета. К задачам высшего приоритета относятся задачи, которые необходимо решить любой ценой. В число задач среднего приоритета входят задачи, которые должны быть решены. Задачами низшего приоритета считаются задачи, которые хорошо было бы решить.

Для каждой задачи составляется список действий, необходимых для ее решения.

После установления своей миссии и целей руководство должно начать диагностический этап процесса стратегического планирования. Первым шагом является изучение внешней среды.

**Анализ внешней среды** представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы.

Анализ внешней среды помогает получить важные результаты. Он дает организации время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств, время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз и время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в любые выгодные возможности.

Угрозы и возможности, с которыми сталкивается организация, обычно можно выделить в семь областей. Этими областями являются экономика, политика, рынок, технология, конкуренция, международное положение и социальное поведение (рис. 8).

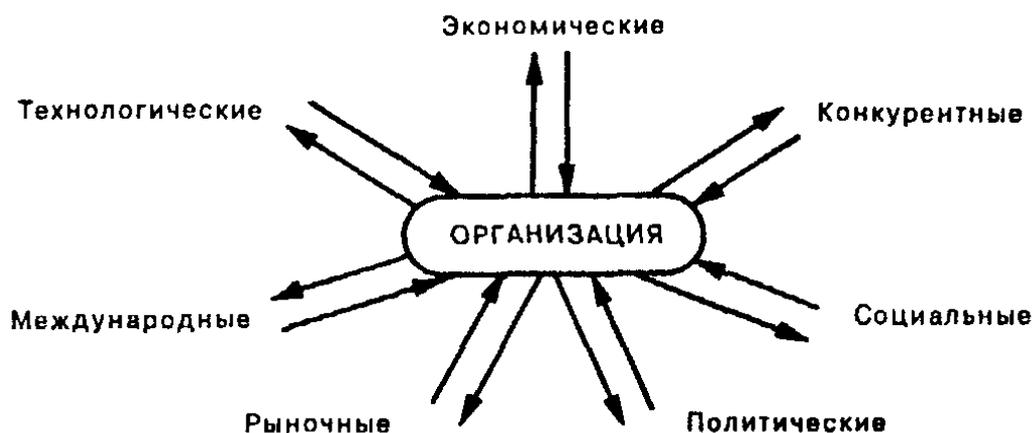


Рис. 8. Факторы внешней среды

Результаты обследования могут быть оформлены с помощью так называемой PEST-матрицы (рис. 9).

| Политические факторы (P)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Влияние экономики (E)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Текущее законодательство на рынке</li> <li>• Будущие изменения в законодательстве</li> <li>• Международное законодательство</li> <li>• Регулирующие органы и нормы</li> <li>• Правительственная политика</li> <li>• Государственное регулирование конкуренции</li> <li>• Торговая политика</li> <li>• Ужесточение госконтроля за деятельностью бизнес-субъектов и штрафные санкции</li> <li>• Выборы на всех уровнях власти</li> <li>• Финансирование, гранты и инициативы</li> <li>• Группы лоббирования/давления рынка</li> <li>• Международные группы давления</li> <li>• Прочее влияние государства в отрасли</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Экономическая ситуация и тенденции</li> <li>• Динамика ставки рефинансирования</li> <li>• Уровень инфляции</li> <li>• Инвестиционный климат в отрасли</li> <li>• Заграничные экономические системы и тенденции</li> <li>• Общие проблемы налогообложения</li> <li>• Сезонность / влияние погоды</li> <li>• Рынок и торговые циклы</li> <li>• Платежеспособный спрос</li> <li>• Специфика производства</li> <li>• Товаропроводящие цепи и дистрибуция</li> <li>• Потребности конечного пользователя</li> </ul> |
| Социокультурные тенденции (S)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Технологические инновации (Т)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Демография</li> <li>• Изменения законодательства, затрагивающие социальные факторы</li> <li>• Структура доходов и расходов</li> <li>• Базовые ценности</li> <li>• Тенденции образа жизни</li> <li>• Бренд, репутация компании, имидж используемой технологии</li> <li>• Модели поведения покупателей</li> <li>• Мода и образцы для подражания</li> <li>• Главные события и факторы влияния</li> <li>• Мнения и отношение потребителей</li> <li>• Потребительские предпочтения</li> <li>• Представления СМИ</li> <li>• Этнические / религиозные факторы</li> <li>• Реклама и связи с общественностью</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Развитие конкурентных технологий</li> <li>• Финансирование исследований</li> <li>• Связанные / зависимые технологии</li> <li>• Замещающие технологии/решения</li> <li>• Зрелость технологий</li> <li>• Изменение и адаптация новых технологий</li> <li>• Производственная емкость, уровень</li> <li>• Информация и коммуникации, влияние интернета</li> <li>• Потребители, покупающие технологии</li> <li>• Доступ к технологиям, лицензирование, патенты</li> </ul>                                          |

Рис. 9. Типовая PEST-матрица

**Управленческое обследование внутренней среды** представляет собой методичную оценку функциональных зон организации, предназначенную для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон.

