

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Владимирский государственный университет  
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»

Н. В. РОДИОНОВА    В. П. ГАЛАС

# ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Учебное пособие



Владимир 2019

УДК 338.242.2

ББК 65.050

Р60

Рецензенты:

Доктор экономических наук, профессор  
зав. кафедрой управления и планирования  
социально-экономических процессов  
Санкт-Петербургского государственного университета  
*Ю. В. Кузнецов*

Доктор экономических наук, профессор  
зав. кафедрой бизнес-информатики и экономики  
Владимирского государственного университета  
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых  
*И. Б. Тесленко*

Издается по решению редакционно-издательского совета ВлГУ

**Родионова, Н. В.** Основы менеджмента : учеб. пособие /  
Р60 Н. В. Родионова, В. П. Галас ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г.  
Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2019. – 328 с. – ISBN  
978-5-9984-1049-9.

В систематизированном виде изложены основополагающие знания по менеджменту: его история, методология, теория, охарактеризованы структуры систем, методы, методики, инструменты, информационные ресурсы и информационные технологии, способы коммуникации и оценки эффективности, которые необходимы для развития профессионального кругозора и деловой лексики, управленческого мировоззрения и мышления, навыков по ориентации в системе знаний по общему менеджменту и их применению для постановки и обоснования взаимовыгодных целей, согласованных с интересами общества. Издание содержит интерактивное вложение на CD-диске, которое представляет собой виртуальную книгу с системой меню и гиперссылок; включает дополнительный справочный и интерактивный материалы, а также систему тестирования на разных этапах обучения.

Предназначено для студентов всех специальностей, изучающих дисциплины «Менеджмент» и «Основы менеджмента». Может быть полезно преподавателям высших и средних специальных учебных заведений.

Рекомендовано для формирования профессиональных компетенций в соответствии с ФГОС ВО.

Ил. 66. Табл. 69. Библиогр.: 85 назв.

УДК 338.242.2

ББК 65.050

ISBN 978-5-9984-1049-9

© ВлГУ, 2019

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	9
---------------	---

### Раздел I

#### МЕНЕДЖМЕНТ И ЕГО ИСТОРИЯ

Глава 1. О СОВРЕМЕННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ .....	15
1.1. Привлекательность профессии «менеджер» .....	15
1.2. Требования к компетенциям менеджера.....	17
1.3. Менеджмент и управление.....	21
1.4. Менеджмент, бизнес и предпринимательство .....	23
1.5. Особенности современного менеджмента.....	24
1.6. Менеджмент в интернет-экономике.....	25
<i>Вопросы для самопроверки</i> .....	27
<i>Список рекомендуемой литературы</i> .....	27
Глава 2. ИСТОРИЧЕСКИЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ И НАУЧНЫЕ ШКОЛЫ МЕНЕДЖМЕНТА .....	29
2.1. Концепция Р. Ходжетса об управленческих революциях .....	29
2.2. Условия и факторы возникновения и развития менеджмента .....	30
2.3. Этапы и школы в истории менеджмента .....	33
2.4. Общая характеристика развития управленческой мысли .....	43
2.5. Перспективы менеджмента .....	45
<i>Вопросы для самопроверки</i> .....	46
<i>Список рекомендуемой литературы</i> .....	47
Глава 3. РАЗВИТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА В РОССИИ .....	48
3.1. Управление экономикой России до XIX века .....	48
3.2. Управление экономикой России в период промышленного переворота.....	48
3.3. Управление экономикой России в XX веке.....	49
3.4. Развитие менеджмента в современной России.....	53
<i>Вопросы для самопроверки</i> .....	54
<i>Список рекомендуемой литературы</i> .....	55

## Раздел II

### НАУЧНЫЕ ОСНОВАНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Глава 4. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ И ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА .....	56
4.1. Методологические основания менеджмента.....	56
4.2. Теоретические основания менеджмента.....	58
4.3. Менеджмент как кибернетическая система.....	61
4.4. Эволюция концепций менеджмента.....	66
4.5. Предпосылки зарождения нового направления менеджмента .....	70
<i>Вопросы для самопроверки</i> .....	72
<i>Список рекомендуемой литературы</i> .....	73
Глава 5. СОЦИОФАКТОРЫ И ЭТИКА МЕНЕДЖМЕНТА.....	75
5.1. О социофакторах менеджмента.....	75
5.2. О социальных ценностях в менеджменте .....	76
5.3. Социальная ответственность менеджмента.....	78
5.4. Этическая ответственность менеджеров .....	80
5.5. Критерии принятия этически сложных решений.....	82
<i>Вопросы для самопроверки</i> .....	83
<i>Список рекомендуемой литературы</i> .....	84

## Раздел III

### ФОРМЫ И СТРУКТУРЫ ОРГАНИЗАЦИЙ И МЕНЕДЖМЕНТА

Глава 6. ВИДЫ, ФОРМЫ И ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИЙ .....	85
6.1. Организация как объект управления и система менеджмента .....	85
6.2. Виды и типы организаций.....	86
6.3. Формы организаций.....	90
6.4. Особенности японской, американской и немецкой организаций.....	93
<i>Вопросы для самопроверки</i> .....	94
<i>Список рекомендуемой литературы</i> .....	95

Глава 7. ИНТЕГРАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ В МЕНЕДЖМЕНТЕ ....	96
7.1. Интеграция и дифференциация в менеджменте.....	96
7.2. Методические основания интеграции в менеджменте .....	98
7.3. Интегрированная система менеджмента .....	100
7.4. Основные типы интеграционных систем управления .....	102
<i>Вопросы для самопроверки</i> .....	106
<i>Список рекомендуемой литературы</i> .....	107
Глава 8. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА .....	108
8.1. Функция как компонент системы управления .....	108
8.2. Природа и состав функций менеджмента.....	109
8.3. Общие функции менеджмента.....	111
8.4. Модификации функций менеджмента .....	127
8.5. Классификаторы функций менеджмента.....	129
<i>Вопросы для самопроверки</i> .....	132
<i>Список рекомендуемой литературы</i> .....	133
Глава 9. ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА МЕНЕДЖМЕНТА ....	134
9.1. Взаимосвязи функций менеджмента.....	134
9.2. Распределение управленческих функций по бизнес-процессам .....	136
9.3. Функциональные подсистемы менеджмента .....	139
9.4. Общая функциональная структура системы управления .....	140
9.5. Функциональная структура субъекта управления.....	141
9.6. Функциональная структура объекта управления.....	144
9.7. Внешняя среда системы управления.....	146
<i>Вопросы для самопроверки</i> .....	148
<i>Список рекомендуемой литературы</i> .....	148
Глава 10. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ И ИНФРАСТРУКТУРЫ МЕНЕДЖМЕНТА .....	149
10.1. Организграмма как метод построения организационной структуры.....	149
10.2. Сущность и типы организационных структур .....	150

10.3. Инфраструктуры организации и менеджмента .....	158
10.4. Основы проектирования структуры и инфраструктуры менеджмента.....	161
<i>Вопросы для самопроверки</i> .....	162
<i>Список рекомендуемой литературы</i> .....	163

## Раздел IV

### ИНФОРМАЦИОННЫЕ РЕСУРСЫ И ТЕХНОЛОГИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Глава 11. ОБ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМАХ И ТЕХНОЛОГИЯХ.....	164
11.1. Информация, ее свойства и характеристики .....	164
11.2. Информационная система в системе управления организацией.....	168
11.3. Моделирование информационной системы .....	169
11.4. Влияние информации на качество управленческих решений .....	172
<i>Вопросы для самопроверки</i> .....	175
<i>Список рекомендуемой литературы</i> .....	175
Глава 12. РЕСУРСЫ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ .....	177
12.1. Человеческие ресурсы .....	177
12.2. Организационно-методические ресурсы .....	178
12.3. Аппаратные и программные ресурсы .....	179
<i>Вопросы для самопроверки</i> .....	192
<i>Список рекомендуемой литературы</i> .....	192
Глава 13. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ МЕНЕДЖМЕНТА.....	195
13.1. Технологии информационной деятельности .....	195
13.2. Системы поддержки принятия управленческих решений .....	199
13.3. Экспертные системы .....	200
13.4. Система управления базой данных .....	202
13.5. Система поддержки управления персоналом.....	204
13.6. CASE-технологии в менеджменте .....	209
<i>Вопросы для самопроверки</i> .....	211
<i>Список рекомендуемой литературы</i> .....	212

Глава 14. РОЛЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В РЕИНЖИНИРИНГЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ .....	213
14.1. Цель и этапы реинжиниринга .....	213
14.2. Политика реинжиниринга .....	214
14.3. Архитектура реинжиниринга.....	215
<i>Вопросы для самопроверки</i> .....	218
<i>Список рекомендуемой литературы</i> .....	219

## Раздел V

### ОБОСНОВАНИЕ РЕШЕНИЙ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Глава 15. МОДЕЛИРОВАНИЕ СИТУАЦИЙ И РАЗРАБОТКА РЕШЕНИЙ .....	220
15.1. Сущность моделирования и модели в управлении.....	220
15.2. Модели процесса ситуационного управления.....	223
15.3. Общая методика моделирования ситуаций .....	225
15.4. Общая методика и методы разработки, принятия и реализации управленческих решений .....	227
<i>Вопросы для самопроверки</i> .....	230
<i>Список рекомендуемой литературы</i> .....	231
Глава 16. ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА.....	232
16.1. Сущность и показатели эффективности .....	232
16.2. Организационная эффективность.....	236
16.3. Критерии эффективности менеджмента .....	239
16.4. Факторы и модели эффективности менеджмента .....	241
<i>Вопросы для самопроверки</i> .....	244
<i>Список рекомендуемой литературы</i> .....	245

## Раздел VI

### КОММУНИКАЦИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Глава 17. РУКОВОДСТВО: ВЛАСТЬ И ПАРТНЕРСТВО .....	246
17.1. Руководство и его основные формы .....	246
17.2. Характеристики и формы власти.....	247
17.3. Баланс власти и способы его достижения .....	248
17.4. Деловые партнерства .....	249

17.5. Стили управления .....	252
17.6. Методы управления .....	257
<i>Вопросы для самопроверки</i> .....	258
<i>Список рекомендуемой литературы</i> .....	259
<b>Глава 18. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОТНОШЕНИЯ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА</b> .....	261
18.1. Характеристики организационных отношений.....	261
18.2. Организационная коммуникация .....	263
18.3. Организационная культура .....	265
18.4. Отношения в условиях организационных изменений.....	268
18.5. Конфликты в организации .....	270
<i>Вопросы для самопроверки</i> .....	271
<i>Список рекомендуемой литературы</i> .....	273
<b>Глава 19. ЧЕЛОВЕК В ДЕЛОВОЙ ГРУППЕ</b> .....	274
19.1. Представления о деловых группах.....	274
19.2. Характеристики деловой группы и ее членов .....	276
19.3. Вхождение человека в деловую группу .....	278
19.4. Взаимовлияние человека и деловой группы .....	279
19.5. Изменение поведения человека посредством научения .....	281
<i>Вопросы для самопроверки</i> .....	284
<i>Список рекомендуемой литературы</i> .....	285
<b>Глава 20. ДИНАМИКА ГРУПП И ЛИДЕРСТВО В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА</b> .....	286
20.1. Сущность и факторы групповой динамики .....	286
20.2. Влияние личности на групповую динамику.....	289
20.3. Организационное лидерство .....	292
20.4. Менеджер и лидер.....	293
20.5. Концепции лидерства .....	294
<i>Вопросы для самопроверки</i> .....	296
<i>Список рекомендуемой литературы</i> .....	297
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	298
<b>БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК</b> .....	300
<b>СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ</b> .....	309

## ВВЕДЕНИЕ

Если бы я был богат, то никого  
не осталось бы за чертой бедности.

*В. Стиваков*

Накопленный мировой опыт в области управления и существующая российская практика работы в условиях рынка указывают на острую потребность в применении научно обоснованных и стандартных инструментов управления. Их использование требует от менеджеров не только глубоких знаний теории управления, но также навыков и творческого подхода к их практической реализации.

Особенность современного управления состоит в возрастании объема управленческой информации, ее неопределенности и ускоряющейся динамике изменения применяемых информационных технологий; расширении ракурса управленческих воздействий, который охватывает экономические, социальные и психологические процессы. Это требует от менеджеров навыков комплексного подхода к управлению социально-экономическими явлениями и процессами в организациях, применения прогрессивных систем информационного обеспечения для обоснования принимаемых управленческих решений и оценки последствий их воплощения в жизни.

В этих условиях задачи по повышению эффективности управления все больше зависят от профессиональных и творческих компетенций менеджеров, их умений интерпретировать и формализовывать управленческие проблемы. Для современного менеджера решаемая проблема – не данность действительности, а предмет творческого интереса, постановки и разработки системной модели управленческой задачи. Сложность работы менеджера состоит в том, что невозможно решать проблему в отдельности, следует находить взаимосвязи проблем<sup>1</sup>. Для этого необходимо обладать системным мышлением. Стремление

---

<sup>1</sup>Коротков Э. М. Управление качеством образования : учеб. пособие для вузов. 2-е изд., стер. М. : Академ. Проект, 2007. С. 94 – 95.

видеть взаимосвязи явлений и проблем, искать способы подключения к ним управленческих функций и выстраивать управляемые процессы – основной навык современного менеджера, способствующий успеху в управлении.

Организации испытывают потребность в менеджерах, которые умеют видеть и решать проблемы не только в объекте, но и в субъекте управления с учетом постоянного совершенствования системы управления. Каждая управленческая задача воспринимается как новая, и всякий раз для ее решения требуется подбирать прогрессивные инструменты управления и инновационные управленческие модели.

В этой связи изучение дисциплины «Основы менеджмента» предполагает воспитание и развитие у студентов инициативы, организационных, проектных, аналитически-исследовательских, творческих, коммуникационных и других способностей и компетенций. Поэтому в процессе изучения данной дисциплины следует не только знакомиться с историей, методологией, теорией и методами управления, но также прививать вкус к профессии менеджера, подразумевающей возможность творить, развивать способности и профессиональные компетенции.

При изучении дисциплины необходимо руководствоваться следующими *принципами*:

- актуализации, научности и ценностной ориентации знаний в области управления;
- проблемности, концептуальности (целостности и законченности, логической строгости построения курса), перспективности (формирование опережающего мышления в области менеджмента) и практичности (использование знаний при анализе и оценках управленческих ситуаций) преподнесения учебного материала дисциплины;
- следования прогрессивным зарубежным и отечественным практикам менеджмента;
- преемственности и сопряженности дисциплины с другими дисциплинами учебного плана;
- экономии времени, отведенного на аудиторное обучение, путем повышения интенсивности и активизации самостоятельной и научно-исследовательской работы;
- отказа от предметно-информационных схем обучения и замены их профессионально-деловыми, интерактивными;

- сочетания знаний и навыков, навыков и умений, знаний и умений, подготовки и мышления, компетенций и способностей, образования и воспитания.

Следуя данным принципам, преподаватель становится не столько источником или проводником, сколько менеджером знаний и одновременно воспитателем, но в роли не идеологического наставника, а проводника любви к профессии, интеллектуальной работе и творчеству. Цель его деятельности – включение студента в процессы собственной и коллективной творческой деятельности<sup>2</sup>.

Названные принципы, а также требования ФГОС ВО к качеству компетенций в области менеджмента по различным направлениям подготовки учтены при разработке данного учебного пособия. Представленные в нем материалы нацелены на формирование ключевых общекультурных и общепрофессиональных компетенций, указанных в образовательных стандартах.

*Предмет* изучения дисциплины «Основы менеджмента» – система управленческих отношений в организации. Функционирование этой системы рассматривается как взаимодействие субъекта и объекта управления в организационном, социально-экономическом и психологическом аспектах для достижения поставленной цели.

*Цели* освоения дисциплины с помощью учебного пособия заключаются в формировании:

- 1) управленческого мировоззрения и системного мышления;
- 2) профессионального кругозора, деловой лексики, а также в выработке навыков по ориентации в системе теоретических, методических и практических знаний в области менеджмента, необходимых для профессиональной коммуникации;
- 3) компетенций, обеспечивающих знание основных управленческих функций, умений по применению методов и инструментов менеджмента для достижения взаимовыгодных и согласованных с интересами общества целей;
- 4) умений и навыков владения основными методиками по формированию систем управления и обоснованию управленческих решений с учетом их последствий.

*Учебные задачи* освоения дисциплины с помощью учебного пособия состоят:

---

<sup>2</sup>Коротков Э. М. Указ. соч. С. 223.

- в изучении исторических, методологических, теоретических и методических оснований менеджмента, ориентированного на совершенствование структуры систем и технологии управления, в усвоении необходимого категориального аппарата;

- знакомстве с возможностями применения интернет-ресурсов в менеджменте;

- освоении содержания основных управленческих функций;

- овладении знаниями по обоснованию выбора структуры и инфраструктуры организации;

- знакомстве с необходимостью и возможностями применения в менеджменте знаний по социологии и психологии управления;

- приобретении знаний по анализу управленческих ситуаций с помощью моделирования систем управления с учетом понимания будущего;

- развитии творческих способностей, необходимых в поиске уникальных решений проблем управления;

- формировании знаний по оценке эффективности управленческих решений, функционирования систем управления, работы менеджера в условиях неопределенности внешней среды.

При изучении дисциплины требуется, чтобы выбор методов и средств обучения определялся ролью преподавателя в учебном процессе, которая заключается не в том, чтобы диктовать знания и требовать их правильного воспроизведения, а в том, чтобы руководить процессами индивидуального познания. Для эффективного обучения важна образовательная среда, которой присущи самоорганизация и самоконтроль, полемичность и интеллектуальность, состязательность и эмоциональность, оригинальность и остроумие; возможности выбора источников и методов познания, способов самовыражения и саморазвития. Учитывая эти требования, акцент в учебном пособии сделан на выработку у студента умения учиться и его учебной мотивации. Вектор учебной деятельности перенесен с повышения объема знаний, состава навыков и умений на совершенствование методов их выбора и форм подачи, самостоятельное обдумывание, вовлечение студента в обсуждение управленческих проблем с разных точек зрения.

В учебном процессе, организованном с помощью учебного пособия, предлагается использовать комплекс информационно-рецептивных и активных способов получения учебной информации контактными

(преподаватель – студент) и бесконтактным (студент – компьютер) путями. Для этого рекомендуются: прослушивание курса аудиторных лекций с одновременным показом слайдов, ведение учебного диалога, интерактивное самообучение в процессе участия в практикумах, выполнение самостоятельных (индивидуальных практических и научно-исследовательских) работ.

Интерактивное вложение представляет собой «образовательную траекторию», которая поможет ориентироваться в знаниях по менеджменту. Изучающий может углублять свои познания, следуя ссылкам на рекомендуемые справочные материалы, видеоролики, использованную учебную литературу, интернет-ресурсы.

Интерактивное вложение в виде виртуальной книги с эффектом перелистывания страниц включает систему меню и гиперссылок; содержит словарь, список рекомендуемой литературы, дополнительные справочные и видеоматериалы, встроенные программы тестирования знаний, блок контрольных мероприятий с программами для реализации тестирования в процессе обучения, а также все необходимые инструкции для работы с диском. Материал богат афоризмами воспитательного и эмоционального характера, вдохновляющими студента на форсирование трудностей учебы.

Учебное пособие включает двадцать глав, в которых предпринята попытка компактно и систематизированно изложить основы менеджмента без углубления в детали. Порядок изложения материала следующий: сначала рассмотрены наиболее важные исторические вехи и этапы в развитии менеджмента, условия и факторы его зарождения и формирования в России; затем – научные и этические основания методологии и теории менеджмента; далее охарактеризованы всевозможные управленческие методы и инструменты (виды, типы, формы и структуры организаций и менеджмента, управленческие функции, информационные ресурсы и технологии). Далее изложены результаты менеджерской деятельности, а именно: управленческие решения, способы их разработки, оптимизации, оценки эффективности и реализации. Завершается курс изучением понятий, видов и способов деловой коммуникации.

Для углубленного изучения наиболее важных вопросов даны задания для самостоятельной работы. С целью закрепления изложенного в главах материала даны вопросы для самопроверки. В учебном пособии приведены списки использованной и рекомендуемой литературы, а

также словарь, в котором дано объяснение актуальных общеупотребительных терминов и определений, используемых в управлении.

Новизна учебного пособия состоит: 1) в емком охвате и систематизации основных знаний по менеджменту и лаконичном их изложении с применением списков, таблиц и схем; 2) рассмотрении вопросов информатики, касающихся принятия решений; 3) применении при изучении дисциплины интерактивного вложения на CD-диске, который содержит материалы для самостоятельного изучения основ менеджмента.

Изучение учебного пособия необходимо сочетать с мультимедийными технологиями интерпретации знаний. Перед преподавателем курса ставятся задачи визуализировать на лекциях учебный материал, конструировать логику суждений с помощью презентаций, видео- и аудиовоспроизведения знаний. Важно, чтобы презентация знаний была построена не только на запоминании теоретических положений, но и на анализе разных точек зрения, их противоречий и тенденций изменения.

Надеемся, что издание поможет сформировать у студентов систематизированный профессиональный кругозор и привить навыки интеллигентной культуры размышления над текстом.

**Родионова Наталья Владимировна** – доктор экономических наук, доцент профессор кафедры менеджмента и маркетинга Владимирского государственного университета имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых; автор введения, глав с 1-й по 10-ю и с 15-й по 20-ю, тестов и словаря в части понятий по этим главам, а также составитель электронных материалов, автор тестов (доля участия в авторских правах – 50 %);

**Галас Валерий Петрович** – кандидат технических наук, доцент доцент кафедры вычислительной техники и систем управления Владимирского государственного университета имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых; автор глав с 11-й по 14-ю включительно, тестов и словаря в части понятий по этим главам, а также автор программного обеспечения интерактивного вложения и составитель электронных материалов (доля участия в авторских правах – 50 %).

# Раздел I. МЕНЕДЖМЕНТ И ЕГО ИСТОРИЯ

## Глава 1. О СОВРЕМЕННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

Берись за то, к чему ты сроден,  
Коль хочешь, чтоб в делах успешный был конец.  
*И. Крылов*

### 1.1. Привлекательность профессии «менеджер»

Профессия «менеджер» – одна из самых популярных и востребованных. В США доля менеджеров в общей численности персонала колеблется в различных отраслях, в среднем составляя порядка 10 %. Наиболее «менеджероемкими» являются страховые и финансовые компании. Меньше всего менеджеров трудится в сельском хозяйстве, где на 50 работающих приходится лишь один менеджер, что обусловлено спецификой и автоматизацией сельскохозяйственной деятельности.

Профессия «менеджер» привлекает возможностью высоких заработков, величина которых зависит от доходов и социальной политики компании и колеблется в пределах 25 – 30 тыс. долл. в год в небольших компаниях и от 30 до 150 тыс. долл. и выше в крупных корпорациях.

Построение эффективной системы управления требует подготовки достаточного количества менеджеров-профессионалов. Современный бизнес во всем мире испытывает дефицит профессиональных кадров в области менеджмента, несмотря на то что вузы выпускают достаточное количество менеджеров. Например, высшие учебные заведения США ежегодно выпускают около 70 тыс. специалистов по управлению. Но профессионалами становятся немногие. В США ежегодно разоряются до 10 % индивидуально-партнерских предприятий из-за отсутствия у них профессионального менеджмента<sup>3</sup>.

В России доля выпускников (бакалавров, специалистов и магистров) государственных и частных вузов, получивших образование по группам специальностей и направлениям подготовки «Экономика и

---

<sup>3</sup>Менеджмент : учебник / под ред. М. Л. Разу. 3-е изд., стер. М. : КНОРУС, 2011. С. 6.

управление», в общем выпуске за период 1990 – 2017 гг. возросла с 13,5 до 33 %. Численность всех выпущенных по этим направлениям подготовки за период 1990 – 2017 гг. выросла в 5,7 раза и в 2017 г. составила 320 тыс. чел.<sup>4</sup> Привлекательность этой профессии объясняется возможностями мобильности, трудоустройства и получения удовлетворительной заработной платы.

Величина заработной платы менеджеров в России в значительной степени зависит от сферы занятости, места размещения организации, условий трудового контракта, бюджета работодателя и поставленных задач. Так, в конце 2016 г. их среднемесячная заработная плата по различным отраслям деятельности составляла, тыс. руб.:

- ресурсодобывающая отрасль – 104;
- нефтегазовая сфера – 78;
- ИТ – 75;
- тяжелое машиностроение и производство промышленного оборудования – 65;
- медицина и фармакология – 64;
- строительство и недвижимость, приборостроение и электроника – 62;
- логистика, бизнес-услуги и автомобильная сфера – 55.

В других отраслях средние показатели не превышали 50 тыс. руб.

В Москве заработная плата менеджеров – самая высокая. Например, в 2016 г. среднемесячная заработная плата директоров служб управления персоналом варьировалась в диапазоне 250 – 450 тыс. руб., менеджеров среднего звена – 160 – 280 тыс. руб., менеджеров низового звена – 55 – 110 тыс. руб.<sup>5</sup>

**Задание для самостоятельной работы.** По материалам интернет-ресурсов и научных журналов выявите наиболее перспективные и устаревающие направления специализации менеджмента.

---

<sup>4</sup> Образование в России. 2003 : стат. сб. / пред. редкол. М. Н. Сидоров. М. : Госкомстат России, 2003. С. 283 – 284 ; Российский статистический ежегодник. 2017 : стат. сб. / пред. редкол. А. Е. Суринов. М. : Росстат, 2017. С. 196 – 197.

<sup>5</sup> Зарплата менеджеров [Электронный ресурс] // PROprof.ru. О профессиях и профессионалах. URL: <http://www.proprof.ru/stati/careera/pro-zarplatu/zarplata-menedzhera> (дата обращения: 29.04.2018).

## 1.2. Требования к компетенциям менеджера

Изначально профессия менеджера подразумевала управление подчиненными работниками – это очень трудная и ответственная задача. Для того чтобы работники доверяли своему руководителю, слушались и уважали его, ему необходимо обладать знаниями и профессионализмом, понимать людей, уметь выстраивать с ними взаимоотношения, быть высококонкретным и справедливым человеком. Такие качества приобретаются с опытом работы. Поэтому менеджерами становились работники зрелого возраста, имеющие положительную деловую репутацию.

Теперь эта профессия стала привлекательной и для молодежи, не имеющей опыта практической работы. Менеджерами работают выпускники вузов, что стало возможным благодаря усложнению и детализации объектов управления. В современной организации необходимо управлять информационными потоками, процессами, затратами, финансами, инновациями и т. д. Управленческие решения менеджера все более дистанцируются от работников, особенно их личностных качеств, и направляются на материальные и виртуальные предметы, явления и процессы. Чем же занимается менеджер в организации?

Общие должностные обязанности, требования к знаниям и квалификации менеджера определены в Едином квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и других служащих (ЕКС)<sup>6</sup>. Согласно ЕКС основными должностными обязанностями менеджера являются:

- управление предпринимательской или коммерческой деятельностью организации, направленной на удовлетворение нужд потребителей и получение прибыли за счет стабильного функционирования, поддержания деловой репутации и в соответствии с предоставленными полномочиями и выделенными ресурсами;
- планирование этой деятельности, контроль разработки и реализации бизнес-планов и коммерческих условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, оценка степени возможного риска;

---

<sup>6</sup>Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих [Электронный ресурс]: утв. постановлением Правительства Рос. Федерации от 31 окт. 2002 г. № 787; порядок применения – постановлением Минтруда России от 9 февр. 2004 г. № 9. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_97378/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_97378/) (дата обращения: 01.05.2018).

- анализ и решение организационно-технических, экономических, кадровых и социально-психологических проблем в целях стимулирования производства и увеличения объема сбыта продукции, повышения качества и конкурентоспособности товаров и услуг, экономного и эффективного использования материальных, финансовых и трудовых ресурсов;
- подбор и расстановка кадров, мотивация их профессионального развития, оценка и стимулирование качества труда;
- организация связи с деловыми партнерами, системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом;
- анализ спроса на производимую продукцию или услуги, прогнозирование и мотивация сбыта посредством изучения и оценки потребностей покупателей;
- участие в разработке инновационной и инвестиционной деятельности, рекламной стратегии, связанной с дальнейшим развитием предпринимательской или коммерческой деятельности;
- обеспечение роста прибыльности, конкурентоспособности и качества товаров и услуг, повышение эффективности труда;
- координация деятельности в рамках определенного направления (участка), анализ ее эффективности, принятие решений по наиболее рациональному использованию выделенных ресурсов;
- привлечение к решению задач консультантов и экспертов по различным вопросам.

В целях развития требуемой компетентности менеджеров, способных выполнять должностные обязанности, действуют федеральные образовательные стандарты (ФГОС ВО), содержащие требования к структуре образовательной программы и результатам ее освоения по различным направлениям подготовки.

Например, в п. 4.4 «Характеристики профессиональной деятельности выпускников, освоивших программу бакалавриата» ФГОС ВО по подготовке ИТ-менеджеров определены следующие требования к их компетенциям (табл. 1.1)<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup>Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования по направлению подготовки 38.03.05 – Бизнес-информатика (уровень бакалавриата) [Электронный ресурс]: утв. приказом М-ва образования и науки Рос. Федерации от 11 авг. 2016 г. № 1002. URL: <http://fgosvo.ru/news/5/1924> (дата обращения: 01.05.2018).

Таблица 1.1

*Требования к компетенциям выпускников,  
освоивших программу бакалавриата*

Вид профессиональной деятельности	Профессиональные задачи, которые должен уметь решать выпускник
1. Аналитическая	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализ архитектуры предприятия;</li> <li>• исследование и анализ рынка информационных систем (ИС) и информационно-коммуникативных технологий (ИКТ);</li> <li>• анализ и оценка применения ИС и ИКТ для управления бизнесом;</li> <li>• анализ инноваций в экономике, управлении и ИКТ</li> </ul>
2. Организационно-управленческая	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обследование деятельности информационных технологий (далее – ИТ) инфраструктуры предприятий;</li> <li>• подготовка контрактов, оформление документации на разработку, приобретение или поставку ИС и ИКТ;</li> <li>• разработка регламентов деятельности предприятия и управления жизненным циклом ИТ-инфраструктуры предприятия;</li> <li>• управление ИТ-сервисами и контентом информационных ресурсов предприятия;</li> <li>• взаимодействие со специалистами заказчика/исполнителя в процессе решения задач управления жизненным циклом ИТ-инфраструктуры предприятия;</li> <li>• взаимодействие со специалистами заказчика/исполнителя в процессе решения задач управления информационной безопасностью ИТ-инфраструктуры предприятия;</li> <li>• планирование и организация работы малых проектно-внедренческих групп;</li> <li>• управление электронным предприятием и подразделениями электронного бизнеса несетевых компаний</li> </ul>
3. Проектная	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка проектов совершенствования бизнес-процессов и ИТ-инфраструктуры предприятия;</li> <li>• разработка проектной документации на выполнение работ по совершенствованию и регламентации стратегии и целей, бизнес-процессов и ИТ-инфраструктуры предприятия;</li> <li>• выполнение работ по совершенствованию и регламентации стратегии и целей, бизнес-процессов и ИТ-инфраструктуры предприятия;</li> <li>• разработка проекта архитектуры электронного предприятия</li> </ul>
4. Научно-исследовательская	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Поиск, сбор, обработка, анализ и систематизация информации об экономике, управлении и ИКТ;</li> <li>• подготовка обзоров, отчетов и научных публикаций</li> </ul>

Вид профессиональной деятельности	Профессиональные задачи, которые должен уметь решать выпускник
5. Консалтинговая	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Аудит бизнес-процессов и ИТ-инфраструктуры предприятий;</li> <li>• аудит процессов создания и развития электронных предприятий и их компонентов;</li> <li>• аудит процессов управления информационной безопасностью ИТ-инфраструктуры предприятия;</li> <li>• консультирование по рациональному выбору ИС и ИКТ управления бизнесом;</li> <li>• консультирование по организации управления ИТ-инфраструктурой предприятия;</li> <li>• обучение и консультирование пользователей в процессе внедрения и эксплуатации ИС и ИКТ</li> </ul>
6. Инновационно-предпринимательская	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка бизнес-планов создания новых бизнесов на основе инноваций в сфере ИКТ;</li> <li>• создание новых бизнесов на основе инноваций в сфере ИКТ</li> </ul>

На современном этапе развития российской системы социально-трудовых отношений профессиональное сообщество совместно с работодателями формирует институт профессиональных стандартов (ПС), который устанавливает новые требования к работникам, существенно отличающиеся от определяемых ЕКС. Предметом и единицей описания ПС является не должность/профессия, а профессиональная деятельность и трудовые функции соответственно; описываются не должностные обязанности, знания и требования к квалификации, а системная последовательная декомпозиция умений по осуществлению деятельности, обеспечивающей достижение целей в рамках бизнес-процесса. Должностные обязанности представляются не как набор профессиональных и личностных качеств работника, замещающего должность, а как совокупность трудовых функций и трудовых действий, описанных в ПС. Это можно рассмотреть на примере действующего профессионального стандарта «Менеджер по информационным технологиям»<sup>8</sup> (табл. 1.2).

<sup>8</sup>Менеджер по информационным технологиям: профессиональный стандарт [Электронный ресурс]: утв. приказом М-ва труда и соц. защиты Рос. Федерации от 13 окт. 2014 г. № 716н. URL: <http://base.garant.ru/70800838/> (дата обращения: 01.05.2018).

Таблица 1.2

*Трудовые функции ИТ-менеджера,  
представленные в профессиональном стандарте*

Код	Обобщенные трудовые функции	Пример трудовых функций	Уровень квалификации
А	Управление ресурсами ИТ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Управление качеством ресурсов ИТ;</li> <li>• управление ИТ-инфраструктурой;</li> <li>• управление расходами на ИТ</li> </ul>	6
В	Управление сервисами ИТ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Управление договорами об уровне предоставления сервисов ИТ;</li> <li>• управление ИТ-проектами</li> </ul>	7
С	Управление информационной средой	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Управление стратегией ИТ;</li> <li>• управление программами и портфелями ИТ-проектов</li> </ul>	8
Д	Управление ИТ-инновациями	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Управление формированием вклада ИТ в создание и реализацию инновационной стратегии;</li> <li>• управление выявлением и внедрением ИТ-инноваций</li> </ul>	9

Как видно, данные стандартные изменения акцентируют внимание на обладании работниками конкретными практическими навыками, вносят существенные коррективы в конъюнктуру рынка труда и требования к образовательным услугам вузов.

**Задание для самостоятельной работы.** Изучите компетенции, формирование которых предусмотрено в федеральном образовательном стандарте по направлению вашей подготовки. Какие из компетенций вы можете развить при изучении дисциплины «Основы менеджмента»? Какие методы учебной работы вам помогут в этом?

### 1.3. Менеджмент и управление

Этимология слова «менеджмент» неоднозначна. По одной версии, оно происходит от латинского слова *manus* – «рука», по другой – от древнеанглийского *manage*, что означает «объезжать лошадей». В современном лексиконе смысл этого слова многозначен. *Менеджмент* – это:

1) организация управления предприятием в целях достижения определенных результатов предпринимательской деятельности и координации работы подразделений предприятия;

2) вид хозяйственной деятельности, направленный на разработку управленческих решений;

3) самостоятельный вид профессиональной деятельности; менеджер работает по найму в качестве управляющего определенного уровня, который не имеет права собственности на капитал;

4) аппарат управления (АУП) – состав подразделений, в рамках которых проводятся сознательно координируемые мероприятия;

5) управление персоналом – организация работы трудового коллектива для достижения намеченных целей наиболее рациональным способом;

6) система управления – совокупность взаимосвязанных элементов: управленческих функций, процессов, объектов, структур, людей и др.;

7) управленческий процесс; любую ситуацию в управлении можно представить в виде процесса разработки, принятия и реализации управленческих решений;

8) наука с характерными для нее объяснительной функцией, системностью и упорядоченностью знаний, четкой логической организованностью;

9) искусство, так как практическая реализация менеджмента требует от работника эмоций, чувств, образов, интуиции;

10) инструмент саморазвития и самовоспитания, который указывает пути улучшения и совершенствования, учит методам и приемам достижения успехов<sup>9</sup>.

Термин «менеджмент» – синоним термина «управление», но не в полной мере. Смысл управления значительно шире: *управление* есть разумный сознательный акт воздействия субъекта на объект с целью побуждения его к деятельности для достижения результата. Сущность управления рассматривают в контексте сферы его осуществления. По природе различают следующие три сферы объективной действительности, которым соответствуют разные виды управления:

1) управление в неживой природе;

---

<sup>9</sup>Герчикова И. Н. Менеджмент : учеб. для вузов. 4-е изд., перераб. и доп. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2010. С. 3 – 8.

2) управление в биологических системах (организмах);  
3) управление в человеческом обществе, или социальное управление. В этой сфере различают разновидности управления в зависимости от предмета, на который оказывается воздействие:

- управление трудовой деятельностью людей;
- управление взаимоотношениями людей.

Термин «менеджмент» применяют лишь к управлению социально-экономическими процессами на уровне предприятия, действующего в рыночных условиях хозяйствования. Хотя в США его стали использовать и в отношении непредпринимательских организаций<sup>10</sup>.

Характерные признаки менеджмента:

- наличие множества взаимосвязанных элементов, например функций;
- определение конечного результата деятельности;
- ориентация на прибыльный потребительский спрос;
- стремление к повышению эффективности;
- хозяйственная самостоятельность, обеспечивающая свободу принятия решений;
- постоянная корректировка целей и планов;
- использование современной информационной базы<sup>11</sup>.

**Задание для самостоятельной работы.** Прокомментируйте перечисленные признаки менеджмента на конкретных примерах.

#### **1.4. Менеджмент, бизнес и предпринимательство**

*Бизнес* – это дело, деловая активность экономических субъектов рынка, направленная на решение задач, связанных с осуществлением на рынке операций обмена товарами. Бизнес охватывает любые коммерческие сделки и отношения всех участников рынка: предпринимательских и непредпринимательских организаций, потребителей, работников, государства. Бизнесом управляют бизнесмены, предприниматели и менеджеры. Их функции существенно различаются.

*Бизнесмены* – это собственники, совладельцы и заемщики капитала, которые непосредственно не участвуют в осуществлении фи-

---

<sup>10</sup>Герчикова И. Н. Указ. соч. С. 3.

<sup>11</sup>Там же. С. 2.

нансируемой ими деятельности. Они несут ответственность за результаты деятельности своим капиталом или собственным имуществом.

В отличие от бизнесменов предприниматели от своего имени и на свой риск на постоянной основе осуществляют особый вид самостоятельной хозяйственной деятельности. Можно назвать следующие особенности предпринимателей: творческое отношение к делу, свободное проявление инициативы, готовность к риску, поиск нетрадиционных решений.

Различия менеджера и бизнесменов/предпринимателей заключаются: в предметах заинтересованности (профессионализм/вознаграждение), правах выбора места приложения капитала, правах собственности на имущество, формах ответственности, отношениях по поводу распределения и использования прибыли, условиях выхода из бизнеса. Общим у бизнесменов, предпринимателей и менеджеров является цель, понимаемая как извлечение прибыли путем наилучшего использования капитала и ресурсов.

**Задание для самостоятельной работы.** Проведите сопоставительный анализ табличным методом различий менеджеров, бизнесменов и предпринимателей.

## **1.5. Особенности современного менеджмента**

Информационные технологии оказывают наиболее сильное влияние на менеджмент. Управленческая информация оцифровывается, усложняется, конфигурируется, становится все более доступной для заинтересованных лиц, увеличивается в объеме, быстро устаревает, предъявляет более высокие требования к компетенции пользователей. Поэтому современный менеджмент имеет особенности, отличающие его от традиционных представлений:

1. Повышение интеллектуальной и информационной насыщенности, что способствует развитию цифровой экономики, менеджмента знаний, нейроуправления.

2. Применение менеджмента обучающихся организаций, способных наращивать собственный интеллектуальный потенциал.

3. Узкая специализация менеджмента в зависимости от объекта управления.

4. Виртуализация менеджмента с помощью Интернета.

5. Целенаправленность, реализуемая с помощью стратегии.
6. Последовательность стадий управления, достигаемая с помощью процессного подхода.
7. Непрерывность управленческого процесса.
8. Достижение единства управленческого процесса посредством координации деятельности всех подразделений аппарата управления.
9. Организация АУП, предполагающая распределение компетенций, полномочий, прав и обязанностей между подразделениями в зависимости от задач и целей.
10. Саморегулирование деятельности с помощью контроля соблюдения работниками ценностей, целей, правил, процедур, функциональных обязанностей.
11. Адаптивность к условиям внешней среды и их моделирование.
12. Корпоративная социальная ответственность.

**Задание для самостоятельной работы.** Обоснуйте каждую из перечисленных особенностей современного менеджмента. Составьте видовую классификацию менеджмента с учетом тенденций инновационного развития.

## **1.6. Менеджмент в интернет-экономике**

Отличительная особенность современной экономики – лавинный рост информации, увеличение ее значимости для человека, переход к информационной цивилизации. Темпы накопления информационных ресурсов общества в XX в. увеличились в 25 – 30 раз, что характеризуется как «информационный взрыв». Информация становится стратегическим ресурсом и источником конкурентных преимуществ. Особую роль в этом играют интернет-ресурсы. По числу их пользователей лидируют Китай, США и Япония<sup>12</sup>.

В США более 50 % работников заняты сбором, обработкой и передачей информации. Около 50 % населения работают за компьютером от 4 до 7 дней в неделю. Эксперты прогнозируют в ближайшем будущем полное отмирание бумажной документации и переход к без-

---

<sup>12</sup>Емельянов Ю. Информационная и коммуникационная культура в компании // Проблемы теории и практики управления. 2010. № 10. С. 8 – 18, 14.

бумажной технологии управления. В странах с высоким уровнем информатизации возникают глобальные информационные сети, объединяющие производителей, потребителей, поставщиков, ученых, технологов.

Информационная насыщенность управленческих процессов привела к тому, что появился новый вид товара – информация. Информационный поток от потребителя через систему интернет-бизнеса поступает в сферы производства и преобразуется в поток товаров, который движется в обратном направлении к потребителю.

Основные требования к информационной системе – простота и удобство интерфейсов, формирование стандартов работы с информацией.

Информация, размещаемая в интернет-ресурсах, широко применяется в практике менеджмента:

- 1) для построения логистических цепочек;
- 2) массового производства персонифицированных товаров, или *кастомизированного производства*;
- 3) размещения и поиска рекламы;
- 4) быстрого поиска необходимых нормативно-правовых актов;
- 5) создания инженерной и офисной систем электронного документооборота, в функции которых входят: автоматизация канцелярии, ведение организационно-распорядительного документооборота, ведение архива документов, процедур согласования документов, бизнес-процессов, контроля и защиты конфиденциальности. Одним из реквизитов электронного документа является *электронная цифровая подпись*, при необходимости проверяемая за микросекунды. Это надежное средство защиты информации;
- 6) перевода электронного документооборота из внутрикорпоративного пространства во внешнюю среду, например для участия в электронных аукционах. Торги идут в режиме реального времени. Их участники, отслеживая и сравнивая предложения конкурентов, могут вносить изменения в свои позиции по торгам. Через Интернет организации сдают отчетность в налоговые органы, внебюджетные фонды и др.;
- 7) телекомьютинга, под которым понимаются дистанционные отношения между работодателем и работниками (удаленная работа). Сотрудники могут работать дома или в удаленных центрах. Результа-

ты их деятельности трансформируются в формы, которые транслируются по компьютерным сетям. Телекомьютинг активно используется в США и Европе в компьютерном инжиниринге, страховом деле, консалтинге, графическом дизайне, издательской деятельности, средствах массовой информации, административном субподряде; для оказания финансовых и секретарских услуг, переводов и др.

Однако существуют и проблемы практического использования ИТ-технологий в менеджменте, такие как интернет-зависимость, стресс от переизбытка информации, риск хакерских атак и др.

**Задание для самостоятельной работы.** Изучите любую ИТ-технологию, применяемую в менеджменте.

### ***Вопросы для самопроверки***

1. Какова этимология термина «менеджмент»?
2. Каковы смысловые значения менеджмента?
3. В чем сходства и различия содержания менеджмента и управления?
4. Каковы природа и сферы управления?
5. Каковы характерные признаки менеджмента?
6. Каковы основные виды менеджмента?
7. В чем состоят сходства и различия понятий «менеджмент», «бизнес» и «предпринимательство»?
8. Каковы основные характерные черты современного менеджмента?
9. Какое влияние оказывают информационные технологии на развитие менеджмента?
10. Каково практическое применение интернет-ресурсов в менеджменте?

### ***Список рекомендуемой литературы***

1. Друкер, П. Ф. О профессии менеджера : пер. с англ. / П. Ф. Друкер. – М. : Вильямс, 2009. – 320 с. – ISBN 978-5-8459-1426-2.
2. Информационные технологии в менеджменте : учеб. пособие / В. И. Карпузова [и др.]. – 2-е изд., доп. – М. : Вуз. учеб. : НИЦ ИНФРА-М, 2014. – ISBN 978-5-9558-0315-9.

3. *Малюк, В. И.* Современные проблемы менеджмента : учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры / В. И. Малюк. – М. : Юрайт, 2017. – 192 с. – ISBN 978-5-534-04649-6.

4. Менеджмент : учеб. для академ. бакалавриата / под ред. проф. Ю. В. Кузнецова. – М. : Юрайт, 2017. – 448 с. – ISBN 978-5-593-941-60-3.

5. *Пудич, В. С.* Введение в специальность «менеджмент» / В. С. Пудич. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 319 с. – ISBN 5-238-00585-7.

6. Практический менеджмент : учеб. пособие / под общ. ред. Э. М. Короткова. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 330 с. – ISBN 978-5-16-003828-5.

7. *Резник, С. Д.* Введение в менеджмент : учеб. пособие / С. Д. Резник, И. А. Игошина. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 416 с. – ISBN 978-5-16-005164-2.

8. Современный менеджмент : учебник / под ред. М. М. Максимцова, В. Я. Горфинкеля. – М. : Вуз. учеб. : НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 299 с. – ISBN 978-5-9558-0383-8.

## Глава 2. ИСТОРИЧЕСКИЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ И НАУЧНЫЕ ШКОЛЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Поставь над собой сто учителей – они окажутся бессильными,  
если ты не можешь сам заставлять себя и сам требовать от себя.

*В. Сухомлинский*

### 2.1. Концепция Р. Ходжеттса об управленческих революциях

Менеджмент развивается на протяжении всей истории человечества. Можно выделить основные этапы формирования тех или иных аспектов управленческих отношений. Рассмотрим их.

Управление считается древним видом человеческой деятельности. С того времени как человек стал хозяйствовать коллективно, появилась объективная необходимость в управлении. Согласно *концепции Р. Ходжеттса*<sup>13</sup>, управление как вид деятельности сложилось в результате пяти управленческих революций<sup>14</sup>:

1. *Религиозно-коммерческая революция* произошла в Древнем Шумере в 5-м тысячелетии до н. э. На определенном этапе жрецы отказались от приношения кровавых жертв богам, а стали взимать дань продуктами. Эти продукты накапливались, обменивались и пускались в дело.

2. *Светско-административная революция* связана с деятельностью вавилонского правителя Хаммурапи во 2-м тысячелетии до н. э., который пытался организовать эффективную систему управления своей огромной империей. Знаменитый свод Хаммурапи, содержащий 285 законов управления государством, является знаковым этапом в развитии управления. Хаммурапи, по мнению Р. Ходжеттса, был первым, кто стал целенаправленно работать над созданием своего образа «заботливого покровителя народа».

3. *Производственно-строительная революция* была обусловлена применением государственных методов управления в сфере производства и строительства в Вавилоне в период правления царя Навуходоносора (605 – 562 гг. до н. э.), который значительно усовершен-

---

<sup>13</sup>Кравченко А. И. История менеджмента [Электронный ресурс] : учебник. 3-е изд., перераб. и доп. М. : КНОРУС, 2010. URL: [http://www.adhdportal.com/book\\_3203\\_chapter\\_4\\_glava\\_2\\_upravlencheskie\\_revoljuii.html](http://www.adhdportal.com/book_3203_chapter_4_glava_2_upravlencheskie_revoljuii.html) (дата обращения: 18.02.2018).

<sup>14</sup>Термин «революция» принят условно. Развитие управления происходило и происходит эволюционным путем.

ствовал организацию труда на текстильных фабриках и в зернохранилищах.

4. *Капиталистическая революция* произошла в XVII – XVIII вв., стала отправной точкой индустриального прогресса европейской цивилизации. В ее недрах зародилось профессиональное управление.

5. *Бюрократическая революция* произошла в конце XIX – начале XX в. и стала первым шагом на пути формирования концепции «рациональной бюрократии».

**Задание для самостоятельной работы.** Изучите результаты управленческих революций, способствовавшие зарождению менеджмента.

## **2.2. Условия и факторы возникновения и развития менеджмента**

Менеджмент развивается на протяжении всей истории человечества. Можно выделить основные этапы, во время которых формировались те или иные аспекты управленческих отношений. Рассмотрим их.

1. *Древний период.* Управление создавало условия для обеспечения материальных основ жизнедеятельности общества, главная из которых – пища. Поэтому Платон называл управление «наукой о питании людей» и считал, что управлять людьми необходимо с помощью законов. Но поскольку законы абстрактны, их соблюдение следует контролировать. Надзор за исполнением законодательства – прерогатива политиков, владеющих искусством управления. Суть управленческой деятельности Платон видел в приложении догматических законов к реально складывающимся ситуациям. Следовательно, факторами возникновения и развития управления в древнем периоде можно считать политику и законодательство.

2. *Индустриальный период.* Существенное влияние на развитие практики управления оказала великая индустриальная революция XVII – XIX вв., повлекшая за собой процессы разделения и кооперации труда. Управление того времени создавало условия для общественного объединения личностного специализированного труда. Главным фактором развития управления выступал *профессионализм*, понимаемый как систематическое, с предсказуемым уровнем качества

исполнение людьми определенных узкоспециализированных видов деятельности в общественном разделении труда. Именно в этот период начал развиваться менеджмент в том виде, в котором мы его воспринимаем. Вместе с общественным разделением труда происходило общественное разделение профессионализма и выделение профессиональной управленческой деятельности. Рассмотрим подробнее, как это произошло.

С превращением мелких индивидуальных хозяйств ремесленников и крестьян, основанных на самоуправлении, в крупные предприятия положение в управлении менялось. Рост масштабов хозяйственной деятельности и связанное с этим широкое привлечение наемного труда привели к тому, что собственник предприятия постепенно (частично или полностью) отказывался от выполнения управленческих функций и передавал их наемным управленцам. Так, наемным работникам были полностью переданы сначала производственные функции, а затем функции текущего управления и контроля.

В этот период сформировались основные показатели эффективности труда. Сначала таким показателем был воспринят уровень производительности общественного труда. Затем эффективность труда стала зависеть и от качества управления. Поэтому начали различать труд производственный и труд управленческий. Соответственно из производственных функций выделились функции предпринимательские и управленческие. Производственные функции закреплялись за рабочими, которые непосредственно создавали блага и услуги. Предпринимательские функции предназначались тому, кто самостоятельно принимал решения о путях и формах развития своего дела и нес ответственность за его эффективность. Наряду с предпринимательскими собственник выполнял и управленческие функции, которые включали организацию, контроль, обеспечение ресурсами текущей хозяйственной деятельности, распоряжение результатами.

С появлением акционерной формы управления количество собственников росло, менялся объект собственности: вместо предприятия собственник обладал акциями акционерного общества, которому это предприятие принадлежало. Управлять акционерными обществами стали наемные управляющие.

В связи с усложнением экономических процессов и вовлечением в них значительной массы людей начали создаваться органы управле-

ния, в задачу которых входило согласование действий отдельных участников совместной деятельности. В этих условиях росла потребность в профессиональных руководителях, управляющих, менеджерах.

3. *Период систематизации.* Управление создавало условия для синтеза теоретических разработок и практического опыта. Фактором развития менеджмента в этот период была наука. К концу XIX – началу XX в. появились первые научные работы, в которых была сделана попытка научного обобщения накопленного практического опыта и формирования теоретических основ менеджмента. Это было ответом на потребности промышленного развития и способствовало эпохальному развитию профессионального управления. Так, в экономике США этого периода выделяют:

а) *эпоху массового производства* (1880 – 1930). Основная задача управления в эту эпоху состояла в максимизации объемов производства слабо дифференцированного товара с минимальными издержками. Критической точкой смены эпох стал момент, когда предложение дешевой слабо дифференцированной серийно производимой продукции превысило спрос;

б) *эпоху массового сбыта* (1930 – 1950). В эту эпоху зародился маркетинг как философия бизнеса, во главу угла которой была поставлена необходимость выявления, предсказания, формирования и удовлетворения потребностей клиентов. Удовлетворению растущего спроса способствовал бурный расцвет научно-технического прогресса. Крупные компании создавали научно-исследовательские центры по прогнозированию и долгосрочному планированию.

Массовое производство и массовый сбыт, ориентация на рынки большой емкости и создание крупномасштабных организаций в формах мощных корпораций и акционерных обществ – всё это требовало профессионального подхода в менеджменте.