С целью упрощения в обследование рекомендуется включить пять блоков – маркетинг, финансы (бухгалтерский учет), производство, человеческие ресурсы, а также культура и образ корпорации.

Обследование внешней и внутренней среды организации обычно принято завершать с использованием методологии SWOT-анализа (рис. 10).

|                           |                   | Внешняя среда фирмы                          |                                        |
|---------------------------|-------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------|
|                           |                   | Возможности ( <i>O</i> )                     | Угрозы ( <i>T</i> )                    |
| Внутренняя среда<br>фирмы | Сила <i>S</i>     | I. Поле <i>SO</i> «сила – возможности»       | II. Поле <i>ST</i> «сила – угрозы»     |
|                           | Слабость <i>W</i> | III. Поле <i>WO</i> «слабость – возможности» | IV. Поле <i>WT</i> «слабость – угрозы» |

Рис. 10. Матрица SWOT-анализа

**Матрица SWOT-анализа** применяется для анализа внутреннего состояния фирмы и внешнего окружения среды. Анализ среды фирмы осуществляют с целью:

- выявления в ее потенциале силы (*S*);
- выявление в ее потенциале слабости (*W*);
- установление возможностей (*O*), предоставляемых организации со стороны внешней среды;
- выявление угроз (*T*) для фирмы со стороны внешней среды.

Матрица строится на 2 векторах – горизонтальном (состояние внешней среды) и вертикальном (состояние внутренней среды).

На пересечении получаем 4 поля:

I. Поле *SO* показывает, как использовать появившиеся возможности для укрепления сильных сторон организации.

II. Поле *ST*, показывает как использовать силу организации для уменьшения угрозы.

III. Поле *WO* – показывает, как использовать предоставившуюся возможность для устранения слабых сторон фирмы.

IV. Поле *WT* – слабость – угрозы. Это наихудшее сочетание для организации. Тем важнее обратить на него внимание. Снижение угроз возможно лишь при разработке стратегии развития своего потенциала.

**Формирование и анализ стратегических альтернатив.** После того, как руководство сопоставит внешние угрозы и возможности с внутренними силами и слабостями, оно может определить стратегию, которой и будет следовать.

На данном этапе полезно использовать такие инструменты, как матрица БКГ, матрица И. Ансоффа, концепция жизненного цикла товара/ организации.

### **Матрица Бостонской консультативной группы (матрица БКГ)**

Появление модели (матрицы) БКГ явилось логическим завершением одной исследовательской работы, проведенной в свое время специалистами Бостонской консультативной группы (Boston Consulting Group). В основе Бостонской матрицы лежит модель жизненного цикла товара, в соответствии с которой товар в своем развитии проходит четыре стадии: выход на рынок (товар – «проблема»), рост (товар – «звезда»), зрелость (товар – «дойная корова») и спад (товар – «собака»).

Для оценки конкурентоспособности отдельных видов бизнеса используются два критерия: темп роста отраслевого рынка; относительная доля рынка. Темп роста рынка определяется как средневзвешенное значение темпов роста различных сегментов рынка, в которых действует предприятие, или принимается равным темпу роста валового национального продукта. Темпы роста отрасли 10 % и более рассматриваются как высокие. Относительная доля рынка определяется делением доли рынка рассматриваемого бизнеса на долю рынка крупнейшего конкурента.

Значение доли рынка, равное 1, отделяет продукты – рыночные лидеры – от последователей. Таким образом, осуществляется деление видов бизнеса (отдельных продуктов) на четыре различные группы (рис. 11).