4. *Современный период.* Усложнение структуры внешней среды и возрастание ее неопределенности и динамичности привели к усложнению задач управления организациями, особенно диверсифицированными производствами, организованными в формах концернов, конгломератов и др. Современная наука и практика управления развиваются очень интенсивно:

- благодаря ускорению темпов научно-технического прогресса;
- возросшему уровню благосостояния общества;

- изменению структуры экономики и ее идеологизации вследствие высокой степени дифференциации продукции, обострения экологических проблем, угроз инфляции, влияния олигополий, роста потребностей и потребителей и т. д.;

- увеличению темпов протекания экономических процессов и усилению конкуренции.

**Задание для самостоятельной работы.** Изучите условия и факторы развития менеджмента в современный период.

### 2.3. Этапы и школы в истории менеджмента

Наука управления появилась на рубеже XIX – XX вв., в период систематизации. В менеджменте доминировало классическое научное направление. В этот период были опубликованы первые научные работы, посвященные управлению хозяйственной деятельностью. Это было предопределено потребностями капиталистического общества:

1) в разделении труда, которое привело к усложнению производств и управления ими;

2) в эффективном управлении, без которого невозможно нормальное функционирование предприятия.

Впервые идея менеджмента как особой специализации, профессии, была высказана американским бизнесменом Г. Тауном в 1866 г. Он выступил на собрании американского общества инженеров-механиков с докладом о необходимости подготовки специалистов по управлению. Его выступление послужило толчком к формированию школ управления.



Г. Таун

*Школа управления* – совокупность концепций о понимании сущности, принципов, функций и методов менеджмента как организации управления и как процесса принятия управленческих решений на основе цели, программы, действий, информации и пр.

Этапы развития, выдающиеся представители, факторы и условия формирования научных школ управления, а также общая характеристика их вклада в теорию и практику менеджмента представлены в табл. 2.1.

Таблица 2.1

*Этапы развития научных школ управления<sup>15</sup>*

Научная школа (период развития)	Выдающиеся представители	Фактор / Условия развития
Школа научного управления (1885 – 1920)	Г. Гантт, Ф. Тейлор, Ф. и Л. Гилберт, Х. Эмерсон, Дж. Муни, Л. Урвик	Развитие техники / Механизация производства, стандартная продукция, рост объема рынка товаров, Первая мировая война, депрессия в экономике, постиндустриальная революция, рост влияния менеджеров
Административная школа (1920 – 1950)	А. Файоль, М. Вебер, О. Шелдон	Развитие организации / Массовое производство, рост размеров организации, потребность в подготовленных менеджерах, Вторая мировая война, рост влияния профсоюзов
Школа человеческих отношений (1930 – 1950)	Э. Мэйо, М. Вебер, Ч. Барнард	Достижения социологии / Вторая мировая война, рост влияния профсоюзов, рыночная ориентация, потребность в подготовленных менеджерах
Поведенческая школа (1950 – по наст. время)	Д. МакГрегор, Ф. Абрамс, А. Маслоу, К. Арджирис, К. Альдерфер, Д. МакКлелланд, Р. Лайкерт	Достижения психологии / Насыщение спроса, дифференцированная продукция
Количественная школа (системотехническая) (1950 – по наст. время)	Н. Винер, Г. Саймон, И. Ансофф, Л. Канторович, С. Бир, А. Голдберг, Дж. Марч, Дж. Р. Форрестер	Достижения математики / Рост размеров корпораций, инфляция и спад производства, развитие военно-промышленного комплекса
Школа ситуационного менеджмента (1950 – по наст. время)	Д. Томпсон, П. Лоренс, У. Оучи, Г. Минцберг, Р. Стюарт, М. Портер, Т. Дил, А. Кеннеди	Изменчивость конъюнктуры / Расширяющаяся (глобальная) экономика, высокий уровень экономического благосостояния, космическое соперничество, научно-технический прогресс (НТП), высокотехнологичные продукты, рост числа профессий высокой квалификации

<sup>15</sup>Агеева Н. Г., Дмитриев О. Н., Минаев Э. С. Менеджмент для инженеров : учебник. В 3 ч. Ч. 1. Основы менеджмента. М. : Высш. шк. : Доброе слово, 2002. С. 13.

Дадим краткие характеристики положений основных школ управления.

**Школа научного управления**, основоположник – Фредерик Тейлор (1856 – 1915).

*Предмет науки* – утверждение менеджмента в качестве самостоятельной науки и вида деятельности. Объект исследования – производственная подсистема, предмет исследования – организация производства с целью получения максимальной прибыли. В качестве основной функции управления производством выделялось планирование.

Предложена *методология исследования*:

- производства как управляемого процесса;
- закономерностей повышения производительности труда рабочих.

Обоснованы следующие *принципы управления*:

- отбор работников по способностям к выполнению конкретных операций;
- обучение работников приемам рациональных движений;
- обеспечение их достаточными производственными ресурсами;
- расчленение процесса труда на операции;
- рационализация трудовых операций.

Разработаны такие *приемы научного исследования*, как: наблюдение, эксперимент, хронометраж, экономические расчеты.

*Слабость методологических позиций школы*:

1. Организация рассматривается как совокупность отдельных трудовых процессов в сфере материального производства.
2. Все элементы трудового процесса – станок, инструмент, работник, материал – механистически, на основе точных инженерных расчетов функционально «подгоняются» друг к другу.
3. Работник предстает как машина, как технический элемент производственного процесса, без личностных взаимоотношений и непроизводственных движений.



*Ф. Тейлор*

**Административная (бюрократическая) школа**, основоположник – Анри Файоль (1841 – 1925).



*А. Файоль*

*Предмет науки* – организация управляющей подсистемы как администрация в целом.

Предложена *методология исследования*:

- работы менеджеров как управляемого процесса;
- закономерностей организации труда управленцев с позиции теории администрации;
- с помощью концепции управления на основе инструкций (*МВИ*).

Обоснованы следующие *принципы управления*:

- 1) разделение труда: специализация функций управленцев и исполнителей;
- 2) власть и ответственность как взаимосвязанные факторы;
- 3) дисциплина на основе личного примера начальника;
- 4) единоначалие: единство распорядительства и действия;
- 5) единство руководства: единая цель – единый план организации;
- 6) подчинение частных интересов общим;
- 7) вознаграждение: максимальное удовлетворение работников и работодателей;
- 8) правильное соотношение централизации и децентрализации;
- 9) скалярная цепь: целесообразный набор ответственных начальников;
- 10) порядок: «всем свое место, все на своем месте»;
- 11) справедливость: лояльность и приверженность работников к организации, уважительное отношение к ним администрации;
- 12) стабильность рабочего места для работников;
- 13) инициатива и отказ администраторов от тщеславия;
- 14) корпоративный дух: «в единении – сила».

Кроме того, А. Файоль выделил шесть групп функций управления, такие как: технические, коммерческие, финансовые, страховые, учетные, административные. Административные функции он разделил на этапы процесса: предвидение, организация, распорядительство, согласование и контроль.

*Приемы научного исследования* использовались такие же, как и в школе научного управления.

*Слабость методологических позиций школы:*

1. Процесс управления организацией рассматривался как безличный механизм, построенный в форме многоуровневой иерархии должностных позиций.

2. В качестве основного элемента организации рассматривался «человек-функционер».

3. Все связи в организации были функциональные, т. е. формализованные, нормативно регламентированные, алгоритмизированные по способам, средствам и результатам деятельности.

4. Гарантией эффективности управления считались нормативные стандарты деятельности. Эффект возникал за счет субординации и однозначности функциональных отношений.

**Школа человеческих отношений**, основоположники – Элтон Мэйо (1880 – 1949) и Макс Вебер (1864 – 1920).

*Предмет науки:*

- предметы исследований психологии, социологии и других наук о человеческом поведении;

- персонал.

Предложена *методология исследования:*

- гармонизации труда и капитала на основе правильной мотивации и учета предпочтений всех заинтересованных сторон;

- закономерностей повышения производительности труда персонала на основе приемов психо- и социотехники;

- человеческого фактора в менеджменте и рассмотрение его как личности, группы, коллектива, общества, включенных в управленческую систему, а также как внутренний мир людей, их потребностей, интересов, установок, переживаний;

- интересов участников процесса труда, от которых зависит результат деятельности организации в целом;



*Э. Мэйо*



*М. Вебер*

- побудительных мотивов и стимулов к труду как внутри организации, так и вне ее;
- личностных качеств работников;
- иерархической структуры организации как второстепенного фактора продуктивности.

Обоснованы следующие *теории управления*:

- теория организации как общины, в которой организационные отношения строятся на принципах человеческого участия;
- теория человеческих отношений, в которой в основу управления положены принципы воспитания;
- теория организационного поведения, предложившая для управления поведением работающих наряду с прямыми административными методами применять косвенные, опирающиеся на мотивацию, стимулирующую поведение, соответствующее ожиданиям, как ответную реакцию человека.

Предложены такие *приемы научного исследования*, как: наблюдение за психологическими реакциями участников процесса, модели неформальных отношений, опросы, анкетирование, психологический тренинг.

*Слабость методологических позиций школы*: ограниченность взглядов пределами управления персоналом, отсутствие внимания к организационным и производственным вопросам.

***Поведенческая школа***, наиболее известные исследователи – А. Маслоу (1908 – 1970), Д. МакГрегор (1906 – 1964), Ф. Абрамс, К. Арджирис, К. Альдерфер, Р. Лайкерт, Д. МакКлелланд, М. П. Фоллиет и др.



*А. Маслоу*



*Д. МакГрегор*

*Предмет науки:*

- психологические мотивы поведения людей в процессе производства;

- групповые отношения и групповые нормы;
- проблемы конфликта и сотрудничества;
- коммуникационные барьеры;
- неформальная организация.

Обоснована *методология исследования:*

- межличностных взаимоотношений с целью оказания помощи работнику в осознании им собственных возможностей;

- особенностей конкретного индивидуума;

- проблем менеджмента как проблемы искусства управления в мышлении менеджеров;

- поведения работников как фактора повышения эффективности труда отдельного работника и организации в целом;

- иерархии потребностей.

Обоснованы следующие *теории управления:*

- теория поведения людей;
- теория трудовой мотивации;
- теория «X» и «Y»;
- теория лидерства.

Разработаны *методологические приемы научного исследования:*

- поведения людей;

- социального взаимодействия и коммуникации;

- взаимоотношений власти и авторитета в организационной структуре;

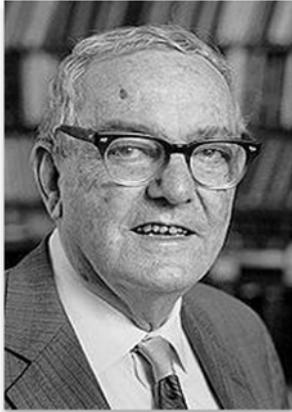
- поведенческих стереотипов и их мотивации;

- лидерства;

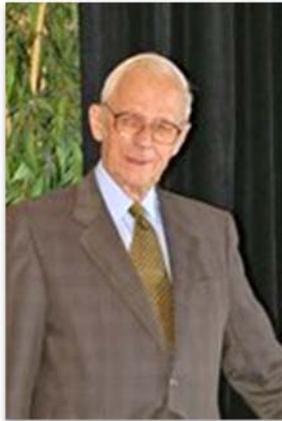
- изменения содержания работы и качества труда и др.

*Слабость методологических позиций школы:* двойной стандарт в выборе методов менеджмента (теория «X» и «Y»).

**Количественная (системотехническая) школа**, наиболее известные исследователи – М. Месарович (род. 1928), Г. Саймон (1916 – 2001), Р. Акофф (1919 – 2009), Дж. Р. Форрестер (1918 – 2016), Дж. Марч (1928 – 2018) и др.



*Г. Саймон*



*Дж. Р. Форрестер*



*Р. Акофф*

*Предмет науки:*

- менеджмент как абстрактная формализованная система управления, включающая, кроме жестких физических связей, также нематериальные (информационные, организационно-экономические, социально-психологические и др.);

- представления о менеджменте как системе, основанной на информационных взаимосвязях.

*Обоснована методология исследования:*

- деятельности организации как формализуемого процесса;
- системы коммуникаций и системы принятия решений.

*Обоснованы принципиальные точки зрения на организацию как:*

- на социальный феномен, который может быть формально представлен количественными связями и всесторонне описан;

- систему информационного обеспечения принятия решений, которую можно совершенствовать;

- социальную (человеческую) систему, находящуюся во взаимосвязи с окружающей средой;

- социальную систему, которая противопоставляется окружению и выделяется из окружающей среды, и внутри которой выделяются целевые подсистемы, связанные отношениями иерархии;

- динамический объект управления, рассматриваемый с позиции эволюционного развития системы во времени;

- систему, ориентированную на достижение результата.

*Разработаны приемы научного исследования:*

- количественные методы построения экономико-математических моделей с кибернетическим подходом;

- широкий набор новых инструментов и методов управления с использованием ЭВМ и компьютерной техники;

- введены нормы управляемости в объектах управления.

*Слабость методологических позиций школы:*

- формализованное описание социальной составляющей организации как функциональной деятельности по переработке информации;

- невозможность разрешать неформализованные задачи управления, особенно стратегические, с высокой степенью неопределенности, связанные с жизнедеятельностью организации в целях адаптации к динамике внешней среды;

- рассмотрение человеческого фактора в формализованных описаниях без различения участников процесса труда и управления.

**Эмпирическая школа**, наиболее известные исследователи – П. Друкер (1909 – 2005), Р. Дэвис, А. Слоун, А. Чандлер, У. Ньюмен, Ч. Барнард, Ф. Селзник и др.

*Предмет науки* – связи и три основных связующих процесса: коммуникация, равновесие и принятие решения.

Обоснована *методология исследования*: системный подход к вопросам организации управления с акцентами на рассмотрение соотношения частей системы с системой в целом и на взаимозависимости значительного числа переменных факторов.

Обоснована *теория управления* на основе целей (МВО).

**Школа ситуационного менеджмента**, наиболее известные исследователи – Т. Бернс, Г. Сталкер, Д. Томпсон, П. Лоренс, У. Оучи, Г. Минцберг, Р. Стюарт, М. Портер, Т. Дил, А. Кеннеди и др.

*Предмет науки:*

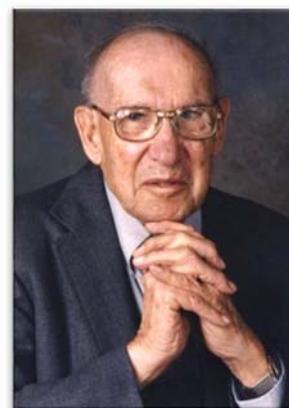
- ситуационные аспекты деятельности;

- динамическое окружение;

- организационные изменения;

- организационные структуры;

- социальная ответственность;



П. Друкер



М. Портер

- корпоративная культура;
- матричные разработки;
- информационные системы и др.

Обоснована *методология исследования*:

- ненадежности универсальных подходов к управлению и всеохватывающих принципов;
- организации как системы управления, подвергающейся воздействию как внутренних, так и внешних факторов;
- способов подстройки организации к конкретным требованиям;
- способов создания и управления изменениями и развитием адаптационного потенциала.

Обоснованы следующие *теории управления*:

- теория управления на основе ценностей (*МВУ*);
- теория «*Z*».

Обоснованы следующие *принципы управления*:

- компетентности руководства;
- отсутствия прецедентов ситуации;
- взаимосвязи ситуационных переменных;
- двойственного влияния факторов;
- непрерывности и необратимости изменений;
- быстрой реакции;
- наличия предпосылок к изменениям;
- приоритетности человеческого фактора;
- оптимального соотношения результатов и затрат;
- априорного решения;
- формирования изменений.

Разработаны *методы*:

- анализа ситуации с точки зрения того, какие требования к организации предъявляет ситуация;
- выбора подхода к осуществлению управления, который в наибольшей степени соответствует требованиям, выдвигаемым к организации со стороны ситуации;
- создания потенциала гибкости для того, чтобы можно было перейти к новому управленческому стилю, соответствующему ситуации;
- обоснования изменений, позволяющих подстроиться к ситуации.

Вклад научных школ в развитие управленческой науки обобщен в табл. 2.2.

Таблица 2.2

*Этапы развития научных школ управления*

Научная школа	Вклад в развитие науки
Школа научного управления	Научный менеджмент, эффективный инжиниринг, задания и система поощрений, система контроля, хронометражное изучение трудовых движений и др.
Административная школа	Административная теория, функции и принципы управления, социальная психология
Школа человеческих отношений	Социология групп, теория организации, социологические аспекты менеджмента, управление в целом, профессиональные менеджеры и др.
Поведенческая школа	Учет особенностей конкретного индивидуума, мотивационные исследования, иерархия потребностей, искусство управления, теория «X» и «Y»
Количественная (системо-техническая) школа	Исследование операций, моделирование, теория игр, теория решений в менеджменте, балансовые модели, стратегическое планирование
Школа ситуационного менеджмента	Ситуационные аспекты деятельности, динамическое окружение, теория «Z», организационные изменения, организационные структуры, социальная ответственность, корпоративная культура, матричные разработки, информационные системы и др.

**Задание для самостоятельной работы.** Постройте ленту времени, характеризующую динамику развития управленческой мысли.

## 2.4. Общая характеристика развития управленческой мысли

Взгляды на управление развивались по мере того, как развивались общественные отношения, изменялся бизнес, совершенствовались технологии производств, появлялись новые средства связи и обработки информации. С накоплением опыта управленческой практики изменялось учение об управлении. Но управленческая мысль не пассивно следовала за практикой менеджмента. Более того, благодаря новым идеям, выдвинутым и сформулированным ведущими умами

управленческой мысли, происходили преобразования в практике управления<sup>16</sup>.

Управленческая мысль охватывала такие явления, как *задачи, человек, управленческая деятельность*. На начальной стадии развития учений об управлении упор делался на какое-то одно из этих явлений. Позже стал преобладать синтетический подход, связывающий эти и другие явления бизнеса в единое и органичное целое. Соответственно все учения можно разделить на одномерные и синтетические. Рассмотрим их подробнее.

1. *Одномерные учения об управлении* включают научное управление, бихевиористские учения и организационные теории.

В центре внимания *научной школы управления* – задачи, операции или функции, выполняемые рабочими. Управление воспринималось как машина, а человек – ее придаток. Учение менеджмента имело вид промышленного инжиниринга. Считалось, что менеджеры должны думать, а рабочие – работать. Это приводило к появлению большого числа функциональных менеджеров и углубленной специализации на базе операционного разделения труда.

В центре внимания *теории человеческих отношений* – система взаимоотношений в коллективе. Основные положения этой теории получили развитие в *поведенческой (бихевиористской) теории* менеджмента, которая фокусировалась на мотивах человеческой деятельности. Считалось, что менеджеры должны смотреть на рабочих не только сквозь призму экономических интересов, но и социальных, т. е. с точки зрения общественного признания их заслуг, включения их в группы и т. п. Менеджер рассматривался как лидер, признанный рабочими. Он управлял на основе выявления потребностей каждого рабочего и использования соответствующих методов мотивирования.

В центре внимания *школы административного управления* – содержание управленческой деятельности. Особый интерес представляет *теория бюрократического построения организации* М. Вебера.

Если Ф. Тейлор пытался найти ответ на вопрос, как сделать так, чтобы рабочий работал, как машина, то М. Вебер искал ответ на вопрос, что нужно сделать, чтобы вся организация работала, как машина. Ответ на этот вопрос М. Вебер находил в разработке правил и

---

<sup>16</sup>Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент : учебник. 5-е изд., стер. М. : Магистр : ИНФРА-М, 2010. С. 52 – 65.

процедур поведения в любой ситуации, определении прав и обязанностей каждого работника.

2. *Синтетические учения* обосновывали взгляд на управление как на многоплановое, комплексное и изменяющееся явление, связанное множеством связей с внутренним и внешним окружением организации. Такое воззрение опиралось:

- на системный подход к организации;
- возможность выбора ключевого объекта в центре внимания, например цели, внешней среды, структуры и т. п.;
- многомерность организации и необходимость учета в управленческой деятельности влияний и взаимодействий множества факторов, находящихся как внутри, так и вне организации и оказывающих прямое и косвенное воздействие на ее функционирование;
- наличие системного эффекта, выражающегося в том, что целое всегда качественно отличается от простой суммы составляющих его частей.

Среди синтетических учений об управлении заметное место занимает *ситуационная теория*.

**Задание для самостоятельной работы.** Изучите положения ситуационной теории, рассматриваемые в контексте синтетического учения.

## 2.5. Перспективы менеджмента

Новые информационные технологии, включение в управленческие процессы искусственного интеллекта размывают юридические границы организации, преобразуют качество управленческой информации и меняют роли менеджеров. В современном менеджменте можно увидеть устойчивые тенденции изменений, которые в перспективе сформируют новые управленческие отношения. Перечислим эти тенденции.

1. Рациональное сочетание отношений рынка и государственного регулирования.
2. Широкое использование инструментов стратегического управления с учетом интересов всех стейкхолдеров.
3. Постоянная корректировка целей организации как реакция на изменения внешней среды.

4. Достижение стратегических и оперативных целей организации за счет оптимального распределения ресурсов.
5. Разработка новых методов управления, позволяющих более гибко адаптироваться к изменениям внешней среды.
6. Генерирование и анализ альтернативных вариантов решений управленческих проблем.
7. Децентрализация функций управления.
8. Широкое использование в менеджменте глобальных информационных сетей.
9. Резкое повышение требований к уровню квалификации и искусству менеджеров.
10. Привлечение всех сотрудников к управлению организацией.

**Задание для самостоятельной работы.** Прокомментируйте каждую перспективу менеджмента, приведенную в этом перечне, и продолжите его.

### ***Вопросы для самопроверки***

1. Какие управленческие революции выделил Р. Ходжеттс в своей концепции?
2. В чем состоит суть управленческих революций?
3. Как управленческие революции способствовали тому, что управление сформировалось как вид деятельности?
4. Каковы общие исторические тенденции развития управления?
5. Какие периоды выделяют в развитии менеджмента?
6. Каковы условия, факторы и тенденции развития менеджмента в каждом периоде?
7. Какие известны научные школы управления? Каковы этапы их развития?
8. Какие факторы и условия способствовали возникновению и развитию научных школ управления?
9. Назовите основоположников и основные положения различных научных школ управления.
10. Каковы предметы и методология исследования в этих школах?
11. Какие принципы управления и приемы научного исследования предложены научными школами управления?

12. Какой научный вклад внесли выдающиеся деятели в развитие управленческой мысли? Каковы их идеи и достижения?

13. Какова общая тенденция развития управленческой мысли?

14. Каковы возможные и вероятные перспективы развития современного менеджмента?

### ***Список рекомендуемой литературы***

1. *Афанасьев, В. Я.* Теория менеджмента : учеб. и практикум для академ. бакалавриата / В. Я. Афанасьев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2017. – 665 с. – ISBN 978-5-9916-4368-9.

2. *Виханский, О. С.* Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Магистр : НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 288 с. – ISBN 978-5-9776-0085-9.

3. *Друкер, П.* Классические работы по менеджменту : учеб. пособие / П. Друкер ; пер. с англ. И. Григоряна, О. Медведя. – 2-е изд., стер. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 220 с. – ISBN 978-5-9614-5345-4.

4. *Мардас, А. Н.* Теория менеджмента : учеб. для академ. бакалавриата / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Юрайт, 2017. – 335 с. – ISBN 978-5-534-02948-2.

5. Менеджмент: век XXI : сб. ст. / под ред. О. С. Виханского, А. И. Наумова. – М. : Магистр : НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 352 с. – ISBN 978-5-9776-0353-9.

6. Продвижение людей и команд. Ключевые идеи А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда, Р. Мередита Белбина, Дж. Адаира, Д. МакГрегора, У. Бенниса / пер. с англ. П. Н. Раевского. – СПб. : Питер, 2015. – 208 с. – ISBN 978-5-496-01064-1.

7. *Хохлова, Т. П.* Теория менеджмента: история управленческой мысли : учебник / Т. П. Хохлова. – М. : Магистр : НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 384 с. – ISBN 978-5-9776-0268-2.

8. *Чудновская, С. Н.* История менеджмента : учеб. и практикум для академ. бакалавриата / С. Н. Чудновская. – М. : Юрайт, 2019. – 291 с. – ISBN 978-5-534-04206-1.

9. *Якобсон, А. Я.* История управленческой мысли : учеб. пособие / А. Я. Якобсон, Н. В. Бацун. – М. : ИЦ РИОР : НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 100 с. – ISBN 978-5-369-01558-2.

## Глава 3. РАЗВИТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА В РОССИИ

И всегда и повсюду на протяжении истории человека создавал народ.

*М. Горький*

### 3.1. Управление экономикой России до XIX века

События, которые потребовали новых способов управления, – слияние областей, земель и княжеств в единое целое, ликвидация пережитков феодальной раздробленности, объединение раздробленных региональных рынков в единый общенациональный.

Во второй половине XVII в. сословная монархия начала трансформироваться в абсолютную самодержавную власть царя, развивались новые экономические явления, подрывавшие основы натурального хозяйства и способствовавшие неуклонному развитию простого товарного производства. В России появилось более тридцати крупных промышленных предприятий-мануфактур. Были построены металлургические и металлообрабатывающие заводы в Туле и Кашире. Появились стекольные, кожевенные заводы, предприятия по производству бумаги.



*М. М. Сперанский*

Граф Михаил Михайлович Сперанский (1772 – 1839) – уроженец села Черкутино Владимирской губернии (сейчас – Собинский район Владимирской области), русский общественный и государственный деятель, реформатор, законодворец. Выходец из низов, благодаря своим способностям и трудолюбию привлек внимание императора Александра I и, заслужив его доверие, возглавил реформаторскую деятельность.

#### ***Задание для самостоятельной работы.***

Изучите вклад в развитие российского управления А. Л. Ордин-Нащокина, И. Т. Посошкова, В. Н. Татищева, М. В. Ломоносова, М. М. Сперанского, Н. С. Мордвинова.

### 3.2. Управление экономикой России в период промышленного переворота

Отношения менеджмента присущи рыночной экономике. В феодальной России они не могли развиваться, но и в тех условиях возни-

кали исторические события, которые закладывали основы для объективных изменений управленческих отношений. Рассмотрим эти события и их влияние на эти преобразования.

События того времени – переход от мануфактуры к фабрике в хлопчатобумажной промышленности, замена ручного труда машинным.

Этот период связан с формированием пролетариата. Пролетарий – это не просто наемный рабочий, а постоянный наемный рабочий, т. е. рабочий, порвавший связь с самостоятельным землевладельческим или кустарным производством и получающий жизненные ресурсы от продажи собственной рабочей силы. После реформы 1861 г. формирование пролетариата шло быстрыми темпами. В эпоху промышленного переворота в России произошли первые промышленные кризисы. Это было вызвано тем, что положение фабричных рабочих, условия их труда в основной своей массе были крайне тяжелыми.



*С. Ю. Витте*



*П. А. Столыпин*

**Задание для самостоятельной работы.** Изучите значение деятельности для российского управления С. Ю. Витте (1849 – 1915) и П. А. Столыпина (1862 – 1911).

### **3.3. Управление экономикой России в XX веке**

XX век – трагическая эпоха в истории России. Напомним события того времени: Первая русская революция (1905 – 1907); Первая мировая война (1914 – 1918); гражданская война (1918 – 1922); совет-

ско-польская война (1919 – 1921); создание системы ГУЛАГ в начале 1920-х гг.; процессы индустриализации и коллективизации в начале и середине 1930-х гг. (массовый голод и миллионы смертей на Украине и в Казахстане); «великая чистка и террор» (1930-е гг.), Великая Отечественная война.

В этих условиях проводилась директивная политика управления. Можно выделить наиболее яркие направления этой политики:

1917 – 1920 гг. – военный коммунизм;

1921 – 1928 гг. – новая экономическая политика (НЭП);

1929 – 1940 гг. – коллективизация и социалистическая индустриализация.

Но и в директивных условиях «пробивались ростки» менеджмента.

В годы Великой Отечественной войны система управления промышленностью, сложившаяся в предшествующие годы, не претерпела принципиальных изменений. Основным принципом управления продолжал оставаться хозрасчет при усилении административно-командных методов руководства. Широко развернулось социалистическое соревнование, способствовавшее росту инициативы и энергии советских людей. Велась научная работа по решению проблем внутризаводского планирования и диспетчирования.

В послевоенный период возобновилась научная и практическая работа в области организации и управления производством. Тематика таких исследований существенно расширилась. Но одновременно сокращались исследования в области управления производством по философским, социальным и психологическим проблемам, по изучению его экономических основ, разработке вопросов количественной оценки явлений и процессов.

В экономике в этот период широко исследовались структура аппарата управления предприятием, хозрасчет предприятия и внутрипроизводственный хозрасчет, проблемы управления отраслями производства и народным хозяйством в целом на основе принципов народно-хозяйственного планирования. Развивалась теория и практика использования экономико-математических методов в планировании и управлении. Разрабатывались методы построения межотраслевого баланса.

В 1950-е гг. широкое распространение в управлении экономикой СССР получила научная организация труда (НОТ). В рамках этого направления разрабатывались способы совершенствования организации труда на основе достижений науки и техники, физиологии и гигиены труда. Ведущими научными институтами, которые проводили исследования по данному направлению, были: Центральный институт труда при Всесоюзном центральном совете профессиональных союзов (ВЦСПС), Казанский институт научной организации труда, Всеукраинский институт труда, Таганрогский институт научной организации производства, Государственный институт техники управления при НК РКИ и др. Существенный вклад в развитие социалистической НОТ внесли: Н. А. Витке, А. К. Гастев, А. А. Богданов (Малиновский), Ф. Р. Дунаевский, О. А. Ерманский и др.

Гастев Алексей Капитонович (1882 – 1939 гг.) – уроженец г. Суздаля Владимирской области. В 1920 г. в Москве основал Центральный институт труда (ЦИТ) ВЦСПС, которым руководил до его разгрома в конце 1930-х гг. Были репрессированы более половины его сотрудников. В 1938 г. арестован по ложному обвинению в участии в контрреволюционной террористической организации. Расстрелян 15 апреля 1939 г. Реабилитирован Военной коллегией Верховного суда СССР (ВКВС СССР) в 1956 г.



*А. К. Гастев*

Важнейшей разработкой НОТ считались принципы управления, учитывающие особенности социалистической системы хозяйствования, такие как централизация и прямое управление производственно-хозяйственной деятельностью предприятий со стороны государственных органов. На основе этих принципов разрабатывались новые подходы к формированию структур и процессов управления на предприятиях и в государственных органах, а также элементы системных методов.

В конце 1950 – начале 1960-х гг. возник новый «управленческий бум». Под руководством академиков А. И. Берга и В. М. Глушкова велась разработка положений экономической кибернетики. На ее базе развивались новые науки, обогащающие знания об управлении, такие как прaksiология, теория систем, теория операций, теория организации и др. Широкое проникновение в управление математических методов

привело к появлению принципиально новой теории – оптимального планирования народного хозяйства, в становление которой большой вклад внесли Л. В. Канторович, Л. Л. Лурье, В. В. Новожилов и др.

Однако господствовало мнение, что главным фактором интенсификации является политика партии, а не экономическое управление, которое представлялось как западное буржуазное изобретение. Например, интенсификация производства воспринималась как «буржуазный метод выжимания пота».



*Л. В. Канторович*

*Реформа управления экономикой страны (1965)* была нацелена на изменение системы внутризаводского планирования предприятий, в частности на предприятиях были образованы три фонда экономического стимулирования: фонд материального поощрения, фонд социально-культурных мероприятий и жилищного строительства, а также фонд развития производства. Однако ставка делалась не на то, чтобы учитывать интересы предприятий, а на то, чтобы более надежно принуждать их действовать вопреки их интересам. Считалось, что единственным выразителем общенародных интересов является вырабатываемый центром народно-хозяйственный план, который предприятия, «не рассуждая», обязаны выполнять, и в зависимости от выполнения которого их деятельность стимулировалась через фонды. В схеме управленческих отношений отсутствовал потребитель. Реформа создавала благоприятные условия для атрофии принципа материальной заинтересованности производителей в конечных результатах труда.

В начале 1970-х гг. произошло заметное ухудшение всех экономических показателей, снизились реальные доходы на душу населения. Причины заключались в снижении самостоятельности предприятий, планировании «от достигнутого уровня» и частом внесении изменений в планы предприятий, использовании затратного принципа ценообразования, основанного на индивидуальных затратах предприятий, и т. д.

*Экономическая реформа 1979 г.* предусматривала существенное совершенствование механизмов планирования. Ее суть состояла в том, чтобы постоянно наращивать плановое централизованное начало

в управлении экономикой. Была реализована директивная парадигма управления. Отстаивался тезис о несовместимости рынка и социализма. Существенный вклад в развитие теории планового управления внесли А. В. Бачурин, И. И. Еремин, Н. А. Моисеенко, Е. П. Попов и др.

**Задание для самостоятельной работы.** Гастев Алексей Капитонович – уроженец города Суздаля. Ознакомьтесь с биографией и научными трудами нашего земляка. Какие положения его учений вы считаете актуальными и полезными для современников?

### 3.4. Развитие менеджмента в современной России

В 1990-е гг. проводились радикальные рыночные реформы и выстраивалась принципиально новая система хозяйственного управления. Новый экономический курс был объявлен на втором этапе V съезда народных депутатов РСФСР (28 октября – 2 ноября 1991 г.). Б. Н. Ельцин выступил на съезде с Обращением к депутатам о наличии уникальной возможности за несколько месяцев изменить экономическое положение и начать процесс экономического оздоровления. Он предложил политику разгосударствления собственности, формирования рыночной среды и образования новых форм управления на всех уровнях хозяйствования.



*Б. Н. Ельцин*

Ключевым моментом в переходе от планового управления экономикой к рыночному регулированию стала либерализация цен со 2 января 1992 г., получившая название «шоковой терапии». За короткий срок в России были созданы коммерческие структуры, проведена реорганизация колхозов и совхозов, осуществилось перераспределение государственного имущества и земель.

Принятие в декабре 1993 г. новой Конституции заложило основы для президентского правления в России. Согласно новой Конституции, основные направления внутренней и внешней политики государства определяет Президент Российской Федерации, который назначает Председателя Правительства с согласия Думы и представляет ей для обсуждения кандидатуру Председателя Центробанка. Все

остальные должности исполнительной власти Президент назначает по своему личному усмотрению.

Однако реформа вызвала резкое ухудшение социально-экономического положения населения страны. Высокая цена социально-экономических, общественно-политических и духовных, нравственных, культурных издержек преобразований, проведенных при М. С. Горбачеве и Б. Н. Ельцине, была обусловлена неподготовленностью как страны и новой политической элиты, так и общества в целом к масштабным, кардинальным переменам.



*М. С. Горбачев*

31 декабря 1999 г. Б. Н. Ельцин добровольно досрочно ушел в отставку, назначив своим преемником В. В. Путина. Данное событие ознаменовало начало нового подхода к организации рыночного управления государством. Начал стремительно формироваться слой профессиональных менеджеров.

**Задание для самостоятельной работы.** Рассмотрите особенности менеджмента России, обусловленные ее национальными и культурными традициями.

### ***Вопросы для самопроверки***

1. Какие события и деятельность каких выдающихся личностей заложили основу для развития управления в России в период до XIX в.?

2. Кем был М. М. Сперанский? Каков его вклад в развитие российского управления?

3. Каков вклад М. В. Ломоносова в развитие российского управления?

4. Какие события и чья деятельность обеспечили развитие менеджмента в России в период промышленного переворота?

5. Кем был П. А. Столыпин? Каков его вклад в развитие российского управления?

6. Кем был С. Ю. Витте? Каков его вклад в развитие российского управления?

7. Как возникла наука об управлении в России на рубеже XIX – XX вв.?

8. В каких направлениях развивалась наука об управлении в советской России?

9. Каков вклад А. К. Гастева в развитие науки об управлении в России?

10. Каков вклад Л. В. Канторовича в развитие науки об управлении в России?

11. Каковы особенности и проблемы развития современного менеджмента в России?

### ***Список рекомендуемой литературы***

1. *Базиян, Н. Р.* Практический менеджмент в России / Н. Р. Базиян. – М. : Церера, 2005. – 528 с. – ISBN 5-89710-021-7.

2. История государственного управления в России : учебник / под ред. А. Н. Маркова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 319 с. – ISBN 978-5-238-01218-6.

3. Менеджмент : Теория и практика в России : учебник / под ред. А. Г. Поршнева, М. Л. Разу, А. В. Тихомировой. – М. : ФБК-ПРЕСС, 2005. – 528 с. – ISBN 5-88103-091-5.

4. Новые лидеры российского бизнеса / М. Кетс де Врис [и др.]. – 2-е изд., стер. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 339 с. – ISBN 978-5-9614-1666-4.

5. Русский локомотив. Цикл документально-исторических фильмов: История экономического чуда в России. Рубеж XIX – XX вв. [Электронный ресурс] / авт. сценария В. Рокотов, Е. Козенкова. – 1 электрон. опт. диск.

6. *Сюэпин, Г.* Политэкономика Владимира Путина / Г. Сюэпин, Чж. Мэн ; под общ. ред. Е. Г. Черновой, науч. ред. Л. В. Попова. – СПб. : Изд-во СПбГУ, 2017. – 350 с. – ISBN 978-5-288-05693-2.

## Раздел II. НАУЧНЫЕ ОСНОВАНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

### Глава 4. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ И ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Применение знаний к знаниям должно стать наиболее важным фактором повышения производительности.

*П. Друкер*

#### 4.1. Методологические основания менеджмента

*Методология* – это учение о структуре, логической организации, методах и средствах деятельности. *Методология менеджмента* – это логическое построение организации с применением совокупности: 1) подходов, 2) принципов, 3) методов и инструментов эффективной управленческой деятельности и ее развития. Рассмотрим каждый компонент этой методологии.

*Методологический подход к решению задач менеджмента* есть набор определенных приемов познания и способов деятельности, направленных на достижение целей управления. Основные методологические подходы, применяемые в современном менеджменте, представлены в табл. 4.1.

Таблица 4.1

*Методологические подходы в менеджменте*

Подход	Сущность подхода
Диалектический	Рассмотрение управленческих проблем в их постоянной взаимосвязи, движении и развитии
Абстрагирование	Мысленное выделение, вычленение элементов системы управления и отвлечение их от прочих элементов внешней и внутренней сред
Холистический	Целостное восприятие системы управления с выделением главных и существенных ее свойств и характеристик
Метаэкономический	Выход за пределы области экономических знаний с целью привлечения к исследованию системы управления инструментария других отраслей науки

Подход	Сущность подхода
Программно-целевой	Четкое определение цели и разработка программы действий для оптимального ее достижения
Системный	Рассмотрение процессов и явлений в управлении как системы
Ситуационный	Выбор методов и приемов управления исходя из конкретной ситуации
Комплексный	Принятие решений с учетом важнейших факторов внутренней среды
Количественный (структуризация)	Описание управленческого процесса с помощью математических моделей
Процессный	Рассмотрение управления как процесса непрерывного чередования функций планирования, организации, мотивации и контроля
Маркетинговый	Ориентация управления на удовлетворение спроса потребителей
Интегративный	Исследование внутренних и внешних взаимосвязей в системе управления: между ее подсистемами и элементами, стадиями жизненного цикла объекта управления, иерархическими уровнями управления, субъектами управления
Интернациональный	Формирование глобальной системы менеджмента

*Методологические принципы менеджмента* – это основные требования (правила), предъявляемые к системе управления. Перечислим важнейшие методологические принципы современного менеджмента: научности, единства теории и практики, познаваемости, объективности, конкретности и определенности, причинности, развития, инновационности, историзма, демократичности, корпоративной социальной ответственности.

*Методы* – это способы, приемы получения новых и проверки на истинность старых знаний. *Методы менеджмента* – это система правил и процедур решения различных задач управления с целью обеспечения эффективного развития организации. Методы менеджмента позволяют снизить интуитивный характер управления, упорядочить, обосновать и повысить эффективность функционирования систем управления на предприятии. Основные общие методы проведения ис-

следований в менеджменте – экспериментирование, тестирование, анкетирование, интервьюирование, экспертные оценки, изучение документации, моделирование.

*Инструменты менеджмента* – это совокупность парадигм, механизмов, моделей, технологий решения задач менеджмента.

### ***Задания для самостоятельной работы***

1. Рассмотрите на конкретных примерах применение в менеджменте каждого из перечисленных в табл. 4.1 методологического подхода.

2. Изучите сущность и практическую реализацию перечисленных методологических принципов менеджмента.

3. Изучите сущность и практическую реализацию основных методов и инструментов менеджмента.

## **4.2. Теоретические основания менеджмента**

*Теория* – это учение, система идей или принципов. Основными теоретическими основаниями менеджмента являются общая теория систем и кибернетическое учение об управлении. Данные учения развивали теорию управления, опираясь на системный методологический подход.

*Системный подход* – это направление методологии специально-научного познания и социальной практики, в основе которого лежит исследование объектов как систем<sup>17</sup>. Системный взгляд на явление менеджмента позволил рассматривать его как совокупность самостоятельно функционирующих подсистем, объединенных общей целью, внутренними и внешними связями.



*А. А. Богданов*

Основополагающие принципы такого подхода впервые обосновал А. А. Богданов (1873 – 1928) – врач, философ, экономист. Он сформулировал общее свойство всех систем – «быть организованной», под которым понимал следующее: свойство целого больше суммы составляющих его частей. Чем больше целое разнится от суммы, тем оно более организовано. В работе «Тектология» были исследованы компоненты, обеспечивающие органи-

---

<sup>17</sup>Философский энциклопедический словарь / редкол.: С. С. Аверинцев [и др.]. 2-е изд., стер. М. : Сов. энцикл., 1989. С. 587.

зованность. Предложенная А. А. Богдановым концепция опиралась на признание необходимости конкретно-научного подхода к исследованию любого явления со стороны его организованности. Данный прием позволял конструировать объект управления из сложных, разобщенных составляющих и рассматривать его как интегрированное целое, обладающее интегративными свойствами, не присущими ни одной из составляющих объекта в отдельности<sup>18</sup>. Благодаря этому учению появилась возможность исследовать трудно наблюдаемые свойства и отношения объектов. Идеи А. А. Богданова получили развитие в трудах В. И. Вернадского, Т. Котарбинского, Л. Берталанфи и др.

Людвиг Берталанфи (1901 – 1972) – австрийский биолог и философ, предпринял попытку обобщить анализ системной проблематики в естественно-научных и философских исследованиях с позиции идеи организованности систем А. А. Богданова. Основная заслуга Л. Берталанфи состоит в обосновании формальных математических аналогий в общих законах взаимодействия компонентов всех систем. Благодаря этим аналогиям он выявил возможность синтеза разных отраслей науки на основе теории систем вопреки господствовавшей идее редукционизма, сводящей все науки к физике. Л. Берталанфи разработал *общую теорию систем*, которая стала всеобщей теорией организации (табл. 4.2).



*Л. Берталанфи*

Таблица 4.2

*Структура общей теории систем*

Фундаментальная область	Прикладная область
Кибернетика Теория информации Теория игр Теория решений Топология Теория автоматов Теория ячеек Теория множеств	Системотехника Исследование операций Инженерная психология

<sup>18</sup>Спицнадель В. Н. Основы системного анализа : учеб. пособие. СПб. : Бизнес-пресса, 2000. С. 118 – 119.

В данной теории *система* представляется как упорядоченная совокупность элементов, между которыми существуют или могут быть созданы определенные отношения. Общими отличительными характеристиками любой системы признается наличие:

- множества элементов, среди которых есть системообразующие;
- связей между ними;
- определенной организации в функционировании элементов, приводящей к снижению степени неопределенности;
- свойства целостности, которое представляет собой онтологическое основание системы;
- свойства *интегативности*.

Согласно такому представлению в структуре любой системы, включая организацию, выделяют четыре компонента (табл. 4.3).

Таблица 4.3

*Структурные компоненты системы*

Название	Сущность структурного компонента
Элемент	Минимальный компонент системы, который при заданном способе расчленения вкладывается в ее структуру как неделимая частица
Связь	То, что соединяет (собирает) элементы и свойства системы в единое целое. Два или более различных предмета связаны, если по наличию или отсутствию некоторых свойств у одних из них можно судить о наличии или отсутствии тех или иных свойств у других из них <sup>19</sup>
Подсистема	Выделенное по определённым правилам и признакам целенаправленное подмножество взаимосвязанных элементов любой природы, выполняющих смежные взаимосвязанные функции <sup>20</sup>
Среда	Совокупность внешних и внутренних факторов и объектов, влияющих на систему и взаимодействующих с ее отдельными элементами

<sup>19</sup>Спицнадель В. Н. Указ. соч. С. 133 – 134.

<sup>20</sup>Мыльник В. В., Титаренко Б. П., Волочиненко В. А. Исследование систем управления : учеб. пособие. 3-е изд., перераб. и доп. М. : Деловая кн., 2004. С. 20.

Теория современных социально-экономических систем в наибольшей степени разработана американскими экономистами Дж. Р. Форрестером, Й. Рандерсом, Р. Ричардсоном, П. К. Робертсом, П. Сенге, Д. Л. Медоузом и др.

### ***Задания для самостоятельной работы***

1. Изучите признаки системы, присущие организации.
2. Ознакомьтесь с новыми направлениями и достижениями в общей теории систем.

### **4.3. Менеджмент как кибернетическая система**

Наряду с общей теорией систем важнейшим теоретическим основанием менеджмента явилось кибернетическое учение.

*Кибернетика* – наука об общих законах управления в природе, обществе, живых организмах и машинах, изучающая информационные процессы, связанные с управлением динамических систем. *Объектом* исследования кибернетики считаются динамические системы, *предметом* – информационные процессы, связанные с управлением этими системами. Кибернетика изучает системы как множество элементов, соединенных между собой цепью причинно-следственной зависимости. Такое соединение между элементами носит название «связь».

Менеджмент как кибернетика стал рассматриваться с 1948 г., когда вышла в свет книга американского ученого Н. Винера «Кибернетика, или Управление и связь в животном мире и машине». В своей книге он первоначально определил кибернетику как науку об управлении и связи в животном мире и мире техники. Позднее в своих книгах «Кибернетика и общество», «Творец и робот», это определение было распространено на управление в любых системах, в том числе экономических.



*Н. Винер*

В современной кибернетике организация воспринимается как *система управления*, состоящая из двух подсистем, представляющих

субъект и объект управления, между которыми действуют прямые и обратные связи.

Общая кибернетическая структура системы управления (СУ) представлена на рис. 4.1.

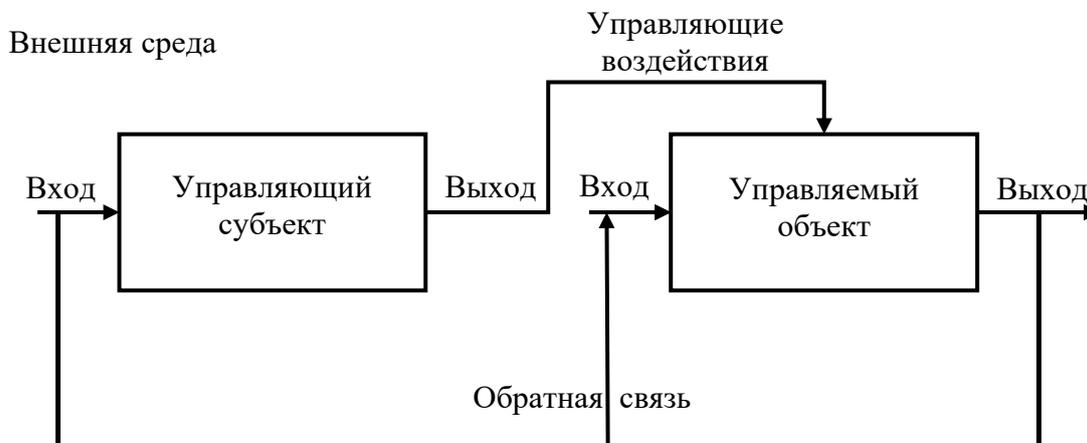


Рис. 4.1. Общая структура системы управления

В этой системе *управляющий субъект* вырабатывает управленческие решения, оказывающие управляющие воздействия на управляемый объект. *Управляемый объект* – часть окружающего мира, состояние которой нас интересует; часть, на которую мы можем целенаправленно воздействовать.

В экономике СУ оказывает воздействие на процессы производства продукции, обмена, распределения дохода и потребления благ. Объектами управления являются имущество, финансы, ресурсы, поставки, продажи, затраты, информация, персонал, инновации и т. д.

СУ имеет «вход» и «выход». «Вход» СУ характеризуется параметрами проблем, например требования стейкхолдеров, качество продукции, объемы продаж и т. д. Через вход в систему управления непрерывным потоком поступают различные ресурсы – информационные, финансовые, материальные, человеческие и др. «Выход» СУ характеризуется результатами решений проблем, выраженными количественно, качественно и материально, – продукция, отходы, прибыль, налоги и обязательные платежи, заработная плата, квалификация и т. д. Совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы системы управления в ее выходы, называется *процессом*. Соотношение результатов на «выхо-

де» и ресурсов на «входе» характеризует *эффективность работы СУ*, а скорость исполнения управленческих решений – её *оперативность*.

СУ снабжена *обратной связью*, под которой понимается зависимость достигнутого результата от исходных данных в завершённом периоде. Обратная связь возникает:

1) в процессах распределения полученного дохода, в направлениях:

– обеспечения круговорота и расширенного воспроизводства деятельности;

– мотивации персонала;

– вознаграждения собственников;

2) при поступлении информации от потребителей о качестве продукции.

Система управления характеризуется неразрывным единством со средой, во взаимодействии с которой проявляет свою целостность. Элементы и связи в устойчивой системе адекватны среде, в которой эта система функционирует. Структурно среду системы разделяют на внутреннюю и внешнюю.

*Внутренняя среда СУ* – это то, что окружает каждый элемент системы внутри её самой; та внутренняя атмосфера, в которой протекает процесс управления. Эту атмосферу формируют поведение каждого элемента системы и установленные связи между ними.

*Внешняя среда СУ* – часть множества не входящих в систему элементов, которые могут влиять на её поведение или подвергаться её влиянию. Характеристики внешней среды: уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы (взаимосвязи); количество факторов, на которые система обязана реагировать (сложность); скорость, с которой происходят изменения в окружении системы (подвижность); функция, количество и достоверность информации о влиянии каждого фактора, которой располагает система (неопределённость)<sup>21</sup>.

В изменчивой и неопределённой внешней среде принципами управления социально-экономическими системами выступают: целостность, эмерджентность, синергизм, мультипликативность, обособлен-

---

<sup>21</sup>Мескон М., Хедоури Ф., Альберт М. Основы менеджмента : пер. с англ. М. : Вильямс, 2008. С. 111 – 113.

ность, совместимость (изоморфность), адаптивность, гибкость, самоорганизованность, саморегулирование, иерархичность, динамическая локализация.

Управление различными системами регулируется общими *законами*, которые действуют в области управления организацией. Это законы:

- единства и целостности системы управления;
- обеспечения необходимого числа степеней свободы системы;
- необходимого разнообразия систем управления;
- соотносительности управляющих и управляемых систем.

Система управления, как любая динамическая система, имеет *жизненный цикл*, типичными стадиями которого выступают замысел, разработка, производство, применение, поддержка и выведение из эксплуатации. В ГОСТ Р 57193-2016 «Системная и программная инженерия. Процессы жизненного цикла систем» этот цикл описан с использованием абстрактной *функциональной модели*, которая представляет собой осмысление потребностей в системе, ее реализации, эксплуатации, развитии и списании. Система развивается через свой *жизненный цикл* как результат действий, выполняемых и управляемых специалистами организации. Для этих действий используются процессы. Структура функциональной модели жизненного цикла системы может быть выражена в терминах этих процессов, их результатов, отношений и последовательности (табл. 4.4)<sup>22</sup>.

Таблица 4.4

*Процессы жизненного цикла системы*<sup>23</sup>

Группа процессов	Процесс
Процессы соглашения	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Процесс приобретения;</li> <li>• процесс поставки</li> </ul>
Процессы организационного обеспечения	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Процесс управления моделью жизненного цикла;</li> <li>• процесс управления инфраструктурой;</li> <li>• процесс управления портфелем проектов;</li> </ul>

<sup>22</sup>ГОСТ Р 57193-2016 (ISO/IEC/IEEE 15288:2015, NEQ). Системная и программная инженерия. Процессы жизненного цикла систем. Введ. 2017-11-01. М. : Стандартиформ, 2016. С. 12.

<sup>23</sup> Там же. С. 15.

Группа процессов	Процесс
Процессы организационного обеспечения	<ul style="list-style-type: none"> <li>• процесс управления человеческими ресурсами;</li> <li>• процесс управления качеством;</li> <li>• процесс управления знаниями</li> </ul>
Процессы технического управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Процесс планирования;</li> <li>• процесс оценки и контроля;</li> <li>• процесс управления решениями;</li> <li>• процесс управления рисками;</li> <li>• процесс управления конфигурацией;</li> <li>• процесс управления информацией</li> </ul>
Технические процессы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Процесс анализа бизнеса или назначения;</li> <li>• процесс определения потребностей и требований заинтересованных сторон;</li> <li>• процесс определения системных требований;</li> <li>• процесс определения архитектуры;</li> <li>• процесс определения проекта;</li> <li>• процесс системного анализа;</li> <li>• процесс реализации;</li> <li>• процесс комплексирования;</li> <li>• процесс верификации;</li> <li>• процесс передачи;</li> <li>• процесс валидации;</li> <li>• процесс функционирования;</li> <li>• процесс сопровождения;</li> <li>• процесс изъятия и списания</li> </ul>

***Задания для самостоятельной работы***

1. Изучите принципы системы управления, которыми обладает организация.

2. Изучите сущность и проявления действий перечисленных законов в управлении организацией.

#### 4.4. Эволюция концепций менеджмента

В середине XX в. произошла смена парадигм управления (табл. 4.5).

Таблица 4.5

##### *Смена парадигм управления*

Признак различия	Парадигма управления	
	технократического	меритократического
1. Критерий управления	Прибыль	Качество жизни
2. Доминирующие факторы развития	Экстенсивные, ориентирующие на наращивание производств и массовый выпуск продукции	Интенсивные, ориентирующие на повышение качества продукции и наиболее полное удовлетворение запросов потребителей
3. Научно-технологический прогресс	Один из факторов развития	Основной фактор развития
4. Ключевой объект управления	Финансовый капитал	Интеллектуальный капитал
5. Административная модель управления	Жесткая централизованная	Гибкая, сочетающая централизацию и децентрализацию
6. Основная задача управления	Концентрация производств и создание крупных предприятий	Интеграция организаций и их подразделений в рамках деловых партнерств
7. Человеческие ресурсы	Придаток машин	Источник инноваций, требующий удовлетворения потребностей
8. Главные требования к менеджеру	Коммуникативность, образование и профессионализм	Компетентность и ответственность
9. Управленческая задача	Типовая, выполняется по инструкции без научения	Изменяющаяся, требующая научения и креативности
10. Источник управленческой ренты	Масштаб деятельности и экономия условно-постоянных расходов	Инновации, устойчивые связи

В ходе относительно короткого периода эволюции в теории и практике менеджмента сформировались три основные концепции управления (рис. 4.2).

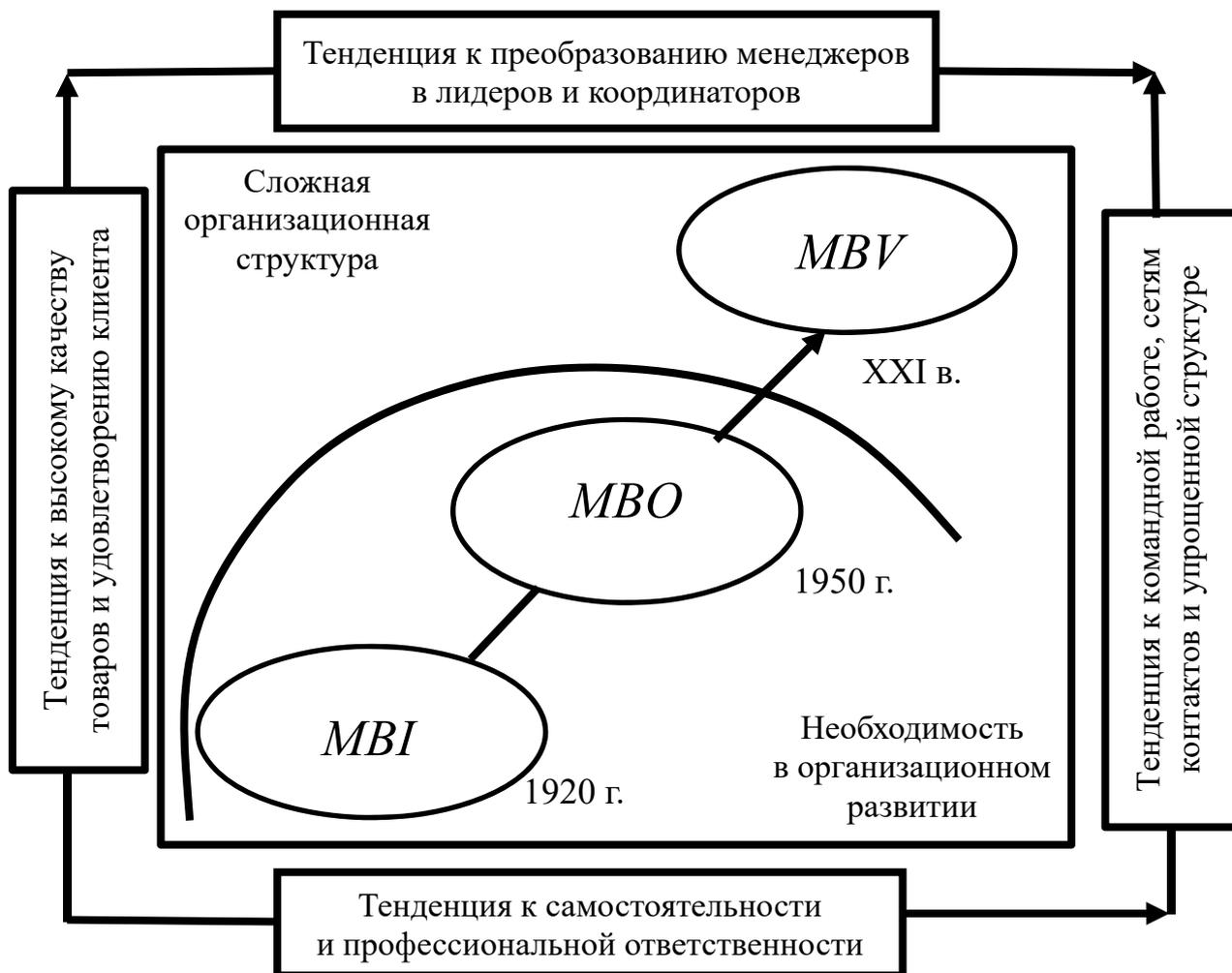


Рис. 4.2. Эволюция основных концепций менеджмента<sup>24</sup>

Концепция управления на основе инструкций (МВІ) разработана Анри Файолем и основана на применении принципа «сверху – вниз» с жесткой субординацией и контролем исполнения деятельности. Эта концепция эффективна в условиях стабильного рынка и небольшой необходимости адаптации к изменениям внешней среды<sup>25</sup>. В совре-

<sup>24</sup>Цит. по: Гусева Н. И. Современные тенденции менеджмента российских компаний: от менеджмента по инструкциям (МВІ) к менеджменту на основе создания системы ценностей (МВV) // Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования : сб. науч. тр. / под ред. М. Ю. Шершерева. М. : ВШЭ, 2011. Вып. 3, ч. 1. С. 27 – 38.

<sup>25</sup>Там же.

менных условиях ее используют для управления процессами с большой долей регламентированного труда, а также в управлении автоматизированными и роботизированными производствами.

*Концепция управления на основе целей (MBO)* обоснована Питером Друкером и произвела революцию в менеджменте. Основные принципы управления: иерархическая соподчиненность целей, цикличность, обратная связь, конкретность и измеримость целей, регулярность и постоянство работы по определению целей, единый стандарт, оформление целей, плановость, отчетность, участие, холизм.

Особенности управления: разработка целей «сверху – вниз»; согласование целей на непротиворечивость; установление цели для каждого сотрудника организации; определение цели как критерия оценки результатов труда каждого сотрудника и заложение ее в систему мотивации; организация работы как совместного творчества сотрудника с непосредственным руководителем; развитие диалога «начальник – подчиненный».

Общая методика построения системы управления на основе целей включает следующие этапы: постановку целей, разработку планов по их достижению; обеспечение контроля, измерения и оценки результатов; проведение корректирующих мер.

*Концепция управления на основе ценностей (MBV)* предложена Томом Питерсом и Робертом Уотерменом. Позже Саймон Долан и Сальвадор Гарсия обосновали, что система, действующая на основе этой концепции, обеспечивает более высокую рентабельность инвестиций, чем новые технологии, НИОКР, конкурентная стратегия и контроль качества. Включение ценностей в структуры традиционных систем управления позволило существенно изменить характер менеджмента компании, сделало социально ориентированной не только его философию, но и практику.

Ценности в менеджменте представляются как основополагающие ментальные установки относительно себя, других, взаимоотношений, бизнеса и мира в целом. Система управления развитием на основе ценностей содержит три основных компонента: идеологию<sup>26</sup>, механизм самообновления и лидерство. Их взаимодействие порождает синергетические эффекты управления за счет:

---

<sup>26</sup>*Идеология менеджмента* представляется как система взглядов и идей, определяющая ценности организации, ее корпоративную культуру, миссию, видение и концепцию развития.

- новых требований, предъявляемых к структуре системы управления;
- философии менеджмента, которая служит связующим звеном намерений и планов с его практикой;
- расширения состава и объединения ценностей, обеспечения их взаимосвязи с целями и задачами организации;
- развития стратегического лидерства и совершенствования корпоративной культуры организации, которой работники руководствуются в повседневной работе;
- высвобождения творческой энергии работников;
- развития их личного достоинства, самостоятельности и социальной ответственности<sup>27</sup>.

В современном менеджменте применяют и другие концепции, такие как управление на основе результатов, затрат, центров ответственности, компетенций, мотивации, делегирования, философии научения; управление стоимостью; рамочное управление, контекстное управление, доказательный менеджмент, менеджмент без иерархии (*МОН – Management ohne Hierarie*), управление знаниями, *IT Service Management (ITSM)*, *New Public Management (NPM)*, *T-Shaped Management* и др. Дадим краткие характеристики особенностей наиболее известных концепций.

*Концепция управления на основе результатов* предполагает выполнение следующих этапов: определение круга полномочий и обязанностей руководителей всех уровней; установление целей и задач управления в рамках определенных полномочий и обязанностей; разработку реальных планов достижения поставленных целей; формирование системы контроля, измерения, оценки работы и достигнутых каждым руководителем результатов.

*Концепция управления на основе центров ответственности* реализуется по-разному в зависимости от вида центра ответственности. Таким центром могут быть доходы, затраты, прибыль, инвестиции, инновации. Соответственно выбранному центру выстраивают различные системы управления.

---

<sup>27</sup>Долан С., Гарсия С. Управление на основе ценностей. Корпоративное руководство по выживанию, успешной жизнедеятельности и умению зарабатывать деньги в XXI веке. М. : Претекст, 2008. 320 с.

*Управление на основе мотивации* предполагает применение рациональных мотивационных моделей: мотивационной модели самореализации и мотивационной модели сопричастности (соучастия).

*Концепция рамочного управления* подразумевает делегирование задач сотрудникам; определение границ, в которых сотрудники могут действовать по своему усмотрению; определение исключительных случаев; создание надлежащей информационной системы; определение способа и характера вмешательства руководителя. Преимущества этой концепции состоят в освобождении руководителя от рутинных функций контроля, увеличении возможности для инициативы и творчества сотрудников, повышении уровня организованности и улучшении коммуникации в организации. К недостаткам рамочного управления относятся: распространенность функций управления только на часть проблем руководства; трудности, связанные с разграничением сфер и формированием терпимости в спорных ситуациях; демотивирующее воздействие.

*Управление на основе делегирования* отличается ясностью постановок задач, четким определением рамок принятия решений, разграничением ответственности за действия и результаты. Основными принципами такого управления выступают: выделение уровней принятия производственных решений; принятие решений многими сотрудниками; четкое определение поля деятельности для каждого сотрудника; делегирование ответственности в подразделениях; распределение задач «снизу – вверх»; оформление принципов взаимоотношений руководителей и сотрудников в специальном документе по руководству организацией.

**Задание для самостоятельной работы.** Изучите сущность других концепций менеджмента. Прокомментируйте практическое применение концепций менеджмента на конкретных примерах.

#### **4.5. Предпосылки зарождения нового направления менеджмента**

Предполагается, что основной функцией менеджмента будущего будет формирование рамочных порядков в организации и макросреде, так называемый фрейминг. Перед этой функцией будет ставиться задача формирования заданных порядков в хаотичных средах. Инстру-

ментарий практической реализации фрейминга активно разрабатывается. Существенно изменится качество человеческих ресурсов будущих систем управления, способных создавать новые порядки и быстро адаптироваться к ним. Предполагается, что управленцы и работники будут иметь высокий интеллектуальный потенциал и обладать разносторонними талантами, необходимыми для совместного творческого труда. Рассмотрим основные концепции, формирующие теоретические основания назревающей революции в управлении<sup>28</sup>.

1. Концепция «7 S» («7 S Framework») впервые была упомянута в 1981 г. в работе «*The Art Of Japanese Management*» Ричарда Паскаля и Энтони Атоса. Они проводили исследование японской промышленности и факторов ее успеха. Примерно в то же время Том Питерс и Роберт Уотермен исследовали факторы успеха ведущих американских компаний. Концепция получила название «7 S», потому что включает семь конструктивных элементов, названия которых начинаются с «s»:

- стратегия (*strategy*) – планы и направления действий, определяющие распределение ресурсов во времени для достижения поставленных целей;
- структура (*structure*) – внутренняя композиция организации, отражающая ее членение на подразделения, иерархическую субординацию этих подразделений и распределение власти между ними;
- системы (*systems*) – процедуры и рутинные процессы, протекающие в организации;
- штат (*stuff*) – ключевые группы персонала, существующие в организации и охарактеризованные по возрасту, полу, образованию и т. п.;
- стиль (*style*) – способ, которым руководители управляют организацией, организационная культура;
- квалификация (*skill*) – отличительные возможности ключевых людей в организации (мастерство);
- разделяемые ценности (*separate values*) – смысл и содержание основных направлений деятельности, которые организация доводит до своих членов.

---

<sup>28</sup>Макаренко М. В. Менеджмент : Тенденции развития менеджмента: основные этапы, научные школы и концепции управления [Электронный ресурс] : лекции. М. : Ун-т Рос. акад. образования, 2014. Ч. 1. С. 59 – 61. URL: <https://studfiles.net/preview/5183280/> (дата обращения: 03.05.2018).

2. *Теория «Z»*. В 1981 г. американский профессор У. Оучи обосновал эту теорию, изменив идею МакГрегора, сформулированную им в виде теории «X» и «Y». Оучи, изучив японский опыт управления, пришел к выводу о том, что может быть предложен эффективный тип японского подхода к управлению. Исходный пункт теории Z – положение о том, что человек – основа любой организации, и от него зависит успех ее функционирования.

3. *Теория «хаоса»* Дж. Глейка. Теория оказала существенное влияние на развитие методологии как естественных, так и гуманитарных наук, в том числе на развитие теории менеджмента. Внимание менеджера сосредотачивается на том, чтобы понять основные взаимосвязи, которые влияют на поведение сложных динамических систем. Теория «хаоса» учит, что небольшие изменения могут оказать существенное влияние на физические системы. Следуя этой аналогии, решающей концепцией в теории систем воспринята *идея о системе «рычагов»*, т. е. о том, что небольшие, хорошо продуманные действия иногда могут вызвать значительные долгожданные улучшения.

***Задание для самостоятельной работы.*** Обоснуйте взаимосвязи рассмотренных теорий и то, каким изменениям в менеджменте будет способствовать их практическая реализация.

### ***Вопросы для самопроверки***

1. Каковы методологические основания современного менеджмента?
2. На какие методологические принципы опирается современный менеджмент? Какова их суть?
3. Кто стоит у истоков общей теории систем?
4. Какова структура области знаний общей теории управления?
5. Почему общая теория систем воспринимается как методология менеджмента?
6. Каковы основные положения общей теории систем, которые используются в менеджменте?
7. Какие известны классификации систем управления?
8. Каковы основные законы управления различными системами?
9. Кто впервые рассматривал предприятие как кибернетическую систему?

10. Почему менеджмент можно рассматривать как развивающуюся систему?

11. Каковы структурные компоненты системы управления? Как они взаимосвязаны?

12. Каковы особенности управления, в контуре которого присутствует человек?

13. Почему менеджмент можно рассматривать как вид деятельности?

14. Каковы теоретические основания современного менеджмента?

15. Какие основные концепции управления применяются в практике менеджмента?

16. Каковы основные вехи эволюции концепций управления?

17. В чем состоит суть концепции управления на основе целей? Кто ее автор?

18. В чем состоит суть концепции управления на основе ценностей? Кто ее автор?

19. Какие существуют модификации концепции управления на основе целей?

20. В чем состоит суть концепции управления на основе мотивации?

21. В чем состоит суть концепции рамочного управления?

22. В чем состоит суть концепции управления на основе делегирования?

23. В чем состоит суть концепции «7 S»? Кто ее автор?

24. В чем состоит суть концепции «хаоса»? Кто ее автор?

25. В чем состоит суть концепции «Z»? Кто ее автор?

26. Что вам известно о концепции доказательного менеджмента?

### ***Список рекомендуемой литературы***

1. *Деминг, У. Э.* Выход из кризиса : Новая парадигма управления людьми, системами и процессами : учебник / У. Э. Деминг, Ю. П. Адлер, В. Л. Шпер. – 9-е изд., стер. – М. : Альпина Паблишер, 2017. – 417 с. – ISBN 978-5-9614-5264-8.

2. *Гаврилова, Т. А.* Интеллектуальные технологии в менеджменте: инструменты и системы [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Т. А. Гаврилова, Д. И. Муромцев. – 2-е изд., стер. СПб. : Высш. шк. менеджмента : Изд. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2008. – 488 с. URL:

<http://znaniium.com/bookread2.php?book=504514> (дата обращения: 03.05.2018). – ISBN 978-5-9924-0017-5.

3. *Нив, Г. Р.* Организация как система : Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга : пер. с англ. / Г. Р. Нив. – 5-е изд., стер. – М. : Альпина Паблишер, 2017. – 368 с. – ISBN 978-5-9614-4601-2.

4. *Пфееффер, Дж.* Доказательный менеджмент: новейшая концепция управления от Гарвардской школы бизнеса : пер. с англ. / Дж. Пфееффер. – М. : Эксмо, 2008. – 384 с. – ISBN 978-5-699-22693-1.

5. *Расиел, И. М.* Метод McKinsey : Использование техник ведущих стратегических консультантов для решения личных и деловых задач / И. М. Расиел. – 8-е изд., стер. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 190 с. – ISBN 978-5-9614-4615-9.

6. *Семенов, А. К.* Теория менеджмента / А. К. Семенов, В. И. Набоков. – М. : Дашков и К, 2017. – 492 с. – ISBN 978-5-394-01413-0.

7. *Урбан, М.* Успех чужими руками : Эффективное делегирование полномочий : учеб. пособие / М. Урбан. – 2-е изд., стер. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 156 с. – ISBN 978-5-9614-1621-3.

## Глава 5. СОЦИОФАКТОРЫ И ЭТИКА МЕНЕДЖМЕНТА

Высшая нравственность – это жертва своей личности в пользу коллектива.

*М. Пришвин*

### 5.1. О социофакторах менеджмента

Особенность современного менеджмента – сложная, неопределенная и изменчивая внешняя среда, в которой действуют многочисленные факторы. Под фактором понимается движущая сила, лежащая в основе какого-либо процесса, явления или определяющая их ход. Все большую роль в менеджменте играют *социофакторы* – движущие силы общества, интересы и жизнедеятельность которого формируют социальные изменения окружающей среды. По родству природы все социофакторы объединяют в несколько групп<sup>29</sup>:

- *социально-экономические*: глобализация, парадигма экономического развития, рынки ресурсов и товаров, доход на душу населения, инфраструктура, курсы обмена валют, экономические условия;

- *политико-правовые*: политические риски, законы и ограничения, возможности национализации и приватизации, тарифы, квоты, налоги, терроризм, политическая нестабильность;

- *культурологические*: социальные ценности, убеждения, единые стереотипы поведения и мышления, язык, религия, родственные связи, образование, грамотность, временная ориентация;

- *информационные* – Интернет.

Взаимовлияния социофакторов этих групп образуют *бизнес-среды менеджмента*: социально-экономическую, законодательно-политическую, социокультурную и информационную (соответственно группам). В зависимости от объектов, на которые оказывают воздействия социофакторы, формируются международная, национальная, региональная, отраслевая, организационная бизнес-среды менеджмента.

В задачи анализа бизнес-сред менеджмента входит выявление характера воздействия социофакторов на работу организации. Разли-

---

<sup>29</sup>Дафт Р. Л. Менеджмент. 8-е изд., стер. СПб. : Питер, 2011. С. 148 – 158.

чают *способствующие* и *сдерживающие* социофакторы: первые вызывают эффект социальной фасилитации (улучшение деятельности организации), вторые – социальное торможение (ухудшение ее деятельности).

К социофакторам, образующим эффект социальной фасилитации, относятся патриотизм, вера в успех, лобби, протекционизм, благотворительность, толерантность, плюрализм мнений, социальная мобильность и др.

Эффект социального торможения вызывают общественное давление (клановость, коррупция, этноцентризм, сословность, безграмотность, пиратство, рэкет, рейдерство, терроризм, бедность), социальные предубеждения (отрицательные установки в отношении определенных социальных групп, содержащие негативные эмоции и враждебные предубеждения), социальные стереотипы (когнитивные схемы, создающиеся в отношении членов каких-либо социальных групп – этнических, гендерных, возрастных и т. д.).

Влияние социофакторов в менеджменте учитывают:

- при разработке философии управления или выборе идеологической ориентации действий в социальной среде;
- формировании социальных процессов, социального поведения и культуры в организации;
- обосновании выбора управленческих решений;
- построении социальной инфраструктуры организации;
- отражении социальных аспектов в системе мотивации персонала.

**Задание для самостоятельной работы.** Изучите социальные показатели, которые в моделях управленческих задач отражают влияние социофакторов на управляемые процессы.

## **5.2. О социальных ценностях в менеджменте**

Для успешного управления современной организации необходимо уметь приспособливаться к влиянию социофакторов, откликаться на проблемы, возникающие в социальной среде, и учитывать социальные ценности в менеджменте (табл. 5.1).

Таблица 5.1

*Ценности организации, учитываемые в менеджменте*<sup>30</sup>

Природа ценностей	Категории ценностей	Типы предпочитаемых организациями целей
Теоретические	Истина, знание, рациональное мышление	Долгосрочные исследования и разработки
Экономические	Практичность, полезность, накопленные богатства	Рост, прибыльность, результаты
Политические	Власть, признание	Общий объем капитала, продаж, количество работников
Социальные	Хорошие человеческие отношения, привязанность, отсутствие конфликтов	Социальная ответственность относительно прибыли, косвенная конкуренция, благоприятная атмосфера в организации
Эстетические	Художественная гармония, состав, форма и симметрия	Дизайн изделия, качество, привлекательность, даже с ущербом для прибыли
Религиозные	Согласие со Вселенной	Этика, моральные проблемы

В исследовании Г. Хофстеде, проведенном среди 116 тыс. работников корпорации *IBM* из 40 стран мира, выделены четыре группы социальных ценностей, влияющих на взаимоотношения между организациями и между сотрудниками:

- 1) сокращение дистанции власти;
- 2) неприятие неопределенности;
- 3) соотношения принципов индивидуализма и коллективизма;
- 4) соотношение мужественности и женственности<sup>31</sup>.

Кроме того, сильное влияние оказывают общечеловеческие социальные ценности, такие как:

- язык: для снятия языковых барьеров в менеджменте развивается языковая плюрализм;
- религия – священные объекты, философские подходы к жизни, ритуалы, табу (этноцентризм или толерантность).

*Г. Хофстеде*

<sup>30</sup> Мескон М., Хедоури Ф., Альберт М. Указ. соч. С. 266.

<sup>31</sup> Дафт Р. Л. Менеджмент. Указ. соч. С. 159 – 160.

Отношение к социальным ценностям определяет социальные роли организации и ее работников.

*Социальная роль* – это способ поведения, который соответствует принятым в сообществе людей нормам, выражаемым в ожиданиях окружения. Социальная роль распадается на *ролевое поведение*, т. е. конкретные действия, которые совершаются, и *ролевое ожидание* – то, чего ждут от носителя роли окружающие. Социальная роль определяет одобряемую обществом манеру поведения. Между ролевым поведением и ролевым ожиданием совпадение обнаруживается не всегда, а потому общество создает систему социального контроля, важной частью которой является совокупность санкций – порицаний и наказаний за отклонение от ролевых ожиданий.

### ***Задания для самостоятельной работы***

1. Определите способы практической реализации социальных ценностей, выявленных Г. Хофстеде, в менеджменте.
2. Изучите сходства и различия этических и организационных ценностей.

### **5.3. Социальная ответственность менеджмента**

*Социальная ответственность* – добровольные действия организации, предпринимаемые во благо общества, а не по требованию закона. Стандартное понимание и способы практической реализации социальной ответственности в менеджменте определяются на основании национального стандарта Российской Федерации ГОСТ Р ИСО 26000-2012 «Руководство по социальной ответственности». В практике управления социальная ответственность может быть реализована в формах благотворительности, сотрудничества бизнеса и государства, социального партнерства.

Социальная ответственность организации способствует укреплению ее деловой репутации, повышению конкурентных преимуществ и инвестиционной привлекательности. Поэтому она заинтересована в публичной информации о собственной социальной активности. Субъекты хозяйствования составляют социальную отчетность в следующих возможных формах:

- комплексный отчет, оформленный по методу тройного итога (*Triple Bottom-Line*), методу Лондонской группы сравнительного анализа (*London Benchmarking Group*), методу группы корпоративного гражданства (*Corporate Social Citizenship*) или другому методу;
- стандартизированный отчет (*AA1000*, *SA8000*, *GRI* и т. д.);
- социальный отчет в свободной форме.

Организация несет социальную ответственность перед своими работниками, потребителями продукции, деловыми партнерами, сообществами в месте расположения, обществом в целом. По содержанию социальной деятельности различают такие виды социальной ответственности, как: этическая, филантропская, экологическая, консенциальная.

Под *этической ответственностью* понимают добровольно принятые правила делового поведения, обеспечивающие общественно полезные действия и не допускающие организации или ее отдельным работникам достигать своих целей за счет других людей, организаций или общества в целом. Этичное поведение определено в вышеупомянутом стандарте и не регламентируется законодательством. Такое поведение не всегда служит прямым экономическим интересам организации. Организация, принимающая этические решения, честно соблюдает права своих работников и обращается с ними одинаково, за исключением тех случаев, когда неравенство взаимоотношений требуют организационные цели и задачи.

В управлении задача этической ответственности состоит в том, чтобы создавать и поддерживать такие условия, при которых люди могли бы действовать корректно без чьей-либо указки. Этически ориентированное управление предполагает выполнение трех условий:

- 1) преобладание менеджеров, руководствующихся принципами нравственного поведения и стремящихся достичь высокого уровня морального развития;
- 2) присутствие этического лидерства, демонстрирующего приверженность этическим нормам;
- 3) применение инструментов формирования этических ценностей, например этического кодекса, заявленной этической политики, структур контроля этичности<sup>32</sup>.

---

<sup>32</sup>Дафт Р. Л. Указ. соч. С. 198 – 203.

**Задание для самостоятельной работы.** В национальном стандарте Российской Федерации ГОСТ Р ИСО 26000-2012 «Руководство по социальной ответственности» изучите проблемную область, действия и ожидания по решению социальных проблем в организационном управлении.

#### **5.4. Этическая ответственность менеджеров**

Все менеджеры обязаны быть честными и обладать умениями влиять на моральный климат коллектива. Однако это требование трудновыполнимо, потому что в менеджменте часто возникают ситуации *этической дилеммы*, когда ни одно из решений нельзя считать безукоризненным с нравственной точки зрения. Тогда этичность менеджмента ставится в зависимость от формы выражения системы ценностей организации, а также от личных качеств и манеры поведения каждого менеджера<sup>33</sup>.

Этически ответственный подход менеджера к своему делу сдерживает и сохраняет предпринимательство в рамках существующих легальных возможностей и общепринятых этико-правовых норм. Законопослушный добропорядочный менеджер принимает решения, исходя в равной степени из интересов организации, общества и своих собственных. Пренебрежение интересами какой-либо социальной группы может привести к нарушению этики менеджмента и нормального хода функционирования организации.

Этическая ответственность менеджеров высшего уровня проявляется в создании морального климата в организации, определении границ лояльности по отношению к ее возможной противозаконной деятельности. Этично действуя в условиях конкуренции, менеджеры вправе ожидать лояльности от подчиненных работников, но в то же время не могут ожидать лояльности, когда действуют в противовес закону, морали и интересам общества.

Этическая ответственность помогает менеджеру быть уверенным в правильности выполняемого дела и своего делового поведения, что является необходимым условием успешного управления. Уверенность менеджера в этом не имеет ничего общего с самоуверенностью, что считается негативным качеством любого человека. Уверенность в деле направлена:

---

<sup>33</sup>Дафт Р. Л. Указ. соч. С. 173, 182.

1) на повышение эффективности собственной деятельности в результате осознания целей, своих сильных сторон, требуемых способностей, ресурсов и проблемных областей;

2) развитие навыков конструктивного (результативного и психологически безопасного) взаимодействия в ситуациях деловой и межличностной коммуникации;

3) осознание и коррекцию самооценки, преодоление стереотипов, ведущих к неуверенному или агрессивному поведению; преодоление застенчивости;

4) развитие имиджевых качеств, личностной и профессиональной самопрезентации в деловом общении, индивидуального стиля поведения, создание ролевого репертуара делового поведения.

Такая уверенность закладывается в менеджерах с помощью воспитания, обогащения знаний, формирования и развития компетенций, научения, самоменеджмента.

Однако уверенному в деле менеджеру не следует забывать о предусмотрительности. Иногда доверчивая уверенность в деле может привести к неэтичному поведению и даже преступлению. Менеджеру опасно быть уверенным в том, что:

- деятельность организации не выходит за границы этических и юридических норм, потому что, будучи уверенным в этом, он может утратить чувствительность к тому, где проходит граница между умом и хитростью, изобретательностью и шулерством;

- неэтичная деятельность соответствует интересам организации;
- неэтичная деятельность безопасна, поскольку никогда не будет разоблачена;

- если его неэтичная деятельность помогает организации, то организация отнесется к менеджеру снисходительно и защитит его в случае разоблачения<sup>34</sup>.

С распространением в менеджменте информационных технологий возникает проблема *этичности современных рабочих мест*. С одной стороны, телекомьютинг (дистанцированная работа), работа в виртуальных командах, гибкий график создают условия для злоупотребления работниками предоставленной им свободой. С другой стороны, работодатель прибегает к видеонаблюдению, чтобы отслеживать время входа работника в локальную сеть и поиск информации в

---

<sup>34</sup>Переверзев Л. П., Шайденко Н. А., Басовский Л. Е. Менеджмент : учебник. М. : ИНФРА-М, 2006. С. 192 – 193.

Интернете. Вследствие данной проблемы растет взаимное недоверие в отношениях «начальник-подчиненный»<sup>35</sup>.

Наиболее значимый способ практической реализации этической ответственности менеджеров – оправдание этически сложных управленческих решений при их оптимизации.

**Задание для самостоятельной работы.** Напишите эссе на тему «Этические ловушки для менеджера: как из них выбираться?».

## 5.5. Критерии принятия этически сложных решений

В условиях возрастания требований к социальной ответственности организаций усиливается значение *этических норм менеджмента*, которые представляют собой свод нравственных принципов и правил, позволяющих разрешать этические дилеммы в деловых ситуациях<sup>36</sup>. Этические нормы не повторяют положений законодательства, не затрагивают методических основ экономических отношений, которые регулируются государством и профессиональными сообществами. Они охватывают латентные социальные проблемы, которые возникают в управленческих процессах, и создают препятствия эффективной деятельности. В процессах оптимизации управленческих решений учитывают не только выгоду, но и их этическое оправдание.

В нормативной этике менеджмента выделяют следующие подходы к этическому оправданию выбора управленческих решений: утилитаристский, индивидуалистский, морально-правовой, эгалитарный и деонтологический (табл. 5.2).

Таблица 5.2

*Критерии принятия этически сложных решений*

Научный подход	Критерий эффективности
Утилитаристский	Максимизация общественной полезности
Индивидуалистский	Максимизация индивидуальной полезности в долгосрочной перспективе
Морально-правовой	Максимизация соблюдения индивидуальных прав людей
Эгалитарный	Максимизация положения наименее обеспеченных людей
Деонтологический	Максимальное соответствие принципам равенства, честности и непредвзятости

<sup>35</sup>Дафт Р. Л. Указ. соч. С. 203 – 204.

<sup>36</sup>Там же. С. 180 – 181.

*Утилитаристский критерий* опирается на идею И. Бентама и Дж. Милля о том, что этическое поведение в бизнесе приносит наибольшую пользу наибольшему числу людей. Этот подход предполагает оправдание оптимального управленческого решения по критерию максимизации общественной полезности, что практически реализуется методом перераспределения части дохода наиболее успешных в пользу наименее успешных.

*Индивидуалистский критерий* служит личным интересам индивида. Этически оправдано управленческое решение, идущее на пользу индивиду в долгосрочной перспективе. Суть этического оправдания выражает суждение: если каждый будет руководствоваться принципом максимизации добра, то совокупное добро будет возрастать. Условием практической реализации данного критерия можно назвать следующее требование: люди должны помогать друг другу.

*Морально-правовой критерий* этически оправдывает управленческое решение, которое позволяет наилучшим образом соблюдать затрагиваемые им индивидуальные права людей. Условие применения данного критерия – изначальное наделение людей индивидуальными правами, такими как права на свободу совести, слова, согласия, на частную жизнь, надлежащее обращение, безопасность и др.

*Эгалитарный критерий* этически оправдывает управленческое решение, которое улучшает положение наиболее обеспеченных сотрудников при условии, если это способствует превосходящему в кратном отношении улучшению положения наименее обеспеченных.

*Деонтологический критерий* основан на правилах и предписаниях, содержащих характеристики-атрибуты этического поведения. Этически оправдано управленческое решение, которое соответствует согласованным принципам справедливости<sup>37</sup>.

**Задание для самостоятельной работы.** Приведите примеры управленческих решений, которые нуждаются в этическом оправдании.

### ***Вопросы для самопроверки***

1. Что понимается под социофакторами?
2. Каковы виды социофакторов менеджмента?
3. Что понимают под социальной фасилитацией и социальным торможением в менеджменте?

---

<sup>37</sup>Дафт Р. Л. Указ. соч. С. 183 – 185.

4. Каковы социальные характеристики бизнес-среды? Как их анализировать?
5. Что понимается под этноцентризмом в менеджменте?
6. Что в менеджменте определяется как «культурологический шок»?
7. Какие социальные ценности необходимо учитывать в менеджменте?
8. Как взаимосвязаны социальные ценности и социальные роли в менеджменте?
9. Какие социальные роли могут играть менеджеры?
10. Что понимается под социальной ответственностью менеджмента?
11. Каковы проблемы практической реализации социальной ответственности менеджмента в России?
12. Что понимается под этикой менеджмента?
13. Каковы критерии принятия этически сложных решений? Каким образом их применяют в практике управления?
14. Как менеджеры могут влиять на этичность поведения организации?
15. Каковы факторы, определяющие этический выбор менеджера?
16. Каковы этапы морального развития менеджера?
17. Каковы ситуации необходимости и недопустимости уверенности менеджера в себе?
18. Что понимается под нравственными индивидами и этическими лидерами?
19. Каковы инструменты формирования этических ценностей?

### ***Список рекомендуемой литературы***

1. *Алексина, Т. А.* Деловая этика : учеб. для акад. бакалавриата / Т. А. Алексина. – М. : Юрайт, 2017. – 384 с. – ISBN 978-5-9916-3861-6.
2. *Мацусита, К.* Философия менеджмента : учеб. пособие / К. Мацусита. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 188 с. – ISBN 978-5-9614-5683-7.
3. Социальная ответственность менеджмента : учебник / под ред. В. Я. Горфинкеля, А. И. Базилевич. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 287 с. – ISBN 978-5-238-02455-4.
4. *Захаров, Н. Л.* Управление социальным развитием организации : учебник / Н. Л. Захаров, А. Л. Кузнецов. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 208 с. – ISBN 978-5-16-006847-3.

## Раздел III. ФОРМЫ И СТРУКТУРЫ ОРГАНИЗАЦИЙ И МЕНЕДЖМЕНТА

### Глава 6. ВИДЫ, ФОРМЫ И ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИЙ

Отличительным признаком организации является ее умение заставить обычных людей делать необычные вещи.

*П. Друкер*

#### 6.1. Организация как объект управления и система менеджмента

*Организация* (от позднелат. *organizo* – формирую, создаю, сообщаю стройный вид) характеризуется:

1) как система, объединяющая людей для совместного достижения поставленной цели, действующих в рамках определенной структуры и на основе установленных правил;

2) состояние – внутренняя упорядоченность и согласованность взаимодействия отдельных элементов или частей системы в соответствии со структурой целого;

3) процесс – определенного рода деятельность или совокупность действий, ведущих к образованию организационной структуры управления, совершенствованию взаимосвязей ее элементов и обеспечению эффективного функционирования;

4) метод достижения результата функционирования системы управления, отражающего ее организованность;

5) функция – планируемая система совокупных (кооперативных) усилий, в которой каждый участник имеет четко определенные компетенции, роль, задачи и обязанности, которые необходимо выполнять.

В разд. 3 *организация* рассматривается как система и функция. Ее общими признаками являются: универсальная цель – организационный эффект, обособленность, внутренний центр, саморегулирова-

ние деятельности, организационная культура, социальная общность, общественный инструмент, иерархия, безличная структура.

К организациям относятся частные и государственные фирмы, учреждения, общественные объединения и др. Любая организация состоит из трех основных элементов: людей, входящих в данную организацию; целей и задач, для решения которых она создается; системы управления, формирующей и мобилизующей потенциал организации для решения поставленных задач.

Согласно общей теории систем, любую организацию можно рассматривать как открытую социально-экономическую систему, встроенную во внешнюю среду, с которой организация находится в состоянии постоянного обмена. На входе она получает ресурсы из внешней среды, на выходе – отдает во внешнюю среду созданный продукт. Поэтому жизнедеятельность организации обеспечивается непрерывным функционированием трех основных процессов, таких как:

- 1) получение ресурсов из внешней среды;
- 2) преобразование ресурсов в готовый продукт;
- 3) передача произведенного продукта во внешнюю среду.

Система управления поддерживает соответствие между этими процессами, мобилизует ресурсы организации на их выполнение и обеспечивает соответствие деятельности и структуры менеджмента динамично меняющимся требованиям внешней среды. Осуществление внутренних процессов, и, прежде всего, производственной функции, подчинено обеспечению долгосрочной готовности организации адаптироваться к изменениям внешнего окружения.

**Задание для самостоятельной работы.** Обоснуйте перечисленные признаки организации.

## 6.2. Виды и типы организаций

Менеджер – конструктор организации. Творческий процесс конструирования предполагает выбор вида, типа, формы, структуры и инфраструктуры организации. Различают следующие *виды*<sup>38</sup> организаций (табл. 6.1).

---

<sup>38</sup>*Вид* – подразделение в систематике, входящее в состав высшего раздела – рода.

Таблица 6.1

*Виды организаций*

Признак различия	Вид организации
Характер социально-психологических отношений	Тотальная, деловая, массовая, общинная, ассоциативная
Род деятельности	Предприятие, учреждение, общественная организация
Цель деятельности	Коммерческая, некоммерческая
Собственность	Государственная, негосударственная (муниципальная, частная, общественная, религиозная), совместное предприятие, иностранная
Подчиненность	Международная, национальная, федеральная, субъект федерации, местная (районного, городского, поселкового и сельского значения)
Миссия	Производственная, регулятивная, социальная, интегративная
Содержание деятельности	Добывающая, обрабатывающая, сборочная, исследовательская, проектная, обучающая, просветительская и т. п.
Характер менеджмента	Харизматическая, бюрократическая, меритократическая, социократическая
Численность персонала	Малая, средняя, крупная, гигантская
Способ участия	Основанная на личном участии или на вложенном капитале
Соотношение капитала (полномочия)	Материнская, дочерняя, зависимая, филиал, представительство
Статус	Хозяйство, предприятие, фирма, компания, организация, учреждение, союз, ассоциация, общество, кооператив, товарищество, фонд, агентство, центр, клуб, кружок
Реализация	Визуальная, виртуальная <sup>39</sup> , электронная
Степень открытости	Легальная, полулегальная, открытая

<sup>39</sup>Кузнецов Ю. В. Виртуальная организация: формирование концепции, управление и перспективы развития // Международный экономический симпозиум – 2015 : материалы междунар. науч. конф., посвящ. 75-летию эконом. фак. С.-Петерб. гос. ун-та, 22 – 25 апр. 2015 г. / редкол.: С. А. Белозеров (отв. ред.) [и др.]. СПб. : Скифия-принт, 2015. С. 94 – 104.

Различают следующие *типы*<sup>40</sup> организаций:

1) по взаимодействию с внешней средой<sup>41</sup>:

- *механистические (бюрократические) организации* – такие, деятельность которых основывается на формальных правилах и процедурах, централизованном принятии решений, жесткой иерархии власти;

- *органические (адаптивные)* – это организации, умеренно или слабо использующие формальные правила и процедуры, с децентрализацией власти, с широким участием работников в управлении;

- *организация с «туманностью»* – самоконструируемая структура, которая непрерывно изменяется, потому что включенные в нее люди постоянно пребывают в поиске новых способов реагирования на условия среды и методов созидания собственного будущего. В практике управления такая организация применяется как экспериментальная;

2) по взаимодействию с человеком<sup>42</sup>:

- *корпоративная организация* – замкнутая группа людей с ограниченным доступом, максимальной централизацией и авторитарностью руководства;

- *индивидуалистская* – открытая организация, функционирующая на основе принципа свободного и добровольного объединения индивидов, осуществляющих совместную деятельность;

В современном менеджменте развиваются новые типы организаций, такие как<sup>43</sup>:

- *эдхократические* – организации, использующие высокую степень свободы в действиях работников, их компетентность и умение самостоятельно решать возникающие проблемы;

- *многомерные* – организации, в которых рабочие группы (подразделения) самостоятельно и одновременно выполняют три функции (как бы в трех измерениях): обеспечивают свою производственную деятельность необходимыми ресурсами; производят для конкретного потребителя, рынка или территории конкретный продукт или услугу;

---

<sup>40</sup>*Тип* (от греч. *τύπος* – отпечаток, форма, образец) – единица расчленения изучаемой реальности в типологии.

<sup>41</sup>Виханский О. С., Наумов А. И. Указ. соч. С. 362 – 366.

<sup>42</sup>Там же. С. 376 – 381.

<sup>43</sup>Там же. С. 383 – 401.

обеспечивают сбыт (распределение) своей продукции и обслуживают конкретного потребителя;

- *партиципативные* – это организации, использующие участие работников в управлении; таким способом обеспечивается мотивация их труда и обостряется чувство собственника;

- *предпринимательская* – организация, представляющая собой перевернутую «пирамиду», в «основании» которой находится руководство, главная обязанность которого (вместо традиционного контроля) – всемерная поддержка усилий работников, делающих бизнес;

- *организация, ориентированная на рынок*, в которой все ее части сгруппированы вокруг рынка.

Организации во всех странах мира переживают существенные структурные преобразования, обусловленные требованиями глобального управления. Размываются территориальные экономические границы. Происходит смещение приоритетов хозяйственной деятельности с ее материальной основы в сторону имиджа, образа, символа организации. Усиливается влияние ассоциаций и общественных организаций, построенных на проектной основе. Бизнес становится терминальным, т. е. ограниченным во времени, так как ускоряется моральное устаревание товаров, технологий, систем; размываются границы между предприятиями-партнерами и между разнопрофильными предприятиями, у последних разрушается горизонтальная интеграция; происходит *организационная трансфузия* – взаимопроникновение разных организаций друг в друга. Предприятия как организационные образования заменяются проектами, объединяющими различные организации и их структуры в динамические образования целевого характера. Открыты возможности для прямого бизнеса на основе информационных интернет-технологий. Как писал Э. Эдерхейм: «Времена одетых в серый костюм микроменеджеров, нависающих над рабочим столом..., закончились»<sup>44</sup>.

### ***Задания для самостоятельной работы***

1. Приведите практические примеры организаций каждого рассмотренного вида и типа. Изучите сущность меритократической организации.

---

<sup>44</sup>Эдерхейм Э. Лучшие идеи Питера Друкера : пер. с англ. СПб. : Питер, 2008. С. 289 – 290.

2. Приведите практические примеры организаций, развивающихся в современном менеджменте. Изучите парадигму их развития<sup>45</sup>.

3. В 2009 г. Элино́р Остро́м и Оли́веру Уи́льямсо́ну вручена Нобелевская премия за исследования в области экономической организации. Ознакомьтесь с результатами их исследований.

### 6.3. Формы организаций

Выбранная форма организации говорит о соответствии установленному эталону или правилам, например: порядку образования организации, срокам и компетенциям ее деятельности, способам взаимодействия ее компонентов между собой и с внешней средой и т. п. Различают пять видов *форм*<sup>46</sup> организаций (табл. 6.2).

Таблица 6.2

#### *Формы организаций*

Признак формирования	Вид формы
Способ объединения капиталов	Организационно-правовые формы
Способ объединения ресурсов и производств	Организационно-экономические формы
Способ объединения компонентов менеджмента	Формы интегрированных систем управления
Способ объединения организаций и/или социальных групп в целях сотрудничества	Формы партнерств
Способ объединения организаций в целях образования среды (пространства)	Формы рамочных порядков

Организационно-правовые формы организаций определены в гл. 4 ч. 1 Гражданского кодекса Российской Федерации (табл. 6.3).

<sup>45</sup>Кузнецов Ю. В. Парадигма развития новых типов организаций // Актуальные проблемы менеджмента в РФ: качественное совершенствование управления экономикой : материалы междунар. науч.-практ. конф., Санкт-Петербург, 14 нояб. 2014 г. СПб. : Изд. центр эконом. фак. СПбГУ, 2015. С.179 – 181.

<sup>46</sup>*Фóрма* (лат. *forma* – внешний вид) – порядок образования организации, сроки и компетенции ее деятельности, а также порядок взаимодействия ее компонентов между собой и с внешней средой.

Таблица 6.3

*Организационно-правовые формы организаций*

Форма		Вид формы		
Формы коммерческих организаций				
Хозяйственные общества		Общество с ограниченной ответственностью, общество с дополнительной ответственностью, открытое акционерное общество, закрытое акционерное общество		
Хозяйственные товарищества		Полное товарищество, товарищество на вере		
Производственные кооперативы		Артель, колхоз		
Крестьянские (фермерские) хозяйства				
Хозяйственные партнерства				
Унитарные предприятия		Государственное на праве оперативного управления (федеральное, казенное), муниципальное на праве хозяйственного ведения		
Формы некоммерческих организаций				
Фонды	Учреждения	Общественные организации	Потребительские кооперативы	Объединения юридических лиц (ассоциации, союзы) и др.

Базовым правовым основанием формирования и функционирования:

- хозяйственных обществ является федеральный закон «Об акционерных обществах» от 26 дек. 1995 г. № 208-ФЗ и федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 8 февр. 1998 г. № 14-ФЗ;
- хозяйственных товариществ – федеральный закон «О хозяйственных партнерствах» от 3 дек. 2011 г. № 380-ФЗ;
- производственных кооперативов – федеральный закон «О производственных кооперативах» от 8 мая 1996 г. № 41-ФЗ;
- некоммерческих организаций – федеральный закон «О некоммерческих организациях» от 12 янв. 1996 г. № 7-ФЗ.

Для повышения эффективности самостоятельные организации объединяют производства и располагаемые ресурсы в рамках организационно-экономических форм. Различают следующие организационно-экономические формы корпоративных организаций:

*Холдинг* – организация, владеющая контрольными пакетами акций других компаний, что позволяет управлять этими организациями.

*Концерн* – совокупность организаций, объединенных производственным циклом. Это могут быть объединения промышленных фирм, предприятий транспорта, торговли, строительства или банковской сферы.

*Консорциум* – временное объединение предприятий, создаваемое с целью реализации крупных промышленных, научно-технических или коммуникационных проектов. В консорциум могут входить предприятия различных форм собственности, профиля, масштабов деятельности.

*Конгломерат* – объединение разнородных предприятий в единую компанию. Образуется в результате слияния и поглощения других компаний.

*Картель* – форма объединения, участники которого заключают соглашение о регулировании объемов производства, условий сбыта продукции, найма рабочей силы. Участники картеля сохраняют коммерческую и производственную самостоятельность.

*Синдикат* – объединение предприятий, выпускающих однородную продукцию. Создается для контроля сбыта продукции и закупок сырья с целью получения монопольной прибыли. При этом предприятия сохраняют производственную и юридическую самостоятельность, но теряют коммерческую самостоятельность.

*Трест* – объединение собственности и управления предприятий одной или нескольких отраслей, полностью утрачивающих производственную и коммерческую самостоятельность.

*Комбинат* – объединение технологически связанных между собой предприятий, в котором продукция одной организации служит сырьем или полуфабрикатом для производственной деятельности другой организации.

*Корпорация* – добровольное объединение независимых организаций на основе общей цели, стремящихся достигать ее любой ценой, в том числе за счет других организаций. Образование корпоративных юридических лиц производится на основании п. 1 ст. 65.1 Гражданского кодекса Российской Федерации.

*Кластер* – сконцентрированная на некоторой территории группа взаимосвязанных организаций (компаний, корпораций, университетов, банков и пр.): поставщиков продукции, комплектующих и специализированных услуг; инфраструктуры; научно-исследовательских

институтов; вузов и других организаций, взаимодополняющих друг друга и усиливающих конкурентные преимущества отдельных компаний и кластера в целом<sup>47</sup>.

**Задание для самостоятельной работы.** В Интернете и научных журналах найдите и изучите примеры практической реализации перечисленных организационно-экономических форм корпоративных организаций.

#### 6.4. Особенности японской, американской и немецкой организаций

Важным фактором, влияющим на выбор вида, типа и формы организации, считается менталитет и традиции нации (табл. 6.4).

Таблица 6.4

*Сравнение доминирующих характеристик японской, американской и немецкой организаций*

Признак сравнения	Япония	США	Германия
Доминирующая форма организации	Кластер	Корпорация	Холдинг
Социальные ценности	Взаимодействие и доверие	Индивидуализм	Социальное взаимодействие и согласие
Участие в управлении трудовых коллективов	Активное	Пассивное	Активное
Финансирование деятельности	Банки	Фондовые рынки	Банки
Инвестирование	Долгосрочное	Краткосрочное	Долгосрочное
Стоимость капитала	Низкая	Средняя	Высокая
Рынок капитала организации	Относительно ликвидный	Высоколиквидный	Ликвидный
Критерии к продвижению по службе работников организации	Медленное продвижение. Жизненный опыт, отличное знание производства	Быстрое продвижение. Высокая квалификация, способность к обучению	Размеренное продвижение. Доминируют социальный статус и высокий уровень знаний

<sup>47</sup>Кластер (экономика) [Электронный ресурс] // Википедия. URL: <https://ru.wikipedia.org/> (дата обращения: 05.05.2018).

Окончание табл. 6.4

Признак сравнения	Япония	США	Германия
Профессиональная подготовка	Универсальный тип, специалисты широкого профиля	Узкоспециализированный тип	Универсальный тип
Структура управления организацией	Нестандартная, гибкая	Формализованная	Жесткая
Наем на работу	Пожизненный	Краткосрочный	Долгосрочный

Менеджерам важно понимать, что перенос структуры управления организацией экономически развитой страны в организацию другой страны без учета ее национальных условий и традиций не гарантирует успеха.

**Задание для самостоятельной работы.** Дайте характеристику особенностей российских организаций по признакам, приведенным в табл. 6.4.

### ***Вопросы для самопроверки***

1. Каковы характеристики организации как объекта управления?
2. Какие виды организаций различают? Каковы их характеристики?
3. Какие типы организаций различают? Каковы их характеристики?
4. Каковы сравнительные характеристики и практическое применение механистической и органической организационных систем?
5. Каковы сравнительные характеристики корпоративной и индивидуалистской организаций?
6. Каковы сравнительные характеристики и практическое применение жесткой и гибкой организационных структур управления?
7. Какие формы организаций бывают?
8. Какие организационно-правовые формы организаций различают?
9. Какие организационно-экономические формы организаций различают?

10. Какое влияние на выбор формы функционирования организаций оказывают национально-исторические факторы?

11. Каковы особенности менеджмента в американских, японских, европейских, китайских и российских организациях?

### ***Список рекомендуемой литературы***

1. Смирнов, Э. А. Теория организации : учеб. пособие / Э. А. Смирнов. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 248 с. – ISBN 978-5-16-000430-3.

2. Лапыгин, Ю. Н. Теория организации и организационное поведение : учеб. пособие / Ю. Н. Лапыгин. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 360 с. – ISBN 978-5-16-012559-6.

3. Кондратьев, В. В. Управление архитектурой предприятия : учеб. пособие. Пакет мультимедийных приложений / В. В. Кондратьев. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 358 с. – ISBN 978-5-16-010401-0.

4. Кузнецов, Ю. В. Теория организации : учеб. и практикум для акад. бакалавриата / Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2015. – 448 с. – ISBN 978-5-9916-5480-7.

## Глава 7. ИНТЕГРАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Предприятие – это механизм, с помощью которого люди могут помочь друг другу.

*С. Бриттан*

### 7.1. Интеграция и дифференциация в менеджменте

Теория дифференциации и интеграции считается частью теории ситуационного подхода к управлению организацией.

*Дифференциация* – деление работ (процессов) в организации между ее частями или подразделениями таким образом, чтобы каждая из работ (процесс) получила определенную степень завершенности в рамках данного подразделения. Дифференциация обеспечивает специализацию.