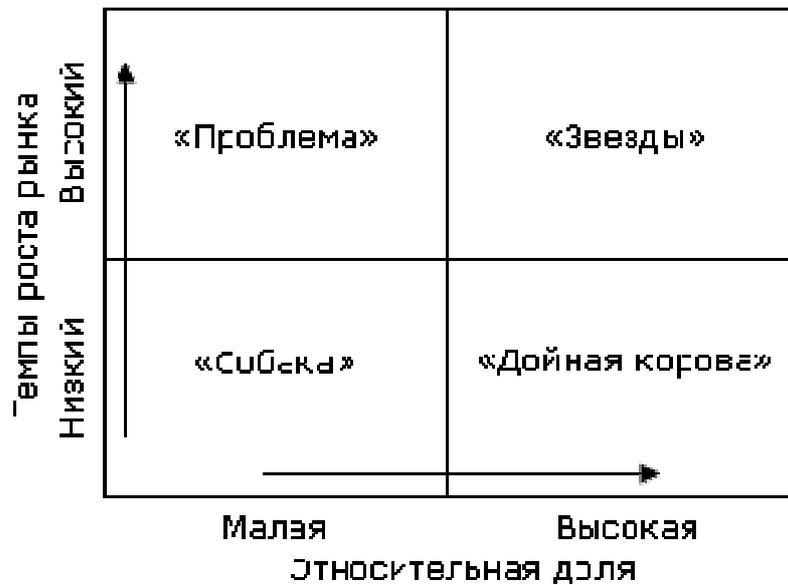


Рис. 11. Матрица БКГ

В основе матрицы БКГ лежат два предположения:

1. Бизнес, имеющий существенную долю рынка, приобретает в результате действия эффекта опыта конкурентное преимущество в отношении издержек производства. Отсюда следует, что самый крупный конкурент имеет наибольшую рентабельность при продаже по рыночным ценам и для него финансовые потоки максимальны.

2. Присутствие на растущем рынке означает повышенную потребность в финансовых средствах для своего развития, т. е. обновление и расширение производства, проведение интенсивной рекламы и т. д. Если темп роста рынка невелик, например рынок зрелый, то товар не нуждается в значительном финансировании.

В том случае, когда обе гипотезы выполняются, можно выделить четыре группы рынков товара, соответствующие различным приоритетным стратегическим целям и финансовым потребностям:

1. «Проблемы» (дикие кошки) (быстрый рост/малая доля): товары этой группы могут оказаться очень перспективными, поскольку рынок расширяется, но требуют значительных средств для поддержания роста. Применительно к этой группе продуктов необходимо решить: увеличить долю рынка данных товаров или прекратить их финансирование.

2. «Звезды» (быстрый рост/высокая доля) – это рыночные лидеры. Они приносят значительную прибыль благодаря своей конкурентоспособности, но также нуждаются в финансировании для поддержания высокой доли динамичного рынка.

3. «Дойные коровы» (медленный рост/высокая доля): товары, способные принести больше прибыли, чем необходимо для поддержания их роста. Они являются основным источником финансовых средств для диверсификации и научных исследований. Приоритетная стратегическая цель – «сбор урожая».

4. «Собаки» (медленный рост/малая доля) – это продукты, которые находятся в невыгодном положении по издержкам и не имеют возможностей роста. Сохранение таких товаров связано со значительными финансовыми расходами при небольших шансах на улучшение положения. Приоритетная стратегия – прекращение инвестиций и скромное существование.

В идеале сбалансированный номенклатурный портфель предприятия должен включать 2–3 товара – «коровы», 1–2 – «звезды», несколько «проблем» в качестве задела на будущее и, возможно, небольшое число – «собак». Избыток стареющих товаров («собак») указывает на опасность спада, даже если текущие результаты деятельности предприятия относительно хорошие. Избыток новых товаров может привести к финансовым затруднениям.

### Матрица Ансоффа

Матрица Игоря Ансоффа предназначена для описания возможных стратегий предприятия в условиях растущего рынка. По одной оси в матрице рассматривается вид товара – старый или новый, по другой оси – вид рынка, также старый или новый (рис. 12).

| Вид рынка    | Старый рынок                   | Новый рынок              |
|--------------|--------------------------------|--------------------------|
| Старый товар | Совершенствование деятельности | Стратегия развития рынка |
| Новый товар  | Товарная экспансия             | Диверсификация           |

Рис. 12. Матрица И. Ансоффа

Рекомендации по выбору стратегии в матрице Ансоффа следующие.

**Стратегия совершенствования деятельности.** При выборе данной стратегии компании рекомендуется обратить внимание на мероприятия маркетинга для имеющихся товаров на существующих рынках: провести изучение целевого рынка предприятия, разработать мероприятия по продвижению продукции и увеличению эффективности деятельности на существующем рынке.