*Интеграция* (лат. *integration* – восстановление, восполнение, от *integer* – целый) – процесс объединения усилий различных подсистем для достижения целей организации. Основные признаки интеграции:

- 1) взаимопроникновение и переплетение управленческих и производственных процессов;
- 2) структурные изменения в организации;
- 3) целенаправленное регулирование интеграционных процессов.

Процессы интеграции и дифференциации взаимосвязаны в соответствии с законами интеграции управления, специализации управления и экономии времени. Рассмотрим сущность этих законов:

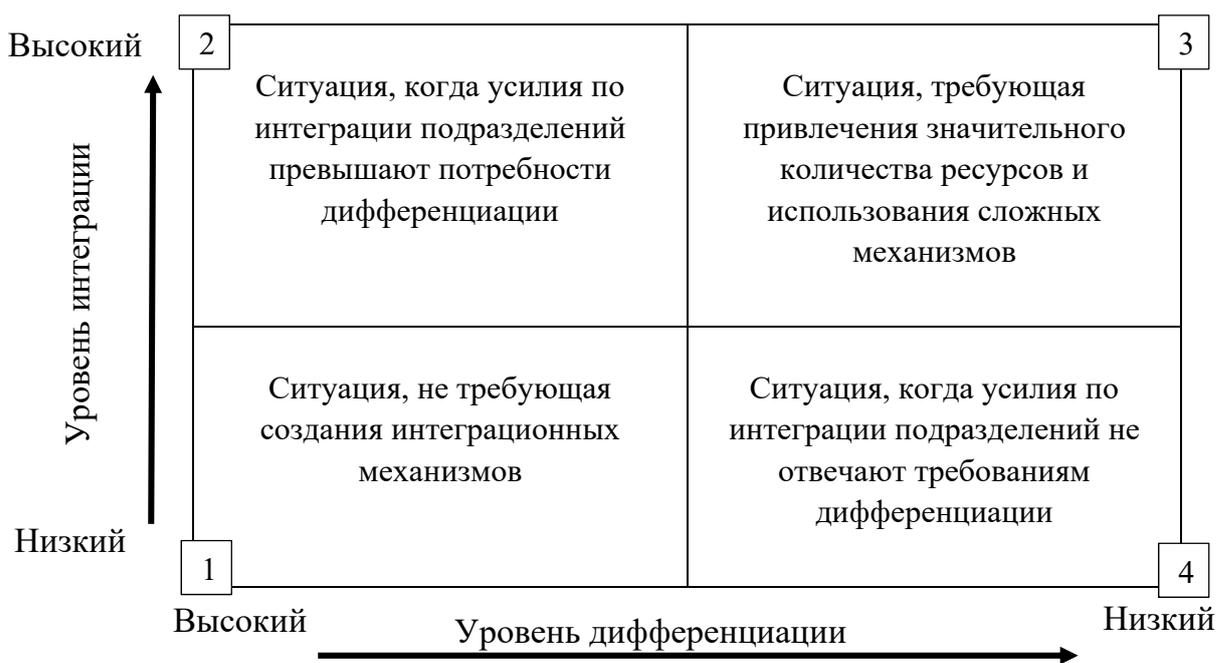
- *закон специализации управления*: расчленение общих управленческих функций на различных уровнях управления согласно узкоспециализированным знаниям и навыкам в различных областях науки и техники обеспечивает повышение экономической эффективности;

- *закон интеграции управления*: объединение, с одной стороны, специализированных управленческих действий на разных уровнях и направлениях управления в единый управленческий процесс, а с другой – подразделений и производств в единый производственный «организм» обеспечивает повышение экономической эффективности. Между собой организации могут интегрироваться в различные организационные формы рыночной экономики. Пределы этого объедине-

ния регулируются точными соотношениями показателей, известными в производстве и управлении. Интеграционные процессы эффективны до тех пор, пока они способствуют повышению темпов внедрения инноваций, мобильности технологической переориентации, экономии издержек, снижению рисков, увеличению доли рынка в условиях острой конкурентной борьбы;

- *закон экономии времени*: повышение скорости реакции менеджмента на потребности рынка с целью мобилизации внутренних и внешних ресурсов для удовлетворения этих потребностей обеспечивает повышение экономической эффективности.

В практике управления необходимо оценивать уровни интеграции и дифференциации. Соотношение этих уровней зависит от ситуации, в которой функционирует управляемый объект. Это соотношение определяется по матричной шкале (см. рисунок).



*Матрица модели «Дифференциация и интеграция»<sup>48</sup>*

**Задание для самостоятельной работы.** Прокомментируйте на практических примерах действие указанных законов.

<sup>48</sup>Виханский О. С., Наумов А. И. Указ. соч. С. 360.

## 7.2. Методические основания интеграции в менеджменте

Общая характеристика методических оснований для интеграции в менеджменте представлена в табл. 7.1.

Таблица 7.1

### *Общая характеристика методических оснований для интеграции в менеджменте*

Аспект интеграции	Методические основания
Условия для интеграции	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Единство объекта управления (например, персонал);</li> <li>● единство продукта;</li> <li>● поддержание конкурентоспособности</li> </ul>
Объекты интеграции	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Цели;</li> <li>● организации и их подразделения;</li> <li>● виды деятельности;</li> <li>● функции;</li> <li>● управленческие и производственные процессы;</li> <li>● жизненный цикл продукции и организации</li> </ul>
Сферы интеграции	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Функции и процессы системы управления;</li> <li>● работы различных подсистем (подразделений) для достижения целей организации;</li> <li>● организации для достижения их целей в рамках стратегий и требований, предъявляемых внешним окружением;</li> <li>● научные учреждения и производства предприятий</li> </ul>
Факторы интеграции	<p><i>Внутренние:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● единство целей, задач и интересов, определяемых разделяемыми всеми миссией и видением будущего;</li> <li>● взаимопонимание, основанное на самопознании менеджера и знаниях о системах взаимодействия;</li> <li>● доверие, основанное на честном и открытом общении и личном примере этического поведения менеджера</li> </ul> <p><i>Внешние:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● необходимость поддержания жизнедеятельности и развития системы;</li> <li>● требования рынка;</li> <li>● новые технологии, Интернет;</li> <li>● улучшение качества трудового потенциала;</li> <li>● возникновение таких новых форм организаций, как сетевые, виртуальные</li> </ul>

Разные методические основания интеграции в менеджменте определяют ее видовые различия (табл. 7.2).

Таблица 7.2

*Виды интеграции в менеджменте*

Признак различия	Вид интеграции
Объект интеграции	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Внутренняя – объединение структурных подразделений организации ее собственными ресурсами;</li> <li>• внешняя – объединение усилий нескольких организаций или предприятий</li> </ul>
Направление интеграции	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Горизонтальная – объединение структурных подразделений одного или нескольких предприятий одного профиля деятельности, позволяющее объединять ресурсы и достигать общих целей совместными усилиями;</li> <li>• вертикальная – расширение сферы деятельности предприятия с целью снижения издержек и усиления контроля над потоками добавленной стоимости</li> </ul>
Уровень интеграции	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Макроэкономическая (всемирная, региональная, институциональная) – интеграция на государственном уровне;</li> <li>• микроэкономическая – межфирменные объединения транснациональных компаний (ТНК)</li> </ul>

Процессы интеграции в менеджменте конструируются для получения конкурентных преимуществ, которые позволяют реализовать стратегические направления развития интегрирующихся организаций. Однако наряду с преимуществами интеграционные процессы усугубляют провалы рынка и приводят к недостаткам в перспективе (табл. 7.3).

Таблица 7.3

*Преимущества и недостатки интеграции в менеджменте*

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Увеличение размеров рынка, что дает возможности для получения эффекта масштаба производства;</li> <li>• укрепление конкурентного положения;</li> <li>• сокращение транзакционных издержек и обеспечение лучших условий торговли;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Провалы рынка, отток ресурсов и их перераспределение в пользу более сильных партнеров;</li> <li>• олигопольный сговор между ТНК стран-участниц, который способствует повышению цен на товары;</li> <li>• эффект потерь от увеличения масштабов производства</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• улучшение инфраструктуры;</li> <li>• распространение новейших технологий</li> </ul>	

**Задание для самостоятельной работы.** Найдите в Интернете практические примеры каждого вида интеграции в менеджменте.

### 7.3. Интегрированная система менеджмента

*Интегрированная система менеджмента (ИСМ)* – часть системы общего менеджмента организации, отвечающая требованиям двух или более международных стандартов системы менеджмента и функционирующая как единое целое. ИСМ строится на принципах, установленных в международных стандартах менеджмента. В качестве базовых принципов менеджмента качества применяются процессный и системный подходы, лидерство, вовлечение работников в управление, постоянное улучшение.

*Примеры интегрированных систем:*

- интегрированные профессиональные сообщества: Ассоциация информационного менеджмента (*Association for Information Management, www.aslib.co.uk*), Общество управления информационными системами (*Society for Management Information Systems, www.ugasmis.org*), Ассоциация управления федеральными информационными ресурсами (*Association for Federal Information Resources Management, www.affirm.org*), Ассоциация по управлению информационными ресурсами (*Information resource management association, www.irma-international.org*), Ассоциация по управлению данными (*Data Management Association International, www.dama.org*) и др.;

- интегрированные информационные агентства: российские – «РосБизнесКонсалтинг» (РБК), «Интерфакс», «АК&М», «Финмаркет»; международные – *Reuters, Bloomberg, Tenfore*. Они специализируются как генераторы и поставщики информации;

- интегрированные электронные научно-информационные системы: *Scopus, Web of Science, РИНЦ*;

- Всемирная организация интеллектуальной собственности (ВОИС);

- глобальные новостные телесети: *CNN International, BBC World, Sky news, Euronews*;

- социальные сети.

*Достоинства интегрированной системы* менеджмента состоят в том, что она:

- структурирует действия внутри организации и обеспечивает их согласованность, усиливая синергетический эффект;
- минимизирует функциональную разобщенность подразделений организации, возникающую при разработке автономных систем менеджмента;
- формирует единую гармонизированную структуру менеджмента;
- позволяет решить функциональные проблемы дублирования процессов, документов, должностей и функций подразделений; запутанности взаимосвязей между системами управления качеством, экологией, профессиональной безопасностью и здоровьем при независимом внедрении; сложности целостного восприятия системы менеджмента руководством организации, планирования, контроля и управления в целом;
- обеспечивает снижение трудоемкости и потребности в ресурсах по сравнению с внедрением независимых групп стандартов за счет совмещения ряда процессов;
- достигает более высокой степени вовлеченности персонала в улучшение деятельности организации;
- учитывает баланс интересов внешних сторон организации;
- экономит затраты на разработку, функционирование и сертификацию;
- объединяет преимущества каждой из входящих в ИСМ систем менеджмента;
- способствует повышению уровня конкурентоспособности;
- обеспечивает перспективы развития организации;
- позволяет выполнить требования по повышению уровня экологии, безопасности, качества и пр.

***Задание для самостоятельной работы.*** Дайте характеристику интегрированной системе менеджмента ВлГУ.

## 7.4. Основные типы интеграционных систем управления

Интегрированные системы менеджмента позволяют выстраивать интеграционные системы (модели) взаимодействий организаций, осуществляющих различные виды деятельности и расположенных в разных странах. Рассмотрим примеры наиболее распространенных их форм.

### 1. *Формы интеграции науки с производством*

*Научно-исследовательский консорциум* – организационная форма взаимодействий промышленных и других организаций с научными центрами. Существуют два вида основных форм:

- *координационный центр*, не имеющий собственной научно-исследовательской базы. Он заключает контракты на выполнение работ с различными исполнителями – университетами и фирмами;
- *межфирменный научно-исследовательский центр* (МНИЦ), имеющий собственную научно-исследовательскую базу, где работают как постоянные сотрудники, так и временно приглашаемые на конкретный проект ученые и специалисты.

*Центр нововведений* создается с целью проведения совместных исследований университетов с фирмами, а также для обучения студентов основам нововведений. Проекты, осуществляемые этим центром, носят прикладной характер. Проекты доводят до стадии, на которой доказывают целесообразность внедрения, а далее передают корпорациям или специально организованным компаниям.

*Инженерные центры* создаются на базе самых крупных университетов при финансовой поддержке правительства. Они занимаются разработками новых технологий и выполняют две основные функции: а) исследование фундаментальных закономерностей, лежащих в основе инженерного проектирования принципиально новых материалов, конструкций, систем; б) подготовку нового поколения инженеров, обладающих необходимым уровнем квалификации и широким научно-практическим кругозором.

*Центром технологического парка* считается хорошо оборудованное и обеспеченное квалифицированным персоналом бюро, выполняющее управленческие и секретарские функции для всех субъектов парка. Технологические парки функционируют на основании постановления Правительства Российской Федерации от 20 янв. 2016 г. № 15 «Об утверждении Правил предоставления субсидий из федерально-

го бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на возмещение затрат по созданию инфраструктуры индустриальных парков или технопарков, за исключением технопарков в сфере высоких технологий».

*Научный парк* представляет собой созданные вблизи университетов научно-исследовательские организации и предприятия, которые привлекают для работы персонал университета.

*Технополис* (город техники) включает три основных компонента: крупные предприятия передовых отраслей промышленности; мощные группы государственных или частных университетов, НИИ, лаборатории; жилую зону с современными дорогами, школами, спортивными, торговыми, культурными центрами.

## **2. Транснациональные компании**

*ТНК* – особый вид корпорации, переросший национальные рамки и осуществляющий деятельность на мировом рынке через свои заграничные филиалы и дочерние предприятия. ТНК имеет следующие возможности:

- преодолевать торговые барьеры;
- снижать конфликтные ситуации на международном рынке;
- преодолевать различные государственные ограничения на деятельность фирм (например, в области лицензирования);
- оптимизировать расходы и доходы (если спрос падает в одном регионе, можно увеличить объем продаж за счет другой продукции или другого региона);
- быстро распространять новые технологии в различных странах.

Появление ТНК – это естественное продолжение процесса самоорганизации мировой системы. Роль национальных экономик в мировом экономическом пространстве как самодостаточных экономических систем непрерывно снижается. Выстраивается единая экономическая система, в которой ни одна страна не может быть вне этого процесса.

## **3. Сетевые организации**

*Сетевые организации* представляют собой совокупность фирм или специализированных единиц, деятельность которых координируется рыночными механизмами вместо командных методов. Сетевые организации начали развиваться с 1980-х гг., их развитие было обусловлено международной конкуренцией и быстрыми технологическими изменениями.

Формы сетевых организаций:

- *сетевая организация при осуществлении крупных проектов* – работа организуется вокруг специфических проектов и предполагает создание временных коллективов квалифицированных работников разнообразного профиля, например: строительные и промышленные проекты, издательское дело и др.;

- *сетевая организация в районах («долинах»)* – интеграция малых производственных фирм, например фирм по производству полупроводников в Силиконовой долине в США;

- *ведущие крупные производственные фирмы*, рассредоточенные географически и объединенные в единую систему, например объединение разнопрофильных фирм и образование универсальных многоотраслевых концернов в Японии;

- *стратегические альянсы* – распространены среди всех типов компаний, но особенно среди крупных фирм, стремящихся обеспечить себе конкурентные преимущества в глобальном масштабе.

*Признаки*, отличающие сетевые организации:

- 1) традиционные организационные структуры располагают всеми ресурсами, а сетевые используют общие активы нескольких фирм;

- 2) сетевые организации больше полагаются на рыночные механизмы, чем на административные формы управления потоками ресурсов;

- 3) в сетевых организациях обеспечивается заинтересованность всех участников проекта;

- 4) сети – это объединения организаций, основанные на кооперации и взаимном владении акциями участников группы: производителей, поставщиков, торговых и финансовых компаний.

#### **4. Кэйрэцу**

Кэйрэцу (в переводе с японского – «система», «серия», «ряд», «иерархический порядок») – характерное для Японии вертикальное объединение компаний в крупный корпоративный промышленно-финансовый конгломерат или холдинг. Компании разных отраслей экономики, расположенные на одной территории, группируются вокруг мощного банка, который обеспечивает финансирование этих компаний и защищает их от враждебного поглощения другими участниками рынка.

Характерные признаки кэйрэцу:

- наличие собственной системы финансовых учреждений;
- взаимное владение акциями;

- объединение фирм внутри группы для реализации крупных или перспективных проектов;
- наличие обязательств о взаимных поставках внутри группы;
- организация общей универсальной торговой фирмы;
- взаимный обмен сотрудниками, в том числе руководителями разного уровня.

Различают кэйрэцу:

- *горизонтального типа* – объединение десятков крупных компаний нескольких отраслей промышленности, связанных взаимным владением капитала и взаимными поставками. Во главе кэйрэцу стоит банк, кредитующий фирмы своего кэйрэцу под низкие проценты;
- *вертикального типа* – объединение групп фирм, обслуживающих одного крупного производителя. Последний диктует цены и условия поставки комплектующих изделий сотням поставщиков, которым запрещается продавать свою продукцию вне своего кэйрэцу.

### **5. Международные совместные предприятия**

*Совместное предприятие (СП)* – международная фирма, созданная двумя или несколькими национальными предприятиями с целью наиболее полного использования потенциала каждой из сторон для максимизации полезного экономического эффекта их деятельности. Создание и функционирование СП осуществляется на основании федерального закона от 9 июля 1999 г. № 160-ФЗ (ред. от 18 июля 2017 г.) «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации».

*Характерные признаки СП:* общий капитал, создаваемый из паевых взносов, совместно осуществляемая хозяйственная деятельность, равноправное участие сторон в управлении, справедливое распределение прибыли и риска.

*Мотивы создания СП:* восполнение недостатков средств, получение сырья и оборудования, получение права на использование товарного знака, стимулирование экспорта, получение передовой технологии производства, получение опыта в управлении.

### **6. Финансово-промышленные группы**

*Финансово-промышленные группы (ФПГ)* – долговременное договорное объединение ряда компаний, действующее как основное в системе технологической или экономической интеграции. Создание и функционирование ФПГ осуществляется на основании федерального закона от 30 нояб. 1995 г. № 190-ФЗ «О финансово-промышленных

группах». Создание ФПГ подразумевает объединение трех структур: финансовой, промышленной и торговой, каждая из которых состоит из совокупности предприятий. Такая форма взаимодействия разных структур дает много преимуществ:

- расширяются возможности для оптимального использования и перераспределения капитала в соответствии с главными стратегиями группы;
- создаются благоприятные условия для структурной перестройки производственных подразделений группы;
- укрепляются технологические связи между различными стадиями производственного процесса – от добычи сырья до выпуска конечной продукции;
- улучшаются перспективы будущего развития организаций, составляющих ФПГ, за счет активного аккумуляирования капитала для новых инновационных проектов.

**Задание для самостоятельной работы.** Рассмотрите различия интегрированной и традиционной систем управления.

### ***Вопросы для самопроверки***

1. Какова сущность процессов интеграции и дифференциации в менеджменте? Как обеспечиваются их взаимосвязи?
2. Чем обусловлены процессы дифференциации в менеджменте?
3. Каковы признаки интеграции в менеджменте?
4. В чем состоит сущность законов специализации, экономии времени и интеграции в управлении?
5. Каково практическое применение матрицы «дифференциация/интеграция»?
6. С помощью каких показателей оценивается степень дифференциации и интеграции?
7. Каковы методические основания для интеграции структурных элементов организаций?
8. Каковы объекты интеграции в организации?
9. Каковы сферы интеграции в организации?
10. Каковы виды интеграции в менеджменте?
11. Каковы основные факторы интеграции в менеджменте?
12. Каковы позитивные и негативные стороны интеграции в менеджменте?

13. Каковы сущность и основные характеристики интегрированной системы менеджмента? Приведите практические примеры.

14. Каковы различия интегрированной системы менеджмента и общей системы менеджмента? В чем преимущества первой по отношению ко второй?

15. Как формируется экономическое пространство интеграции в менеджменте?

16. Какие интеграционные модели менеджмента вам известны?

17. Что представляет собой интегрированная система менеджмента качества? Каковы ее преимущества перед общей системой менеджмента?

18. Какие формы интеграции науки с производством вам известны? Приведите примеры.

19. Каковы сущность и преимущества финансово-промышленных групп? Приведите примеры.

20. Каковы сущность и преимущества транснациональных компаний? Приведите примеры.

21. Каковы сущность, формы и отличительные признаки сетевых организаций? Приведите примеры.

22. Каковы сущность и характерные признаки кэйрэцу? Каковы типы объединений в кэйрэцу? Приведите примеры.

23. Каковы сущность и характерные признаки международных совместных предприятий? Приведите примеры.

24. Каковы сущность и характерные признаки финансово-промышленных групп? Приведите примеры.

### ***Список рекомендуемой литературы***

1. Глобализация и международная экономическая интеграция / под ред. Е. Ф. Авдокушина, В. С. Сизова. – М. : Магистр : НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 320 с. – ISBN 978-5-9776-0356-0.

2. Грив, Г. Преимущество сетей : Как извлечь максимальную пользу из альянсов и партнерских отношений / Г. Грив, Т. Роули, А. Шипилов. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 259 с. – ISBN 978-5-9614-4721-7.

3. Хачатуров, А. Е. Основы интегрированного менеджмента / А. Е. Хачатуров, А. Н. Белковский. – М. : Дело и сервис, 2004. – 272 с. – ISBN 5-8018-0281-9.

4. Шкваря, Л. В. Международная экономическая интеграция в мировом хозяйстве : учеб. пособие / Л. В. Шкваря. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 315 с. – ISBN 978-5-16-004166-7.

## Глава 8. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Пойди к муравью, ...посмотри на действия его и будь мудрым.

Нет у него ни начальника, ни приставника, ни повелителя:

но он заготавливает летом хлеб свой.

*Книга Екклесиаста, или проповедника, 10:19*

### 8.1. Функция как компонент системы управления

Структурность считается основным свойством строения и морфологии системы управления организации. Этимологически слово «структура» (лат.) подразумевает «строение», «порядок». Соответственно под *структурой системы* понимается совокупность элементов и способов их объединения<sup>49</sup>; устойчивое единство элементов, их отношений и целостности системы<sup>50</sup>. Представление структуры системы управления позволяет выяснить характер закономерностей поведения ее элементов и отношений между ними.

Структура системы управления подвижна, формируется применительно к условиям ее функционирования. Изменение структуры обусловлено выбором ее компонента. Компонент есть субъективно установленный предел возможного членения системы. Выделение его условно, так как его собственное строение во внимание не принимается. Компоненты в системах могут быть детализированы с разной степенью глубины. В зависимости от того, что принято за компонент структуры, рассматривают различные типы структур системы управления. Например, предлагается выделять объектную, средовую, проектную, процессную и другие структуры, которые позволяют сформировать соответствующие системы менеджмента в организации<sup>51</sup>.

В зависимости от критерия отношений, складывающихся в организации, различают структурную, коммуникативную, организационную, функциональную, объектную, ценностную, целевую

---

<sup>49</sup>Лопатников Л. И. Популярный экономико-математический словарь. 3-е изд., доп. М.: Знание, 1990. С. 64.

<sup>50</sup>Спицнадель В. Н. Указ. соч. С. 143 – 147.

<sup>51</sup>Клейнер Г. Стратегический менеджмент: актуальные проблемы и новые направления // Проблемы теории и практики управления. 2009. № 1. С. 20 – 22.

структуры системы управления (рис. 8.1)<sup>52</sup>. Рассмотрим функциональную структуру подробнее.



Рис. 8.1. Типы структур систем управления

Как действует система управления, каковы ее слабые звенья, – позволяет понять ее функциональная структура. Компонентом в такой структуре является функция. В структурном аспекте под *функцией управления* понимается отношение двух объектов, в котором изменение одного из них сопутствует изменению другого<sup>53</sup>.

**Задание для самостоятельной работы.** Изучите сущность перечисленных структур менеджмента.

## 8.2. Природа и состав функций менеджмента

В инструментальном аспекте *функция управления* – это конкретный вид управленческой деятельности, осуществляемый специальными приемами и способами, а также соответствующая организация работ. Каждая функция характеризуется:

- определенной однородностью содержания;
- назначением;
- объективностью;
- сложностью;
- целенаправленностью;
- повторяемостью;

<sup>52</sup>Штейнбок Г. Инновационный механизм оптимизации менеджмента в условиях нестабильности системы отношений организации // Проблемы теории и практики управления. 2009. № 3. С. 63 – 77.

<sup>53</sup>Философский энциклопедический словарь / редкол.: С. С. Аверинцев [и др.]. 2-е изд., перераб. М. : Сов. энцикл., 1989. С. 719.

- стабильностью воздействий на объект со стороны субъекта управления;
- самодействием;
- активностью;
- спецификой персонала, необходимого для ее выполнения.

Каждую функцию менеджмента можно представить как сферу действия определенного процесса управления. Впервые состав основных управленческих функций и их взаимосвязи обосновал А. Файоль. Л. Гьюлик, Л. Урвик, Ч. Барнард и В. Хиль предпринимали попытки совершенствовать и дополнять этот состав новыми функциями (табл. 8.1).

Таблица 8.1

*Классические классификации функций менеджмента*

А. Файоль (1916)	Л. Гьюлик, Л. Урвик (1937)	Ч. Барнард (1938)	В. Хиль (1968)
Предвидение Организация Распорядительство Согласование Контроль	Планирование Организация Управление кадрами Руководство Координация Учет Бюджетирование	Целеполагание Коммуникации Стимулирование	Формирование политики и цели Планирование Организация Управление кадрами

Состав и содержание функций современного менеджмента в России регламентировались ГОСТ 24525.0-80 «Управление производственным объединением и промышленным предприятием. Основные положения». Этот ГОСТ отменен, но некоторые российские предприятия продолжают следовать стандартной традиции, что можно считать основной причиной их низкой эффективности. Стратегически ориентированные предприятия стремятся следовать международным стандартам и внедряют систему менеджмента качества.

В настоящее время действует серия международных стандартов ISO 9000:2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь». В них установлены требования к составу функций менеджмента и системе управления организацией, выполнение кото-

рых необходимо для обеспечения стабильного качества выпускаемой продукции.

По признаку участия в управлении все функции распределены по группам:

- *общие*, присущие всем организациям и управляемым процессам, – целеполагание, прогнозирование, планирование, организация, мотивация, учет, анализ, контроль, координация;
- *специализированные (конкретные)*, осуществляющие управление конкретными бизнес-процессами, например управление закупками, поставками, производством, продажами, послепродажным сервисом и т. д.;
- *обеспечивающие (частные)*, связанные с осуществлением непрофильных (вспомогательных) видов деятельности, например управление делопроизводством, обучением и переподготовкой, инфраструктурой и т. д.;
- *связующие* – функции принятия и реализации управленческих решений и управления коммуникациями.

**Задание для самостоятельной работы.** Напишите эссе на тему «Функционер и человек».

### **8.3. Общие функции менеджмента**

Рассмотрим сущность и методы практической реализации общих функций управления.

#### ***Целеполагание***

*Целеполагание* – исходный момент в менеджменте. Эта функция обеспечивает согласование целей организации и ее заинтересованных сторон. *Цели организации* – конкретные конечные состояния или искомые результаты, к которым стремятся ее социальные группы, работая вместе. Социальные группы организации преследуют разные противоречивые и конкурирующие цели (табл. 8.2).

Таблица 8.2

*Общая классификация целей организации*

Признак классификации	Виды целей
Содержание	Экономические, технические, коммерческие, социальные, политические
Степень детализации	Общие и специфические
Временной горизонт	Долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные
Уровень	Стратегические, тактические и оперативные

Цели организации выявляют, формулируют, согласовывают, декларируют, формализуют и реализуют. Для этого применяют различные методы. Рассмотрим наиболее распространенные.

1. *Метод «сверху – вниз»* (рис. 8.2). Предполагает выполнение двух процедур:

1) определение миссии и видения организации, на основе которых формулируют принципы ее работы и развивают организационную культуру. *Миссия организации* – декларация, обозначающая ее предназначение и полезность деятельности. Миссия определяет статус организации, принципы ее работы и намерения руководства. *Видение организации* – декларация, обозначающая картину организации в относительно отдаленном будущем, о чем мечтают управленцы; состояние бизнеса, которое может быть достигнуто в отдаленном будущем при самых благоприятных условиях<sup>54</sup>. Миссия и видение отражают философию управления организацией. Они формируются с помощью матричного метода и отражают образы основных результатов деятельности организации, описания их характеристик. Это дает возможность определять разрывы между фактическими и желаемыми в будущем состоянием и достижениями организации;

2) определение целей и задач долгосрочной деятельности, параметры стратегии и тактические способы ее практической реализации.

<sup>54</sup>Маккей Х. Как уцелеть среди акул : опередить конкурентов в умении продавать, руководить, стимулировать, заключать сделки // Деловая стратегия : Концепция, содержание, символы : пер. с англ. / Б. Карлоф. Уфа : Акад. менеджмента ; М. : Экономика, 1993. С. 243, 311.



Рис. 8.2. Реализация функции целеполагания с помощью метода «сверху – вниз»<sup>55</sup>

2. *Правила формулирования целей Дж. Моррисея.* Эти правила учат формулированию и постановке управленческих целей. Правила гласят: «В обычных условиях хорошая формулировка целей отвечает следующим признакам:

- 1) начинается с глагола в неопределенной форме в повелительном наклонении, характеризующего выполняемые действия;
- 2) конкретизирует требуемый конечный результат;
- 3) конкретизирует заданный срок достижения цели;
- 4) конкретизирует максимальную величину допустимых затрат;
- 5) дает количественную характеристику требуемого результата работ, необходимую для подтверждения факта достижения цели;
- 6) оговаривает только «когда» и «как» это должно быть сделано;
- 7) непосредственно отвечает целевому назначению и функциональным обязанностям данного управляющего и его прямых начальников;
- 8) понятна всем, кто будет работать для ее достижения;
- 9) реальна и достижима;
- 10) обеспечивает большую отдачу от затрат времени и ресурсов по сравнению с другими возможными целями;

<sup>55</sup>Дафт Р. Л. Указ. соч. С. 255.

11) реализуема в пределах наличного или гарантируемого объема ресурсов;

12) исключает или минимизирует возможность двойной ответственности за результаты совместных работ;

13) соответствует основным принципам и методам работы подразделения и компании в целом;

14) совпадает с интересами исполнителей и не вызывает серьезных конфликтов в организации;

15) зафиксирована письменно;

16) согласована управляющим в личной беседе с подчиненным»<sup>56</sup>.

3. Метод древовидной диаграммы, или иерархического графа дерева целей. Данный метод применяется для декомпозиции целей (рис. 8.3).

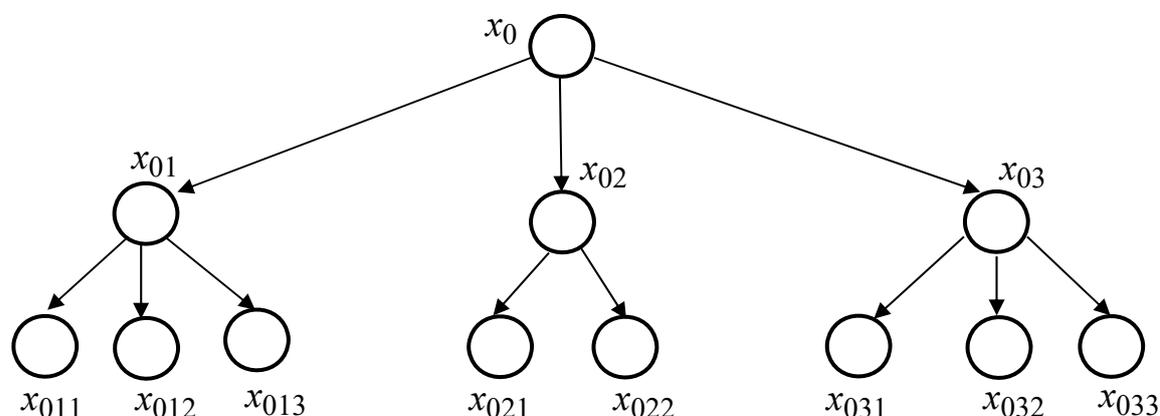


Рис. 8.3. Иерархический граф дерева целей

Общая методика целеполагания с помощью метода иерархического графа дерева целей включает следующие этапы<sup>57</sup>:

- описание ситуации;
- выявление приоритетов;
- выбор в качестве общей цели одного наиболее существенного приоритетного направления;
- формулирование цели в терминах конечных результатов;
- декомпозицию цели в системе «цель – ресурсы – результаты»;
- построение древовидной диаграммы;
- оценку системы графов дерева целей на предмет полноты состава подцелей, их соподчиненности (иерархичности) и ресурсной обеспеченности;
- уточнение конфигурации древовидной диаграммы;

<sup>56</sup> Переверзев Л. П., Шайденко Н. А., Басовский Л. Е. Указ. соч. С. 54 – 55.

<sup>57</sup> Там же. С. 54.

- проверку правильности формулировок целей различных иерархических уровней;
- формулировку целевых задач для целей и подцелей;
- установление для каждого звена управляющей подсистемы главной цели;
- определение для каждой главной цели и ее подцелей критериев достижения и системы их оценочных показателей.

4. *Селективный метод*. Общая методика применения этого метода в решении задач целеполагания включает 12 этапов (рис. 8.4)<sup>58</sup>.

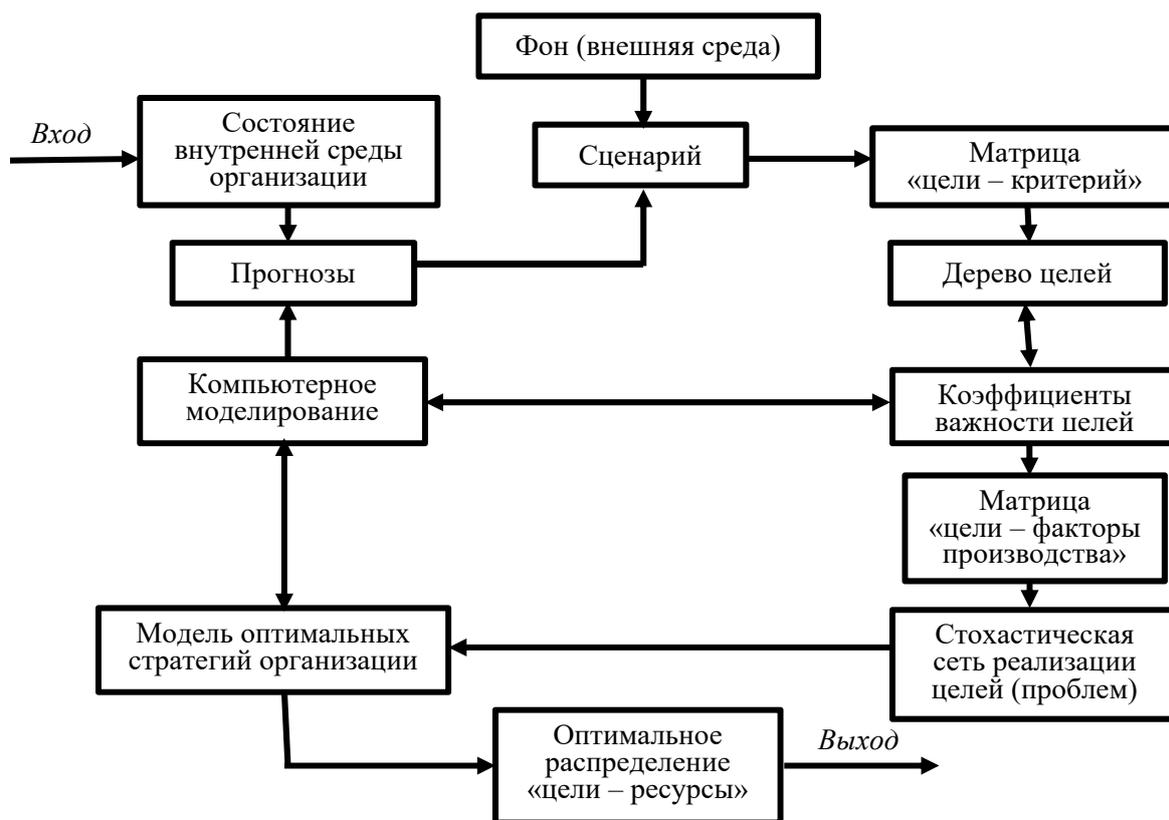


Рис. 8.4. Блок-схема применения селективного метода в решении задач целеполагания<sup>59</sup>

- сбор информации о внешней среды организации;
- проведение проблемного диагностического анализа;
- разработка простейших поисковых прогнозов по необходимой проблематике;
- написание сценария развития организации;

<sup>58</sup>Переверзев Л. П., Шайденко Н. А., Басовский Л. Е. Указ. соч. С. 54 – 55.

<sup>59</sup>Там же. С. 53.

- выбор критериев эффективности достижения целей и подцелей;
- определение возможных целей (подцелей);
- построение дерева целей;
- расчет необходимых факторов производства по дереву целей;
- экспертная или методами «мозговой атаки» оценка целей (подцелей);
- построение вероятностной сети реализации целей;
- выработка наилучшей стратегии функционирования организации;
- распределение факторов производства по наилучшей стратегии.

### ***Прогнозирование***

*Прогнозирование как функция менеджмента* – научно обоснованное предвидение возможных направлений будущего развития, результатами которого выступают варианты прогнозов и обоснование выбора наиболее вероятного варианта. На основе имеющихся данных менеджеры организации составляют прогнозы конъюнктуры рынка, развития технологии, социальные прогнозы и др. Для предвидения и описания возможных ситуаций и сценариев будущего применяют различные научные методы (табл. 8.3).

Таблица 8.3

#### *Классификация методов прогнозирования управленческих решений<sup>60</sup>*

Класс методов	Группа методов прогнозирования	Метод прогнозирования
Экстраполяция	Экстраполяция размерных характеристик	Экстраполяция количественных параметров подсистем
		Экстраполяция данных о результативности подсистем
	Экстраполяция функциональных характеристик	Экстраполяция данных о результативности подсистем
		Экстраполяция качества рычагов экономического механизма
	Экстраполяция структурных характеристик	Экстраполяция характера структурных элементов
		Экстраполяция сложности организационной структуры

<sup>60</sup>Переверзев Л. П., Шайденко Н. А., Басовский Л. Е. Указ. соч. С. 83.

Класс методов	Группа методов прогнозирования	Метод прогнозирования
Экспертные оценки	Индивидуальные экспертные оценки	Метод интервью, аналитические экспертные оценки
	Коллективные экспертные оценки	Метод отнесенной оценки, метод Дельфи, метод комиссий
Моделирование	Логические модели (образы)	Метод сценариев, исторические аналоги, ситуационные аналоги
	Математические модели	Экономико-статистические модели
		Экономико-математические модели
		Функционально-иерархические модели
	Информационные модели	Патентно-лицензионные модели
		Модели потоков научно-технических и экономических публикаций
Модели межнаучного взаимодействия		
Комплексные методы	<i>PATTERN</i> , <i>PERT</i> , СПУ, метод взвешенных оценок, метод прогнозного графа и др.	Комбинации перечисленных методов прогнозирования

**Задание для самостоятельной работы.** Изучите методы прогнозирования, применяемые в менеджменте.

### **Планирование**

*Планирование как функция менеджмента* – разработка планов действий по реализации наиболее вероятного варианта прогноза, предполагающая расчеты его ресурсного обеспечения и эффективности реализации. Существует множество видов планов (табл. 8.4).

Таблица 8.4

#### *Основные виды внутриорганизационных планов*

Вид плана	Признак различия
Стратегический, тактический, оперативно-календарный	Целевое направление
Краткосрочный, или текущий (до года), среднесрочный (1 – 3 года), долгосрочный, или перспективный (3 – 5 лет)	Временной горизонт

Вид плана	Признак различия
Финансовый, инвестиционный, стратегический, маркетинговый, логистический, производственный, по управлению человеческими ресурсами, социального развития и др.	Содержание
Директивный и индикативный	Обязательность выполнения
Бизнес-план, планы проекта, план реорганизации, план внешнего управления, план финансового оздоровления, план научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок (НИОКР) и др.	Предназначение

В планировании следуют *принципам*: рациональности, научности, системности, учета инноваций, оптимальности, адаптации к меняющимся внешним условиям, гибкости (наличие постоянно действующего механизма перераспределения ресурсов), согласованности (встречное планирование, когда задействованы все звенья управления), страхования (разработка запасного, «аварийного», плана, который удастся выполнить даже при самых неблагоприятных обстоятельствах), бюджетирования, учета последствий реализации планов.

К *базовым показателям планов* относятся: доля рынка, объем продаж, прибыль, структура капитала, дивиденды, уровни качества и конкурентоспособности продукции, финансовая устойчивость организации, социальные эффекты и др.

Функции прогнозирования и планирования тесно взаимосвязаны. В процессе планирования детально обосновывают наиболее вероятный вариант прогноза с учетом всех полученных прогнозных оценок (рис. 8.5).

Реализация плана предполагает организацию выполнения плановых мероприятий.

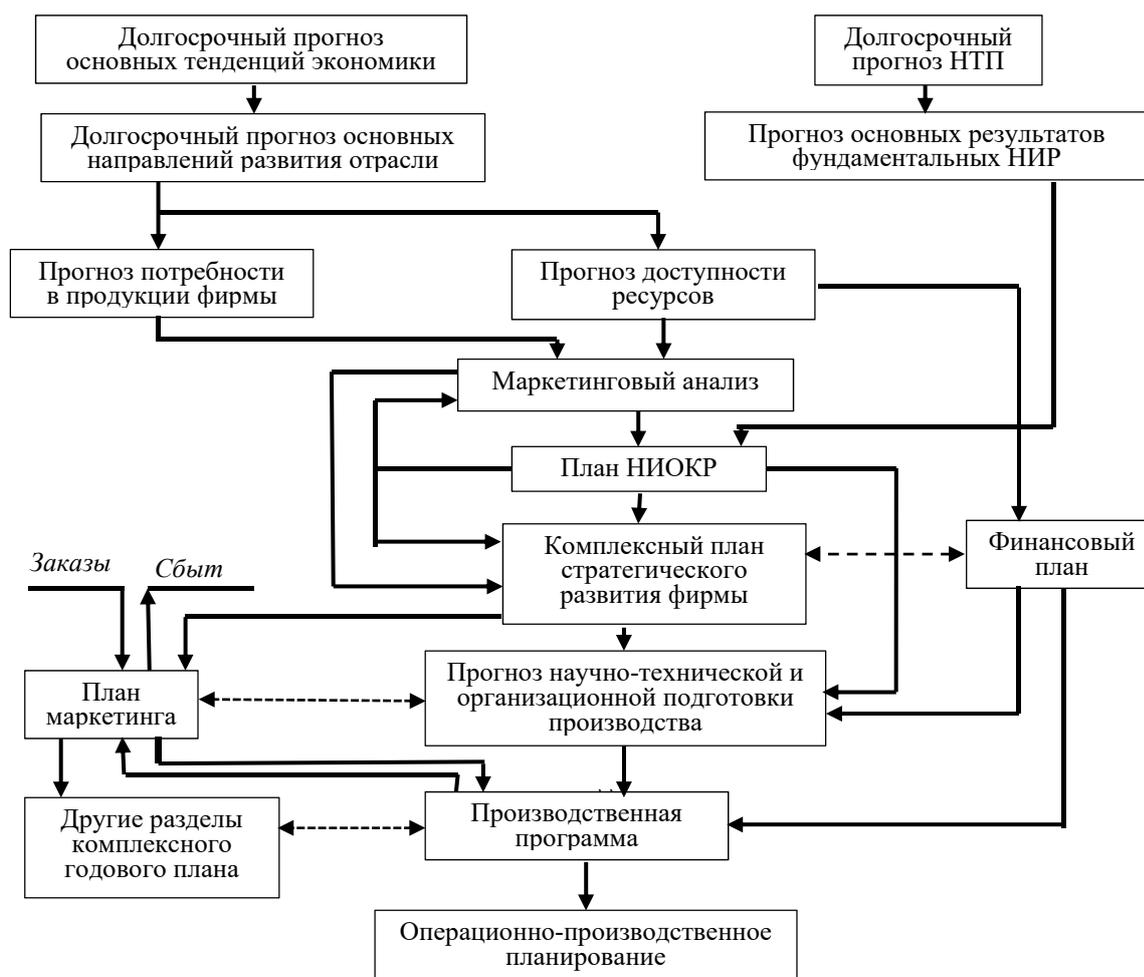


Рис. 8.5. Взаимосвязи функций прогнозирования и планирования в менеджменте

**Задание для самостоятельной работы.** Изучите виды планов и основные методы планирования в менеджменте.

## Организация

Организация<sup>61</sup> как функция менеджмента предполагает распределение задач между отдельными подразделениями и работниками, установление взаимодействия между ними и распределение ресурсов. Организовать – значит установить взаимоотношения полномочий, которые связывают высший и низший уровни работающих, и обеспечить возможности распределения и координации задач; определить процессы и действия, необходимые для выполнения работы, а также объединить их в рамках рабочей группы или подразделения.

<sup>61</sup>Мескон М., Хедоури Ф., Альберт М. Указ. соч. С. 308 – 312.

*Компоненты организации:*

1) *полномочия*, под которыми понимаются ограниченное право использования ресурсов организации и направления усилий работников на выполнение поставленных задач. Полномочия делегируют, причем не индивиду, а должности. Виды полномочий:

- линейные – передаваемые от начальника к подчиненному;
- аппаратные – консультативные, обслуживающие и личные;
- рекомендательные;
- параллельные, или контрольные;
- функциональные – предложение или запрещение каких-либо действий;

2) *делегирование* означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Степень делегирования зависит от компетентности работника. Она может варьироваться в континууме «периодические брифинги» – «самостоятельный менеджмент» (рис. 8.6);

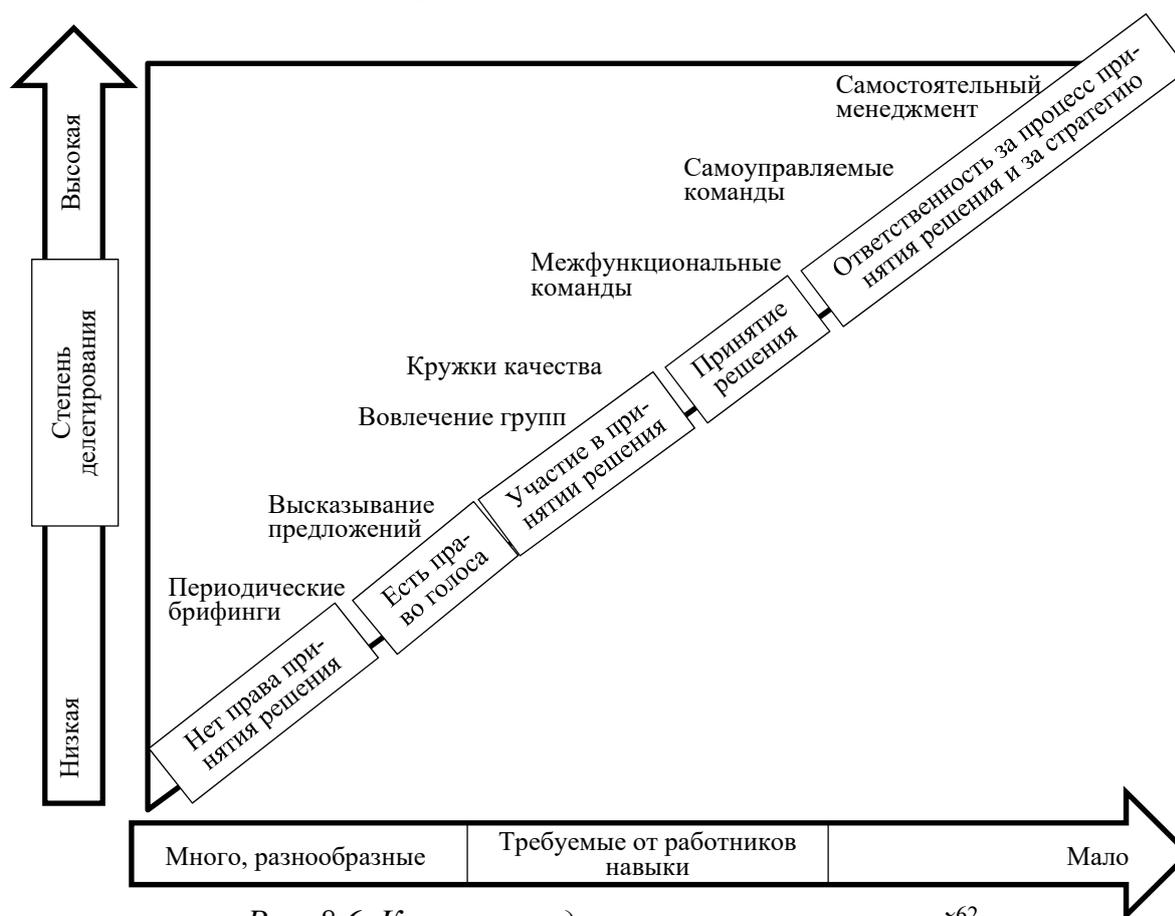


Рис. 8.6. Континуум делегирования полномочий<sup>62</sup>

<sup>62</sup>Дафт Р. Л. Указ. соч. С. 638.

3) *ответственность* есть обязательство выполнять поставленные задачи и отвечать за их удовлетворительное решение. Каждому менеджеру следует знать, что «ответственность не может быть делегирована. Руководитель не может размывать ответственность, передавая ее подчиненному»<sup>63</sup>.

Рассмотрим общую методику практической реализации функции организации. В этой методике указаны *задачи выполнения* этой функции:

- разграничение компетенций и делегирование полномочий работникам. За ними закрепляются процессы, функции и ресурсы, необходимые для выполнения работы;
- распределение задач между работниками;
- определение формы и вида ответственности и возложение ее на каждого руководителя;
- формирование системы организационных взаимодействий – формальных взаимоотношений между функциями менеджмента и их исполнителями.

Эти задачи решаются в два этапа:

1. Определение характера выполняемой управленческой работы. Вся работа разбивается на элементы:

- процессы, которые будут выполняться, и способы воздействий на них (функции);
- решения, которые будут приниматься;
- лица, с которыми менеджер будет взаимодействовать;
- влияния, оказываемые на менеджера другими лицами, принимающими решения.

2. Распределение управленческих работ между отдельными компонентами менеджмента. На этом этапе устанавливаются стандартные требования и нормы (например, допустимый объем должностных обязанностей для каждого руководителя любого уровня), технические приемы научных методов управления (например, фотография рабочего дня, методы научной организации труда), способы взаимоотношений работников организации.

---

<sup>63</sup>Мескон М., Хедоури Ф., Альберт М. Указ. соч. С. 309.

## **Мотивация**

*Мотивация как функция менеджмента* – это побуждение человека к определенной деятельности для достижения личных целей и целей организации с помощью внутриличностных мотивов и внешних стимулов. Эта функция реализуется как процесс создания системы условий или мотивов, оказывающих воздействие на поведение человека, направляющих его в нужную для организации сторону, регулирующих его интенсивность и границы, побуждающих проявлять добросовестность, настойчивость, старательность в деле достижения целей. В данном процессе выделяют следующие стадии:

- возникновение потребностей, когда человек начинает ощущать, что ему чего-то не хватает;
- поиск путей удовлетворения потребности, когда человек начинает искать возможности устранить, подавить или не замечать неудовлетворенность;
- определение направления действия, когда человек фиксирует, что и какими средствами он должен делать, чтобы устранить потребность;
- выполнение действий, которые могут предоставить человеку возможность удовлетворения потребности;
- получение вознаграждения за осуществление действий;
- удовлетворение потребности.

Характер мотивационного процесса зависит от того, какие потребности его инициируют. Существуют различные теории мотивации, которые пытаются объяснить природу побуждающих сил человека (табл. 8.5).

Таблица 8.5

### *Классификация теорий мотивации деятельности в менеджменте*

Теории содержания мотивации	Теории процесса мотивации	Теории подкрепления мотивации
1. Теория иерархии потребностей А. Маслоу 2. Теория <i>FRG</i> К. Альдерфера 3. Теория двух факторов Ф. Герцберга 4. Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда	1. Теория ожидания К. Левина 2. Теория предпочтения и ожидания В. Врума 3. Теория справедливости Адамса 4. Теория справедливости Портера – Лоулера 5. Теория справедливости как честности Дж. Ролза 6. Теория функциональных обязанностей 7. Теория выбора риска Д. Аткинсона	1. Теория подкрепления Б. Ф. Скиннера 2. Концепция партисипативного управления

**Задание для самостоятельной работы.** Изучите теории мотивации деятельности в менеджменте.

## **Учет**

*Учет как функция менеджмента* понимается как фиксирование показателей хода и результатов выполнения поставленных задач на установленных информационных массивах. Функция учета формирует необходимую менеджеру информационную базу. Предназначение этой функции – своевременное предоставление достоверной информации о ходе и результатах выполнения управляемых процессов, которая служит основой принятия управленческих решений.

Различают следующие виды хозяйственного учета: оперативный, управленческий, статистический, бухгалтерский. В менеджменте распространена система управленческого учета «директ-костинг», распределяющая все затраты на постоянные и переменные.

Производственная себестоимость выпущенной и реализованной продукции формируется из переменных производственных затрат, находящихся в прямой зависимости от технологического процесса и организации производства. По переменным расходам оцениваются также остатки готовой продукции на складе на начало и конец отчетного периода, а также незавершенное производство.

Постоянные расходы не связаны непосредственно с производственным процессом и потому не включаются в производственную себестоимость продукции. Эти расходы аккумулируются на отдельном счете и по истечении отчетного периода полностью (без распределения по видам продукции) списываются на уменьшение прибыли от реализации продукции, полученной в данном отчетном периоде.

Разница между выручкой от реализации продукции и переменными затратами представляет собой *маржинальный доход* – часть выручки, остающаяся в распоряжении организации на покрытие постоянных затрат и образование прибыли.

Система управленческого учета «директ-костинг» дает возможность детального и качественного изучения зависимости между объемом производства, производственными затратами (себестоимостью), маржинальным доходом (добавленной стоимостью) и прибылью. По характеру зависимости затрат от объема производства или загрузки производственных мощностей можно выявить изделия с большей или

меньшей рентабельностью по сравнению со средним уровнем. Управленческий учет обеспечивает информацией, позволяющей быстро переориентировать производство в ответ на момент времени.

### ***Анализ***

*Анализ как функция менеджмента* предназначен для осмысления полученных учетных данных и выявления факторов внутренней и внешней среды, способствующих и затрудняющих решение поставленных задач. В менеджменте анализируют внешнюю и внутреннюю среды организации.

Анализ внешней среды необходим для выявления возможностей и угроз, знание которых дает организации время на подготовку к использованию возможностей, составление плана на случай непредвиденных обстоятельств, разработку системы раннего предупреждения возможных угроз и стратегии защиты от них.

Анализ внутренней среды организации предполагает выявление ее сильных и слабых сторон по таким функциональным зонам, как маркетинг, финансы, учет, производство, человеческие ресурсы, культура и деловая репутация.

Результатами анализа считаются выводы об удовлетворении ожиданий заинтересованных сторон, использовании возможностей и предотвращении опасностей, укреплении сильных сторон и их использовании, укреплении слабых мест и др. Эти выводы учитывают в последующих планах и для корректировки действующих, а также при оценке результатов труда работников, вклада каждого менеджера в достигнутые результаты и качества менеджмента в целом.

### ***Контроль***

*Контроль как функция менеджмента* предполагает систематическое отслеживание хода выполнения поставленных задач с одновременной коррекцией работы. Эта функция предназначена для распознавания проблем и корректировок допущенных отклонений. Система контроля обеспечивает обратную связь между ожиданиями, учтенными в планах, и реальными показателями деятельности организации. Реальные достижения сопоставляют с плановыми или нормативными показателями и по выявленным отклонениям принимают

решения: исправить негативные влияния либо усилить действие, если результаты позитивные.

Особенность контроля по сравнению с другими управленческими функциями состоит в том, что эта функция взаимодействует с другими функциями на протяжении всего управленческого цикла (рис. 8.7).

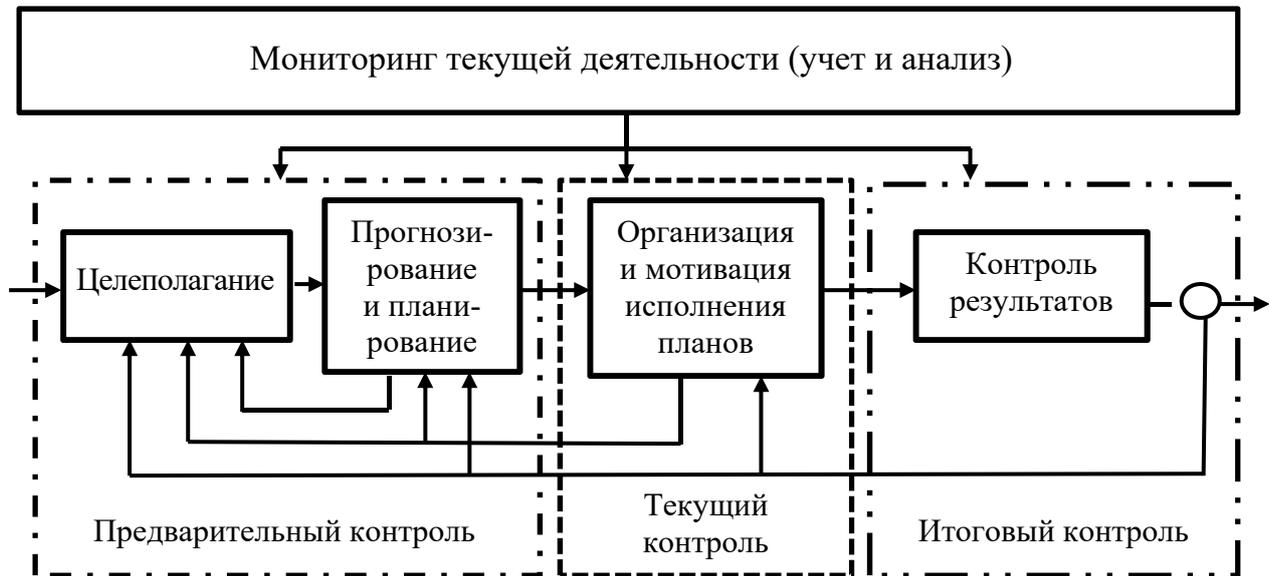


Рис. 8.7. Взаимосвязи функции контроля с другими управленческими функциями

Действие функции контроля часто рассматривают как процесс, который включает три стадии:

- *предварительный контроль* до фактического начала работ, который предполагает установление стандартов, норм, ориентиров, правил, процедур и линий поведения, к которым нужно стремиться;
- *текущий контроль* в ходе проведения работ, который предполагает измерение фактически достигнутого и позволяет исключить отклонения от намеченных планов и инструкций;
- *заключительный контроль* по завершении работ, который предполагает сопоставление достигнутых результатов с плановыми, осмысление допущенных ошибок и разработку мер по их предотвращению в будущем. Результаты данного контроля дают руководству информацию для нового этапа планирования в случае, если аналогичные работы предлагается проводить в будущем.

Информация, полученная на всех стадиях контроля, используется в работе функций планирования, организации и мотивации.

## ***Координация***

*Координация как функция менеджмента* обеспечивает синхронизацию прилагаемых усилий и их интеграцию в единое целое. Координация предназначена для распределения управленческого цикла во времени, приведения его функций в такое сочетание, которое позволило бы наиболее эффективно и оперативно достичь поставленной цели.

Для практической реализации данной функции используют *метод комиссий*. Он предусматривает полезный обмен мнениями по прояснению проблемы и позволяет принимать комплексные управленческие решения, касающиеся нескольких отделов. Приведем примеры наиболее распространенных проблем, которые решаются с помощью метода комиссий.

1. Противоречия, возникающие при определении объема необходимых для производства запасов. Задача контрольных органов состоит в оптимизации количества запасов. Менеджер по производству заинтересован в образовании наибольшего запаса материалов и сырья, чтобы обеспечить непрерывность производственного цикла. Маркетолог заинтересован в создании наибольшего остатка готовой продукции, чтобы оперативно реагировать на запросы покупателей. Логист заинтересован в предоставлении скидок при закупках больших партий сырья и материалов. А бухгалтеру выгодно, чтобы капитал и фонды не бездействовали, а быстрее включались в производственный процесс.

2. Ущемление долгосрочных интересов организации за счет получения отделом кратковременных выгод.

3. Проблемы внутренних цен, когда каждое подразделение определяет выгодную ему долю добавленной стоимости, чтобы обосновать эффективность своей деятельности.

4. Опасность размежевания декомпозированных целей деятельности, которые должны быть тесно взаимосвязаны.

Рассмотренные функции взаимосвязаны в определенной последовательности и в совокупности образуют *управленческий цикл* (рис. 8.8).

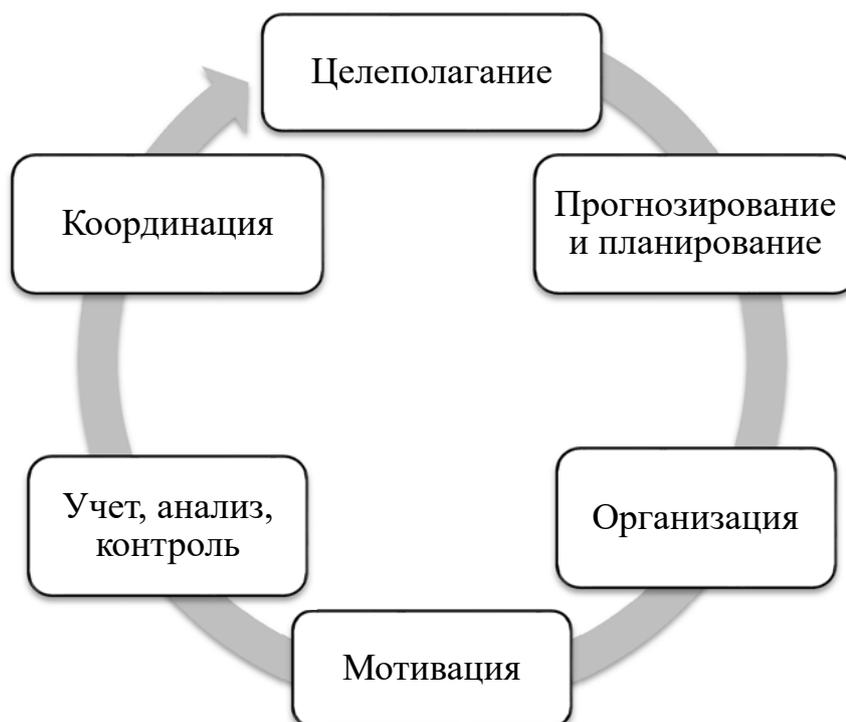


Рис. 8.8. Управленческий цикл

В этом цикле каждая функция представляет собой сферу действия определенного процесса управления. Функции цикла специализируются и подстраиваются под каждый конкретный управляемый объект или вид деятельности. В совокупности взаимосвязанные функции цикла образуют специализированную технологию или инструмент управления и являются формой конкретной практической реализации управленческих принципов и методов.

**Задание для самостоятельной работы.** Изучите современные инструменты практической реализации функции координации.

#### 8.4. Модификации функций менеджмента

Главная особенность функций современного менеджмента – потребность в высокой степени адаптивности к изменениям внешней и внутренней среды. Под такой *адаптивностью* понимается способность сохранения качественной определенности функций менеджмента при изменениях социально-экономической среды. В процессе адаптации управленческих функций к новым факторам внешней среды появляются их модификации.

*Внешняя среда* – подвижная, сложная и неопределенная. Под ее влиянием на деятельность организации меняется состав и содержание функций менеджмента. Например, в современном менеджменте значительно снизилось упоминание функции руководства, потому что вместо этой функции появились новые, такие как маркетинг, коммуникация, принятие управленческих решений и др. Изменяется и содержание функций. Так, в системе управления важную роль всегда играла функция управления работниками, содержание которой со временем становится все более сложным, функция дифференцируется по специализированным направлениям воздействий. Эти изменения отражаются в названии данной функции: «управление рабочей силой», «управление трудовыми ресурсами», «управление персоналом», «управление человеческими ресурсами», «управление компетенциями» и др.

В современном менеджменте выделился модифицированный вариант функции мотивации – лидерство. Эта функция обеспечивает дополнительные резервы роста эффективности за счет развития и активизации лидерских качеств работников, их заинтересованности в достижении целей организации. Одновременно со специализацией управленческих функций происходит их интеграция. Например, в эффективном менеджменте прибегают к системе контроллинга, которая формируется на основе интеграции функций планирования, учета, анализа и контроля (рис. 8.9).

#### Функции контроллинга

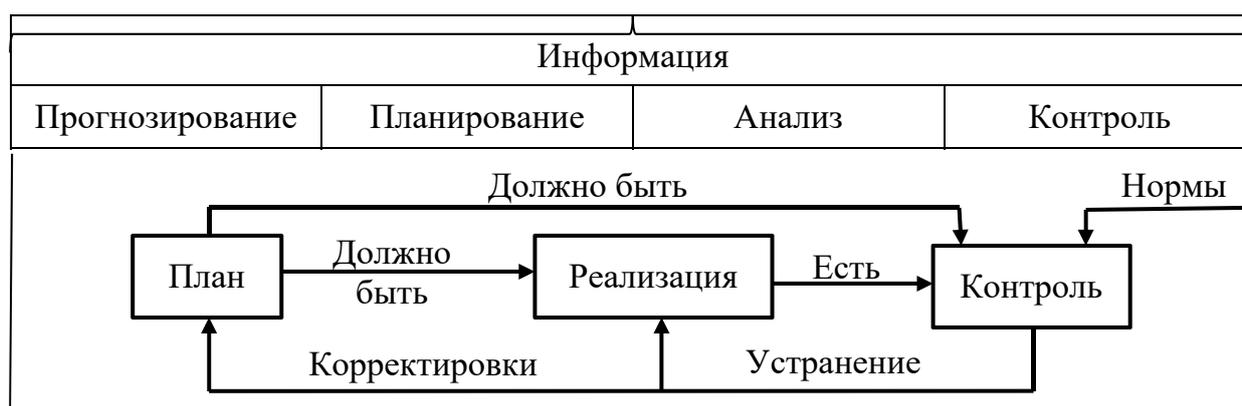


Рис. 8.9. Общая структура системы контроллинга

*Внутренняя среда* организации обусловлена субъективным выбором менеджеров, а потому малоподвижна, конструктивна и управ-

ляема. Она формируется применительно к условиям ее функционирования. Содержание и состав управленческих функций зависят от следующих *характеристик внутренней среды*:

- природы организации, которая может быть деловой, административной, общественной, образовательной, армейской и др.;
- размеров организации – малая, средняя, крупная;
- сферы деятельности организации – производство товаров, оказание услуг, выполнение работ;
- уровня управленческой иерархии – различают высшее руководство, управление среднего уровня и нижний уровень управления;
- структуры организации, в которой выделяют производство, маркетинг, кадры, финансы; и от других характеристик.

Адаптивность функций менеджмента к изменениям среды достигается с помощью корректировок их смысловых контекстов методом встраивания в систему управления адаптивных элементов, таких как целевые, регулирующие, координирующие, активизирующие, мотивирующие, контролирующие, самоорганизующиеся воздействия. Благодаря им модифицируемая функция обретает гибкость и экономит ресурсы. Применяют и другие методы адаптации функций: новые технологии управления; модели, ориентированные на внешнюю среду; введение должности наблюдателя-«дипломата» для проведения конкурентной разведки; создание интерорганизационных партнерств для объединения усилий конкурирующих организаций; развитие адаптивной корпоративной культуры и др.

**Задание для самостоятельной работы.** Найдите в Интернете организацию, в которой действует функция контроллинга. Изучите предназначение и преимущества данной функции.

## 8.5. Классификаторы функций менеджмента

Управленцы «нового времени» начинают построение регулярного менеджмента в организации с договоренности об исходных классификаторах управленческих функций<sup>64</sup>. В менеджменте применяют различные *системы классификаций функций*, среди которых:

- классификатор «система – внешняя среда»;

---

<sup>64</sup>Семь нот менеджмента : настол. кн. рук. / под ред. В. В. Кондратьева. 7-е изд., перераб. и доп. М. : Эксмо, 2008. С. 24.

- классификатор «субъект управления – объект управления»;
- классификатор «компоненты менеджмента»;
- классификатор функций по этапам процесса принятия и реализации управленческого решения;
- иерархический классификатор;
- классификатор функций процессной модели управления проектами и др.

Современные классификаторы управленческих функций могут быть линейными (процессными), матричными, пирамидальными, многомерными. Их разнообразие возникло в результате всевозможных комбинаций. Приведем примеры комбинированных классификаторов функций менеджмента.

В табл. 8.6 представлен шаблон матричного классификатора функций.

Таблица 8.6

*Шаблон матричного классификатора управленческих функций<sup>65</sup>*

Компонент менеджмента	Этап принятия решений						
	Сбор и анализ информации	Выработка решений	Реализация	Учет	Оценка	Анализ и контроль	Регулирование
Структура							
Финансы							
Стратегия							
Маркетинг							
Учет							
Экономика							
Логистика							

Данный классификатор получен методом объединения компонентного (иерархического) и линейного (процессного) классификаторов управленческих функций. Применяя метод парного объединения функций по различным классификационным признакам, можно получить разнообразные виды матричных классификаторов.

<sup>65</sup>Семь нот менеджмента ... С. 28.

Матричный классификатор можно комбинировать с другими классификаторами и получать их многомерные формы. На рис. 8.10 приведен пример шаблона трехмерного классификатора функций.

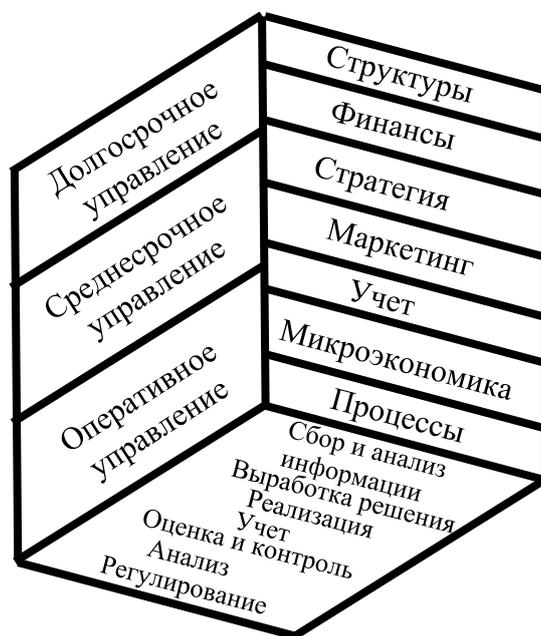


Рис. 8.10. Пример шаблона трехмерного классификатора управленческих функций<sup>66</sup>

### ***Задания для самостоятельной работы***

1. В директивной российской экономике действовал ГОСТ 24525.0-80 «Управление производственным объединением и промышленным предприятием. Основные положения», в котором содержался типовой матричный классификатор функций управления. С переходом к рыночной экономике он перестал действовать, однако многие российские предприятия продолжают следовать традиции и используют привычный классификатор в системах управления. Выявите различия этого матричного классификатора и того, который пришел ему на смену с развитием рыночной модели управления.

2. Изучите другие классификаторы функций менеджмента и их практическое применение.

<sup>66</sup> Семь нот менеджмента ... С. 30.

### ***Вопросы для самопроверки***

1. Что понимают под функцией менеджмента?
2. Как распознать функцию среди задач, целей и факторов?
3. Какие общие функции менеджмента вам известны?
4. Какие известны классификации функций менеджмента?
5. Какие связи могут устанавливаться между функциями менеджмента?
6. Что понимают под функцией целеполагания? Как она действует в системе менеджмента?
7. Какие виды целей различают в менеджменте? Как они взаимосвязаны?
8. Каковы методы согласования целей?
9. Как построить дерево целей?
10. Что понимают под функцией прогнозирования? Как она действует в системе менеджмента?
11. С помощью каких методов составляют прогнозы в менеджменте?
12. Что понимают под функцией планирования? Как она действует в системе менеджмента?
13. Какие планы составляют в менеджменте?
14. Что понимают под функцией организации? Как она действует в системе менеджмента?
15. Каковы основные компоненты функции организации?
16. Что понимают под функцией мотивации? Как она действует в системе менеджмента?
17. Какие виды мотивов учитывают в менеджменте?
18. Какие известны теории мотивации в менеджменте?
19. Что понимают под функцией учета? Как она действует в системе менеджмента?
20. Что понимают под функцией анализа? Как она действует в системе менеджмента?
21. Что понимают под функцией контроля? Как она действует в системе менеджмента?
22. Какие методы контроля применяют в менеджменте?
23. Как осуществляется контроль на рабочем месте?
24. Что понимают под функцией координации? Как она действует в системе менеджмента?

25. Какие методы координации применяют в менеджменте?

26. Как могут модифицироваться функции менеджмента под воздействием факторов внешней и внутренней среды? Приведите примеры модифицированных функций.

27. Каковы предназначение и правила построения матрицы ответственности?

### ***Список рекомендуемой литературы***

1. *Дафт, Р. Л.* Менеджмент : пер. с англ. / Р. Л. Дафт. – 8-е изд., стер. – СПб. : Питер, 2011. – С. 34 – 38, 607 – 644, 719 – 751. – ISBN 978-5-496-01569-1.

2. *Мескон, М.* Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Мескон, Ф. Хедоури, М. Альберт. – М. : Вильямс, 2008. – С. 253 – 432, 359 – 388, 389 – 432. – ISBN 5-7749-0047-9.

3. *Переверзев, Л. П.* Менеджмент : учебник / Л. П. Переверзев, Н. А. Шайденко, Л. Е. Басовский. – М. : ИНФРА-М, 2006. – С. 167 – 188, 218 – 220. – ISBN 978-5-16-003239-9.

4. Конструктор регулярного менеджмента : Пакет мультимедийных учебных пособий. Поддерживается центрами компетенций / под ред. В. В. Кондратьева. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 256 с. – ISBN 978-5-16-004698-3.

## Глава 9. ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА МЕНЕДЖМЕНТА

Организационное отслеживание прогресса, результатов и обратной связи – обязательный элемент эффективной программы действий.

*П. Друкер*

### 9.1. Взаимосвязи функций менеджмента

Функции управленческого цикла взаимодействуют не только между собой, но и с функциями других управленческих циклов, подсистем, с бизнес-процессами и внешней средой. Эти взаимодействия зависят от интересов и ответственности заинтересованных сторон. Так, система одной заинтересованной стороны может быть системным элементом другой заинтересованной стороны в этой системе. Кроме того, какая-либо система может восприниматься другой заинтересованной стороной как часть окружающей среды для другой системы. В зависимости от сложности все системные элементы можно представить иерархически – от самых сложных систем до простейших элементов (рис. 9.1)<sup>67</sup>.

Управленческие функции взаимодействуют не хаотично, а организовано, строго регламентированно и согласованно во времени, пространстве и последовательности. Такое взаимодействие обеспечивается благодаря различным связям между функциями.

*Связь* – то, что соединяет (собирает) элементы и свойства системы в единое целое. Два или более различных предметов связаны, если по наличию или отсутствию некоторых свойств у одних из них можно судить о наличии или отсутствии тех или иных свойств у других из них<sup>68</sup>. Классификация функциональных связей в менеджменте представлена в табл. 9.1.

---

<sup>67</sup>ГОСТ Р 57193-2016 (ISO/IEC/IEEE 15288:2015, NEQ) ... С. 9 – 10.

<sup>68</sup>Спицнадель В. Н. Указ. соч. С. 133 – 134.

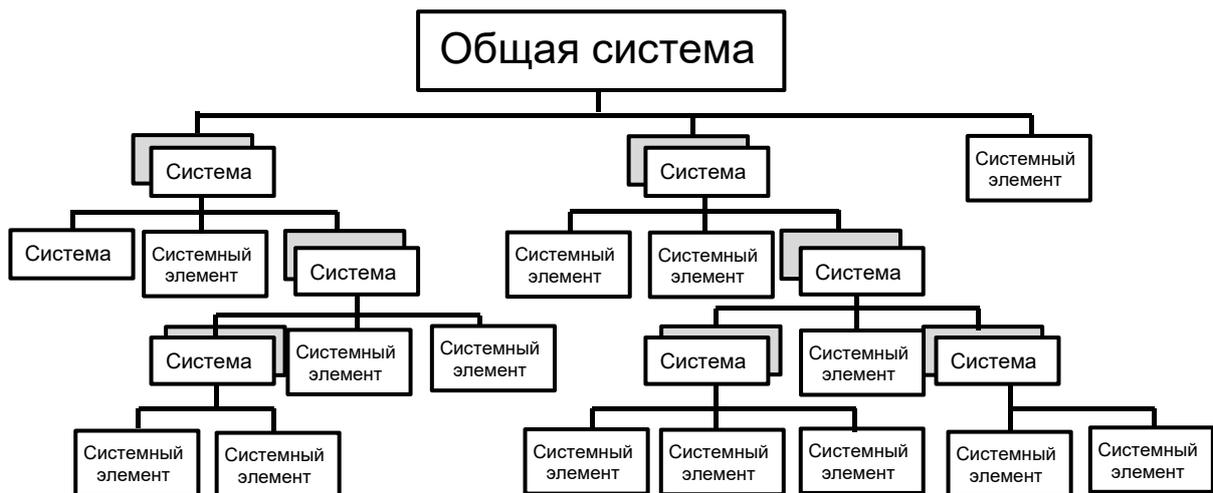


Рис. 9.1. Структура системы управления<sup>69</sup>

Таблица 9.1

*Классификация функциональных связей в менеджменте*

Группа связей	Вид связей
Иерархические	Горизонтальные, вертикальные и диагональные
Структурные	Средообразующие (внутренние и внешние), системообразующие (прямые и обратные), коммуникативные (явные и латентные)
Взаимодействия (координации)	Связи свойств, объектов, сотрудничества (взаимные и односторонние; противоречивые и согласованные)
Развивающие	Генетические, связи преобразования, развития
Функциональные	Связи состояний и энергетические связи
Регулирующие	Рекурсивные (каузальные), синергетические, теологические, циклические
Консеквенциальные	Качественные (полезные и вредные) и количественные (существенные и несущественные)
Формализованные	Детерминированные, вероятностные и корреляционные
Политические	Жесткие и гибкие
Векторные	Положительные и отрицательные

**Задание для самостоятельной работы.** Изучите сущность и практическое применение функциональных связей, приведенных в табл. 9.1.

<sup>69</sup> ГОСТ Р 57193-2016 (ISO/IEC/IEEE 15288:2015, NEQ) ... С. 10.

## 9.2. Распределение управленческих функций по бизнес-процессам

В результате привязки управленческих функций к процессу, которым следует управлять, на определенном иерархическом уровне формируется виртуальный минимеханизм целенаправленного влияния, называемый бизнес-процессом. *Бизнес-процесс* есть совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих операций выполнения видов деятельности, определенных уставом организации. Такое название обусловлено рыночным контекстом операций, в результате выполнения которых создается определенная доля добавленной стоимости и образуется потребительская ценность. Соответственно, звенья взаимосвязанных бизнес-процессов составляют цепочки стоимости и ценности. Конструкционные элементы бизнес-процесса – иерархический уровень, функции управления, составляющие процессы, связи, коммуникации, активы.

Проектирование бизнес-процессов организации начинается с построения модели бизнес-процессов верхнего уровня. Затем их декомпозируют до среднего и нижнего уровней управления (рис. 9.2).

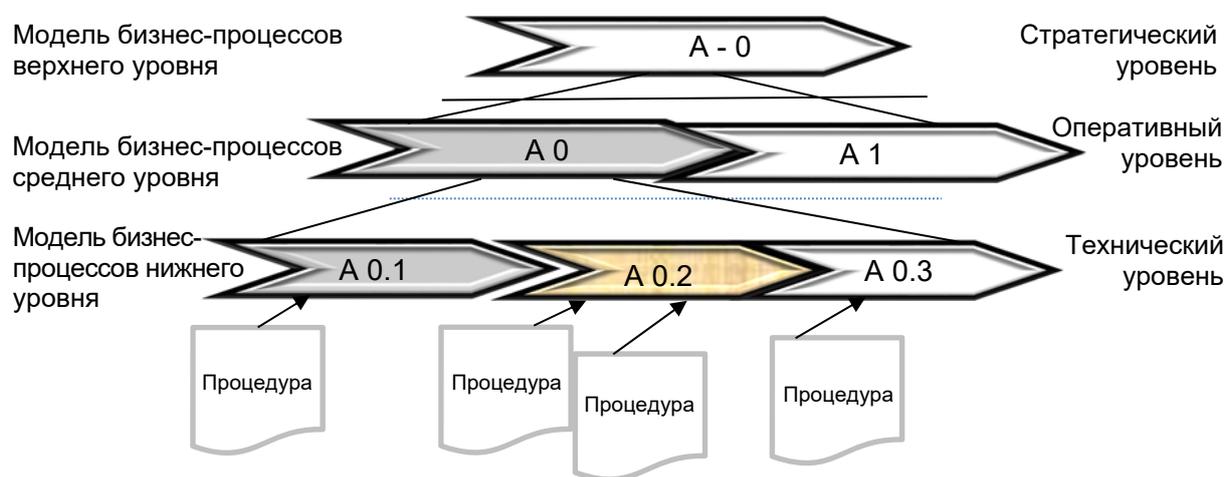


Рис. 9.2. Общая модель бизнес-процессов организации

В проектировании бизнес-процессов применяют методы «черного ящика» и *lego*. «Черный ящик» символизирует бизнес-процесс, который имеет входы и выходы, обеспечивающие сквозное движение

материальных и информационных потоков, перемещающих ресурсы и полуфабрикаты запланированных продуктов или услуг от процесса к процессу. Бизнес-процессы связывают друг с другом методом *lego*: выход бизнес-процесса служит входом одного (или нескольких) последующего бизнес-процесса. Самый ответственный момент в проектировании бизнес-процессов – «вложение» в процесс управленческих функций. Рассмотрим, как это выполняется.

С помощью классификатора управленческих функций для каждого детализированного бизнес-процесса составляется *функциональная модель*, определяющая и распределяющая его функционал (рис. 9.3).

Распределенные управленческие функции закрепляются за владельцами бизнес-процессов, которые несут ответственность за реализацию и бизнес-процессов, и привязанных к ним управленческих функций. *Владелец бизнес-процесса* – должностное лицо, в распоряжении которого имеются персонал, инфраструктура, информация о процессе; оно управляет его ходом и несет ответственность за результаты и эффективность процесса.

В национальном стандарте ГОСТ Р 57193-2016 «Системная и программная инженерия. Процессы жизненного цикла систем» для описания процессной структуры системы управления применяют термин «*архитектура*», под которым понимают основные понятия и свойства системы в окружающей среде, воплощенной в ее элементах, отношениях и конкретных принципах ее формирования и развития. Архитектурный фрейминг системы устанавливается с помощью условностей конструирования системы, принципов и практик ее функционирования, отражающих определенные системные интересы и/или интересы стейкхолдеров. Здесь под интересом понимается польза или проблема в системе, относящаяся к одной или нескольким заинтересованным сторонам.

В контексте данных представлений *проектирование системы управления* есть процесс определения системных элементов, взаимодействий и других характеристик рассматриваемой системы в соответствии с требованиями и архитектурой. Здесь *системный элемент* – это представитель совокупности элементов, образующих систему.

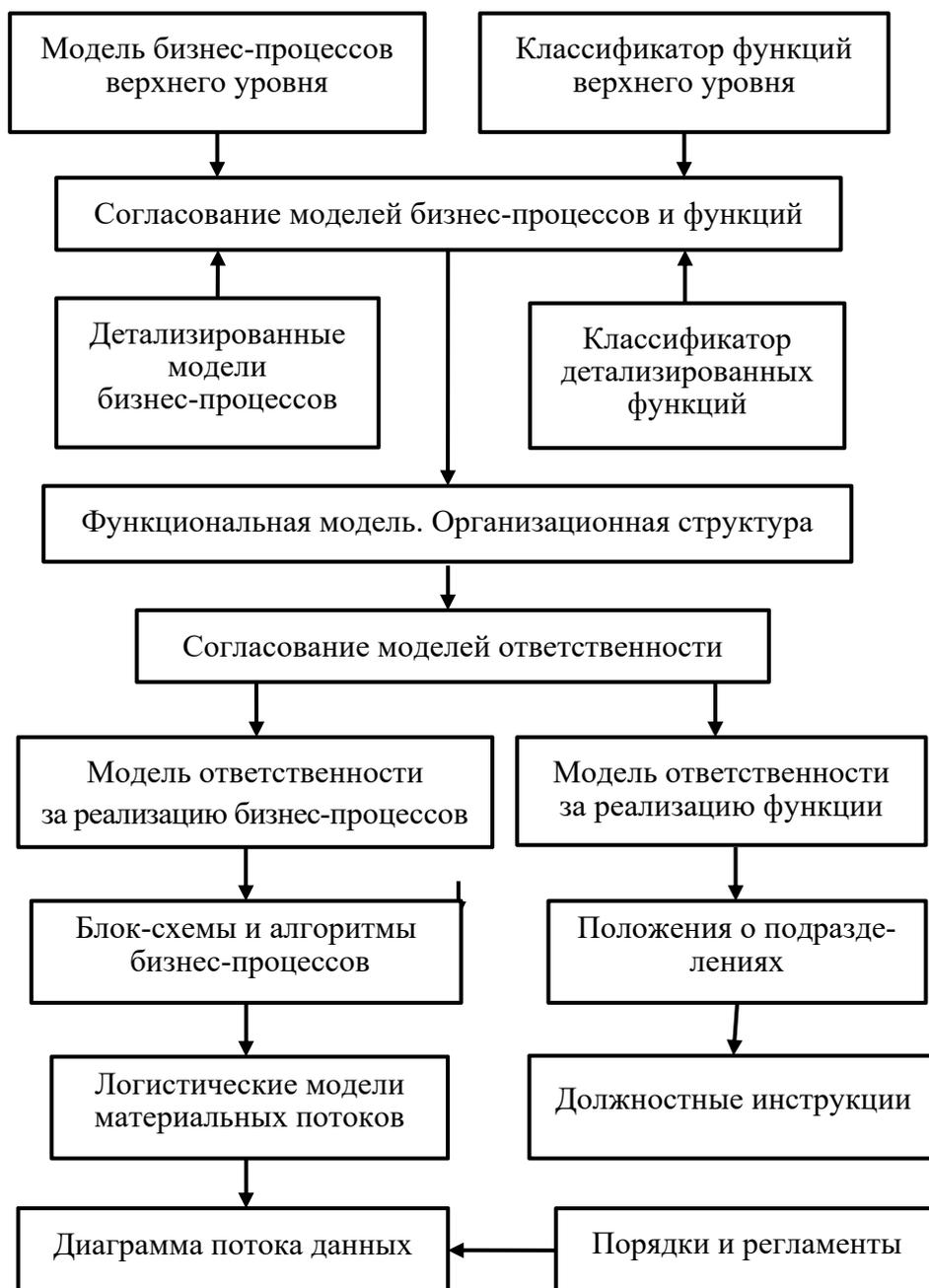


Рис. 9.3. Блок-схема методики бизнес-моделирования<sup>70</sup>

Системными элементами могут быть: технические и программные средства, данные, работники, процессы, процедуры, средства, материалы и природные объекты (например, вода, живые организмы, минералы) или любые их сочетания<sup>71</sup>.

<sup>70</sup>Семь нот менеджмента ... С. 359, 379.

<sup>71</sup>ГОСТ Р 57193-2016 (ISO/IEC/IEEE 15288:2015, NEQ) ... С. 4 – 5.

**Задание для самостоятельной работы.** Попробуйте построить модель бизнес-процессов для любой функциональной области менеджмента, например маркетинга, логистики, управления человеческими ресурсами и т. д. Составьте укрупненный классификатор функций для этой модели.

### 9.3. Функциональные подсистемы менеджмента

Управленческие функции могут интегрироваться в относительно самостоятельные специализированные функциональные подсистемы менеджмента. *Подсистема* – выделенное по определённым правилам и признакам целенаправленное подмножество взаимосвязанных элементов любой природы, выполняющих смежные взаимосвязанные функции<sup>72</sup>. Примеры подсистем и составляющих их функций приведены в табл. 9.2.

Таблица 9.2

*Примеры подсистем системы менеджмента*

Подсистема	Основные функции подсистемы
Планирование производства	Выбор технологического процесса, планирование программы производства, планирование последовательности производства (оперативное планирование), расчет затрат на содержание и эксплуатацию оборудования
Инновационный менеджмент	Организация инновационного процесса, выбор и реализация стратегии НИОКР, оптимальное распределение ресурсов на НИОКР, внедрение результатов НИОКР, защита результатов НИОКР
Маркетинг	Брендинг, маркетинговые исследования конъюнктуры рынка, сегментирование рынка, выбор маркетинговой стратегии, бенчмаркинг, выбор и взаимодействие с каналами товародвижения, продвижение товара, выбор и реализация ценовой политики, медиапланирование
Финансовый менеджмент	Инвестирование, бюджетирование, управление ликвидностью, реструктуризация капитала и имущества, управление финансовыми потоками, финансовое планирование, аудит

**Задание для самостоятельной работы.** Составьте перечень основных управленческих функций для любой подсистемы управления, которая не рассматривается в табл. 9.2.

<sup>72</sup>Мыльник В. В., Титаренко Б. П., Волочиенко В. А. Исследование систем управления : учеб. пособие. 3-е изд., перераб. и доп. М. : Деловая книга, 2004. С. 20.

## 9.4. Общая функциональная структура системы управления

Функциональная целостность любой системы обеспечивается взаимосвязями ее подсистем и их компонентов. Примером может служить физиологическое строение организма человека, который представляет собой совокупность таких взаимосвязанных функциональных подсистем, как кровеносная, нервная, опорно-двигательная, пищеварительная и др. Каждая из них специализируется на удовлетворении конкретной потребности организма, которая является не самоцелью, а условием жизни. Только согласованное и сбалансированное взаимодействие всех подсистем организма обеспечивает здоровье человека. Примером неорганической системы служит автомобиль. Его передвижение обеспечивают взаимосвязи топливной системы, механики, электрики и т. д. В сравнении с органическими системами взаимосвязи управленческих подсистем организации устанавливаются искусственно, а в отличие от технических – виртуально.

Для формирования функциональной структуры системы управления используют метод «светлого ящика», снабженного входом и выходом. Проанализируем его применение. В укрупненной структуре системы управления в качестве компонента могут рассматриваться подсистемы субъекта и объекта управления (рис. 9.4).

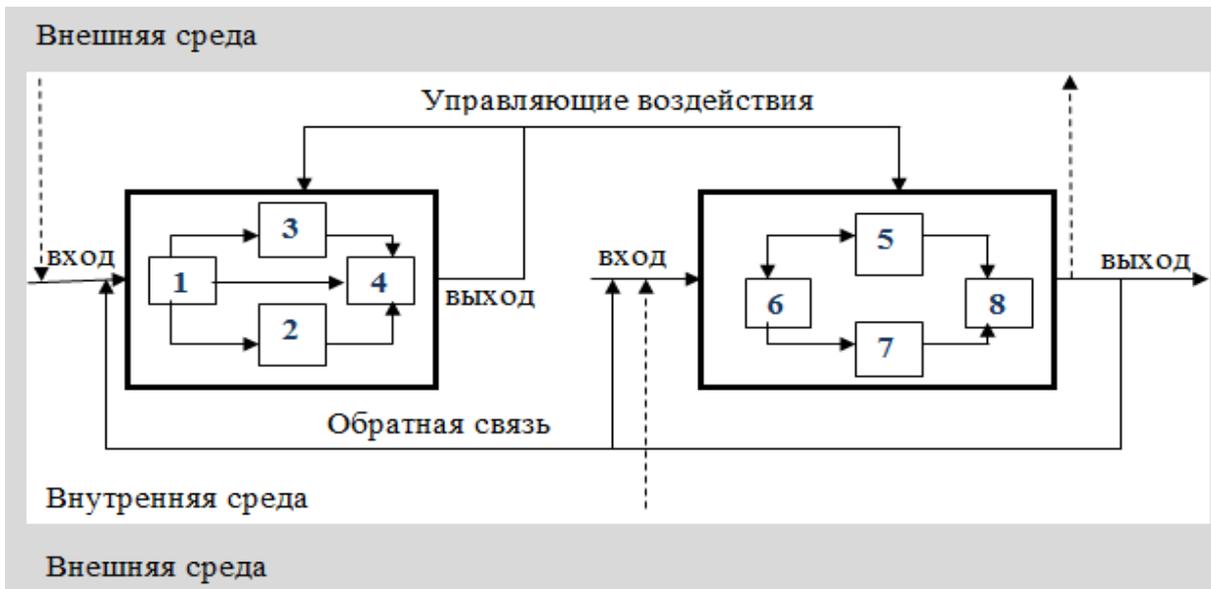


Рис. 9.4. Укрупненная функциональная структура системы управления<sup>73</sup>

<sup>73</sup>Родионова Н. В. Методы исследования в менеджменте. Организация исследовательской деятельности. Модуль 1 : учебник. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. С. 61.

**Задание для самостоятельной работы.** Назовите подсистемы управления, которые указаны цифрами с 1 по 8 на рис. 9.4.

## 9.5. Функциональная структура субъекта управления

В структуре подсистемы субъекта управления выделяют следующие подподсистемы (рис. 9.5).

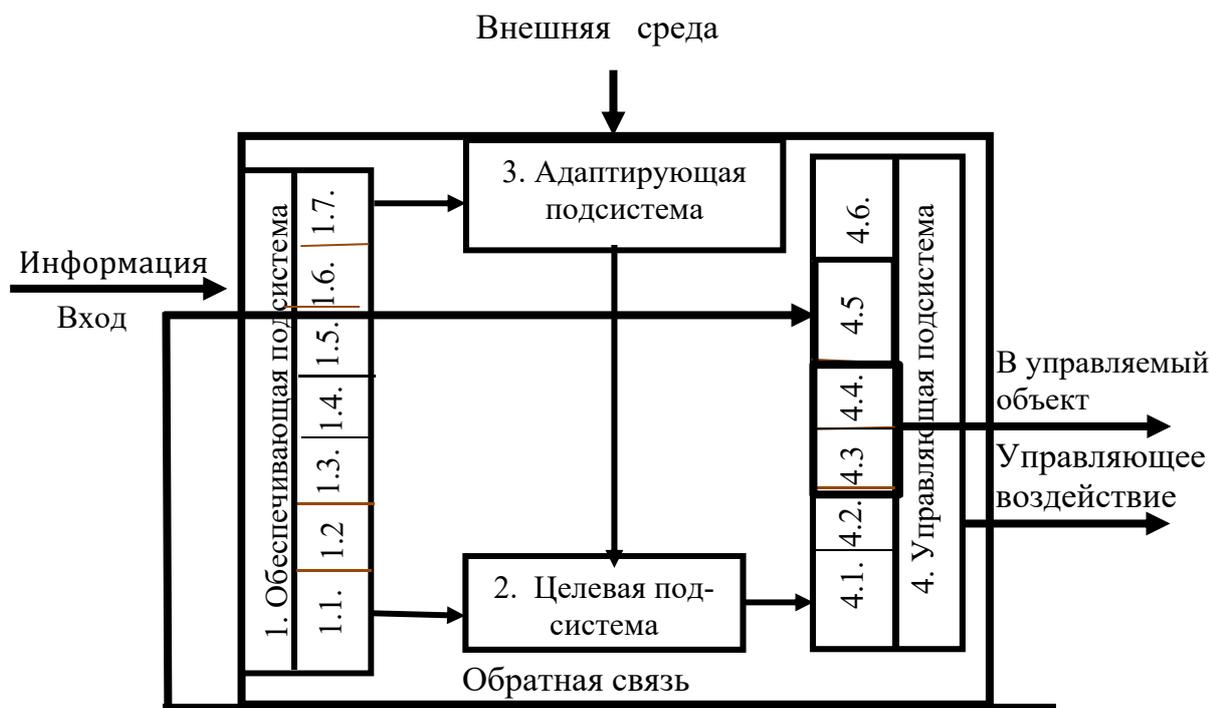


Рис. 9.5. Функциональная структура управляющего субъекта системы управления<sup>74</sup>

Рассмотрим основные subsystemы:

1) *обеспечивающую*, которая снабжает управленческий офис человеческими, техническими и материальными ресурсами, организует поступление (прием) и производит обработку деловой информации; формирует базы данных, необходимых для принятия управленческих решений, обеспечивает их защиту, хранение и использование в исследовательских процедурах, при разработке планов, систем трудовой мотивации и др.

Каждый компонент обеспечивающей подсистемы можно рассматривать как относительно самостоятельную систему. Например, выделяются следующие компонентные внутриорганизационные системы:

<sup>74</sup>Родионова Н. В. Методы исследования в менеджменте. Организация исследовательской деятельности. Модуль 1 ... С. 60 – 64.

- система правового обеспечения (1.1 на рис. 9.5), снабжающая организацию всеми необходимыми законодательными и нормативными актами и разрабатывающая юридические документы служебного пользования;

- система нормативно-методического обеспечения (1.2 на рис. 9.5), формирующая методологию управления, разрабатывающая необходимые нормативные материалы, архивирующая успешные практики, развивающая эффективные традиции, контролирующая исполнение требований, изложенных в нормативно-методических документах;

- система технико-технологического обеспечения (1.3 на рис. 9.5), ответственная за инновационные разработки, ценность которых зависит от доступа организации к источникам новейших и прогрессивных достижений науки и техники, а также от творческой активности и компетентности ее работников, способных создавать инновации;

- система корпоративной социальной ответственности (1.4 на рис. 9.5), занятая выявлением и согласованием интересов и предпочтений стейкхолдеров организации, потребностей работников, оценкой степени их удовлетворенности и др.;

- система документационного обеспечения (1.5 на рис. 9.5), ответственная за получение, издание, регистрацию, доведение до исполнителей и хранение распоряжений, приказов, определений, актов, справок, планов, прогнозных расчетов, деловой корреспонденции, различных отчетов и т. п.;

2) *целевую подсистему*, регламентирующую требования к управленческой информации и процессам переработки «входа» системы в ее «выход» и выполняющую функцию целеполагания. Данная подсистема разрабатывает стратегию и тактику управления, обосновывает и согласовывает долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные и оперативные цели; определяет их приоритеты, обосновывает и согласовывает параметры оптимизации, разрабатывает управленческие модели;

3) *адаптирующую подсистему*, которая выполняет мониторинг конъюнктуры внешней среды, корректирует ее управленческие процессы, оценивает риски и др.;

4) *управляющую (функциональную) подсистему*, предназначенную для выработки, определения взаимосвязи и упорядочения управленческих решений, направления импульсов управляющих воздействий на управляемые объекты и контроля хода практической реали-

зации решений. Эта подсистема действует с помощью общих управленческих функций, таких как:

- прогнозирование (4.1 на рис. 9.5), в ходе которого вырабатываются и обосновываются прогнозы изменения конъюнктуры внешней среды и развития организации;

- планирование (4.2 на рис. 9.5), в ходе которого обосновываются условия практической реализации наилучших путей решения управленческих проблем при заданных ограничениях, проводятся детальные расчеты потребности в ресурсах и эффективности реализации планов с учетом рисков; определяются приоритеты и очередность предусмотренных планами мероприятий, выбирается очередное запланированное задание и детализируются сроки его выполнения и исполнители, формируются управленческие решения и их импульсы направляются на управляемый объект.

Последующие функции организации и мотивации действуют непосредственно в блоке «управляемый объект»;

- организация выполнения управленческого решения (4.3 на рис. 9.5), обеспечивающая необходимые для этого условия и бизнес-процессы, делегирующая полномочия исполнителям, распределяющая среди них задания и возлагающая ответственность за объем, творчество, качество и сроки выполнения решения, а также за соблюдение конфиденциальности; формирующая отчеты о результатах выполнения решений;

- мотивация выполнения управленческого решения (4.4 на рис. 9.5), предполагающая применение системы поощрений и наказаний, повышающих ответственность и заинтересованность в проявлении творчества, инициативы, улучшении качества, сокращении сроков выполнения работ по реализации решений.

По обратной связи отчеты вместе с другой управленческой информацией направляются в блок «управляющий субъект», где обратная связь реализуется с помощью функций учета, анализа и контроля;

- учёт, анализ и контроль результатов выполнения управленческого решения (4.5 на рис. 9.5). Эти функции обеспечивают профилактику, выявление и своевременное устранение допущенных отклонений от плана, что предполагает размещение в информационных базах поступивших данных отчетов о полученных результатах, проверку выполнения требований законодательных и нормативных актов,

действующих планов; осуществление необходимых аналитических процедур, создающих наглядную картину эффективности достижения цели и результативности функционирования системы управления;

- координация (4.6 на рис. 9.5) – установление сбалансированных, гармоничных взаимоотношений заинтересованных сторон в процессе реализации управленческого решения. Эта функция отвечает на реагирование системы контроля на возникшие отклонения или критические значения контролируемых параметров и обеспечивает необходимые корректировки и согласования. Функция координации уточняет управленческое решение по фактическим результатам, а также в связи с конъюнктурными переменами, неожиданно возникшими в процессе его выполнения. Поправки в решения вносятся также и в случае утраты актуальности плановых расчетов.

**Задание для самостоятельной работы.** Требуется разработать и принять решение по продаже продукции. Как следует задействовать каждую из рассмотренных функций в этой работе?

## 9.6. Функциональная структура объекта управления

Объект управления может проявлять воспринимающее, обеспечивающее, организующее и распределяющее поведение. В функциональной структуре управляемого объекта выделяют соответствующие подсистемы, обеспечивающие такое поведение. Рассмотрим основные функции, действующие в этих подсистемах<sup>75</sup> (рис. 9.6).

*Воспринимающая подсистема* обеспечивает поступление в «управляемый блок» управленческих решений, вырабатываемых управляющей (функциональной) подсистемой «управляющего блока». Эта подсистема адресует управленческие решения ответственному лицу и исполнителям согласно матрице ответственности. На поступающие решения, в первую очередь, реагирует обеспечивающая подсистема, ответственная за ресурсное обеспечение объекта.

*Обеспечивающая подсистема* снабжает объект необходимыми ресурсами, создает организационно-технические, экономические, социальные, психофизиологические и иные условия для эффективной деятельности и ее развития.

---

<sup>75</sup>Родионова Н. В. Методы исследования в менеджменте. Организация исследовательской деятельности. Модуль 1 ... С. 64 – 66.

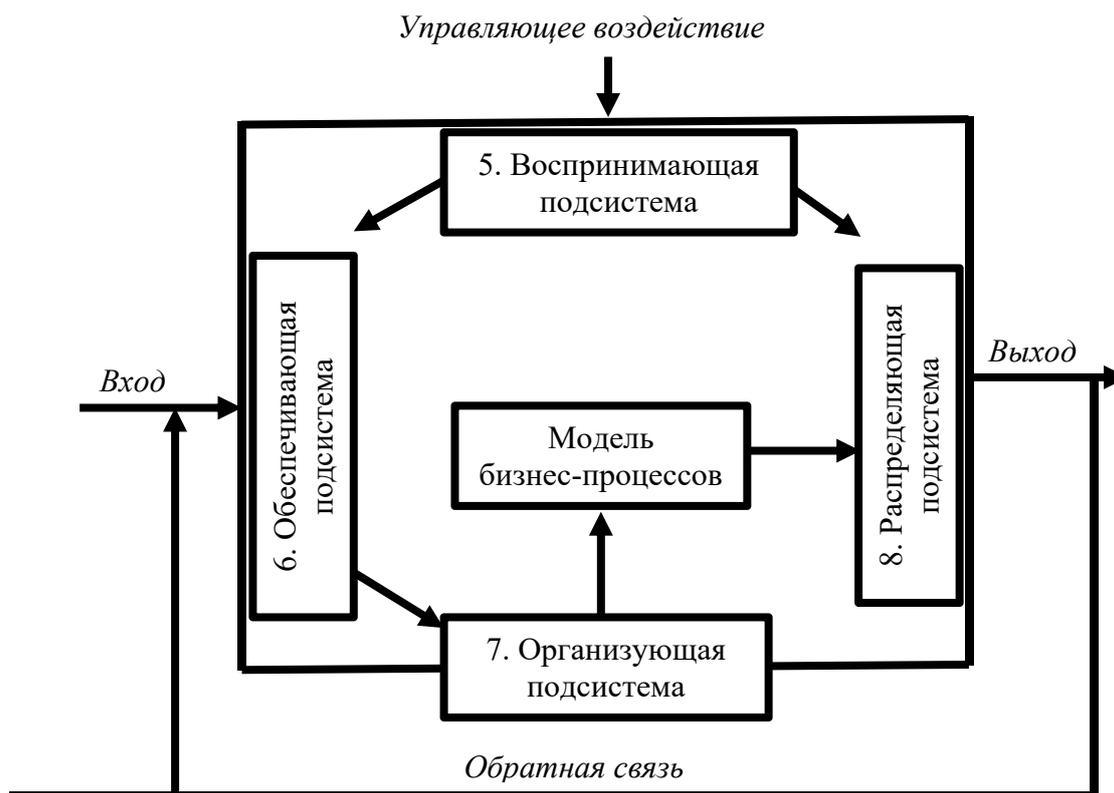


Рис. 9.6. Функциональная структура управляемого объекта системы управления

В состав функций указанной подсистемы входит обеспечение ресурсами в соответствии с плановыми заданиями и в зависимости от фактических условий внешней и внутренней среды. При отсутствии возможностей выполнить план или в случае возникновения экстремальных ситуаций предпринимается поиск оптимальных альтернативных способов ресурсного обеспечения объекта управления.

*Организирующая подсистема* рационально размещает организационно-технологические единицы производственного процесса на производственных площадях, организует включение ресурсов в производственные процессы, регламентирует и осуществляет процесс переработки «входа» «управляемого блока» в его «выход», устанавливает взаимосвязи между бизнес-процессами и работниками, контролирует ход производственного процесса.

*Распределяющая подсистема* занята перераспределением остатков ресурсов, складированием и транспортировкой готовой продукции, оказанием услуг, утилизацией отходов, а также исполнением обязательств перед каждым участником деятельности, налоговой службой, банками, поставщиками и подготовкой необходимых отчетов и др.