**Товарная экспансия** – стратегия разработки новых или совершенствования существующих товаров с целью увеличения продаж. Компания может осуществлять такую стратегию на уже известном рынке, отыскивая и заполняя рыночные ниши. Доход в данном случае обеспечивается за счет сохранения доли на рынке в будущем. Такая стратегия наиболее предпочтительна с точки зрения минимизации риска, поскольку компания действует на знакомом рынке.

**Стратегия развития рынка.** Данная стратегия направлена на поиск нового рынка или нового сегмента рынка для уже освоенных товаров. Доход обеспечивается благодаря расширению рынка сбыта как в пределах географического региона, так и вне его. Такая стратегия связана со значительными затратами и более рискованна, чем обе предыдущие, но более доходна. Однако выйти напрямую на новые географические рынки трудно, так как они заняты другими компаниями.

**Стратегия диверсификации** предполагает разработку новых видов продукции одновременно с освоением новых рынков. При этом товары могут быть новыми для всех компаний, работающих на целевом рынке, или только для данного хозяйствующего субъекта. Такая стратегия обеспечивает прибыль, стабильность и устойчивость компании в отдаленном будущем, но она является наиболее рискованной и дорогостоящей.

После того, как руководство рассмотрит имеющиеся стратегические альтернативы, оно обращается к конкретной стратегии. Целью этого этапа является выбор стратегической альтернативы, которая максимально повысит долгосрочную эффективность организации.

Перед организацией стоят обычно стратегические альтернативы. Хотя имеется множество вариантов каждой из этих альтернатив, мы сосредоточим наше внимание на выборе общей стратегии.

Классификация стратегий:

1. **Стратегия роста** – увеличение организации (через проникновение и захват новых рынков либо через расширение на уже существующих).

Разновидность стратегии роста:

- вертикальная интеграция;
- горизонтальная интеграция.

Осуществляется тремя способами:

- поглощение конкурирующих фирм (приобретение контрольного пакета акций);
- слияние – объединение на приблизительно равноправных началах в рамках единой организации;
- совместное предприятие – объединение организаций разных стран для реализации совместного проекта, если он оказывается не под силу одной из сторон.

По степени наступательности выделяют:

- агрессивную стратегию (вытесняющую противника);
- не вытесняющую конкурентов, а делающую их своими проводниками.

2. **Стратегия стабильности** (оборонительная) – сосредоточение на существующих направлениях бизнеса и поддержка их. Обычно используется крупными фирмами, которые доминируют на рынке. Конкретным выражением этой стратегии могут быть усилия фирмы, направленные на то, чтобы избежать правительственного (государственного) контроля и/или наказаний за монополизацию (способ действий, характерный для российских фирм-монополистов). Используется для традиционного вида деятельности, стабилизации объема выпуска, удержания своих позиций на рынке.

3. **Стратегия сокращения** (отступления) применяется в тех случаях, когда выживание организации находится под угрозой (например, при вытеснении с рынка). Ее разновидностями являются следующие:

- *Стратегия разворота* – используется, если организация действует неэффективно, но еще не достигла своей критической точки. Означает отказ от производства нерентабельных продуктов, излишней рабочей силы, плохо работающих каналов распределения и дальнейший поиск эффек-

тивных путей механизма использования ресурсов. В том случае, когда стратегия разворота принесла положительные результаты, в дальнейшем можно сосредоточиться на стратегии роста.

- *Стратегия отделения* – если компания включает несколько видов бизнеса и при этом один из них работает плохо, производится отказ от него – продажа этой деловой единицы или превращение ее в отдельно работающую фирму.

- *Стратегия ликвидации* – в случае достижения критической точки – банкротства – происходит уничтожение организации, распродажа ее активов.

В соответствии с классификацией М. Портера, можно выделить три основные стратегии, которые имеют универсальный характер и применимы в отношении любой конкурентной силы: преимущество в издержках, дифференциация, фокусирование.

**Преимущество в издержках** создает большую свободу выбора действий как при ценовой политике, так и при определении уровня доходности. Стратегия снижения издержек широко применялась на ранних стадиях развития рынка – в конце XIX – начале XX вв. Сегодня она приобрела новую популярность в связи с тем, что развитые рыночные экономики вступили в так называемую «эпоху дефляции», означающую общее снижение цен и доходов населения.

**Дифференциация** означает создание фирмой продукта или услуги с уникальными свойствами, которые чаще всего бывают закреплены торговой маркой. Иногда уникальность товара не идет дальше простой декларации, тогда можно говорить о мнимой дифференциации. Эта стратегия получила повсеместное распространение в развитых экономиках во второй половине XX в. по причине насыщения и индивидуализации потребительского спроса.

**Фокусирование** – это сосредоточение внимания на одном из сегментов рынка, на особой группе покупателей (например, только на пожилых покупателях или на обеспеченных, или же на пожилых обеспеченных покупателях), определенной группе товаров или ограниченно на географическом секторе рынка.

Российский экономист **А. Юданов** разделил все многообразие конкурентных **стратегий** фирм, действующих на одном рынке, на четыре типа, различающихся характером своей конкурентной стратегии: коммутантов, пациентов, виолентов, эксплерентов. Каждый из них приведен к определенному типу биологического поведения и имеет собственную аналогию.

**Коммутанты** (серые мыши) – маленькие, гибкие, легко подстраивающиеся к изменению рыночного спроса фирмы. Часто предлагают товары-имитаторы, товары-подделки. Не привязаны прочно к определенной области деятельности, легко просачиваются из одного рынка на другой. Обладают низкой устойчивостью.

Гибкость и приспособляемость составляют основу конкурентной стратегии. Тип, очень характерный для российского рынка. Многие российские коммутанты, проводя рекламную кампанию в средствах массовой информации, даже не называют характер своей деятельности (что, впрочем, встречается все реже), поскольку готовы использовать любую новую возможность получения прибыли.

**Пациенты** – (хитрые лисы) – узкоспециализированные фирмы, хорошо освоившие одну из ниш (областей особых потребностей) рынка. Как правило, это не очень крупные организации, в течение ряда лет выпускающие продукцию определенного профиля. Конкурентная стратегия – основанные на узкой специализации низкие издержки и высокое качество товара. Российский рынок обогащается пациентным типом за счет приватизированных высокоспециализированных предприятий.

**Виоленты** (слоны, львы – в зависимости от мобильности) – гиганты, мощь которых позволяет им осуществлять контроль над рынком, вернее, над его значительной долей. Конкурентная стратегия – низкие издержки за счет экономии на масштабе и удовлетворение массового спроса покупателей. В российских условиях уязвимы от появления иностранных конкурентов. Протекционистская политика правительства, защищая отечественные фирмы, одновременно подавляет стимулы для повышения качества, снижения издержек российских товаропроизводителей.

**Эксплеренты** (скорее всего, мотыльки – почти эфемерные создания) – фирмы, чьим конкурентным преимуществом являются инновации, новые технологии и товары. Часто слабо связаны с рынком, не имеют дос-

таточных средств для его освоения, широкой маркетинговой деятельности. Более эффективно действуют как венчурные (рисковые) подразделения крупных фирм или их дочерние организации.

На стратегический выбор, осуществляемый руководителями, влияют разнообразные факторы. Вот некоторые из них.

1. *Риск.* Какой уровень риска руководство считает приемлемым? Риск является фактом жизни компании, но высокая степень риска может разрушить компанию.

2. *Знание прошлых стратегий.* Часто сознательно или бессознательно руководство находится под воздействием прошлых стратегических альтернатив, выбранных фирмой.

3. *Реакция на владельцев.* Весьма часто владельцы акций ограничивают гибкость руководства при выборе конкретной стратегической альтернативы.

4. *Фактор времени.* Фактор времени при принятии решения может способствовать успеху или неудаче организации. Реализация даже хорошей идеи в неудачный момент может привести к развалу организации.

**Этап реализации стратегии** выражается в процессе разработки и реализации тактических планов, политики, процедур и правил.

**Тактические планы** разрабатываются в развитии стратегии. Как правило, этим занимаются руководители среднего звена. Тактика рассчитана на более короткий, чем стратегия, срок.

Результаты реализации тактики:

- проявляются быстрее, чем результаты реализации стратегий;
- позволяют своевременно скорректировать стратегию;
- должны обеспечивать реализацию стратегии.

Стратегия и тактика разрабатываются до начала деятельности организации.

После составления долгосрочных и тактических планов руководство должно приступить к разработке дополнительных ориентиров, чтобы избежать дезориентации и неправильного толкования этих планов. Таким этапом в процессе реализации является выработка политики.