**Задание для самостоятельной работы.** Объектом управления являются продажи. Постройте общую структуру процесса продажи и выполните привязку к этому процессу функций управления.

### 9.7. Внешняя среда системы управления

Функциональная структура управления социально-экономическими системами зависит от сложности внешней среды. Внешняя среда заметно меняется. Так, до 1930-х гг. она была малоподвижной, и управление системами осуществлялось с помощью краткосрочных планов мероприятий текущего контроля (рис. 9.7).



Рис. 9.7. Динамика структуры внешней среды организации<sup>76</sup>

<sup>76</sup>Коротков Э. Стратегия и тактика в антикризисном управлении // Антикризисный менеджмент. 2010. № 2. С. 3.

Организации стремились выстраивать долгосрочные экономические отношения с поставщиками ресурсов и потребителями продукции.

В 1930 – 1970-е гг. внешняя среда стала подвижной, но изменения были незначительными и узнаваемыми. Управление строилось на основе долгосрочного планирования, маркетинга, контроля и обратной связи. Существенное влияние в управлении организациями оказывали технико-технологические, политические, правовые, социокультурные факторы.

В функциональной структуре появлялись и развивались функциональные подсистемы инновационного и социального менеджмента. На рынке росла конкуренция, и организациям требовались инструменты стратегии и ведения конкурентной политики. Существенное влияние на рынок оказывали государственные институты, на основе которых развивался сити-менеджмент.

С 1970-х гг. внешняя среда стала более сложной, быстроменяющейся и неопределенной. Ее изменения неузнаваемы и происходят неожиданно<sup>77</sup>. В структуре современной внешней среды выделяют сегменты дальнего и ближнего окружения организации. Растет круг заинтересованных сторон, с которыми приходится выстраивать партнерские взаимоотношения. Управленческие процессы современного менеджмента перегружены информацией, противоречивой, неопределенной и непрерывно изменяющейся. Поэтому при принятии управленческих решений приходится учитывать риски. У организаций возникает проблема распознавания ситуаций и быстрой адаптации к изменчивой конъюнктуре.

В этих условиях усиливается значимость функций целеполагания, мониторинга и прогнозирования конъюнктуры внешней среды, сценарного планирования, организации на основе компетентностного подхода, лидерства, самоменеджмента, коммуникации, межорганизационной координации. Для выполнения функций учета и анализа требуются информационные технологии. Все это приводит к росту постоянных затрат на функционирование подсистемы управляющего субъекта, что требует укрупнения управляемого объекта. Поэтому растет актуальность интеграционных процессов в менеджменте, которые способствуют снижению этих затрат.

**Задание для самостоятельной работы.** Изучите функции управления внешней средой системы управления.

---

<sup>77</sup>Коротков Э. Стратегия и тактика в антикризисном управлении ... С. 3.

### ***Вопросы для самопроверки***

1. Что понимают под связью в системе управления?
2. Какие связи могут устанавливаться между функциями?
3. Что понимают под бизнес-процессом?
4. Как распределяют функции по бизнес-процессам?
5. Как моделируют бизнес-процессы?
6. Как разработать функциональную модель для бизнес-процесса?
7. Кто может быть владельцем бизнес-процесса? Каковы его полномочия?
8. Какова функциональная структура системы управления?
9. Какие основные функциональные подсистемы действуют в управляющем блоке системы менеджмента?
10. Какова динамика структуры внешней среды системы управления?

### ***Список рекомендуемой литературы***

1. *Дафт, Р. Л.* Менеджмент : пер. с англ. / Р. Л. Дафт. – 8-е изд., стер. – СПб. : Питер, 2011. – 864 с. – ISBN 978-5-496-01569-1.
2. *Друкер, П.* Энциклопедия менеджмента : пер. с англ. / П. Друкер. – М. : Вильямс, 2004. – 432 с. – ISBN 5-8459-0588-5.
3. Конструктор регулярного менеджмента : Пакет мультимедийных учебных пособий. Поддерживается центрами компетенции / под ред. В. В. Кондратьева. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 256 с. – ISBN 978-5-16-004698-3.
4. *Мескон, М.* Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Мескон, Ф. Хедоури, М. Альберт. – М. : Вильямс, 2008. – С. 253 – 432, 359 – 432. – ISBN 5-7749-0047-9.
5. *Родионова, Н. В.* Методы исследования в менеджменте. Организация исследовательской деятельности. Модуль I : учеб. для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки «Менеджмент» / Н. В. Родионова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 415 с. – ISBN 978-5-238-02275-8.

## Глава 10. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ И ИНФРАСТРУКТУРЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Даже самая лучшая структура не может гарантировать результаты и работу. Однако неправильная структура служит гарантией неправильного выполнения работы.

*П. Друкер*

### 10.1. Организграмма как метод построения организационной структуры

В организации различают организационную и производственную структуры и инфраструктуру. Для построения организационной структуры в менеджменте широко применяется метод организграмм<sup>78</sup>.

*Организграмма* – это схема или таблица, служащая для графического изображения организационной структуры и систематизации связанной с ней управленческой информации. Для изображения характера взаимосвязей между элементами в организграммах применяют горизонтальные и вертикальные линии. Различают следующие виды организграмм:

- *классическую* – отображает иерархическое строение организации (пирамиду или матрицу), основные связи между линейными руководителями и подчиненными им структурами, а также функциональные связи между штабными подструктурами (штабами) и линейными руководителями, с которыми они сотрудничают;

- *функционально-целевую* – отражает структуру системы функций, распределенных между работниками организации для выполнения тех или иных задач;

- *синергетическую* (от греч. συν – «совместно» или εργος – «действующий») – применение синергетического ресурса в менеджменте заключается в выстраивании внутриорганизационных и внешних систем сотрудничества, которые способствуют повышению инновационной активности и эффективности. Синергетические структу-

---

<sup>78</sup>Организграммы как отражение организационных структур управления субъектов предпринимательской деятельности и методы их построения [Электронный ресурс]. URL: <http://knigi1.dissers.ru/books/library3/4328-1.php> (дата обращения: 10.05.2018).

ры таких систем уникальны. Например, такая структура может отражать взаимодействие функции целеполагания с различными структурными элементами (или подразделениями) между собой, с организацией в целом и компонентами ее внешней среды. Синергетические структуры широко применяются в инновационной и проектной деятельности организаций.

В практике управления органиграммы используются:

- для общего визуального ознакомления с организационной структурой;
- общей оценки соблюдения классических принципов построения организационной структуры, таких как единоначалие и целостность скалярной цепи;
- контроля логики функционирования организации и недопущения включения смежных структурных единиц в «чужие» структурные образования;
- сравнительного анализа организационных структур разных организаций, функционирующих в схожих условиях;
- определения основы проектирования новой, более эффективной организационной структуры;
- оценки имеющихся вакансий и их эффективного распределения среди работников организации;
- отображения линейных, информационных, функциональных, коммуникационных и синергетических связей в организации;
- определения «узких» мест в управленческих и производственных процессах организации.

**Задание для самостоятельной работы.** Приведите пример синергетической органиграммы для управления командой проекта.

## **10.2. Сущность и типы организационных структур**

*Организационная структура* представляет собой форму разделения труда по управлению деятельностью. Каждое подразделение и должность создаются для выполнения определенного набора функций управления или работ. Для выполнения функций подразделения их должностные лица наделяются определенными правами на распоряжение ресурсами и несут ответственность за профессио-

нальное выполнение закрепленных за ними функций и решение поставленных задач.

Схема организационной структуры управления отражает статическое положение подразделений и должностей и характер связей между ними. Различают связи:

- *линейные*, характеризующие иерархический статус и административное подчинение;
- *функциональные*, устанавливаемые по сфере деятельности без прямого административного подчинения;
- *межфункциональные*, или кооперационные, устанавливаемые между подразделениями одного и того же уровня.

В зависимости от характера связей различают несколько основных типов организационных структур управления: линейную, функциональную, линейно-функциональную, дивизионную, матричную, сетевую и множественную. Рассмотрим их подробнее.

В *линейной* структуре управления каждый руководитель обеспечивает руководство нижестоящими подразделениями по всем видам деятельности (рис. 10.1).



Рис. 10.1. Линейная организационная структура

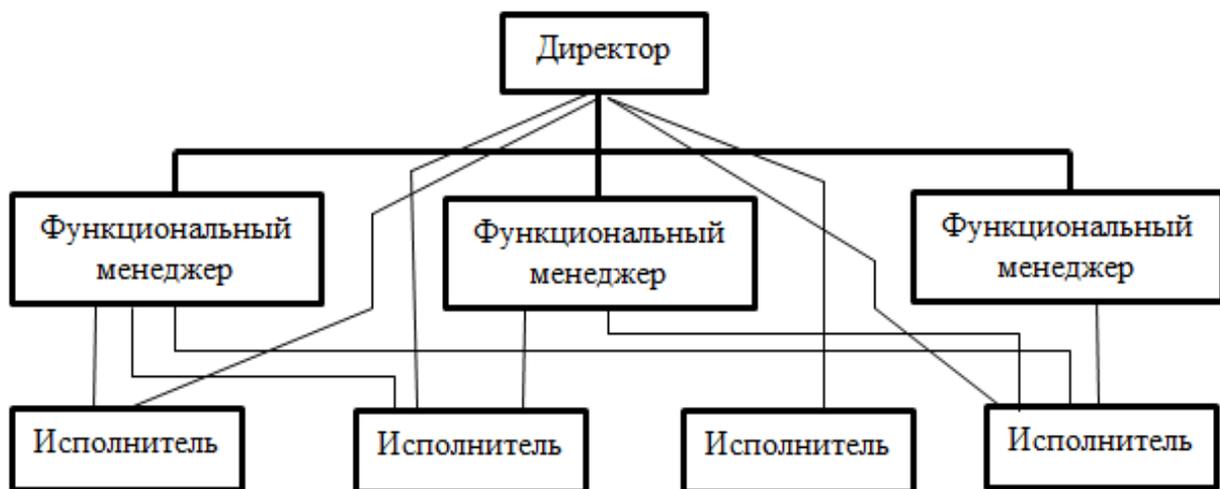
Линейную структуру выбирают с учетом ее преимуществ и недостатков (табл. 10.1).

Таблица 10.1

*Преимущества и недостатки линейной  
организационной структуры*

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Четкая система взаимосвязей типа «начальник – подчиненный»;</li> <li>• явно выраженная ответственность;</li> <li>• быстрая реакция на прямые приказания;</li> <li>• простота построения структуры;</li> <li>• высокая степень «прозрачности» деятельности всех структурных единиц</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Чрезмерная нагрузка на высший уровень управления;</li> <li>• отсутствие вспомогательных служб;</li> <li>• отсутствие возможности быстрого разрешения вопросов, возникающих между различными структурными подразделениями;</li> <li>• высокая зависимость от личных качеств менеджеров любого уровня</li> </ul>

*Функциональная* организационная структура характеризуется тесной связью административного и функционального управления (рис. 10.2).



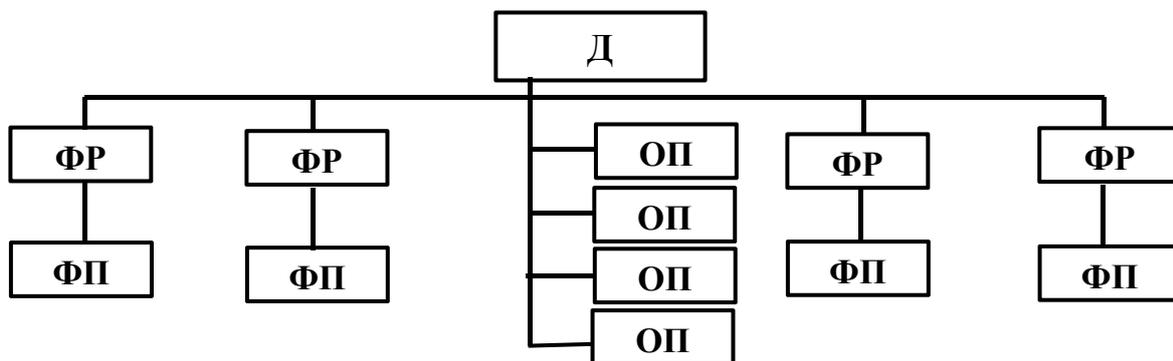
*Рис. 10.2. Функциональная организационная структура*

В указанной структуре слабо реализуется принцип единоначалия и затруднена кооперация (табл. 10.2).

*Преимущества и недостатки  
функциональной организационной структуры*

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разгрузка высшего уровня управления и высвобождение ресурсов для управления во внешней среде;</li> <li>• стимулирование развития неформальных связей на уровне структурных подразделений;</li> <li>• углубление специализации и уменьшение потребности в специалистах широкого профиля;</li> <li>• расширение возможности создания штабных подструктур</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Слабые взаимосвязи между линейными отделами;</li> <li>• замедленная реакция на внешние изменения;</li> <li>• появление возможности переноса ответственности за неудачи на работников нижестоящих подразделений;</li> <li>• затруднение координации деятельности организации;</li> <li>• чрезмерная децентрализация</li> </ul>

*Линейно-функциональная* организационная структура – ступенчатая иерархическая (рис. 10.3).

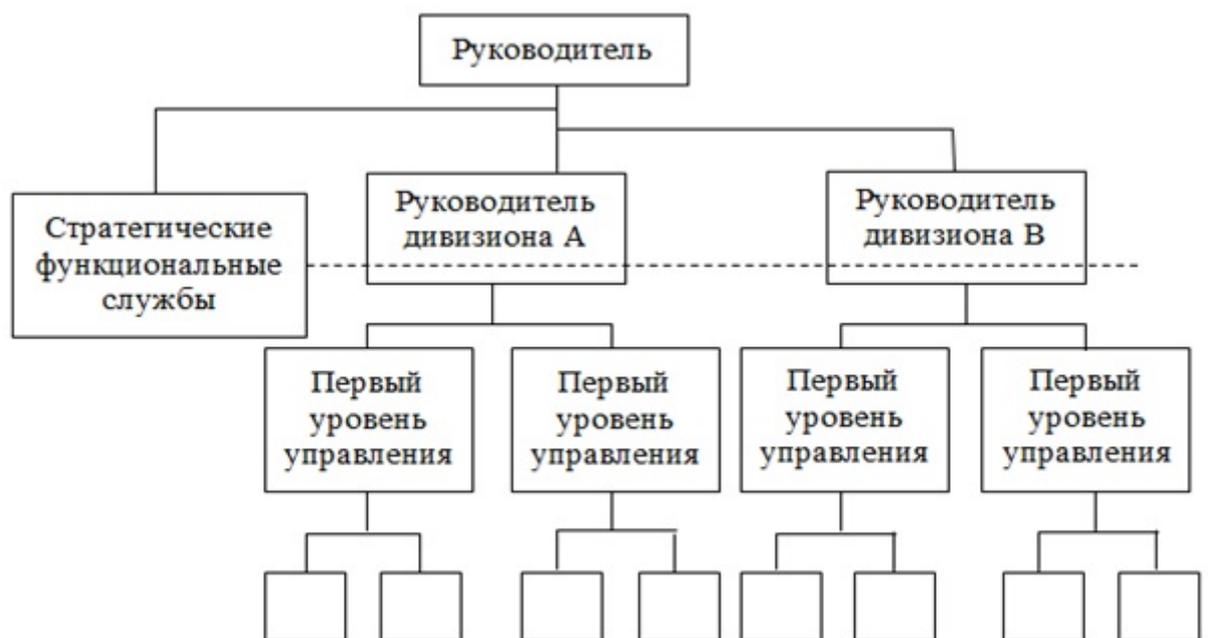


*Рис. 10.3. Линейно-функциональная организационная структура:  
Д – директор; ФР – функциональный руководитель; ФП – функциональные подразделения; ОП – подразделения основного производства*

В указанной структуре линейные руководители являются единоначальниками, а функциональные подразделения оказывают им помощь. Линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления. Такую структуру иногда называют *штабной*. В ней подразделения функциональных руководителей могут составлять штабы линейных руководителей. В отдельных случаях функциональные руководители

могут составлять штаб директора. В практике современного управления штабная структура применяется наиболее широко.

*Дивизионная (филиальная) организационная структура* изображена на рис. 10.4. Дивизионы (филиалы) выделяются или по области деятельности, или по территории расположения. У руководителя организации есть линейные структуры управления, которые по функциональным связям (на рис. 10.4 обозначены пунктирной линией) воздействуют на дивизионных руководителей. Преимущества и недостатки этой организационной структуры представлены в табл. 10.3.



Второй, третий и другие уровни управления

Рис. 10.4. Дивизионная организационная структура

Таблица 10.3

*Преимущества и недостатки дивизионной организационной структуры*

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наличие тенденций к децентрализации;</li> <li>• высокая степень самостоятельности дивизионов;</li> <li>• разгрузка менеджеров базового звена управления;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Появление дублирующих функций в дивизионах;</li> <li>• ослабление связей между работниками различных дивизионов;</li> <li>• слабый контроль деятельности дивизионов;</li> </ul>

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> <li>• высокая степень выживаемости в условиях современного рынка;</li> <li>• развитие предпринимательских навыков у менеджеров дивизионов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• усложнение функций генерального директора из-за разнообразия подходов к управлению различными дивизионами организации</li> </ul>

Для *матричной* организационной структуры характерно, что исполнитель находится под воздействием двух и более руководителей, например одного – линейного, другого – руководителя проекта (рис. 10.5 и 10.6).

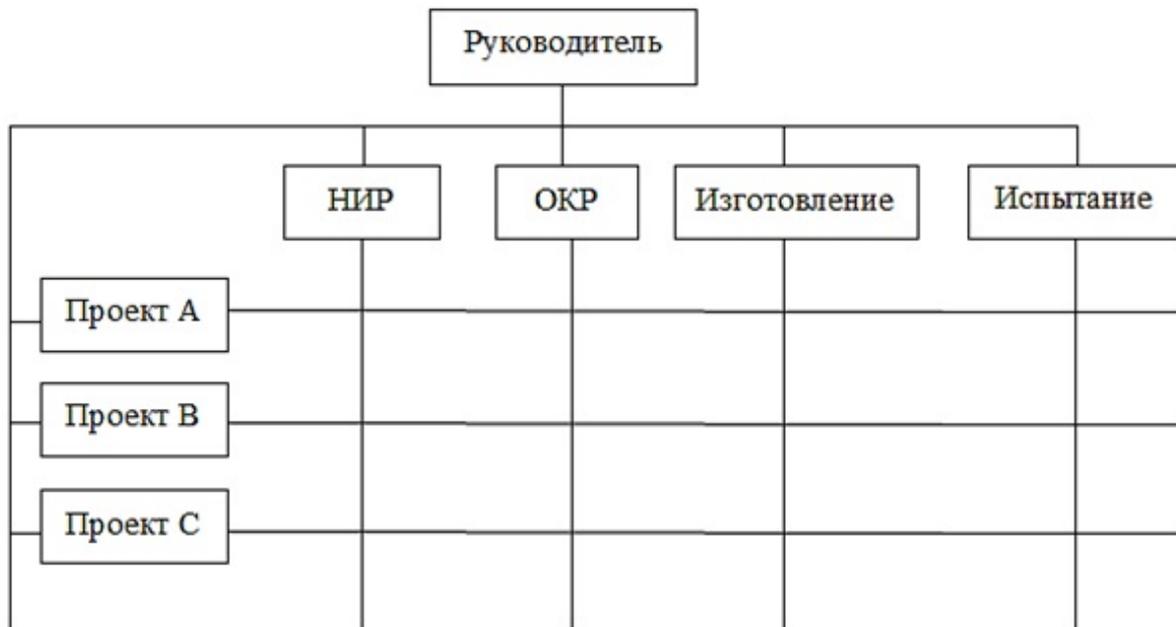


Рис. 10.5. Матричная организационная структура управления на основе проектов

Указанный тип структуры применялся ранее в управлении научно-исследовательскими и опытно-конструкторскими разработками, а сейчас широко используется в организациях, ведущих работу по многим направлениям деятельности. Эта организационная структура все более вытесняет из применения линейно-функциональную.



Рис. 10.6. Матричная организационная структура управления, ориентированного на продукт

Сетевая организационная структура представлена на рис. 10.7. Преимущества и недостатки этой организационной структуры обобщены в табл. 10.4.

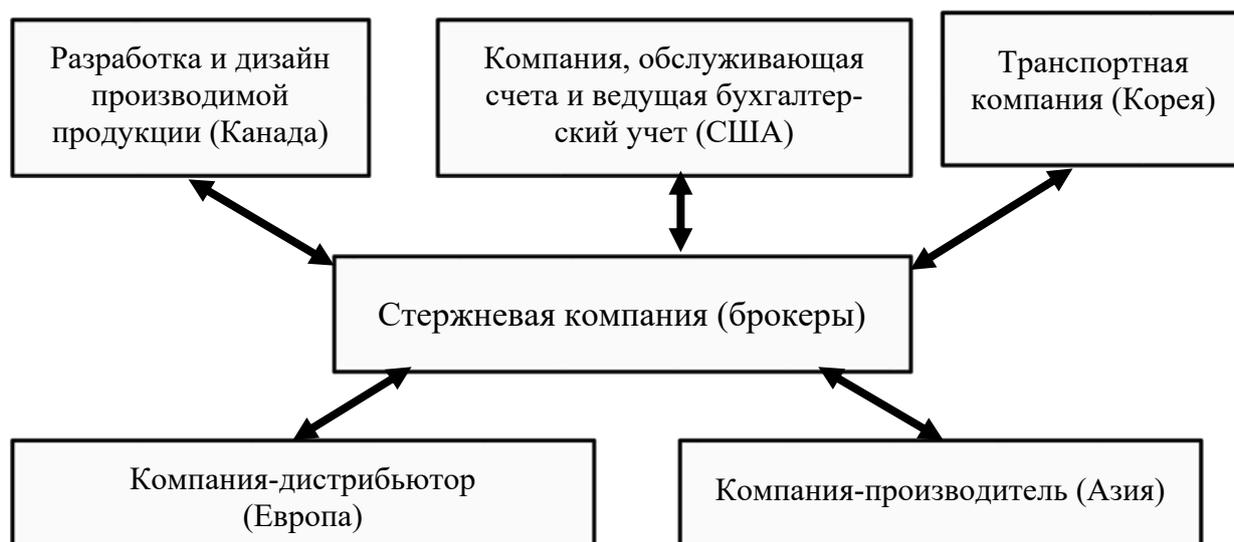


Рис. 10.7. Сетевая организационная структура<sup>79</sup>

Таблица 10.4

*Преимущества и недостатки сетевой организационной структуры*

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отсутствие необходимости непосредственного контроля;</li> <li>• гибкость;</li> <li>• высокий уровень мотивации труда работников;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Чрезмерная зависимость от кадрового состава;</li> <li>• утрата важнейших организационных частей;</li> </ul>

<sup>79</sup>Дафт Р. Л. Указ. соч. С. 386.

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> <li>• сокращение издержек и повышение доходов;</li> <li>• сокращение потребности в управленческом персонале;</li> <li>• доверие деловых партнеров</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• опасность чрезмерного масштаба бизнеса;</li> <li>• торможение развертывания предпринимательства</li> </ul>

*Множественная* организационная структура объединяет различные структуры на разных ступенях управления. Например, для всей организации может применяться дивизионная структура, а в ее филиалах – линейно-функциональная и/или матричная.

Выбор организационной структуры зависит от типа организации (рис. 10.8).

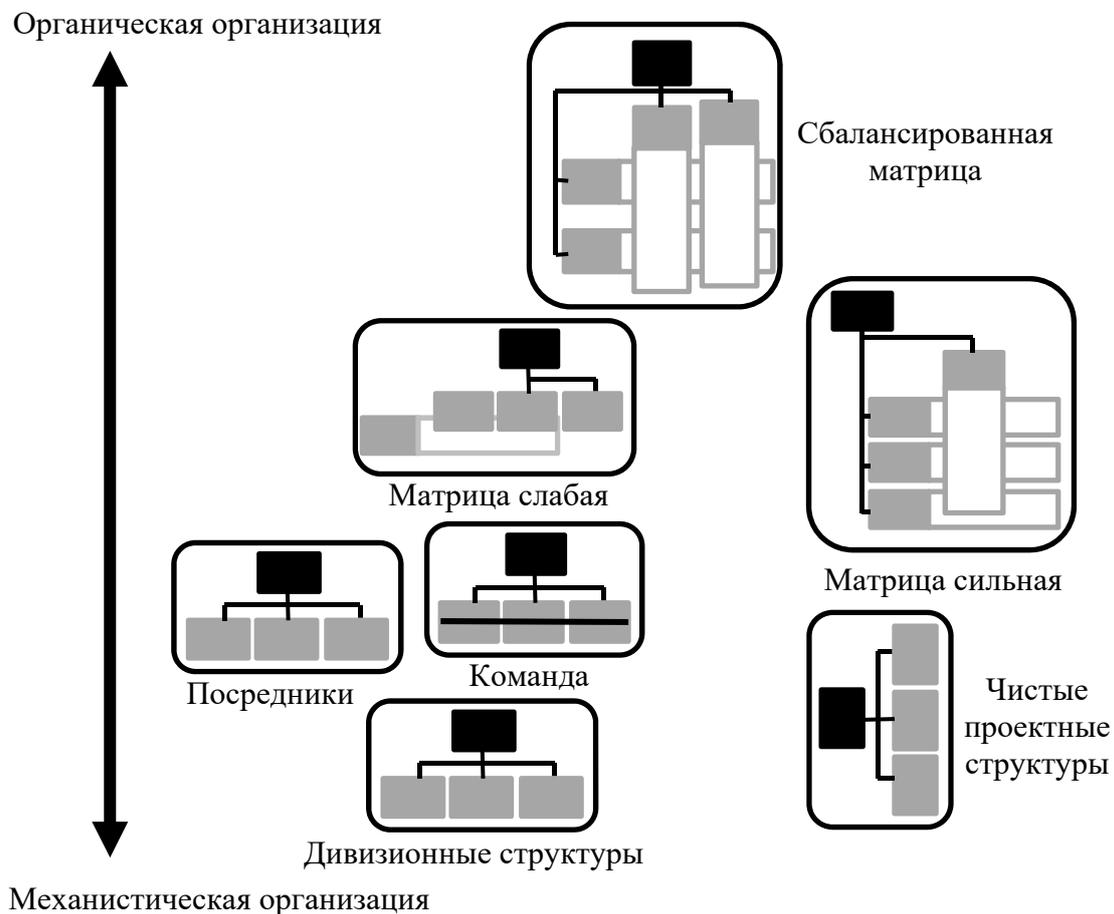


Рис. 10.8. Классификация организационных структур по степени адаптивности организации<sup>80</sup>

<sup>80</sup>Управление проектом. Основы проектного управления : учебник / под ред. М. Л. Разу. М. : КНОРУС, 2012. С. 140.

**Задание для самостоятельной работы.** Приведите пример организационной структуры, обоснуйте ее преимущества и недостатки, предложите способ ее совершенствования.

### 10.3. Инфраструктуры организации и менеджмента

*Инфраструктура* (от лат. *infra* – под, *structura* – строение, взаиморасположение) – это обслуживающая часть любой функциональной структуры. Она представляет собой устойчивую совокупность материально-вещественных и информационных элементов, обеспечивающих общие и специфические условия для рациональной организации основных видов деятельности человека в различных сферах общественной жизни<sup>81</sup>. В общем понимании инфраструктуру можно представить как среду, способствующую процессу, поддерживающую его и устраняющую проблемы. Различают инфраструктуру организации и менеджмента.

*Инфраструктура организации* представляет собой комплекс обслуживающих структур, в совокупности составляющих ресурсную базу и/или обеспечивающих условия для решения проблемы (задачи). Инфраструктура формирует среды жизнедеятельности организации. Поскольку среды имеют разные уровни, различают инфраструктуры макро-, мезо- и микросреды.

Примером инфраструктуры макросреды может служить система образования. Она представляет собой совокупность учреждений, включенных прямо или косвенно в организационные процессы, способствующие осуществлению производственной деятельности, включая предоставление услуг по созданию и реализации инновационной продукции. В системе образования, кроме инфраструктуры учебных процессов, различают инфраструктуры научно-исследовательской, профориентационной и воспитательной деятельности.

В организации различают производственную и социальную микроинфраструктуры. *Производственная* представляет собой систему органического взаимодействия основных и вспомогательных сфер производственных процессов, например складское хозяйство, ремонтная и транспортная службы. *Социальную* инфраструктуру составляет комплекс объектов, предназначенных для жизнеобеспечения работников

---

<sup>81</sup>Социологический словарь / отв. ред. Г. В. Осипов, Л. Н. Москвичев ; учен. секретарь О. Е. Чернощек. М. : Норма, 2008. С. 167 – 168.

организации и членов их семей, а также для удовлетворения их социально-бытовых, культурных и интеллектуальных потребностей, например столовая, профилакторий, фитнес-клуб, корпоративный вуз<sup>82</sup>.

*Инфраструктура менеджмента* – это комплекс его методологии (совокупности научных подходов, принципов, методов и инструментов управления), институтов (законов, стандартов, нормативных актов, этических требований); подразделений, оказывающих поддерживающие услуги; аппаратных и программных средств. Выделяют следующие компоненты инфраструктуры менеджмента (табл. 10.5).

Таблица 10.5

*Основные компоненты  
внутриорганизационной инфраструктуры менеджмента*

Компонент	Структура компонента
Научно-методическое обеспечение	Методологии и методы выполнения процесса управления; исследование управляемых систем, передовой отечественный и зарубежный опыт; инструментарий управления
Финансовое обеспечение	Банки, инвесторы, методики обоснования привлечения финансовых средств на проведение работ по управлению объектами
Материально-техническое обеспечение	Организационная техника, необходимая для управления, службы программного сопровождения, технической поддержки и ремонта техники
Организационная инфраструктура	Проекты разделения труда, организации, специализации и кооперации рабочих мест, информационно-справочный аппарат, положения, инструкции
Правовая инфраструктура	Правовая база и нормативные документы для управления, стандарты, переговорные процессы
Информационная инфраструктура	Источники сбора информации, информационная база для принятия управленческих решений
Кадровая инфраструктура	Служба управления персоналом, система обучения
Организационные институты (правила) и контексты	Дисциплинарные документы, этический кодекс, организационная культура, традиции
Социальная инфраструктура	Столовая, база отдыха, социальный пакет и т. д.

<sup>82</sup>Родионова Н. В. Инфраструктура инновационного предпринимательства // Инновационное предпринимательство : учеб. для вузов / под ред. В. Я. Горфинкеля, Т. Г. Попадюк. М. : ЮРАЙТ, 2013. С. 148 – 167.

Из данных компонентов формируют различные автономные вспомогательные системы, например процессы поддержки для системы менеджмента качества, систему ресурсосбережения, систему формирования спроса, систему инновационного менеджмента, систему управления социальным развитием организации, систему методического обеспечения менеджмента, систему информационного обеспечения, систему правового обеспечения, систему управления персоналом офиса и др.

В эталонной модели процессов системы управления, предложенной ГОСТ Р 57193-2016 «Системная и программная инженерия. Процессы жизненного цикла систем», предусмотрен *процесс управления инфраструктурой*<sup>83</sup>. Цель этого процесса – обеспечение организации необходимой инфраструктурой и поддерживающими услугами на протяжении всего жизненного цикла системы управления. Данный процесс определяет, обеспечивает и поддерживает активы основных средств, инструментарий, связи и информационные технологии, необходимые для бизнеса организации. Выходными результатами реализации данного процесса считаются: требования к инфраструктуре, состав ее элементов; построение, обеспечение функционирования и совершенствование инфраструктуры. Стандартный функционал процесса управления инфраструктурой системы управления представлен в табл. 10.6.

Таблица 10.6

*Функционал процесса управления  
инфраструктурой системы управления*

Процесс	Функции процесса
Формирование инфраструктуры	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определение требований к инфраструктуре;</li> <li>• определение состава ее элементов;</li> <li>• определение потребности в ресурсах инфраструктуры с учетом деловых ограничений и графиков сроков обеспечения инфраструктуры ресурсами и услугами, влияния логистических, физических и человеческих факторов;</li> <li>• гарантия безопасности инфраструктуры вне организации;</li> <li>• ресурсное обеспечение инфраструктуры</li> </ul>

<sup>83</sup> ГОСТ Р 57193-2016 (ISO/IEC/IEEE 15288:2015, NEQ) ... С. 21 – 22.

Процесс	Функции процесса
Сопровождение инфраструктуры	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оценка степени достаточности располагаемых ресурсов инфраструктуры для выполнения требований к деятельности организации или ее проекта;</li> <li>• обеспечение улучшений или изменений по ресурсам инфраструктуры для изменения этих требований</li> </ul>

**Задание для самостоятельной работы.** Дайте характеристику структуры и качества инфраструктуры управления учебным процессом в Институте экономики и менеджмента ВлГУ.

#### **10.4. Основы проектирования структуры и инфраструктуры менеджмента**

*Организационное проектирование* – это процесс создания прообраза будущей организации, постоянный поиск наиболее эффективного сочетания организационных переменных. Основные организационные переменные – миссия организации, ее цели, экономический потенциал, бизнес-процессы, инфраструктура.

Процесс организационного проектирования включает три этапа:

1) *этап предпроектной подготовки* – проводится комплексное обследование, анализ внешней и внутренней среды организации и разрабатывается общая концепция проектируемой структуры и инфраструктуры;

2) *этап проектирования* – содержит две стадии: разработку общего организационного проекта с обоснованием завершеного комплекса проектных решений и детализированного рабочего организационного проекта с полным комплектом рабочей документации. Результаты проектирования на каждой его стадии подлежат экспертизе;

3) *этап внедрения организационного проекта* – осуществляется обучение и психологическая подготовка персонала, перестраиваются производственная и организационная структуры и инфраструктура организации, вводятся новые нормативные документы и т. д.

Проектирование организационной структуры и инфраструктуры возможно в следующем порядке:

- 1) определение факторов проектирования организационной структуры и инфраструктуры;
- 2) определение направленности и глубины специализации работ;
- 3) выбор способа группирования работ и формирование подразделений;
- 4) выбор типа связей между подразделениями;
- 5) выбор масштаба управляемости;
- 6) определение «этажности» организации;
- 7) распределение полномочий по уровням иерархии с учетом иерархического ранга каждого проектируемого подразделения. Этот ранг зависит: от организационного статуса его руководителя, набора полномочий и ответственности, позиции первого руководителя по отношению к подразделению, полномочий его распорядительства, компетенции работников подразделения, степени воздействия подразделения на управленческие и производственные процессы, уровня организационного и финансового потенциала, особенностей выпускаемой продукции;
- 8) оптимизация организационной структуры;
- 9) формирование коммуникационных каналов между подразделениями.

**Задание для самостоятельной работы.** Составьте перечень основной управленческой документации, которая разрабатывается на каждой стадии проектирования организационной структуры.

### ***Вопросы для самопроверки***

1. В чем состоит суть метода органиграммы? Каково его практическое применение в менеджменте?
2. Какие известны виды органиграмм?
3. Каковы типы организационных структур?
4. Каковы преимущества и недостатки линейной и линейно-штабной организационных структур?
5. Каковы преимущества и недостатки функциональной организационной структуры?
6. Каковы преимущества и недостатки линейно-функциональной организационной структуры?
7. Каковы преимущества и недостатки матричной организационной структуры?

8. Каковы преимущества и недостатки программно-целевой организационной структуры?

9. Каковы преимущества и недостатки дивизионной организационной структуры?

10. Каковы преимущества и недостатки сетевой организационной структуры?

11. Какие факторы влияют на выбор типа организационной структуры и необходимость ее корректировки?

12. Каковы сущность и виды инфраструктур организации и менеджмента?

13. Каковы компоненты внутриорганизационной структуры менеджмента?

14. Что является предметом проектирования структуры и инфраструктуры организации?

15. Каковы основные этапы общей методики организационного проектирования?

16. Каковы принципы построения организационных структур управления?

### ***Список рекомендуемой литературы***

1. Адаптивные организационные структуры управления предприятиями в нестабильной среде хозяйствования : монография / Л. Э. Комаева [и др.]. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 200 с. – ISBN 978-5-16-010670-0.

2. Астахова, Н. И. Менеджмент : учеб. для приклад. бакалавриата / Н. И. Астахова ; под общ. ред. Н. И. Астаховой, Г. И. Москвитина. – М. : Юрайт, 2017. – 422 с. – ISBN 978-5-9916-3761-9.

3. Гапоненко, А. Л. Менеджмент : учеб. для приклад. бакалавриата / А. Л. Гапоненко. – М. : Юрайт, 2017. – 398 с. – ISBN 978-5-534-03650-3.

4. Кокин, А. Н. Формирование системы инфраструктурного предпринимательства: цели развития, ключевые бизнес-функции и параметры устойчивости : монография / А. Н. Кокин. – М. : ИЦ РИОР : НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 132 с. – ISBN 978-5-369-01517-9.

5. Коротков, Э. М. Менеджмент : учеб. для бакалавров / Э. М. Коротков. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2018. – 566 с. – ISBN 978-5-534-07327-0.

## **Раздел IV. ИНФОРМАЦИОННЫЕ РЕСУРСЫ И ТЕХНОЛОГИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ**

### **Глава 11. ОБ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМАХ И ТЕХНОЛОГИЯХ**

Кто владеет информацией – тот владеет миром.  
*Н. Ротшильд*

#### **11.1. Информация, ее свойства и характеристики**

Развитие и радикальное совершенствование менеджмента в современных условиях невозможны без массового использования новейших достижений в области компьютерных и телекоммуникационных систем и формирования на их основе эффективных технологий информационного управления. Информация стала основным ресурсом, технологией и средством управленческих воздействий.

В общем смысле под *информацией* понимают любые сведения, принимаемые, передаваемые и сохраняемые различными источниками, другими словами, – сведения об организационном окружении, всевозможных процессах, происходящих в мире, воспринимаемые людьми, компьютерами и другими информационными системами. Отражая материальную сущность, информация описывает взаимодействие между источником информации и ее получателем.

Информационная коммуникация немыслима без компьютеров. Применительно к компьютерной обработке данных под информацией понимают некоторую последовательность символических обозначений (букв, цифр, закодированных графических образов и звуков и т. п.), несущую смысловую нагрузку и представленную в понятном компьютеру виде. Каждый новый символ в такой последовательности символов увеличивает информационный объём сообщения.

В общей классификации информации ее различают по физической сущности (числовая, текстовая, графическая, звуковая, видео и

пр.); по динамике (постоянная (неменяющаяся), переменная, случайная; по точности (детерминированная и вероятностная).

Важнейшая характеристика информации – ее *количество*. Для оценки этого показателя используют различные подходы. Наиболее известный классический подход основан на применении формулы американского криптоаналитика и математика К. Шеннона. Для двоичной системы счисления эта формула имеет вид

$$H = \log_2 N,$$

где  $H$  – количество информации, характеризующее состояние объекта;  $N$  – число его возможных альтернативных состояний<sup>84</sup>.

Информацию любого вида обрабатывают с помощью вычислительной техники после предварительного кодирования комбинацией двоичных цифр (0,1). Кодирование различных видов информации (чисел, текста, графики, звуков) происходит по специальным правилам. Причем коды отдельных значений различных видов информации могут совпадать.

Минимальную единицу измерения количества информации называют *битом*. Бит содержит столько информации, сколько содержится в сообщении, уменьшающем неопределенность знания в 2 раза. Другой единицей количества информации является *байт*, равный восьми битам.

Международная система СИ использует десятичные приставки к этим единицам, такие как *кило-*, *мега-*, *гига-* и т. д. Поскольку в вычислительной технике для кодирования информации применяют двоичную знаковую систему, то в кратных единицах измерения количества информации<sup>85</sup> используется коэффициент  $2^n$ :

$$2^{10} \text{ байт} = 1 \text{ килобайт (Кбайт)} = 1024 \text{ байт.}$$

$$2^{10} \text{ Кбайт} = 1 \text{ мегабайт (Мбайт)} = 1024 \text{ Кбайт.}$$

$$2^{10} \text{ Мбайт} = 1 \text{ гигабайт (Гбайт)} = 1024 \text{ Мбайт.}$$

$$2^{10} \text{ Гбайт} = 1 \text{ терабайт (Тбайт)}^{86} = 1024 \text{ Гбайт.}$$

Для хранения, преобразования и передачи информации необходимо создать комплекс ее носителей, передатчиков, каналов связи и приёмников, позволяющий формировать среду объединения источников информации с ее получателями в информационную систему.

---

<sup>84</sup>Сергеева И. И., Музалевская А. А., Тарасова Н. В. Информатика : учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2018. С. 105 – 108.

<sup>85</sup>Гребешков А. Ю., Попова Н. А. Вычислительная техника, сети телекоммуникации : учеб. пособие для вузов. М. : Горячая линия – Телеком, 2015. С. 38 – 40.

<sup>86</sup>Терабайт – очень крупная единица и применяется довольно редко.

Основные *свойства информации* – достоверность, своевременность, полнота, доступность, ценность и точность. Рассмотрим эти свойства.

Критериями достоверной информации считаются отсутствие ложных или искажённых данных и разборчивость.

Своевременность информации определяется возможностью ее использования в случае принятия управленческих решений без видимых нарушений установленных процедур и регламента. Информация своевременна, если она в процессе управления поступает не позднее предварительно назначенного момента времени.

Полной информация считается тогда, когда ее достаточно для восприятия и принятия необходимых управленческих решений. Неполная информация тормозит принятие решений или может привести к ошибкам.

Доступность информации заключается в возможности беспрепятственного доступа к информации субъектов, имеющих на это надлежащее полномочие, и обеспечения получения доступа для пользователя в нужное для него время.

Ценность информации – количественная характеристика информации, определяющая ее прагматическую сторону. Ценность информации для получателя зависит от того, насколько она важна для решения конкретных задач и в какой мере найдет применение в дальнейшем.

Точность информации определяется степенью ее близости к реальному состоянию вещей, явлений, процессов и объектов. Чем точнее информация, тем она качественнее.

При определении характеристик информации удобно делить ее на два класса: условно-постоянный и переменный.

К *условно-постоянному классу* относят информацию, которая представляет собой практически неизменные в течение длительного периода сведения с бесконечно большим числом циклов управления. Этот класс подразделяют на две группы<sup>87</sup>:

1) группу научно-справочной информации, которая содержит сведения из научных или технических литературных источников, нормативной документации, информационных выпусков, всевозможных бюллетеней и т. д.;

---

<sup>87</sup>Агальцов В. П., Титов В. М. Информатика для экономистов : учебник. М. : ФОРУМ : НИЦ ИНФРА-М, 2013. С. 108 – 130.

2) группу нормативно-справочной информации, необходимой для принятия решений и позволяющей организовать мониторинг и контроль их выполнения. Сюда относят справочные и нормативные данные, документы по стандартизации, базовые показатели. Это редко изменяемая информация. Нормативно-справочная информация обязательна, хорошо систематизирована и представлена в удобной для работы пользователей форме. Скорректировать или отменить действия нормативных документов и содержащейся там информации можно только по распоряжению центральных органов управления.

*Переменный класс* содержит информацию об изменении целей управления и работы пользователей, а также скорректированные планируемые параметры. Сюда относят сведения, у которых периодически изменяются содержание и номенклатура. К этому классу относят следующие группы:

1) группу оперативно-производственной информации, содержащей сведения об отклонениях в управлении различными процессами, которые позволяют выработать и осуществить корректирующие воздействия управления; о передвижении всех видов продукции в соответствии с установленным циклом производства, поставке комплектующих изделий и материалов, наличии технической и технологической документации; о простоях средств производства, расходе энергии, технологическом процессе производства, наличии транспорта и т. д.;

2) группу плановой информации, к которой относят сведения о параметрах производственных процессов, систем управления объектами и самих объектов. Эта информация для подразделений производства и обеспечения содержит конкретные плановые расчеты, задания, показатели. Подразделения организации используют методы, создающие различные регламенты, инструкции, нормы, использование которых позволяет регламентировать и нормализовать работу аппарата управления. Плановая информация при оперативном управлении может корректироваться;

3) группу отчетной информации о ходе и итогах выполнения производственных заданий, состоянии сбыта и поставок в текущем периоде времени, а также о состоянии подразделений организации.

**Задание для самостоятельной работы.** Приведите практические примеры использования формулы К. Шеннона при определении количества получаемой информации.

## 11.2. Информационная система в системе управления организацией

Эффективность системы управления организации зависит от оснащения вычислительной и организационной техникой, информационного обеспечения и применения современных информационных технологий. Эти факторы определяют качество информационных ресурсов, которые входят в общий комплекс ресурсов организации вместе с финансовыми, кадровыми и др. Информация имеет много общего с другими ресурсами. Потребность в информации, как и в других ресурсах, планируется. Проводятся маркетинговые исследования на предмет поиска оптимальных источников удовлетворения этой потребности, оцениваются затраты на получение и использование информации, которые учитываются в сметах затрат организации.

Управление используемыми информационными ресурсами требует формирования системы поддержки (кадрового, технического, методического и другого обеспечения). В организации создается специальная подсистема управления – подсистема информационного обеспечения (информационная система), осуществляющая планирование, оценку и контроль приобретения и использования информационных ресурсов. Эта подсистема в системе управления организацией играет роль инструмента решения управленческих проблем. Для решения конкретных управленческих задач создают специальные информационные массивы. При современных технических возможностях создание информационных массивов и наполнение их информацией не требуют существенных затрат, поэтому возникает угроза перенасыщения каналов передачи информации второстепенными данными. Следовательно, необходимо контролировать получение и использование информации<sup>88</sup>.

***Задание для самостоятельной работы.*** Ознакомьтесь с новыми направлениями и достижениями в управлении используемыми информационными ресурсами.

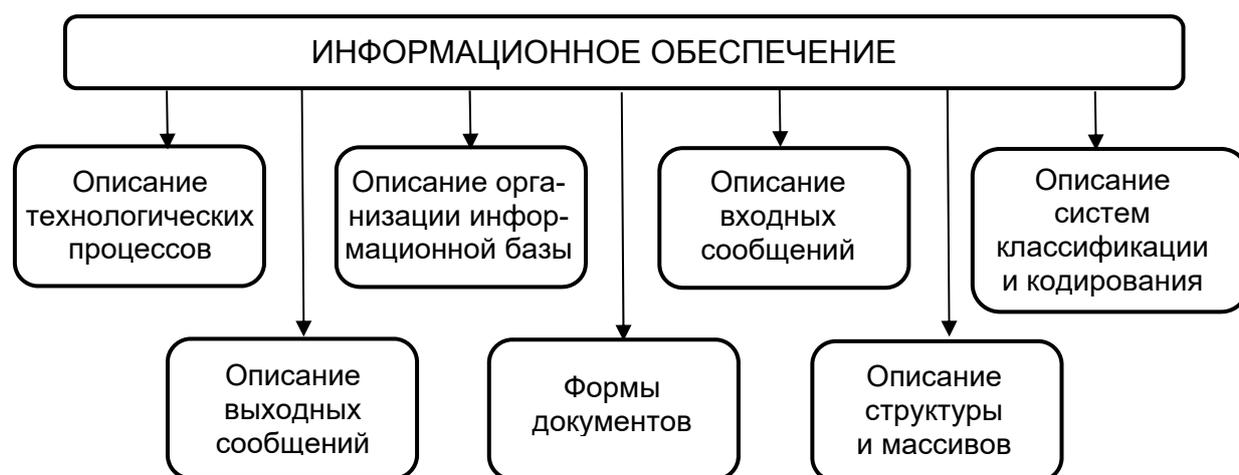
---

<sup>88</sup>Абросимова М. А. Информационные технологии в государственном и муниципальном управлении : учеб. пособие. М. : КНОРУС, 2013. С. 137 – 142.

### 11.3. Моделирование информационной системы

Информационная система, выполняющая функцию информационного обеспечения процессов управления, помимо технических и организационных задач, решает вопросы получения и обработки информации, необходимой для разработки и принятия управленческих решений.

Структура подсистемы информационного обеспечения системы управления представлена на рисунке 11.1.



*Рис. 11.1. Структура подсистемы информационного обеспечения системы управления*

В практике управления крупными и средними организациями информационное обеспечение реализуется специальными службами, выполняющими следующие функции<sup>89</sup>:

- создание условий для получения качественной входящей оперативной информации, позволяющей менеджерам принимать эффективные управленческие решения;
- информационное обеспечение функции планирования на всех его уровнях;
- выявление достижений в области информационных технологий и обеспечение их скорейшего внедрения в деятельность организации.

<sup>89</sup>Акперов И. Г., Сметанин А. В., Коноплева И. А. Информационные технологии в менеджменте : учебник. М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. С. 283 – 285.

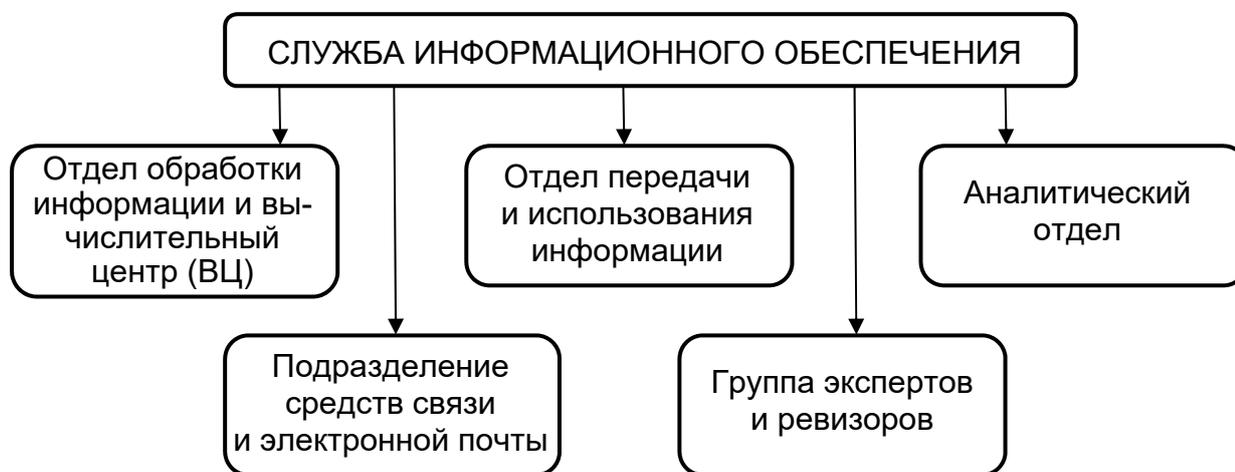
Зарубежные специалисты определили основные условия, которым должны удовлетворять информационные системы организации:

1) обеспечение высокого организационного статуса службы информационного обеспечения, например непосредственное подчинение высшему руководству организации;

2) обеспечение адекватности структуры службы структуре организации;

3) выполнение комплекса информационных функций, имеющих первостепенное значение для успешного решения задач организации.

Наиболее распространенная организационная структура такой службы приведена на рис. 11.2.



*Рис. 11.2. Организационная структура службы информационного обеспечения организации*

Еще недавно такие службы включали вычислительный центр и отдел по обработке информации. Позднее в структуру службы вошли отделы передачи и анализа использования информации, средств связи различного типа, электронной почты и пр. Сейчас значительное внимание уделяется поиску и внедрению новых организационных решений, обеспечивающих повышение эффективности таких служб. Для этого организуют специальные группы экспертов и ревизоров, в функции которых входят оценка функционирования информационной системы организации, а также используемых аппаратных средств продвижения и обработки информации, анализ обеспеченности информационной системы кадровым составом.

Основные *функции службы информационного обеспечения*<sup>90</sup>:

- 1) планирование потребности, приобретения и использования, обработки, хранения и выдачи информации;
- 2) выбор оптимальных форм документирования и методов управления внутренней информацией организации;
- 3) разработка и внедрение содержания информации, требуемой для обеспечения всех потребностей управления;
- 4) разработка внутриорганизационных нормативных положений, определяющих содержание и качество информации;
- 5) определение организационного и методического порядков выполнения процедур, связанных с комплектованием, передачей, обработкой и использованием информации;
- 6) разработка и обслуживание приоритетной системы информационного обеспечения высшего руководства организации;
- 7) обеспечение ограниченного доступа и защита конфиденциальной информации;
- 8) реализация комплекса мероприятий, связанных с обучением и повышением квалификации менеджеров.

Для ускорения решения задач управления необходима качественная и оперативная обработка информации. Эта функция реализуется совместными усилиями руководства и всех работников организации, что требует внедрения современных средств массовой обработки информации.

Значительную роль в интенсификации процесса информатизации персонала организации играет руководитель службы информационного обеспечения. Он должен обладать ясными представлениями о перспективах развития технических средств обработки информации, знать преимущества современных разработок, определять целесообразность и рациональность использования новых информационных технологий в организации.

Эффективность работы службы информационного обеспечения во многом зависит от компетентности персонала организации, его способности к непрерывному самообучению. Важно, чтобы руково-

---

<sup>90</sup>Петрова С. А. Моделирование информационного обеспечения систем оперативного менеджмента. М. : НИЦ ИНФРА-М, 2015. С. 108 – 115.

дители ориентировали работников на освоение новых информационных технологий и приёмов труда, использование наиболее современных аппаратных средств.

**Задание для самостоятельной работы.** Изучите функции подразделений службы информационного обеспечения организации.

#### **11.4. Влияние информации на качество управленческих решений**

Процесс управления в своей основе базируется на информации. Ее изучение, организация сбора, обработка и последующая направленная передача определяют эффективность управления. Управленческой информации присущ ряд особенностей<sup>91</sup>:

- многократность обработки исходной информации для различных производственных ситуаций и разных требований заказчиков;
- жесткое ограничение сроков обработки больших объемов информации;
- длительность хранения исходных данных и результатов расчетов.

Поэтому важно, чтобы управленческая информация удовлетворяла ряду требований, таких как достоверность (надежность), своевременность, адресная направленность, многократное использование. Ценность информации растет с уменьшением неопределенности в конкретных управленческих ситуациях. Выполнение этих требований возможно лишь с использованием мощной компьютерной техники с большим объемом памяти.

Оптимальный способ хранения управленческой информации – использование функционально организованных массивов компьютерной информации или баз и банков данных.

*Банк данных* представляет собой систему, включающую специальным образом организованные данные (базы данных), программные, технические, языковые, организационно-методические средства, которые предназначены для обеспечения централизованного накоп-

---

<sup>91</sup>Башкатова Ю. И., Решетько Н. И. Современные информационные системы как фактор повышения качества управленческих решений и конкурентоспособности организаций [Электронный ресурс] // Науковедение. 2014. Вып. 2 (21). С. 31 – 32. URL: <https://naukovedenie.ru/?p=issue-2-14> (дата обращения: 18.06.2018).

ления и коллективного многоцелевого использования данных. Основные требования к банку данных<sup>92</sup>:

- защита данных от несанкционированного доступа;
- целостность и интегрированность баз данных;
- независимость;
- минимальная избыточность хранимых данных;
- способность к расширению.

В структуру банка данных входят два компонента:

1) база данных (БД) – даталогическое представление информационной модели предприятия;

2) система управления базой данных (СУБД) – позволяет реализовать централизованное управление, хранение и доступ ко всем данным.

*Основные требования к СУБД:*

- интерактивность, или двухсторонняя активность, которая обеспечивается созданием и использованием массивов информации в режиме, когда одни специалисты обрабатывают и вводят информацию в банк данных, а другая группа специалистов использует ее в управленческих целях;

- постоянное обновление баз данных с учетом изменчивости технологического процесса и информационно связанных с ним управленческих задач.

Информация, информационные системы и информационные технологии в рамках интенсификации развития рыночных отношений становятся наиболее важной составляющей менеджмента и маркетинга. Организации все чаще вынуждены обращаться к современным информационным системам и технологиям с целью отслеживания возрастающего внешнего и внутреннего потоков информации, а также с их помощью анализировать, прогнозировать и принимать управленческие решения.

Менеджмент последних лет уделяет значительное внимание изучению вопросов создания систем информационного обеспечения управленческой деятельностью организаций. Но из-за исключитель-

---

<sup>92</sup>Лазецкас Е. А., Загумённикова И. Н., Гилевский П. Г. Базы данных и системы управления базами данных : учеб. пособие. Минск : РИПО, 2016. С. 56 – 58.

ной значимости и сложности проблемы достижение конечной цели невозможно без разрешения ряда серьезных проблем<sup>93</sup>.

1. До сих пор не выработана концепция, рассматривающая роль информатизации в менеджменте. А ведь без информации невозможно выработать стратегию, осуществить изменения и т. п., но нет определенности в том, как использовать информацию, как заинтересовать организацию внедрить и поддерживать систему информационного обеспечения процессов разработки и принятия управленческих решений.

2. Организации, функциональные службы, подразделения и работники понимают необходимость использования информации по-разному. Одни организации осознают необходимость использования различных путей для получения информации о конъюнктуре рынка при реинжиниринге, оценке поведения конкурентов и др. Другие, хотя и располагают хорошими системами сбора и хранения текущей бухгалтерской документации, данными об объемах продаж, – не осознают скудности своего информационного потенциала и при необходимости срочного получения другой информации не находят нужных сведений. Третьи используют систему ограничения доступа и распространения информации для тех, кто по роду службы не имеет к ней отношения, что приводит к затруднениям унификации данных, поскольку отсутствуют общие принципы организации обмена информацией и общность стандартов, действующих в организации (по применяемым системам, языкам, протоколам, процедурам управления файлами и т. д.).

Различия подходов к сбору, обработке, распространению и использованию информации при принятии управленческих решений приводят к потере управленческих эффектов, потому что в основе принимаемых управленческих решений должны лежать достоверность текущей и прогнозируемой информации, ясность в вопросах влияния факторов, предвидение возможных последствий принимаемых решений.

Важно, чтобы поступающая информация для подготовки управленческих решений была всесторонне изучена руководством и согласована на всех уровнях управления. Но объем информации, который используется при разработке и принятии управленческих решений, огромен и превышает человеческие возможности. Поэтому системам управления не обойтись без электронно-вычислительных центров и

---

<sup>93</sup>Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения : учебник. 6-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2007. С. 277 – 279.

автоматизированных систем управления, выполненных на основе современных экономико-математических методов и нового математического аппарата.

**Задание для самостоятельной работы.** На основе данных интернет-источников изучите и обобщите мнения руководителей разных организаций и работников функциональных служб о необходимости использования информации в управлении.

### ***Вопросы для самопроверки***

1. Что понимают под информацией?
2. Как определить количество переданной информации?
3. Какова минимальная единица измерения количества информации? Сколько информации в ней содержится?
4. Каковы основные свойства информации?
5. Какие факторы оказывают наибольшее влияние на эффективность системы управления организации?
6. Какова организационная структура службы информационного обеспечения организации? Каковы основные функции и решаемые задачи ее подразделений?
7. Какие условия эффективности функционирования системы управления создает служба информационного обеспечения?
8. Каковы требования к управленческой информации?
9. Что понимают под банком данных? Каким требованиям он должен удовлетворять?
10. Каковы основные функции подсистемы информационного обеспечения системы управления?

### ***Список рекомендуемой литературы***

1. *Абросимова, М. А.* Информационные технологии в государственном и муниципальном управлении : учеб. пособие / М. А. Абросимова. – М. : КНОРУС, 2013. – 248 с. – ISBN 978-5-406-00494-4.
2. *Агальцов, В. П.* Информатика для экономистов : учебник / В. П. Агальцов, В. М. Титов. – М. : ФОРУМ : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 448 с. – ISBN 978-5-8199-0274-5.
3. *Акперов, И. Г.* Информационные технологии в менеджменте : учебник / И. Г. Акперов, А. В. Сметанин, И. А. Коноплева. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 400 с. – ISBN 978-5-160-05001-0.

4. *Башкатова, Ю. И.* Современные информационные системы как фактор повышения качества управленческих решений и конкурентоспособности организаций [Электронный ресурс] / Ю. И. Башкатова, Н. И. Решетько // Наукоеведение. – 2014. – Вып. 2 (21). – С. 31 – 32. – Режим доступа: <https://naukovedenie.ru/?p=issue-2-14> (дата обращения: 18.06.2018).

5. *Гребешков, А. Ю.* Вычислительная техника, сети телекоммуникации : учеб. пособие для вузов / А. Ю. Гребешков, Н. А. Попова. – М. : Горячая линия – Телеком, 2015. – 190 с. – ISBN 978-5-9912-0492-7.

6. Информационные технологии в менеджменте : учеб. пособие / В. И. Карпузова [и др.]. – 2-е изд., доп. – М. : Вуз. учеб. : НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 301 с. – ISBN 978-5-9558-0315-9.

7. *Исаев, Г. Н.* Моделирование информационных ресурсов: теория и решение задач : учеб. пособие / Г. Н. Исаев. – М. : Альфа-М : ИНФРА-М, 2010. – 224 с. – ISBN 978-5-98281-211-7.

8. *Петрова, С. А.* Моделирование информационного обеспечения систем оперативного менеджмента / С. А. Петрова. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 8 с. – ISBN 978-5-16-103871-0.

9. *Сергеева, И. И.* Информатика : учебник / И. И. Сергеева, А. А. Музалевская, Н. В. Тарасова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2018. – 384 с. – ISBN 978-5-8199-0775-7.

10. *Степина, В. В.* Основы архитектуры, устройство и функционирование вычислительных систем : учебник / В. В. Степина. – М. : КУРС : ИНФРА-М, 2018. – 288 с. – ISBN 978-5-906923-19-6.

11. *Титоренко, Г. А.* Информационные системы и технологии управления : учеб. для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Менеджмент» и «Экономика», специальностям «Финансы и кредит», «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» / Г. А. Титоренко ; под ред. Г. А. Титоренко. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 591 с. – ISBN 978-5-238-01766-2.

12. *Уткин, В. Б.* Информационные системы и технологии в экономике : учеб. для вузов / В. Б. Уткин. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 335 с. – ISBN 5-7695-1447-7.

13. *Фатхутдинов, Р. А.* Управленческие решения : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – 6-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 344 с. – ISBN 978-5-16-002416-5.

14. *Шелухин, О. И.* Моделирование информационных систем : учеб. пособие для вузов / О. И. Шелухин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Горячая линия – Телеком, 2012. – 516 с. – ISBN 978-5-9912-0193-3.

15. *Шишов, О. В.* Современные технологии и технические средства информатизации : учебник / О. В. Шишов. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 462 с. – ISBN 978-5-16-011776-8.

## Глава 12. РЕСУРСЫ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ

Богатство страны не обязательно строится на собственных природных ресурсах, оно достижимо даже при их полном отсутствии. Самым главным ресурсом является человек. Государству лишь нужно создать основу для расцвета таланта людей.

*М. Х. Тэтчер*

### 12.1. Человеческие ресурсы

Эффективность работы информационной системы в значительной степени зависит от используемых ресурсов: человеческих (конечных пользователей и специалистов ИС), организационно-методических, аппаратного обеспечения (средств ввода-вывода, обработки и передачи информации), программного обеспечения (программ и процедур), входных и выходных данных (баз данных и знаний), сетевых, включающих в себя средства связи и коммуникаций<sup>94</sup>. Эта зависимость определяет тесную взаимосвязь между структурой информационной системы и функциями системы управления организации.

Для работы информационных систем, обслуживающих функции производства, маркетинга, продаж, логистики, рекламы, исследований и разработок, требуются человеческие ресурсы, которые включают конечных пользователей и специалистов ИС. Конечные пользователи – те, кто потребляет информацию, производимую информационной системой; к ним относятся бухгалтеры, продавцы, инженеры, клерки, клиенты, менеджеры. Специалисты по ИС – те, кто разрабатывает информационные системы и/или участвует в управлении. К ним относятся системные аналитики, программисты, операторы ЭВМ и другие управленческие технические и канцелярские работники ИС. Системные аналитики проектируют информационные системы на основе требований к конечным целям, программисты готовят программное обеспечение на основе спецификаций системных аналитиков, а операторы ЭВМ выполняют необходимые расчеты или операции.

---

<sup>94</sup>Человеческие ресурсы российских бизнес-организаций: проблемы формирования и управления : монография / А. Г. Эфендиев [и др.]. М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. С. 18 – 19.

Информационная компетентность человеческих ресурсов зависит от эффективности работы службы по управлению персоналом. В состав функций этой системы необходимо включить организацию обучения персонала информационным технологиям, необходимым в их работе.

Кроме того, работа служб по управлению персоналом и информационному обеспечению тесно взаимосвязана с созданием информационного массива о персонале организации. Для эффективной работы системы управления организации необходима исчерпывающая информация о человеческих ресурсах: стоимости их приобретения и обучения; размерах компенсаций, состоянии здоровья, безопасности работы, оценках работы и эффективности ее выполнения, компетентности, опыте, стратегии по приобретению и сохранению человеческих ресурсов и т. д. Поэтому дополнительной функцией ИС организации считается получение необходимой информации о персонале, ее сохранение и обеспечение доступности к ней для менеджера по работе с персоналом.

***Задание для самостоятельной работы.*** Составьте перечни требований к информационной компетентности человеческих ресурсов различных подразделений организации.

## **12.2. Организационно-методические ресурсы**

Организационно-методические ресурсы ИТ объединяют группу методов и средств, обеспечивающих организацию деятельности и управление ею в условиях внедрения информационных технологий. Эти ресурсы необходимы при выборе и постановке задач управления, анализе систем управления и обосновании направлений их совершенствования, разработке управленческих решений, связанных с организацией взаимодействия информационных систем и обслуживающего их персонала, внедрении поставленных задач.

Организационно-методические ресурсы – одни из главных в подсистеме, обеспечивающей успешную реализацию задач информационной системы организации. Основными функциями организационно-методического обеспечения информационной системы считаются: разработка методологии и организация выполнения работ по

внедрению ИТ, оформление технической документации, разработка должностных инструкций и т. п.<sup>95</sup>

Ресурсы включают следующие группы компонентов:

1) методические материалы, регламентирующие создание и функционирование системы, такие как: общеотраслевые руководящие методические материалы по созданию информационной системы, типовые проектные решения, методические материалы по выполнению предпроектных обследований на предприятии; методические материалы по созданию и внедрению проектной документации;

2) средства, обеспечивающие эффективное проектирование и функционирование ИС, такие как: типовые пакеты прикладных программ, типовые схемы структур управления организацией, отраслевые классификаторы, системы документооборота и т. д.;

3) техническую документацию, получаемую при обследовании, проектировании и внедрении системы: технико-экономическое обоснование, техническое задание; технический и рабочий проекты, а также документацию сдачи системы в эксплуатацию;

4) подсистему разработки организационно-штатного расписания, устанавливающего состав специалистов ИТ по подразделениям организации.

***Задание для самостоятельной работы.*** Рассмотрите основные организационно-методические ресурсы представленных групп, используемые для организации производства и управления.

### **12.3. Аппаратные и программные ресурсы**

В состав аппаратных ресурсов информационной системы входят средства вычислительной, коммуникационной и организационной техники. Рассмотрим каждый тип подробнее.

#### ***Средства вычислительной техники***

На заре своего развития вычислительная техника конструировалась на ЭВМ с фоннеймановской архитектурой, для которой характерны хранение программ и данных в одной памяти, линейная орга-

---

<sup>95</sup>Костюкова Е. И., Галилова Р. И. Организационно-методическое обеспечение управленческого учета затрат и калькулирования себестоимости продукции : монография. Ставрополь : АГРУС, 2013. С. 15 – 16.

низация и упорядоченность ячеек памяти, последовательное выполнение команд. В менеджменте ЭВМ использовали для обработки цифровой информации, опираясь на базы данных и разнообразное периферийное оборудование для обмена данными и регистрации.

По вычислительной мощности современные ЭВМ подразделяют на персональные компьютеры (ПК), сверхмалые (микроЭВМ), малые (мини-ЭВМ), большие ЭВМ (мэйнфреймы) и сверхбольшие (супер-ЭВМ)<sup>96</sup>.

В круг работ подразделений, использующих микроЭВМ, обычно входит внедрение заказанного или приобретенного программного обеспечения, выполнение его доводки и настройки, согласование его работы с другим программным и аппаратным обеспечением предприятия.

*Мини-ЭВМ* используются в крупных подразделениях организации, научных лабораториях и службах, сочетающих производственную деятельность с научной.

*Большие ЭВМ* с быстродействием более десятка миллиардов операций в секунду применяют для обслуживания очень крупных организаций и корпораций. Эти ЭВМ называют *мэйнфреймами (mainframe)*. Они создаются в виде высокопараллельных многопроцессорных вычислительных систем.

Класс вычислительных систем (ВС) появился в результате постепенного нарастания кризиса машин с фоннеймановской архитектурой.

Постепенное увеличение требований к надежности вычислительного процесса, увеличение сложности программного обеспечения, усложнение управленческих задач, намечающиеся тенденции к переходу от обработки данных к обработке знаний – все это привело к тому, что дальнейшее развитие вычислительной техники пошло по пути параллельных вычислений с помощью построения многопроцессорных систем и сетей, объединяющих большое количество отдельных ЭВМ.

Отличительная особенность ВС по отношению к ЭВМ – наличие двух и более вычислителей, реализующих параллельную обра-

---

<sup>96</sup>Шестеркин А. Н. Введение в электротехнику. Элементы и устройства вычислительной техники : учеб. пособие для вузов. М. : Горячая линия – Телеком, 2015. С. 8.

ботку. Создание ВС преследовало цели повышения производительности системы за счет ускорения процессов обработки данных, повышения надежности и достоверности вычислений и снижения экономических затрат на производство вычислительных работ.

Поскольку вычислительные системы – мощные средства обработки заданий пользователей, то их широко используют и в компьютерных сетях в качестве серверов.

Стремительное увеличение размеров сетей и их развитие приводит к возрастанию плотности информационных потоков, затруднению доступа к сетевым ресурсам и средствам обработки заданий. Объем решаемых серверами задач возрастает и усложняется, возрастает ранг, углубляется специализация сети. В таких условиях перспективной является кластеризация – технология, позволяющая нескольким серверам, являющимся вычислительными системами, объединяться в единую систему с более высоким рангом, что повышает эффективность функционирования системы в целом. При этом улучшается масштабируемость, повышается надежность и готовность системы в целом, увеличивается ее суммарная производительность, становится более эффективным распределение нагрузки между отдельными вычислителями кластера, контроль и управление работой<sup>97</sup>.

Организация функционирования ВС зависит от типа вычислительной системы.

1. *Многомашинальная система*. Ее функционирование можно описать фразой «*Master-Slave*». В каждый момент времени, если выбирается одна машина из системы, то остальные ее машины рассматриваются как «интеллектуальная» периферия выбранной машины. Частным случаем такой организации считается наличие одной главной машины, за которой жестко закреплена центральная функция.

2. *Многопроцессорная система*. Применяют несколько вариантов таких систем, так как в этих жестко связанных системах имеется одна общая достаточно сложная ОС:

1) схема «ведущий – ведомый» («главный – подчиненный»). В зависимости от характера системы такие цепочки могут быть либо жестко фиксированными, либо вновь образующимися в каждый момент времени в результате реконфигурации системы;

---

<sup>97</sup>Гребешков А. Ю., Попова Н. А. Указ. соч. С. 37 – 39.

2) симметричная и однородная обработка во всех процессорах системы. Одно из достоинств и преимуществ этого варианта – наличие высокой надежности вычисления. Для повышения надежности вычисления в многопроцессорных системах одну и ту же задачу можно запустить параллельно и синхронно по нескольким процессам, а затем сравнить полученные результаты;

3) независимая, параллельная во времени работа всех процессоров. В этом случае процессоры решают свои конкретные задачи, не зависящие от задач других процессов, и на выходе из системы локальные результаты каким-то образом объединяются.

### ***Средства коммуникационной техники***

Средствами коммуникационной техники обеспечивается важнейшая функция управленческой деятельности – передача информации внутри системы управления и взаимодействие с внешней средой. Это выполняется как при автономном функционировании, так и с помощью средств вычислительной техники<sup>98</sup>.

С помощью средств коммуникационной техники реализуются стационарная и мобильная телефонная, телеграфная и модемная связи, радиосвязь, факсимильная передача информации, связи по кабелю, включая оптико-волоконную и спутниковую связи. Наиболее распространенный вид оперативной административно-управленческой связи – телефонные сети, абонентами которых являются как организации, так и физические лица. Такие сети подразделяют:

- на сети телефонной связи общего пользования, например «межгород»;
- сети внутриорганизационной телефонной связи.

Отдельно выделяют радиотелефонные и видеотелефонные виды связи.

В последние годы бурно развивается новый вид телефонной связи – интернет-телефония (*IP-телефония*). Этот вид связи значительно дешевле услуг традиционной телефонии за счет использования технологии Internet для передачи речевых сигналов. Выполнение исходящих и прием входящих звонков, управление телефонным со-

---

<sup>98</sup>Пономарева А. М. Коммуникационный маркетинг: креативные средства и инструменты : учеб. пособие. М. : ИЦ РИОР : НИЦ ИНФРА-М, 2016. С. 18.

единением здесь реализуется с помощью компьютерных технологий. Это в полной мере решает задачу организации высокоскоростной, многофункциональной и качественной связи между работниками, с деловыми партнерами, потребителями услуг и товаров.

### *Средства организационной техники*

Предназначение средств организационной техники – механизация и автоматизация управленческой деятельности по всем направлениям. В соответствии с классификацией по функциональному признаку к номенклатуре средств организационной техники относят: средства репрографии и оперативной полиграфии, средства поиска, составления, изготовления, обработки, хранения и транспортировки документов, носители информации и пр.<sup>99</sup>

Предназначение средств оперативной полиграфии – тиражирование документов. К ним относят: оборудование офсетной печати, машины гектографической (спиртовой), трафаретной (ротаторной) печати и средства ризографического копирования (ризографы). Из перечисленных средств оперативной полиграфии ризография наиболее технологична, так как использует последние достижения цифровой электроники и значительно улучшает качество трафаретной печати. Это средство наиболее часто используют для тиражирования опросных и прайс-листов, бюллетеней, инструкций и других справочных или технических материалов.

В условиях современного офиса средства обработки документов используются для обеспечения единого порядка оформления документов, придания им формы, удобной для наглядного представления и практического использования информации. К этим техническим средствам относятся: машины для фальцовки, перфорации и резки, устройства для сортировки и подбора листов, оборудование для переплета, склеивания и скрепления, машины для штемпелевания, франкирования, нанесения защитных покрытий, уничтожения документов и пр.

---

<sup>99</sup>Баринов В. А. Организационное проектирование : учебник. М. : ИНФРА-М, 2005. С. 34 – 35.

## Программные ресурсы

Различают общесистемные, инструментальные и прикладные программные ресурсы.

*Общесистемные ресурсы* – это совокупность программ общего пользования, управляющих вычислительным комплексом, выполняющих отдельные сервисные функции и обеспечивающих функционирование компьютеров и вычислительных сетей. К ним относятся: базовое программное обеспечение (ПО), языки программирования и сервисное ПО<sup>100</sup>. К базовому ПО относят операционные системы и оболочки, а также сетевые операционные системы. Языки программирования реализуются специальными командами, операторами и другими средствами, используемыми для разработки и отладки программ. Основные составляющие – язык, правила программирования, транслятор, компилятор, редактор связей, отладчик и пр. Структура сервисного общесистемного ПО<sup>101</sup> приведена на рис. 12.1.

*Инструментальные программные ресурсы* используются при разработке, корректировке или развитии различных прикладных пользовательских программ. По назначению они близки к системам программирования и включают обширную библиотеку графических пакетов, редакторов, отладчиков, вспомогательных системных программ, СУБД, конструкторов программ тестирования, обучения и пр.

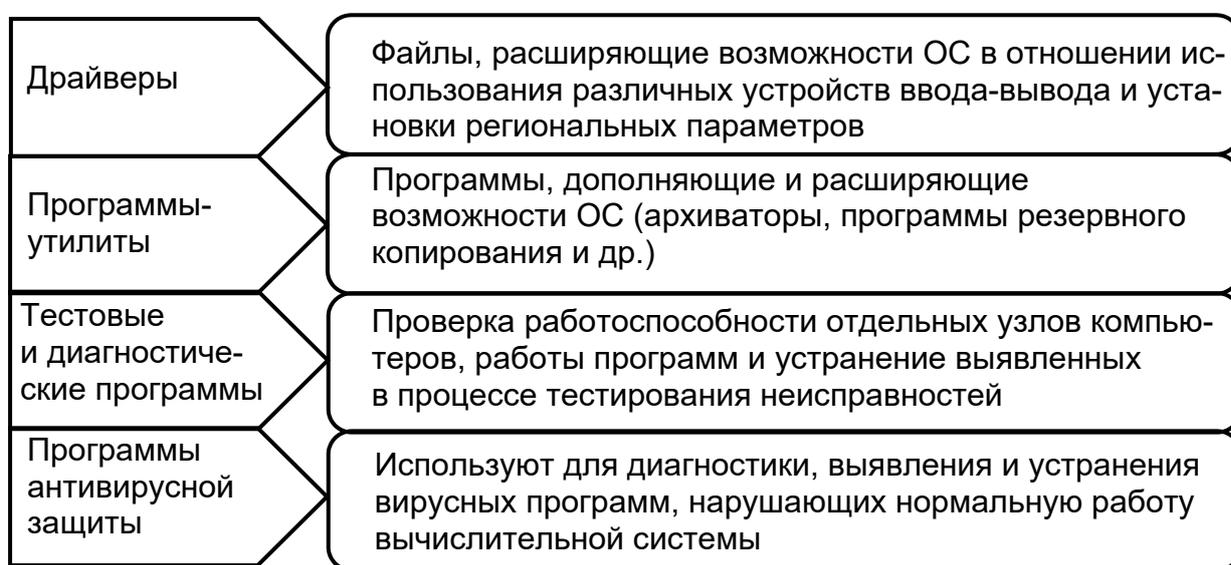


Рис. 12.1. Структура сервисного общесистемного ПО

<sup>100</sup>Липунцов Ю. П. Прикладные программные продукты для экономистов. Основы информационного моделирования : учеб. пособие / под науч. ред. проф. М. И. Лугачева. М. : Проспект, 2014. С. 30 – 31.

<sup>101</sup>Там же. С. 56 – 57.

*Прикладные программные ресурсы* необходимы для решения конкретных задач, которые называют приложениями. Они служат для выполнения требуемых расчетных работ и носят проблемно ориентированный характер. Основные составляющие таких ресурсов – пользовательское и проблемное прикладное ПО.

*Пользовательское прикладное ПО* включает: набор текстовых, табличных и графических редакторов и других подобных программ, например досуговых и учебных. Если такие программы функционально дополняют друг друга, то образуется комплекс, называемый интегрированным программным обеспечением, или *пакетом прикладных программ*. Пример такого пакета – общеизвестный *Microsoft Office*, включающий текстовый и графический редакторы, программы *Excel*, *Access*, *PowerPoint* и другие программы.

К *проблемному программному обеспечению* относят специализированное прикладное ПО, например программы бухгалтерского учета, страхования и пр.

### ***Ресурсы данных***

*Данными* называют сведения, после преобразования и обработки которых можно получать необходимую информацию, т. е. знание о том или ином предмете, процессе или явлении. В информатике данные есть результат фиксации, регистрации или отображения информации на каком-либо материальном носителе, после чего они служат «сырьем» менеджмента для создания новой информации, получаемой в результате обработки данных.

Данные могут принимать различные формы, включая традиционные буквенно-цифровые, состоящие из цифровых, алфавитных и других символов, описывающих бизнес-транзакции и другие сущности или события. Текстовые данные, состоящие из предложений и абзацев, используемых в письменных сообщениях, данные изображений (рисунки, фотографии или графические фигуры), аудиоданные (человеческий голос и другие звуки) также являются используемыми формами данных<sup>102</sup>.

Ресурсы данных информационных систем обычно объединяются в базы:

- данных, где хранятся обработанные и организованные данные;

---

<sup>102</sup>Назарова О. Б., Масленникова О. Е. Разработка реляционных баз данных с использованием CASE-средства All Fusion Data Modeler : учеб.-метод. пособие. 2-е изд., стер. М. : ФЛИНТА, 2013. С. 36 – 38.

- знаний, где размещают знания в различных формах, таких как факты, правила и примеры успешной деловой практики.

Например, данные о сделках по продажам могут накапливаться и сохраняться в базе данных о продажах для последующей обработки, чтобы составлять необходимые ежедневные, еженедельные или ежемесячные отчеты по результатам продаж для руководства. Базы знаний используются в системах управления знаниями и экспертных системах для обмена знаниями и предоставления экспертных консультаций по конкретным вопросам.

Данные представляют собой необработанные факты или сведения о наблюдениях физических явлений или деловых операций. Следовательно, данные – объективные измерения характеристик объектов, таких как люди, места, вещи и события.

Часто употребляемые термины «данные» и «информация» стали синонимами. Но все же в качестве сырьевых ресурсов лучше употреблять понятие «данные», которые в ходе обработки преобразуются в готовые информационные продукты. Следовательно, под информацией следует понимать данные, которые были преобразованы в полезный продукт для конкретных конечных пользователей. Например, имена, количество и денежные суммы, зафиксированные в документах о продажах, представляют собой данные о сделках. Менеджер по продажам может рассматривать их как информацию только после того, как эти данные будут правильно организованы и обработаны. Информацией могут быть объемы продаж, представленные по видам продукции, территории продаж или продавцам.

### ***Сетевые ресурсы***

Важное условие успешной работы информационной системы организации и ее подразделений – эффективное использование компьютерных телекоммуникационных сетей (локальных, глобальных и корпоративных). Телекоммуникационные сети объединяют в своей структуре рабочие станции, коммуникационные серверы и другие сетевые устройства, связанные между собой средствами связи с соответствующим сетевым программным обеспечением. Они выступают основным ресурсным компонентом всех информационных систем. Сетевые ресурсы включают<sup>103</sup>:

---

<sup>103</sup>Лукаевич И. Я. Информационные ресурсы и технологии в финансовом менеджменте : учеб. для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Магистр экономики» и «Магистр менеджмента», а также студентов вузов специальности «Финансы и кредит», специализации «Финансовый менеджмент» / под ред. И. Я. Лукаевича, Г. А. Титоренко. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. С. 186 – 189.

- *коммуникационные среды*, такие как витая пара, коаксиальный кабель, волоконно-оптический кабель, СВЧ-системы и спутниковые системы связи;

- *поддержку сети*: в эту группу ресурсов входят все люди, аппаратные средства, программное обеспечение и ресурсы данных, которые непосредственно поддерживают работу и использование сети связи, например программное обеспечение для управления связью (сетевые операционные системы и интернет-пакеты).

Эти компоненты в совокупности составляют сетевые ресурсы информационной сети.

Порядок создания информационной сети следующий. Сначала необходимо приобрести оборудование для обеспечения взаимодействия с системой управления, затем – программное обеспечение для запуска оборудования. После того как оборудование настроено, загружено программное обеспечение для его запуска, потребуются данные для ввода в оборудование. Если данные собраны, потребуются процедуры для обеспечения хранения данных в базе. И, наконец, необходимы работники для ввода данных и поддержания работоспособности системы в любое время. Следовательно, для функционирования запущенной информационной сети важны все ее компоненты.

### ***Автоматизированное рабочее место менеджера***

*Автоматизированное рабочее место* (АРМ) – это программно-технический комплекс, который предназначен для автоматизации деятельности менеджеров определенного направления. АРМ объединяет аппаратно-программные средства взаимодействия человека с ЭВМ, предоставляя ряд возможностей по вводу информации с помощью клавиатуры, компьютерной мыши, сканера и других инструментов и её выводу на монитор; печатающее устройство, графопостроитель и другие воспроизводящие устройства. АРМ чаще всего является одной из составляющих АСУ<sup>104</sup>.

Под *АРМ менеджера* понимают его рабочее место, которое оснащено определенным набором вычислительной техники с соответствующей периферией и представляет собой программно-технический комплекс индивидуального или коллективного пользования. Основное назначение такого комплекса – обработка данных в диалоговом

---

<sup>104</sup>Ковалева В. Д., Хисамудинов В. В. Автоматизированное рабочее место экономиста. М. : Финансы и статистика : ИНФРА-М, 2009. С. 89 – 91.

или пакетном режиме и получение всей необходимой выходной информации в визуальном или печатном виде.

Использование правильно спроектированного и организованного рабочего места менеджера значительно повышает обоснованность и оперативность управленческих решений. АРМ существенно сокращает численность служащих управляющих структур и решает задачу их децентрализации.

Действующая в организации организационная структура с соответствующей схемой распределения должностных обязанностей и реализуемыми целями определяет номенклатуру АРМ, которая состоит из трех основных компонентов:

- обучающей системы;
- комплекса программных продуктов (КПП) по обработке информации;
- сервисных средств.

Номенклатура АРМ с перечнем ее компонентов и их содержания приведена на рис. 12.2.

ОБУЧАЮЩАЯ СИСТЕМА	КПП ПО ОБРАБОТКЕ ИНФОРМАЦИИ	СЕРВИСНЫЕ СРЕДСТВА НАСТРОЙКИ	СЕРВИСНЫЕ СРЕДСТВА ЭКСПЛУАТАЦИИ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Интегрированная строка подсказок;</li> <li>- система закладок, указателей и справок;</li> <li>- встроенная система примеров;</li> <li>- гипертекстовая система документации, включающая руководство пользователя и руководство программиста;</li> <li>- система контроля и обнаружения ошибок</li> </ul>	<p><i>Для пакетного режима:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ввод информации по каналам связи (компьютерная связь, модемная связь);</li> <li>- автоматизированные расчеты;</li> <li>- обработка данных;</li> <li>- вывод данных на печать;</li> <li>- формирование архивов за отчетный период</li> </ul> <p><i>Для диалогового режима:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ввод с клавиатуры;</li> <li>- обработка информации в реальном времени;</li> <li>- выписка документов с загрузкой базы;</li> <li>- вывод данных по запросу на принтер, экран, в файл;</li> <li>- работа с архивами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Настройка значности реквизитов;</li> <li>- эргономическое обеспечение экранных форм;</li> <li>- настройка цвета и звука;</li> <li>- визитная карточка предприятия;</li> <li>- установка системы доступа к данным;</li> <li>- настройка алгоритмов расчетов;</li> <li>- настройка таблиц входимости;</li> <li>- настройка устройств (принтер, модем, сканер);</li> <li>- календарь подготовки и сдачи отчетности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ведение классификаторов;</li> <li>- генератор отчетных форм;</li> <li>- администратор баз данных сетевого доступа;</li> <li>- инструментарий для устранения последствий аварий;</li> <li>- инструментарий для приема и передачи данных по каналам связи;</li> <li>- инструментарий для копирования и сохранности информации, мониторинга;</li> <li>- часы, таймер, калькулятор</li> </ul>

Рис. 12.2. Номенклатура и содержание АРМ

Следует отметить функции, которые должны быть реализованы в рамках создания АРМ менеджера:

- анализ и описание данных и фактов из предметной области для установления их взаимосвязей и систем;
- поиск, определение и описание состояния управляемого объекта;
- непрерывное отслеживание функционирования АРМ и фиксирование получаемых результатов;
- обеспечение заданной последовательности действий;
- обеспечение пользовательских интерфейсов.

Основные цели деятельности менеджеров организации реализуются с помощью информационной системы, которая поддерживает разработку и принятие управленческих решений. Это в большей степени возможно благодаря использованию системы взаимодействующих и взаимосвязанных АРМ, и в первую очередь руководителя и исполнителя.

Для эффективной работы менеджеру необходима обобщенная, достоверная и полная информация по управленческим решениям, а также средства планирования и анализа результатов деятельности. Важно, чтобы эти средства позволяли выполнять экономико-математическое моделирование, статистическое прогнозирование, анализ различных сфер деятельности.

Специалист-исполнитель должен располагать удобным инструментарием, который обеспечивает профессиональную деятельность в конкретной области. Этому способствуют предметные технологии и разграничение компетенций менеджеров. В АРМ специалиста-исполнителя разработчики программного обеспечения предварительно закладывают все необходимые знания по предметной технологии соответствующего уровня управления, что дает возможность использовать в качестве управленцев специалистов невысокой квалификации, функции которых носят не процедурный, а декларативный характер.

Проектирование и создание АРМ менеджера сопровождается выбором технических средств с учетом требований<sup>105</sup>:

- к точности вычислений;
- надежности работы технических средств;

---

<sup>105</sup> Автоматизированные рабочие места руководителей и специалистов управления предприятием / Б. А. Буренин [и др.]. М. : Машиностроение, 2003. С. 66 – 69.

- объему обрабатываемой информации;
- объему оперативной и внешней памяти устройств прямого доступа, в которых обеспечивается работа с большими массивами.

Выбор варианта комплексов технических средств зависит от количества и сложности методологии решения управленческих задач, структуры и состава базы данных, требований к объему и временным характеристикам, а также достоверности получаемой информации.

При проектировании информационного обеспечения АРМ менеджера должны соблюдаться общие требования, выработанные для задач автоматизации управления (рис. 12.3)<sup>106</sup>.

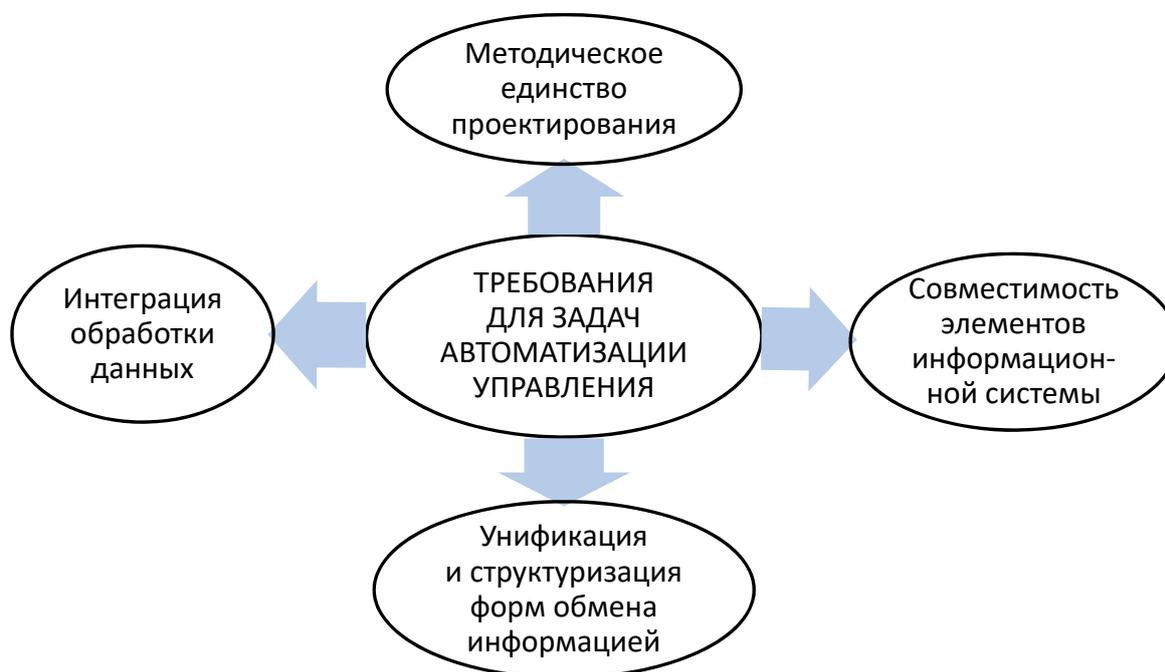


Рис. 12.3. Требования для задач автоматизации управления

Для выполнения требования методического единства проектирования информационной системы на основе системного подхода определяются совокупность объектов управления, состав информационной базы и взаимосвязь ее с решаемыми задачами.

Выполнение требования совместимости элементов информационной системы означает создание взаимосвязанной совокупности форм обмена информацией, классификаторов, обеспечивающих обмен

<sup>106</sup> Автоматизированное рабочее место для статистической обработки данных / В. В. Шураков [и др.]. М. : Финансы и статистика, 2013. С. 77 – 79.

информацией во всех звеньях автоматизированной системы управления, которая выступает в качестве человеко-машинной системы.

Унификация и структуризация форм обмена информации предполагают уменьшение количества форм входных и выходных документов.

Интеграция обработки данных обеспечивается одноразовостью ввода информации при многократном ее использовании, что позволяет централизованно обрабатывать данные, рационализировать и упорядочить документооборот.

При создании программного обеспечения АРМ все чаще используют так называемое базовое программное обеспечение. При условии адекватности автоматизируемым функциям оно позволяет существенно сократить время разработки и повысить эффективность создаваемых АРМ, что, в свою очередь, повышает производительность труда менеджеров.

Важный фактор автоматизации труда менеджера с помощью АРМ – использование персональных баз данных. Такие программные продукты относятся к классу систем управления базами данных (СУБД). В этом случае требуемые для работы данные размещаются в центральной ЭВМ в совокупности с приложениями, которые принимают входную информацию с пользовательских терминалов и индицируют ее на устройствах отображения. При поступлении пользовательских запросов на просмотр базы данных, например, для расчета стоимости необходимых материалов на единицу продукции, СУБД обрабатывает запросы, просматривая базу данных, выбирает с диска необходимую запись и результат вычисленного значения отображает на устройстве регистрации.

Если база данных содержит пересекающиеся или, возможно, дублирующие друг друга части, хранимые в различных ЭВМ компьютерной сети, то для работы с такой БД используется система управления распределенной базой данных (СУРБД). Такая база данных рассматривает базы данных различных АРМ как единое целое, характеризуется наличием глобальных схем описания данных всей системы, независимостью работы программ от территориального расположения данных, возможностью свободного доступа всех АРМ к требуемой информации.

Ввиду того что в современных условиях АРМ выступает основным элементом автоматизированной системы управления организа-

ции, а пользователь и ЭВМ в нем рассматриваются как единое целое, то проектирование АРМ менеджера должно выполняться таким образом, чтобы обеспечивалась возможность его настройки на конкретного пользователя. При этом необходимо обеспечить возможность пользовательского проектирования, т. е. АРМ будет настраиваться и изменяться самим пользователем.

**Задание для самостоятельной работы.** Обоснуйте функции по созданию АРМ менеджера.

### ***Вопросы для самопроверки***

1. От каких ресурсов зависит эффективность работы информационной системы?
2. Какова структура организационно-методического обеспечения ИТ?
3. Каковы различия вычислительных систем и вычислительных машин?
4. В чем суть кластеризации вычислительных систем? Какова ее роль в повышении эффективности функционирования системы управления?
5. Каковы варианты организации многопроцессорных систем? В чем заключаются их основные особенности?
6. Что такое IP-телефония? В чем ее основное преимущество по сравнению с традиционной телефонией?
7. Каковы предназначение и состав средств организационной техники?
8. Какие формы могут принимать данные, получаемые в результате обработки информации?
9. Что понимают под АРМ менеджера?
10. Каковы функции по созданию АРМ менеджера?

### ***Список рекомендуемой литературы***

1. Автоматизированное рабочее место для статистической обработки данных / В. В. Шураков [и др.]. – М. : Финансы и статистика, 2013. – 190 с. – ISBN 5-279-00529-0.
2. Автоматизированные рабочие места руководителей и специалистов управления предприятием / Б. А. Буренин [и др.]. – М. : Машиностроение, 2003. – 172 с. – ISBN 5-217-01141-6.

3. *Антамошкин, О. А.* Программная инженерия. Теория и практика : учебник / О. А. Антамошкин. – Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2012. – 247 с. – ISBN 978-5-7638-2511-4.

4. *Баринов, В. А.* Организационное проектирование : учебник / В. А. Баринов. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 399 с. – ISBN 5-16-002430-1.

5. *Блюмин, А. М.* Мировые информационные ресурсы : учеб. пособие для бакалавров / А. М. Блюмин, Н. А. Феоктистов. – 2 изд., стер. – М. : Дашков и К, 2012. – 296 с. – ISBN 978-5-394-02411-5.

6. *Гребешков, А. Ю.* Вычислительная техника, сети телекоммуникации : учеб. пособие для вузов / А. Ю. Гребешков, Н. А. Попова. – М. : Горячая линия – Телеком, 2015. – 190 с. – ISBN 978-5-9912-0492-7.

7. *Григорьев, А. А.* Методы и алгоритмы обработки данных : учеб. пособие / А. А. Григорьев. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 256 с. – ISBN 978-5-16-011916-8.

8. Информационные ресурсы и технологии в экономике : учеб. пособие / под ред. проф. Б. Е. Одинцова, А. Н. Романова. – М. : Вуз. учеб. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 462 с. – ISBN 978-5-9558-0256-5.

9. *Ковалева, В. Д.* Автоматизированное рабочее место экономиста / В. Д. Ковалева, В. В. Хисамудинов. – М. : Финансы и статистика : ИНФРА-М, 2009. – 336 с. – ISBN 978-5-279-03326-3.

10. *Костюкова, Е. И.* Организационно-методическое обеспечение управленческого учета затрат и калькулирования себестоимости продукции : монография / Е. И. Костюкова, Р. И. Галилова. – Ставрополь : АГРУС, 2013. – 156 с. – ISBN 978-5-9596-0972-6.

11. *Липунцов, Ю. П.* Прикладные программные продукты для экономистов. Основы информационного моделирования : учеб. пособие / Ю. П. Липунцов ; под науч. ред. проф. М. И. Лугачева. – М. : Проспект, 2014. – 252 с. – ISBN 978-5-392-17845-2.

12. *Лукаевич, И. Я.* Информационные ресурсы и технологии в финансовом менеджменте : учеб. для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Магистр экономики» и «Магистр менеджмента», а также студентов вузов специальности «Финансы и кредит», специализации «Финансовый менеджмент» / И. Я. Лукаевич ; под ред. И. Я. Лукаевича, Г. А. Титоренко. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 271 с. – ISBN 978-5-238-02250-5.

13. *Могилев, А. В.* Средства информатизации. Телекоммуникационные технологии : учеб. пособие / А. В. Могилев, Л. В. Листрова. – СПб. : БХВ-Петербург, 2009. – 250 с. – ISBN 978-5-9775-0150-7.

14. *Назарова, О. Б.* Разработка реляционных баз данных с использованием CASE-средства All Fusion Data Modeler : учеб.-метод. пособие / О. Б. Назарова, О. Е. Масленникова. – 2-е изд., стер. – М. : ФЛИНТА, 2013. – 74 с. – ISBN 978-5-9765-1601-4.

15. *Пономарева, А. М.* Коммуникационный маркетинг: креативные средства и инструменты : учеб. пособие / А. М. Пономарева. – М. : ИЦ РИОР : НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 247 с. – ISBN 978-5-369-01531-5.

16. *Харрингтон, Д.* Проектирование объектно-ориентированных баз данных : пер. с англ. / Д. Харрингтон. – М. : ДМК Пресс, 2001. – 272 с. – ISBN 5-94074-097-9.

17. Человеческие ресурсы российских бизнес-организаций: проблемы формирования и управления : монография / А. Г. Эфендиев [и др.]. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 192 с. – ISBN 978-5-16-009832-6.

18. *Шестеркин, А. Н.* Введение в электротехнику. Элементы и устройства вычислительной техники : учеб. пособие для вузов / А. Н. Шестеркин. – М. : Горячая линия – Телеком, 2015. – 252 с. – ISBN 978-5-9912-0359-3.

## Глава 13. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Технология – это искусство переделывать мир так, чтобы с ним уже можно было не сталкиваться.

*М. Фриш*

Любая реальность является суммой информационных технологий.

*В. Пелевин*

### 13.1. Технологии информационной деятельности

Управленческие решения разрабатываются и принимаются в условиях неопределенности и риска. Этому способствует недостаток и асимметрия информации, что усугубляется при отсутствии в организации информационной системы. Системы информационной и аналитической поддержки используют исчерпывающие данные, которые в значительной степени уменьшают степень риска и неопределенности при разработке и принятии управленческих решений. Определяя потребность в информации, менеджеры обращают внимание на следующие проблемы<sup>107</sup>:

1) запрос информации: для решения этой проблемы используют классификацию информации по управляющим функциям, в которой различают проективную, стратегическую, организационную, тактическую, социально-диагностическую, директивно-нормативную, регулируемую, распорядительную, учетную, контрольную и другие виды информации. Например, в планировании и контроле используют стандартизированную информацию, а для разрешения нетрадиционных проблем информация принимает статус объекта исследования;

2) точность оценок: часто характер информации, требуемой менеджеру, заранее не известен. И только постепенное и тщательное изучение проблемы позволяет сформировать потребность в информации и пути ее получения;

3) ограничения: определяют, имеются ли ограничения в отношении сбора необходимой информации, финансовых ресурсов, навы-

---

<sup>107</sup>Федотова Е. Л. Информационные технологии в профессиональной деятельности : учеб. пособие. М. : ФОРУМ : НИЦ ИНФРА-М, 2012. С. 167 – 169.

ков по сбору информации, операционных возможностей; особенно важны временные ограничения, оказывающие влияние как на качество, регулярность и полноту информации, так и на своевременность и скорость получения собираемых данных.

Следуя принципу последовательных решений<sup>108</sup>, данные собирают и регистрируют с помощью информационных технологий. Различают:

- сбор и регистрацию данных в ходе управленческого процесса. При этом данные регистрируют с использованием центральной ЭВМ и представляют как единый документ;
- сводные документы, составленные с помощью считывающих носителей информации с последующей обработкой данных на ПК.

Рассмотрим основные приемы и инструменты системы информационной поддержки:

1. Создание системы записей текстовой и цифровой информации на основе специального программного обеспечения для облегчения доступа и использования информации. Такие записи формируются на основе технологической и научной документации, данных бухгалтерского учёта и финансовой отчётности, условий контрактов и договоров, годовых производственных отчётов, плановых показателей. Обычно в таких записях фиксируют первичные данные двух групп, к которым относят:

- стратегические отчётные показатели и текстовую информацию, характеризующую состояние организации в настоящее время и в перспективе;
- материал, сформированный на основе предложений и рекомендаций по совершенствованию управления организацией и ее подразделениями. Основа для составления этой информации – данные первой группы.

2. Использование форм (документов) в качестве носителей информации. Суть приема заключается в занесении принятой индексации в определённые формы, которые могут включать как статистическую, так и фактологическую информацию в виде показателей, значения которых подлежат оценке. Представляемый в формах материал оформляется в виде бланков. Например, применяют бланки регистра-

---

<sup>108</sup>Когаловский М. Р. Перспективные технологии информационных систем. 2-е изд., стер. М. : ДМК Пресс, 2018. С. 78 – 79.

ции данных, хранения информации, статистической и финансовой отчетности, обследований и т. п. Заполненные в бланках документы используются в анализе состояния организации. Применение большого числа бланков различного вида в крупных организациях сопровождается созданием специальных анализирующих программ и внутриорганизационных центров автоматизированной обработки информации. Формы необходимо постоянно совершенствовать с учетом меняющихся потребностей менеджеров.

3. Формирование информационных баз данных. В таких базах размещаются показатели, характеризующие деятельность организации и ее структурных подразделений. При создании баз данных решаются задачи взаимосвязи и сопоставления показателей, хранения и обновления размещенного информационного материала. Хранение данных важно при необходимости объединения файлов первичной информации. Информационные базы позволяют ускорить процесс получения информации из массива данных, что повышает степень их достоверности и объективности.

4. Создание и использование пакетов прикладных программ, позволяющих ускорять процессы получения, преобразования, обработки и передачи информации. Такие пакеты представляют собой совокупность программ постоянного применения для решения однотипных управленческих задач с помощью компьютерной техники. Для решения задач различного типа применяют пакеты прикладных программ:

- общего назначения, например текстовый процессор, электронные таблицы, графический редактор, СУБД;
- офисных – для обеспечения деятельности офиса, например органайзеры, средства *OCR* и т. п.;
- проблемно ориентированных – для предметных областей, использующих типовые структуры данных, алгоритмы обработки и функции управления, например программы для бухгалтерского учёта, управления персоналом и др.;
- настольных издательских систем;
- систем искусственного интеллекта;
- систем с диалогом на естественном языке, экспертных систем и т. п.

Совокупности приведенных в перечне прикладных программ, называемых *пакетами модулей*, могут объединяться в специальные библиотеки. Основное отличие пакета модулей от библиотек состоит в том, что создание библиотек программ не нацелено на полное покрытие нужд предметной области, поскольку пользователь может использовать модули других библиотек. Пакет модулей должен удовлетворять более жёстким требованиям, так как при решении управленческой задачи должны быть использованы модули только одного пакета, а конкретные приложения могут быть выполнены и непрограммистами.

Условием принятия эффективного управленческого решения считается наличие полной, достоверной и оперативной информации, что обеспечивает автоматизированная информационная система (АИС). Она функционирует, опираясь на следующие принципы<sup>109</sup>:

1) *системного подхода* – предполагает согласование целей и критериев эффективности системы управления организации и системы ее информационного обеспечения. Любые изменения организационной структуры, положений и должностных инструкций требуют соответствующей модернизации АИС;

2) *непрерывного подхода*, реализация которого требует относительной простоты настройки объектов управления на решение задач, возникающих в процессе эксплуатации АИС. Это достигается с помощью возможности оперативного и беспрепятственного подключения новых участков управляемого объекта, расширения и модернизации его технических средств и информационно-математического обеспечения;

3) *единой информационной базы* – предполагает накопление и обновление информации в АИС в виде единого целого, а не отдельными порциями, что исключает разночтение информации, даёт возможность комплексно решать задачи и устранять дублирования. Принцип обеспечивает полное удовлетворение информационных запросов и повышение эффективности управления;

4) *новых задач* – все информационно-аналитические изыскания перекладываются на вычислительную технику и автоматизированные приёмы управления, которые согласовываются с возможностями технологического парка организации;

---

<sup>109</sup>Юкаева В. С., Зубарева Е. В., Чувилова В. В. Принятие управленческих решений : учебник. М. : Дашков и К°, 2012. С. 256 – 258.

5) *автоматизации документооборота* – предполагает широкий обмен информацией между всеми подразделениями, вычислительным центром и отдельными работниками организации.

**Задание для самостоятельной работы.** Обоснуйте, каким образом перечисленные принципы, используемые АИС, влияют на эффективность разработки и принятия управленческих решений. Приведите конкретные примеры практической реализации этих принципов.

### 13.2. Системы поддержки принятия управленческих решений

*Системой поддержки принятия решений (Decision Support Systems – DSS)* называют цифровую систему, которая, располагая значительным количеством собранной и проанализированной информации, позволяет влиять на процесс принятия решений организационного формата в бизнесе и предпринимательстве. Она представляет собой интерактивную компьютерную систему, которая помогает лицам, принимающим решения, использовать данные и модели для решения неструктурированных проблем. Интерактивные системы позволяют руководителям получить полезную информацию из первоисточников, анализировать ее и выявлять существующие бизнес-модели для решения определенных задач<sup>110</sup>.