**Политика** – это система ценностных установок, определяющих социально-правовое поле деятельности руководителя, среду, в которой реализуются стратегия и тактика.

Политику можно рассматривать в качестве «Кодекса законов», который определяет, в каком направлении могут осуществляться действия. Политика направляет действие на достижение цели или выполнение задачи. Она объясняет, каким образом должны быть достигнуты цели, устанавливая вехи, которым нужно следовать. Она предназначена для сохранения постоянства целей, а также для того, чтобы избежать принятия близоруких решений, основанных на требованиях данного момента.

В зависимости от уровня политика бывает:

- 1) общегосударственная, например: поддержка малого бизнеса, протекционизм отечественных производителей;
- 2) региональная, например, определение региональных приоритетов, отраслей специализации, регулирования местного рынка;
- 3) внутрифирменная; примером здесь может быть политика отношения к персоналу.

**Процедуры и правила** описывают последовательность действий, которые целесообразно выполнять в определенной ситуации для достижения целей организации, решения конкретных задач с учетом прошлого опыта.

Как и любой инструмент управления, применение процедур и правил имеет сильные и слабые стороны. Сильные стороны:

1. Учет позитивного опыта позволяет не «изобретать велосипед».
2. Повышается эффективность принятия решений, поскольку для выбора лучшего варианта руководителю не нужно тратить время, ресурсы для выбора возможных вариантов.
3. Руководитель может предвидеть:
  - результаты применения процедуры;
  - поведение своих подчиненных;
  - реакцию своего руководителя.
4. Руководитель имеет возможность:
  - сравнивать ситуацию с предыдущей, дать анализ причин роста или снижения эффективности;
  - заранее оптимально распределить ресурсы.

Примером процедуры может быть регистрация предприятия, которая включает ряд последовательных шагов: создание группы учредителей, подготовку учредительных документов, регистрацию предприятия, постановку на учет в налоговой инспекции, открытие банковского счета, внесение половины уставного капитала, получение свидетельства о регистрации и т. д.

**Оценка реализации стратегического плана** осуществляется по ряду критериев.

К *количественным* критериям относятся увеличение доли организации на рынке, рост объема продаж, повышение эффективности производства и реализации продукции, в том числе и за счет снижения уровня затрат ресурсов (например, потеря рабочего времени из-за болезни работников, проведения забастовок и т. д.).

Интегральными количественными критериями могут быть объем чистой прибыли, динамика стоимости курса акций и т. д.

К числу *качественных* критериев, используемых для оценки стратегического плана, можно отнести создание определенного микроклимата в коллективе, обеспечение привлекательного образа, имиджа организации.

Оценка реализации стратегического плана осуществляется путем сопоставления полученных результатов с поставленными целями. При этом необходимо ответить на следующие вопросы:

- соответствует ли стратегия возможностям организации;
- находится ли степень риска в допустимых пределах;
- достаточны ли ресурсы организации или ресурсы, выделяемые на достижение поставленных целей;
- обеспечивает ли стратегия оптимальное использование выделенных ресурсов;
- учтены ли все возможности, а также возможные опасности для достижения поставленных целей.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Воронин А.Ю. Основы менеджмента : учебное пособие / А.Ю. Воронин О.В. Сергеева, С.А. Федорченко. – Новосибирск: НГТУ, 2007. – 47 с.
2. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие [для вузов] по специальности «Менеджмент организации». – Минск, 2006. – 335 с.
3. Курс МВА по менеджменту: пер. с англ. / ред. Аллен Р. Коэн. – М., 2007. – 506 с.
4. Менеджмент: учебник [для вузов] по специальности «Менеджмент организации» / [М.Л. Разу и др.]; под ред. М.Л. Разу. – М.: Гос. ун-т упр., 2008. – 472 с.
5. Результативный менеджмент. Как построить эффективную систему управления: сборник статей по практическому менеджменту / сост. И.В. Липсиц. – М., 2007. – 217 с.
6. Райгородский Д.Я. Психология руководства: учебное пособие для факультетов: психологических, экономических и менеджмента. – Самара, 2005. – 766 с.
7. Стародубцева О.А. Стратегический менеджмент. – Новосибирск: НГТУ, 2007. – 142 с.
8. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник. – М.: Проспект, 2011. – 504 с.
9. Джурабаев К.Т. Производственный менеджмент: учебное пособие / К.Т. Джурабаев, А.Т. Гришин, Г.К. Джурабаева. – М.: КНОРУС, 2005. – 416 с.