*DSS* отслеживает все доступные информационные активы, дает возможность получать сравнительные значения объемов продаж, прогнозировать доход организации для гипотетического внедрения новой технологии, а также рассмотрения всевозможных альтернативных решений.

По критерию взаимодействия с пользователем различают:

- *пассивные DSS* – оказывают помощь в процессе принятия управленческих решений, но не дают конкретных предложений;
- *активные DSS* – непосредственно участвуют в разработке правильных решений;
- *кооперативные DSS* – предполагают тесное взаимодействие с пользователем.

---

<sup>110</sup>Башлыков А. А., Еремеев А. П. Основы конструирования интеллектуальных систем поддержки принятия решений в атомной энергетике : учебник. М. : ИНФРА-М, 2017. С. 236.

Пользователь имеет возможность дорабатывать сгенерированное системой предложение, усовершенствовать его, а затем вернуть на проверку. Этот процесс может повторяться несколько раз до полного согласования. По критерию способа поддержки выделяют следующие *DSS*:

- *модельно-ориентированные*, использующие в работе фактор доступа к финансовым, статистическим и прочим моделям;
- *коммуникационные* с поддержкой работы нескольких пользователей, решающих одну задачу;
- *ориентированные на работу с внутренними и внешними данными*;
- *документальные*, манипулирующие со слабо структурированной информацией различного электронного формата;
- *знаний*, предоставляющие специализированное решение проблемы, основанное на анализе ряда фактов.

*DSS* способствуют облегчению работы менеджеров и повышению эффективности управления за счет ускорения процедур решения управленческих задач. Кроме того, эти системы обеспечивают контроль и прозрачность деятельности организации.

Повседневные и нестандартные управленческие задачи эффективно решаются с использованием предложений, генерируемых *DSS*, а также с помощью экспертных систем.

***Задание для самостоятельной работы.*** Изучите условия и факторы развития *DSS* в современный период.

### 13.3. Экспертные системы

К экспертным автоматизированным системам относятся такие системы, которые ориентированы на решение сложных задач, не имеющих однозначного и формального описания. При решении таких задач экспертные системы (ЭС) используют опыт и неформальную логику (экспертные методы) высококвалифицированных экспертов<sup>111</sup>.

В менеджменте ЭС в основном используют для управления инвестиционными проектами, оценки их стоимости и продолжительности, анализа эффективности их выполнения. Судя по опыту послед-

---

<sup>111</sup>Головицына М. В., Спиридонова Е. А. Применение экспертных систем в экономике // Вопросы экономических наук. 2010. № 4. С. 17 – 18.

них лет, использование ЭС для решения сложных управленческих задач обеспечивает значительные экономические эффекты. Наибольшие эффекты приносят динамические ЭС, работающие в режиме реального времени.

Основное преимущество динамических ЭС перед обычными статистическими ЭС поддержки решений заключается в способности искусственного интеллекта к самообучению (самосовершенствованию), что недоступно статистическим ЭС.

Инструментальные средства создания систем искусственного интеллекта должны удовлетворять требованиям:

- *специализации инструментальных средств*, что сокращает сроки разработки приложений;
- *использования языков традиционного программирования* вместо специальных языков искусственного интеллекта, что понижает уровень требований к приложениям в отношении быстродействия и ёмкости памяти;
- *интегрированности с другими информационными технологиями и средствами*;
- *открытости систем* при соблюдении стандартов по обеспечению возможности расширения системы.

В основе функционирования ЭС лежит база знаний, представляющая собой информационный массив декларативных правил и факторов. Это процедурная группа знаний, состоящая из эвристических методов или правил решения задач по выработке гипотез и обработке информации.

В ЭС входят:

- *языковой процессор*, предназначенный для общения пользователя с ЭС на понятном для него языке;
- *промежуточный буфер*, или рабочая память, – временное запоминающее устройство, предназначенное для хранения текущего состояния решаемой задачи, т. е. предварительных гипотез и результатов, к которым ЭС приходит во время решения задачи;
- *блок управления правилами*, предназначенный для выбора правила выполнения того или иного действия ЭС;
- *аппарат согласования и обоснования*, предназначенный для объяснения пользователю действий ЭС.

**Задание для самостоятельной работы.** Приведите примеры использования экспертных систем при решении сложных управленческих задач.

### 13.4. Система управления базой данных

Система управления базами данных (СУБД) – это комплекс языковых и программных средств для обеспечения управления созданием и использованием баз данных, журнализации событий и изменений, резервного копирования и восстановления БД после сбоев, поддержки языков обращения.

Структура современной СУБД показана на рис. 13.1, на котором отражено назначение основных частей программ СУБД<sup>112</sup>.



Рис. 13.1. Структура современной СУБД

В практике управления применяют несколько видов СУБД. В их классификации по территориальному признаку различают *локальные* СУБД, размещаемые в пределах только одного компьютера, и *распределённые*, части которых размещаются на нескольких вычислительных машинах. В модельной классификации выделяют иерархические, сетевые, реляционные, объектно-реляционные и объектно-

<sup>112</sup>Пирогов В. Ю. Информационные системы и базы данных: организация и проектирование : учеб. пособие. СПб. : БХВ-Петербург, 2009. С. 386 – 389.

ориентированные СУБД. В современных проектах используют СУБД двух последних типов.

Реляционные базы данных (наиболее распространенный тип) хранят данные в виде таблиц. Эти таблицы, как и электронные таблицы *Excel*, построены в виде столбцов и строк. Столбцы именуют полями, в которых содержатся данные определенного типа. Строки называют записями. Строка хранит один набор данных для описания определенного объекта. Так, например, в таблице данных о клиентах для хранения информации используются поля имен, адресов, городов, почтовых индексов, номеров телефонов и т. д. О каждом клиенте создается отдельная запись<sup>113</sup>.

Помимо таблиц СУБД использует такие типы объектов, как форма, отчет и запрос.

Форма применяется в случае, когда требуется добавить новые данные и изменить существующие. Этот тип объекта облегчает редактирование информации и позволяет контролировать тип вводимых данных для устранения возможных ошибок ввода.

Отчет дает возможность отображать данные в удобном для чтения виде. В случае значительных объемов текстовой информации, когда она целиком не уместится в полях, ознакомление с ней усложняется. Тогда в отчет включают только часть данных, что значительно повышает удобство использования.

Запрос применяют для вывода в отчет определенных данных. Он представляет собой поиск, при котором база данных формирует отчет на основе заданных конкретных критериев отбора. К примеру, для базы данных, содержащей информацию о номерах телефонов, можно сделать запрос вывода в отчет только номеров телефонов, относящихся к конкретному адресу или к конкретной фамилии, или начинающихся с заданных цифр. Такие запросы обычно записывают на языке структурированных запросов *SQL (Structured Query Language)*.

Еще одно из наиболее важных понятий реляционных баз данных — связи (отношения). Этот тип объектов СУБД позволяет пользователям на основе общих данных связывать в базе несколько таблиц. Использование такой взаимосвязи позволяет разработчикам базы данных смоделировать таблицы, в которых отражено реальное взаимодействие объектов.

---

<sup>113</sup>Назарова О. Б., Масленникова О. Е. Указ. соч. С. 38.

Реляционные СУБД охватывают значительное число программных продуктов, среди которых широко используемые *Microsoft Access*, *MySQL* или системы промышленного предназначения (*Oracle*, *Microsoft SQL Server*).

**Задание для самостоятельной работы.** Изучите основные возможности языка структурированных запросов *SQL*.

### 13.5. Система поддержки управления персоналом

Обработка большого объема бизнес-процессов, выполнение аналитических и расчетных операций, касающихся деятельности работников организации, например оценки их профессионального и карьерного роста, начисления заработной платы и т. д., могут быть выполнены комплексной автоматизированной системой управления персоналом *HRM (Human Resource Management* – «управление человеческими ресурсами»). Этот термин имеет и синонимы, такие как *HCM (Human Capital Management)* и *WFM (WorkForce Management)*. В России закрепился термин «системы управления персоналом»<sup>114</sup>.

В основном такие системы используются для решения задач упорядочивания расчетов и учета операций, связанных с управлением персоналом, а также для снижения потерь, связанных с движением кадров.

Эффект, получаемый в первом случае, наиболее очевиден. Использование общей базы при автоматизации операций приводит к обеспечению корректности расчетов, ведению глубокой аналитики и полной статистики, оперативности всех действий.

Эффект от решения второй задачи не очевиден, но, несомненно, существенен. Информационная система управления персоналом помогает в разработке кадровой стратегии и политики; проведении точного и всестороннего анализа персонала; учитывающего показатели каждого работника; обосновании эффективности управленческих решений, распределении персонала; выстраивании сети обучения и формировании систем мотивации. Выполнение этих операций облегчает разработку мер по удержанию наиболее ценных специалистов,

---

<sup>114</sup>Кибанов А. Я. Оценка экономической и социальной эффективности проекта совершенствования системы и технологии управления персоналом организации : учеб. пособие. М. : ГУУ, 2006. С. 24.

их дальнейшему профессиональному росту и повышению эффективности исполнения служебных обязанностей.

*HRM* является западной разработкой, но постепенно она завоевывает экономическое пространство России. Ее преимущества вначале были оценены менеджерами филиалов зарубежных компаний, работающих в России, затем системами заинтересовались и крупные отечественные организации.

На рис. 13.2 представлены показатели роста *HRM*, полученные менеджерами *TAdviser* в результате аналитических исследований и показывающие значительное возрастание рынка *HRM* в 2012 г. с последующей практической стабилизацией использования системы.

Хотя и отмечается устойчивая тенденция востребованности автоматизированных систем управления со стороны российских организаций, тем не менее предпочтение отдается простым и доступным решениям, имеющим оптимальное соотношение стоимости и качества.

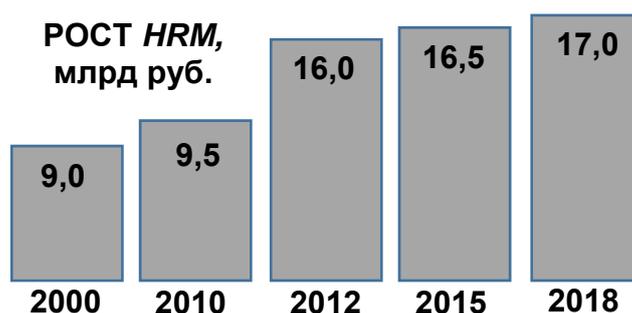


Рис. 13.2. Динамика использования *HRM* в России

В классификации *HRM* по признаку уровня автоматизации управления персоналом, соответствующего конкретному этапу развития прикладного программного решения для кадровой службы, выделяют следующие системы:

- расчетные;
- учетные;
- управления трудовыми ресурсами.

Соответственно данным классификационным группам в полнофункциональных *HRM*-системах определяют расчетные контуры, учетные контуры и *HR*-контуры, а также элементы, генерирующие и формирующие отчетность.

Согласно материалам *Forrester Research* по функционалу *HRM*-систем, современные интегрированные *HRM*-системы содержат шесть основных функциональных блоков, которые отвечают за расчет заработной платы, учет сотрудников, рекрутинг, управление талантами, управление эффективностью и обучением, а также за взаимодействие пользователей с системой (рис. 13.3).

Внедрение *HRM*-систем в систему управления организации возможно в рамках проекта и сопряжено с необходимостью решения ряда ключевых задач.



Рис. 13.3. Структура современных интегрированных *HRM*-систем

В частности, на начальной стадии работы над этим проектом необходимо предварительное описание бизнес-процессов, затрагиваемых автоматизацией. Необходимо распределить обязанности по внедрению проекта и выполнению формализации и реинжиниринга бизнес-процессов. Следует установить новый режим работы на период перехода к реализации автоматизированной системы.

Следующая задача – подбор программного обеспечения, осуществляющего автоматизацию выбранных бизнес-процессов. Необходимо исследовать рыночные предложения, проанализировать характеристики доступных информационных средств, сопоставить их с потребностями организации, оценить набор инструментов автоматизации, сравнить ценовые характеристики продуктов с их качеством.

На российском рынке *HRM*-систем сложилось несколько тенденций. Основная – тренд, направленный на сокращение сроков и снижение сложности внедрения за счет использования облачных продуктов. Еще один тренд связан с заменой рутинных процессов, диджитализацией и роботизацией. Заметны тенденции замены самописных и сильно кастомизированных решений на стандартные программные средства и рост интереса к *WFM*-системам.

Диджитализация (*digital HRM* – цифровое управление трудовыми ресурсами) в некоторых «подвижных» отраслях, таких как ритейл, в территориально распределенных дистрибьюторских сетях становится жизненной необходимостью<sup>115</sup>. Это связано с необходимостью сокращения специалистов по персоналу в организациях и сосредоточения кадрового администрирования в компактных центрах кадрового обслуживания (ЦКО), включения в регламентное общение напрямую всех работников, их руководителей, специалистов ЦКО через *HR*-систему.

Еще одна важная тенденция – роботизация. Организации стремятся заменить рутинные трудоемкие процессы роботами. Этим обусловлен переход на электронный документооборот, например организация работы и коммуникации с помощью специализированных систем, личных кабинетов, ботов и чатов – все это помогает сократить время и затраты на *HR*.

Организации обращают внимание на специфические современные *HR*-системы, такие как *WFM*. В общем контексте *Workforce Management (WFM)* – методология планирования рабочего времени работников компании; считается составляющей концепции управления персоналом (*HRM*).

Наряду с вышеизложенным актуальны системы по управлению талантами. С ростом крупных интересных проектов, связанных с внедрением *WFM*-решений и систем по управлению талантами, растет ко-

---

<sup>115</sup>Кибанов А. Я. Методы построения системы управления персоналом // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2007. № 6. С. 18.

личество внедрений HR-систем. Самые большие эффекты такие системы обеспечивают в ритейле и телекоммуникационных компаниях.

*Программное обеспечение HRM-систем.* По оценке экспертов центра TAdviser, занимающегося изучением современного рынка систем HRM, своеобразный рейтинг «функциональной полноты» возглавляют зарубежные программные продукты Oracle HRMS и mySAP ERP HCM, а также российские программы 1С и «БОСС-Кадровик»<sup>116</sup>.

Хотя и беднее по функционалу, но все же широко используются «Галактика ERP», «Персонал» от IFS, «ИНЭК-Персонал» от «ИНЭК», Robertson & Blums HRB. Потребности организаций в составляющих блоках различных автоматизированных систем управления персоналом определяют выбор зарубежной или российской программы. Предпочтение следует отдавать тем программам, которые длительное время поддерживаются разработчиком и развиваются.

Примерно около трети из 2,8 тыс. HRM-проектов, информация о которых содержится в базе TAdviser, приходится на внедрение HRM-систем 1С. Также в топ вендоров HRM по количеству проектов, в которых используются их решения, входят компании «Компас», «Галактика», SAP и «БОСС. Кадровые системы» (рис. 13.4).

**Топ-5 вендоров HRM\***

№	Вендор HRM	Кол-во проектов в базе TAdviser*
1	1С	985
2	Компас	364
3	Корпорация Галактика	344
4	SAP SE	220
5	БОСС. Кадровые системы	190

\* Согласно данным базы TAdviser за период с 2005 по декабрь 2017 г.

Рис. 13.4. Топ вендоров HRM-систем

Необходимо заметить, что HRM-системы позволяют существенно сократить затраты времени на разработку и принятие управленческих решений и повысить их эффективность на всех уровнях управления. Затраты на управление персоналом снижаются, а производительность труда растет. Для средних и крупных организаций внедрение таких программных решений необходимо.

<sup>116</sup> Аналитический обзор программных продуктов HRM-систем 2015 – 2018 [Электронный ресурс] // Российский интернет-портал и аналитическое агентство TAdviser. URL: <http://www.tadviser.ru/index.php/> (дата обращения: 15.08.2018).

**Задание для самостоятельной работы.** Приведите практические примеры внедрения HRM-систем, обоснуйте эффективность их использования.

### 13.6. CASE-технологии в менеджменте

Уже в 1980-е гг. наиболее передовые международные компании начали решать задачи автоматизации управления бизнес-процессами. Они на практике доказали экономичность, эффективность, важность и прогрессивность использования клиентоориентированного производства и процессно-ориентированной структуры управления производством.

*CASE (Computer Aided Software/System Engineering)* – в переводе с английского означает «компьютерная поддержка программного обеспечения инжиниринга». CASE-технологии – один из видов услуг, которые определяют оптимизацию управления бизнес-процессами в организации. Основная цель CASE-технологий – разграничение процессов проектирования ИС, ее синтеза и последующего этапа разработки, а также обеспечение возможности скрытой разработки всех деталей среды создания и функционирования информационных систем<sup>117</sup>.

Управление процессом требует построения конкретной модели бизнес-процесса, которая проецируется на отдельные уровни абстрагирования. Описывают не столько реальные процедуры обработки заказа клиента, сколько некоторый обобщенный процесс обработки этого заказа. Вид описания бизнес-процесса получил название *тип бизнес-процесса*. Этот тип является абстракцией реально выполняемого процесса. Конкретный бизнес-процесс называют *экземпляром*. Типы бизнес-процессов и экземпляры этих процессов находятся в отношениях «класс – экземпляр», а в совокупности конкретные бизнес-процессы составляют *класс*.

При рассмотрении какого-либо фрагмента процесса обработки заказов каждый из объектов, фигурирующих в бизнес-процессах, может быть конкретизирован с присвоением уникального названия или набора имен.

Для производственного сектора инжиниринг сводится к составлению графика работ, служащего описанием технологического про-

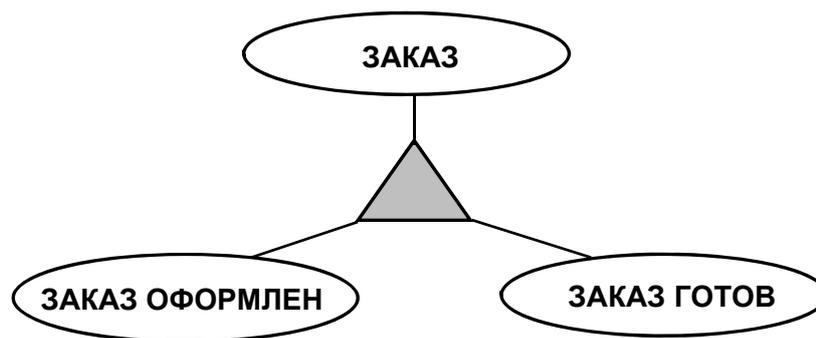
---

<sup>117</sup>Оганян К. М., Оганян К. К. Объектно- и субъектно-ориентированные CASE-технологии в социальной работе. М. : НИЦ ИНФРА-М, 2015. С. 150 – 170.

цесса изготовления изделий или выполнения производственного заказа. В секторе управления выстраивается система управления конкретной моделью бизнес-процессов, использующая автоматическое управление потоком документации и выполняемых работ.

Классам присваивают характеристики составляющих их элементов, хотя каждый из классов представляет абстракцию своего отдельного экземпляра. Он также имеет свое имя и перечень атрибутов, которые его описывают. К примеру, у класса «заказ» атрибутом является «номер заказа». Он характеризуется также «именем клиента заказа» и «платежным периодом». Экземпляры с этими характеристиками – это предмет описания первого уровня.

На втором уровне абстрагируются от состояний «оформлено» и «готово» к созданию подмножеств родительского класса «заказ». Эта операция получила название «обобщение», и на структурной схеме обозначена в виде символа «треугольник» (рис. 13.5).



*Рис. 13.5. Обобщение величин в родительские классы*

При выполнении операции обобщения происходит группировка величин в родительские классы. Экземпляр «заказ» первого уровня в этом случае становится и экземпляром класса «заказ». Если при абстрагировании отношений классов с конкретной отраслью формируется новый класс из похожих классов второго уровня, то ему присваивается третий уровень, и он становится метаклассом. В этом случае все классы второго уровня приобретают статус метаклассов.

При моделировании в общем случае классы третьего уровня определяют любой объект, который необходим для описания факторов второго уровня. Использование такого подхода к структурному моделированию бизнес-процессов приводит к созданию обобщенных моделей, инвариантных к наполнению конкретного бизнес-процесса.

*CASE*-технологии не являются революцией в технике программирования, а становятся естественным результатом эволюционного развития комплекса инструментальных и технологических средств. Весь путь их развития – это неуклонная и последовательная автоматизация и интеграция поддерживающих средств для преодоления структурных и методологических ограничений, связанных со следующими понятиями: сложность понимания, большая трудоемкость и стоимость использования, трудность корректировки проектных спецификаций и т. д. Иначе говоря, *CASE*-технологии не навязывают самостоятельную методологию, а только развивают структурные методологии управления бизнес-процессами и определяют эффективность их использования за счет автоматизации.

**Задание для самостоятельной работы.** Приведите примеры практического использования *CASE*-технологий в инжиниринге бизнес-процессов.

### ***Вопросы для самопроверки***

1. Какие основные приемы и инструменты использует система информационной поддержки организации?

2. Каковы основные виды пакетов прикладных программ и их основные характеристики?

3. На каких принципах базируется автоматизированная информационная система? Каковы их особенности?

4. Что такое *DSS*? Каковы разновидности, назначение и свойства этой системы?

5. Какие цели преследуют экспертные системы? Каковы преимущества динамических ЭС перед статистическими?

6. Каким требованиям должны удовлетворять инструментальные средства создания систем искусственного интеллекта?

7. Какова структура современной СУБД?

8. Что такое реляционные базы данных? Каковы их основные характеристики?

9. Что понимают под *HRM*-системой? Какие задачи решаются с ее помощью? Каковы эффекты от ее использования?

10. Какие цели достигают с помощью использования *CASE*-технологий в развитии структурных методологий управления бизнес-процессами?

## **Список рекомендуемой литературы**

1. *Башлыков, А. А.* Основы конструирования интеллектуальных систем поддержки принятия решений в атомной энергетике : учебник / А. А. Башлыков, А. П. Еремеев. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 351 с. – ISBN 978-5-16-012686-9.

2. *Головицына, М. В.* Применение экспертных систем в экономике / М. В. Головицына, Е. А. Спиридонова // Вопросы экономических наук. – 2010. – № 4. – С. 17 – 18.

3. *Кибанов, А. Я.* Методы построения системы управления персоналом [Электронный ресурс] / А. Я. Кибанов // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2007. – № 6. – URL: <http://znanium.com/catalog/product/452749> (дата обращения: 15.07.2018).

4. *Кибанов, А. Я.* Оценка экономической и социальной эффективности проекта совершенствования системы и технологии управления персоналом организации : учеб. пособие / А. Я. Кибанов. – М. : ГУУ, 2006. – 41 с.

5. *Когаловский, М. Р.* Перспективные технологии информационных систем / М. Р. Когаловский. – 2-е изд., стер. – М. : ДМК Пресс, 2018. – 287 с. – ISBN 978-5-93700-042-2.

6. *Лазицкас, Е. А.* Базы данных и системы управления базами данных : учеб. пособие / Е. А. Лазицкас, И. Н. Загумённикова, П. Г. Гилевский. – Минск. : РИПО, 2016. – 268 с. – ISBN 978-985-503-558-0.

7. *Могилев, А. В.* Технологии обработки текстовой информации. Технологии обработки графической и мультимедийной информации : учеб. пособие / А. В. Могилев, Л. В. Листрова. – СПб. : БХВ-Петербург, 2010. – 283 с. – ISBN 978-5-9775-0468-3.

8. *Оганян, К. М.* Объектно- и субъектно-ориентированные CASE-технологии в социальной работе / К. М. Оганян, К. К. Оганян. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 156 с. – ISBN 978-5-16-103596-2.

9. *Пирогов, В. Ю.* Информационные системы и базы данных: организация и проектирование : учеб. пособие / В. Ю. Пирогов. – СПб. : БХВ-Петербург, 2009. – 528 с. – ISBN 978-5-9775-0399-0.

10. *Федотова, Е. Л.* Информационные технологии в профессиональной деятельности : учеб. пособие / Е. Л. Федотова. – М. : ФОРУМ : НИЦ ИНФРА-М, 2012. – 368 с. – ISBN 978-5-8199-0349-0.

11. *Черников, Б. В.* Информационные технологии управления : учебник / Б. В. Черников. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ФОРУМ : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 368 с. – ISBN 978-5-8199-0524-1.

12. *Юкаева, В. С.* Принятие управленческих решений : учебник / В. С. Юкаева, Е. В. Зубарева, В. В. Чувикина. – М. : Дашков и К°, 2012. – 324 с. – ISBN 978-5-3940-1084-2.

## Глава 14. РОЛЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В РЕИНЖИНИРИНГЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Ключ к успеху бизнеса – в инновациях, которые, в свою очередь, рождаются креативностью.

*Дж. Гуднайт*

Процесс производства может быть превращен в технологическое приложение науки.

*К. Маркс*

### 14.1. Цель и этапы реинжиниринга

Реинжиниринг бизнес-процессов (*Business process reengineering*) подразумевает их фундаментальное изменение и перепроектирование. Цель реинжиниринга – достижение существенных изменений к лучшему основных показателей результативности бизнеса: затрат, качества продукции, оперативности и уровня обслуживания клиентов.

При реинжиниринге оперируют специфическими средствами представления и обработки проблемной информации, понятными как менеджеру, так и разработчику информационных систем.

Основные этапы реинжиниринга бизнес-процессов, определяющие его смысл<sup>118</sup>:

1) этап определения основного (идеального, оптимального) бизнес-процесса;

2) этап определения кратчайшего и наименее затратного пути перевода действующего бизнес-процесса в разряд оптимального.

При реализации технологии реинжиниринга бизнес-процессов быстрая и надежная связь участников бизнес-процессов в единую технологическую цепь (в сравнении с традиционной организацией координации бизнеса), стала возможной благодаря использованию современных достижений информационных технологий. При этом для получения наибольшего эффекта:

---

<sup>118</sup>Герасимов Б. Н. Реинжиниринг процессов организации : монография. М. : Вуз. учеб. : ИНФРА-М, 2018. С. 37.

- используют единые распределенные базы данных в локальных вычислительных сетях, позволяющие исключить промежуточные этапы документооборота, например размещение всей информации финансового отдела в базе данных для общего доступа всех подразделений организации или размещение своего производственного графика в базе данных также с общим доступом для поставщиков;

- внедряют сетевые технологии для обеспечения установления связи с удаленными пользователями, например для снижения загрузки офисных работников выполнение отдельных этапов управленческого процесса перепоручают удаленным пользователям, используя электронную почту;

- внедряют экспертные системы, позволяющие снизить требования к квалификации работников, что приводит к экономии их численности в процессах, и, как следствие, снижению числа ошибок и задержек, возникающих при взаимодействии между работниками;

- внедряют системы поддержки принятия решений, позволяющие при предоставлении информации и инструментов для ее обработки освободить менеджеров от генерации тактических решений и занять их работой на оперативном уровне управления;

- используют АРМ на основе персональной электронно-вычислительной машины (ПЭВМ), позволяющие объединять различные функции менеджеров. Это приводит к изменению характера их труда, так как их деятельность сводится к получению нормативной информации из информационной системы, ее переработке и самостоятельному формированию информационных сообщений.

*Задание для самостоятельной работы.* Прокомментируйте каждую позицию, приведенную в указанном перечне, и продолжите его.

## **14.2. Политика реинжиниринга**

Характер политики реинжиниринга с использованием новейших информационных технологий представлен в таблице<sup>119</sup>.

---

<sup>119</sup>Хаммер М., Хершман Л. Быстрее, лучше, дешевле : Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов. М. : Альпина Паблишер, 2016. С. 280 – 281.

*Политика и информационные технологии  
реинжиниринга бизнес-процессов*

Прежняя политика	Элемент ИТ	Новая политика
Появление информации в одном месте и в одно время	Распределенные базы данных	Появление информации одновременно в тех местах, где она необходима
Периодичность пересмотра планов	Высокопроизводительные ПЭВМ	Оперативность пересмотра планов по мере необходимости
Необходимость выбора между централизованной и децентрализованной схемами бизнеса	Телекоммуникационные сети	Возможность использования преимуществ централизованных и децентрализованных схем
Необходимость присутствия сотрудников в офисе для работы с информацией	Беспроводные сети и мобильные ПК	Возможность работы с информацией из того места, где находятся сотрудники
Необходимость в непосредственном контакте для решения производственных вопросов	Телеконференции, чаты, интерактивный видеодоступ	Оперативный дистанционный контакт с поставщиками и потребителями
Необходимость в квалифицированных экспертах для выполнения сложных работ	Экспертные системы	Сложные работы выполняют специалисты по общим вопросам
Принятие всех решений группой менеджеров	<i>OLAP</i> -системы, <i>DSS</i> -системы, средства анализа и моделирования	Иерархия принятия решений, которые становятся частью работы каждого из сотрудников
Организация поиска местонахождения сущности	Автоматическое индексирование и отслеживание	Автоматическое определение местонахождения сущности

### 14.3. Архитектура реинжиниринга

Реинжиниринг бизнес-процессов предполагает коренное изменение политики организации и архитектуры корпоративной информационной системы, что порождает особенности бизнес-процессов на оперативном, тактическом и стратегическом уровнях управления<sup>120</sup>.

<sup>120</sup>Реинжиниринг бизнес-процессов : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / А. О. Блинов [и др.] ; под ред. А. О. Блинова. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. С. 24 – 25.

1. На *оперативном уровне управления* эти особенности выражаются в ускорении информационных потоков, объединяющих участников бизнес-процессов, и улучшении синхронности выполнения деловых процессов. На этом уровне создаются системы обработки транзакций, которые предназначены для упрощения организации и повышения управляемости бизнес-процессов на основе принципов их горизонтального и вертикального сжатия и централизации управления.

*Горизонтальное сжатие процесса* заключается в объединении нескольких рабочих процедур в рамках многофункционального АРМ, подключаемого к аппаратному комплексу системы автоматизации управления. В этом случае деятельность непосредственных исполнителей бизнес-процессов становится по характеру информационной. Использование автоматизации выполнения множества функций позволит одному работнику с меньшей квалификацией обеспечить исполнение большого количества операций.

*Вертикальное сжатие процесса* заключается в организации и контроле выполнения бизнес-процессов менеджерами на основе локальной вычислительной сети с архитектурой «клиент – сервер», использующей систему управления потоками работ и распределенную базу данных. Распределенная база данных необходима работникам организаций для обмена информацией. Все заинтересованные участники бизнес-процессов имеют свободный доступ к информации, в которой все возможные изменения получают отражение в реальном времени. Использование технологии управления потоками работ с помощью электронного связывания участников делового процесса ускоряет доставку результатов выполнения работ к следующим по цепи исполнителям, автоматически сигнализируя о завершении выполнения предыдущих операций. Это позволяет сократить время межоперационных переходов и обеспечивает гибкость планирования и использования имеющихся ресурсов.

*Централизация управления процессами* заключается в координации выполнения операций и процессов территориально распределенными структурными подразделениями организации или организаций-партнеров на основе использования глобальной вычислительной сети *Intranet/Intranet*. При реализации этого принципа создаются виртуальные компоненты организационной структуры, физически не сосредоточенные в одном месте или вообще физически не существующие.

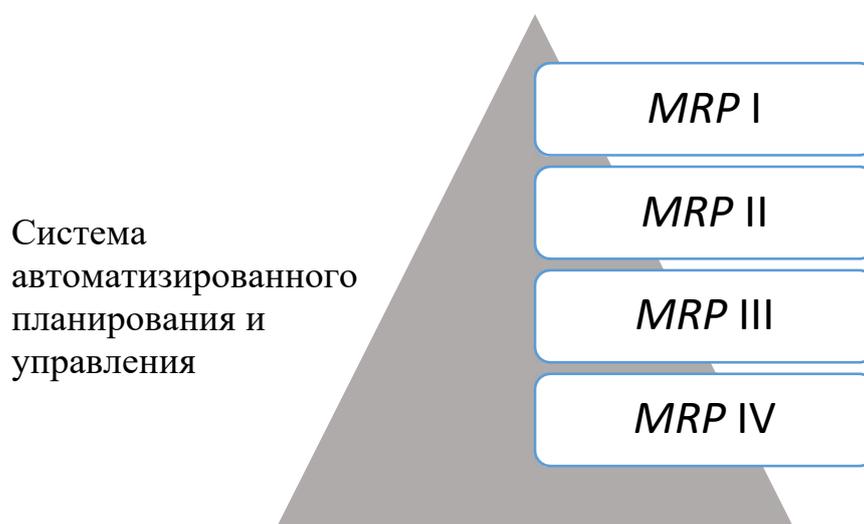
2. На *тактическом уровне управления* особенность бизнес-процессов заключается в их адаптации к изменению внешней среды за счет улучшения качества управленческих решений, что требует применения систем автоматизированного планирования и управления, позволяющих оперативно определять и реализовывать ресурсную потребность. Такие системы подразделяют на четыре класса<sup>121</sup> (см. рисунок):

1) *MRP I (Material requirements planning)* – класс планирования потребностей в материалах для выполнения производственной программы или производственного заказа;

2) *MRP II (Manufacturing resource planning)* – класс планирования производства, где учитываются потребности в материалах, производственные мощности и человеческие ресурсы;

3) *DRP (Distribution resource planning)* – класс планирования сетевых запасов;

4) *ERP (Enterprise resource planning)* – класс комплексного планирования работы организации с учетом ресурсного обеспечения в соответствии с производственной программой.



*Классы системы автоматизированного планирования и управления*

3. На *стратегическом уровне управления* особенность бизнес-процессов заключается в обеспечении процесса принятия решений

<sup>121</sup>Елиферов В. Г., Репин В. В. Бизнес-процессы: регламентация и управление : учебник. М. : ИНФРА-М, 2018. С. 32.

при проектировании новых и перепроектировании существующих бизнес-процессов.

Процесс принятия решений по производственной или финансово-хозяйственной деятельности предполагает применение автоматизированных систем поддержки принятия управленческих решений, использующих экономико-математические методы моделирования, экспертные системы, статистические методы прогнозирования, методы интеллектуального анализа данных.

Наиболее известным примером реинжиниринга служит титаническое усилие Стива Джобса, развернувшего процветающую компанию *Apple* для завоевания совершенно нового рынка применения компьютерной техники – мобильных телефонов и планшетных компьютеров. Это, конечно, потребовало коренных и фундаментальных изменений в самой компании, но в результате такого грандиозного реинжиниринга прибыль *Apple* возросла в несколько раз.

**Задание для самостоятельной работы.** В Интернете и научных журналах найдите и изучите примеры практической реализации реинжиниринга бизнес-процесса и оцените полученный эффект.

### ***Вопросы для самопроверки***

1. Какова цель реинжиниринга бизнес-процессов?
2. Какие из достижений информационных технологий в наибольшей степени определяют эффект реинжиниринга?
3. Какие из элементов информационных технологий определяют политику реорганизации управления бизнес-процессами?
4. В чем особенность архитектуры реинжиниринга бизнес-процессов на оперативном уровне?
5. Каковы различия между горизонтальным и вертикальным сжатиями бизнес-процессов?
6. В чем суть централизации управления процессами при проведении реинжиниринга?
7. На какие классы подразделяют системы автоматизированного планирования и управления по признаку адаптации деловых процессов к изменению внешней среды?
8. Какие функции выполняют системы класса *ERP* на тактическом уровне управления бизнес-процессами?

9. Какие практики реинжиниринга бизнес-процессов служат учебными примерами?

### ***Список рекомендуемой литературы***

1. *Герасимов, Б. Н.* Реинжиниринг процессов организации : монография / Б. Н. Герасимов. – М. : Вуз. учеб. : ИНФРА-М, 2018. – 256 с. – ISBN 978-5-9558-0518-4.

2. *Елиферов, В. Г.* Бизнес-процессы: регламентация и управление : учебник / В. Г. Елиферов, В. В. Репин. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 319 с. – ISBN 5-16-001825-5.

3. *Милицкая, Е.* Руководство по улучшению бизнес-процессов / Е. Милицкая ; под ред. М. Оверченко. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 130 с. – ISBN 978-5-9614-5341-6.

4. Реинжиниринг бизнес-процессов : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / А. О. Блинов [и др.] ; под ред. А. О. Блинова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 335 с. – ISBN 978-5-238-01823-2.

5. *Хаммер, М.* Быстрее, лучше, дешевле : Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов / М. Хаммер, Л. Хершман. – 2-е изд., стер. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 356 с. – ISBN 978-5-9614-4679-1.

## Раздел V. ОБОСНОВАНИЕ РЕШЕНИЙ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

### Глава 15. МОДЕЛИРОВАНИЕ СИТУАЦИЙ И РАЗРАБОТКА РЕШЕНИЙ

Никакая цель не высока настолько, чтобы оправдывала  
недостойные средства для ее достижения.

*А. Эйнштейн*

#### 15.1. Сущность моделирования и модели в управлении

Под *моделированием* понимается процесс исследования реальной системы, включающий построение модели, изучение ее свойств и перенос полученных сведений на моделируемую систему. *Модель* – это некоторый материальный или абстрактный объект, находящийся в определенном объективном соответствии с исследуемым объектом, несущий о нем определенную информацию и способный его замещать на определенных этапах познания.

В общей методике моделирования выделяют следующие этапы:

- 1) описание моделируемого объекта;
- 2) построение модели;
- 3) проверку адекватности модели;
- 4) корректировку модели;
- 5) оптимизацию модели.

Данная методика конкретизируется с учетом выбранного вида моделирования (табл. 15.1).

Таблица 15.1

#### *Виды моделирования*

Вид моделирования	Сущность вида моделирования	Пример практического применения
Когнитивное (ментальное)	Исследование слабоструктурированных систем и ситуаций посредством построения когнитивной модели методом когнитивной карты, в которой указываются базовые факторы и причинно-следственные связи между ними	Разработка стратегий

Окончание табл. 15.1

Вид моделирования	Сущность вида моделирования	Пример практического применения
Концептуальное	Содержательное описание исследуемого объекта с помощью схем, отражающих представления о составе и взаимосвязях наиболее существенных переменных	Разработка управленческих решений
Формализованное (математическое)	Процесс установления соответствия реальному объекту некоторого набора математических символов и выражений	Проведение количественного анализа
Имитационное	Воспроизведение с помощью ЭВМ алгоритма функционирования сложных объектов	Организация производства и труда

В теории и практике управления применяют различные виды моделей (табл. 15.2).

Таблица 15.2

*Общая классификация управленческих моделей*

Признак различия	Классификационная группа моделей (примеры видов)
Идея	Концептуальные (модели «организация – машина», «естественной» организации, «организация – община», интерактивная, институциональная, конфликтная)
Поведение	Организационно-поведенческие (модели лично ограниченной (критерий удовлетворенности индивида) и организационно ограниченной рациональности (критерий удовлетворенности организации), политическая (критерий индивидуальной максимизации), рациональная (критерий организационной максимизации))
Параметры	Дескриптивные, или эмпирические; предикативные, или прогнозные; нормативные
Приоритеты	Информационно, социально, проектно, проблемно ориентированные
Критерий	Одноцелевые и многоцелевые
Время	Однопериодные и многопериодные
Определенность	Детерминированные и стохастические
Логика	Индуктивные, абдуктивные и дедуктивные
Инструменты	Электронные, цифровые, модели нейроуправления

В современных условиях ситуации внешней среды оказывают все большее влияние на управленческие процессы и приводят к усложнению структуры управленческих моделей. Так, базисными элементами управленческих моделей являются:

- параметры ситуации, в которой принимаются решения;
- этико-правовые параметры;
- множества управляемых и неуправляемых факторов;
- сроки принятия и реализации решения;
- ресурсы, необходимые для реализации решения;
- ресурсы, которыми располагает организация или лицо, принимающее решение (ЛПР);
- система критериев (оценочная система) для выбора оптимального решения и оценки результатов принимаемых решений.

Усложняется и система ограничений, в которых функционируют организации. Основные ограничения в управленческих моделях, определяемые влиянием ситуации, в различных аспектах управления представлены в табл. 15.3.

Таблица 15.3

*Основные ограничения в управленческих моделях,  
определяемые влиянием ситуации*

Аспект	Основные ограничения
Организационный	Время и изменяющаяся среда
Функциональный	Взаимозависимость решений
Информационный	Информационные ограничения
Экономический	Ресурсы
Психологический	Поведенческие ограничения
Социальный	Негативные последствия
Правовой	Законодательство
Этический	Мораль, интересы стейкхолдеров
Политический	Санкции, лобби, протекции
Научно-технический	Инновации и инвестиции
Рыночный	Спрос, конкуренция

В структуре функциональной модели системы управления всё более важную роль играет ситуационное моделирование (рис. 15.1).

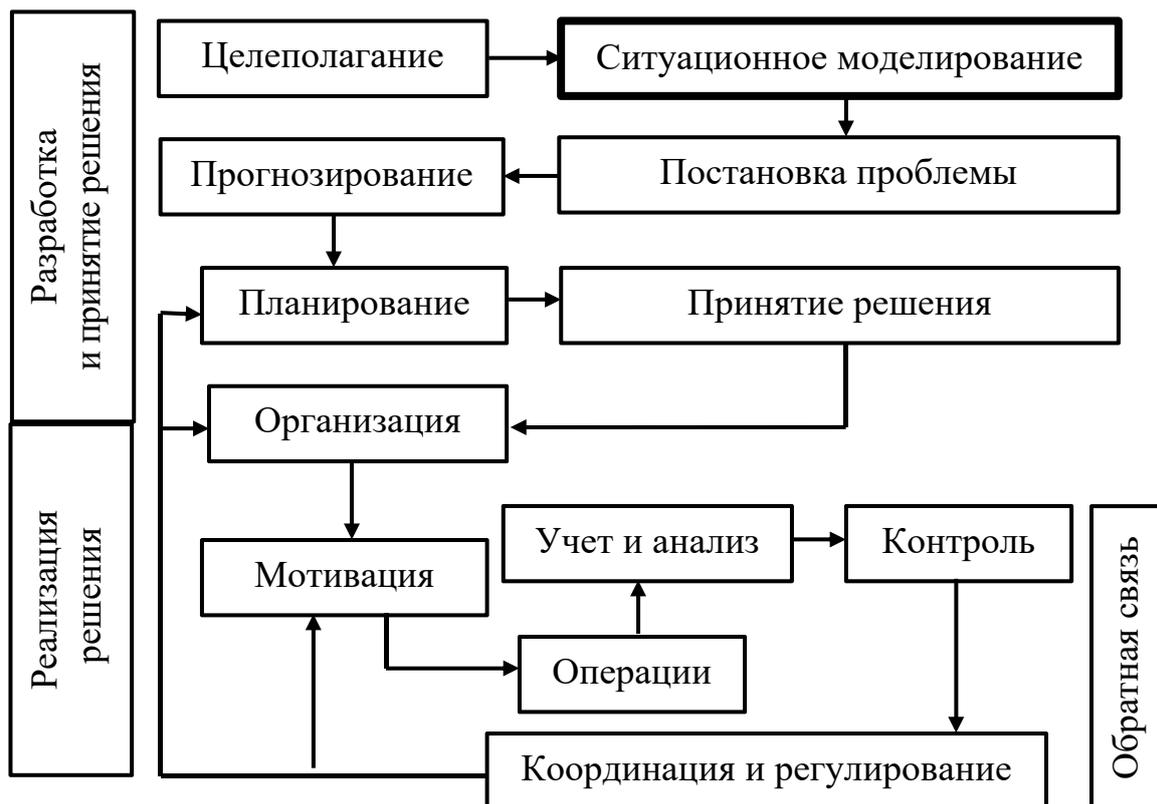


Рис. 15.1. Функциональный аспект ситуационного моделирования

### Задания для самостоятельной работы

1. Изучите другие классификации моделирования в управлении.
2. Изучите сущность данных моделей и их применение в практике управления.

## 15.2. Модели процесса ситуационного управления

*Управление как процесс* рассматривается в разных аспектах: превращение цели в согласованную деятельность; порядок взаимодействия звеньев управления; совокупность процессов разработки и принятия управленческих решений; деятельность менеджера во времени и в пространстве. Процесс разработки управленческого решения в такой модели складывается из чередования стадий целеполагания, оценки ситуации, определения проблемы и принятия управленческого решения. В этом процессе под *целью* понимается представление о желаемом состоянии управляемой системы. *Ситуация* есть ее фактическое состояние, оцениваемое относительно цели. *Проблема* – выражение

противоречия (разрыв) между ситуацией и целью. *Управленческое решение* – это путь решения проблемы и способ организации ее разрешения.

В структуре процесса ситуационного моделирования управленческое решение – это центральный момент всего процесса управления; результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества возможных вариантов решений. Импульсом управленческого решения выступает необходимость снижения остроты или полного снятия проблемы, т. е. приближение в будущем действительных параметров объекта (явления) к желаемым, прогнозным.

Взаимосвязи между стадиями процесса принятия управленческих решений могут иметь разные конфигурации. Соответственно им различают линейную, корректируемую, разветвленную и поисковую модели процесса ситуационного управления (рис. 15.2 – 15.6).

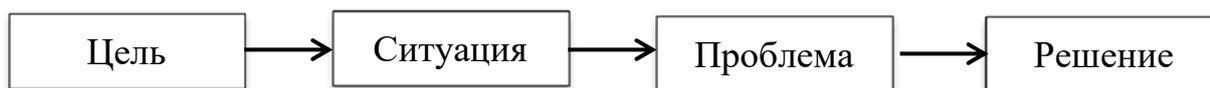


Рис. 15.2. Линейная модель процесса ситуационного управления

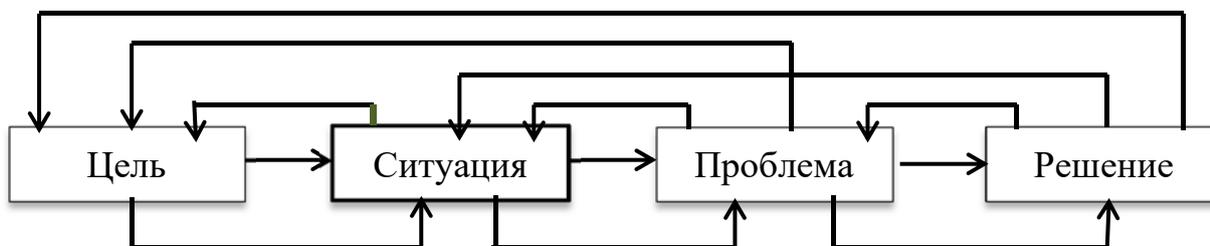


Рис. 15.3. Корректируемая модель процесса ситуационного управления

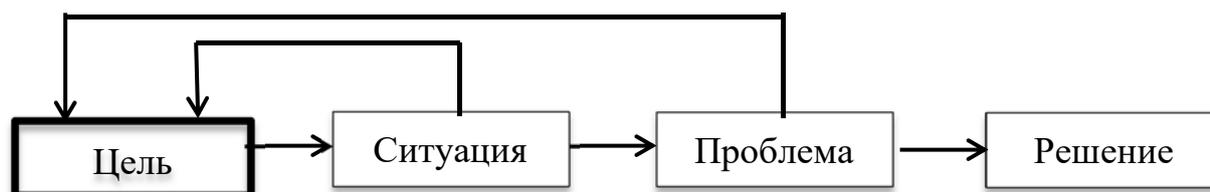


Рис. 15.4. Поисковая модель процесса ситуационного управления с неопределенной целью

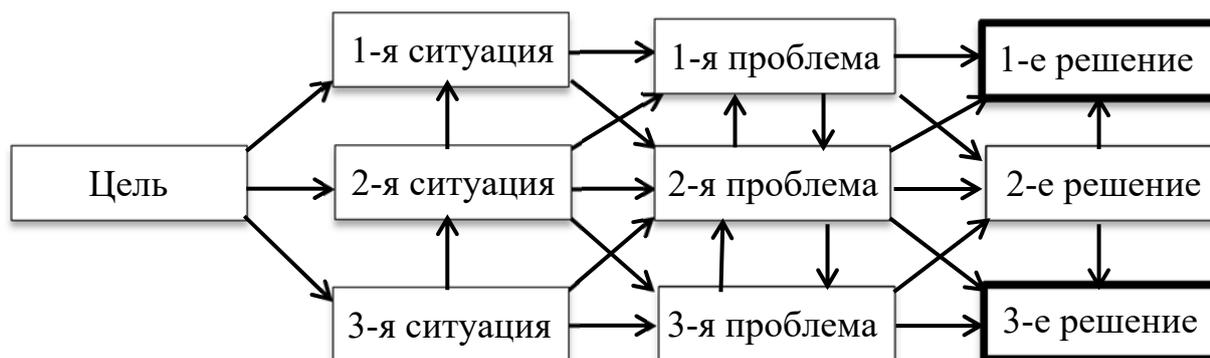


Рис. 15.5. Разветвленная модель процесса ситуационного управления

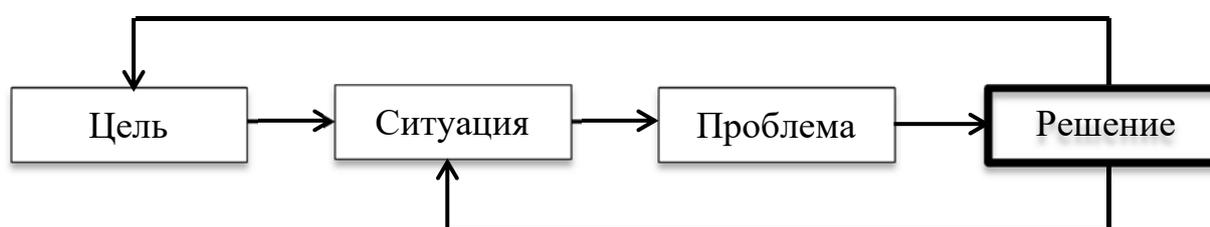


Рис. 15.6. Поисковая модель процесса ситуационного управления

**Задание для самостоятельной работы.** Изучите и объясните взаимосвязи действий по разработке и принятию управленческого решения в моделях процесса ситуационного управления, представленных на рис. 15.2 – 15.6.

### 15.3. Общая методика моделирования ситуаций

Непредсказуемость хода развития проблемных ситуаций – источник наибольших рисков в процессах управления. Для их снижения важно располагать точными характеристиками не только текущей ситуации, но и будущей. Для получения таких характеристик руководствуются *общей методикой моделирования ситуаций*. Она включает следующие этапы:

- 1) диагностику текущей проблемной ситуации и анализ получаемой информации о состоянии ее конъюнктуры;
- 2) составление перечня существенных факторов (событий) проблемной ситуации, которые необходимо учесть при разработке и обосновании выбора рационального управленческого решения;

- 3) определение цели, вида, сложности и методов разработки модели ситуаций, а также ее параметров и переменных;
- 4) получение информации, необходимой для моделирования ситуаций;
- 5) построение модели ситуаций и проверку ее достоверности;
- 6) практическое применение разработанной модели ситуаций, получение точных характеристик текущей ситуации и прогнозов будущих ее изменений с оценками вероятности этих изменений, ограничений и ожидаемых ситуационных рисков;
- 7) применение полученных оценок для разработки и оптимизации управленческих решений (рис. 15.7).



Рис. 15.7. Модель оптимизации управленческих решений с учетом ситуационных рисков

Указанная методика уточняется в зависимости от вида и метода моделирования. Для построения модели ситуаций в управлении применяют различные методы: сценариев, имитации ситуаций, эксперимента, аналогий, ментального, сетевого, математического, статистического, эвристического моделирования и др.

Наряду с научным подходом в моделировании ситуаций важно учитывать субъективные факторы, например мудрость и опыт лица, разрабатывающего управленческие решения. Примером модели, в которой учитывается этот фактор, служит ситуационная модель принятия управленческих решений Врума – Йеттона – Яго, которая позволяет оценивать проблемные ситуации с учетом семи факторов:

- 1) наличия требований к качеству решения;
- 2) информированности лица, принимающего решение;
- 3) структурированности проблемы;

- 4) самостоятельности действий подчиненных;
- 5) авторитета лица, принимающего решение;
- 6) единства целей руководителя и подчиненных;
- 7) возможности конфликта между сотрудниками по поводу принимаемого решения<sup>122</sup>.

Поскольку ситуации меняются быстро, критерии оптимизации управленческих решений становятся не адекватными им и дают ошибочные результаты. Поэтому ситуации необходимо отслеживать постоянно, а решения разрабатывать и воплощать в жизнь оперативно, пока информация и допущения, на которых основано решение, остаются релевантными и точными. Оперативности процесса управления и сокращению управленческих ошибок помогают методики разработки и принятия управленческих решений.

**Задание для самостоятельной работы.** Изучите ситуационную модель принятия управленческих решений Врума – Йеттона – Яго и объясните ее практическое применение на конкретном примере.

#### **15.4. Общая методика и методы разработки, принятия и реализации управленческих решений**

В табл. 15.4 представлены основные этапы общей методики разработки, принятия и реализации управленческих решений<sup>123</sup>.

Таблица 15.4

*Содержание общей методики разработки, принятия и реализации управленческих решений*

Этап работы	Содержание работы
1. Сбор информации о возможных проблемах	1) Наблюдение за внутренней средой организации; 2) наблюдение за внешней средой
2. Выявление и определение причин возникновения проблемы	1) Описание проблемной ситуации; 2) выявление организационного звена, где возникла проблема; 3) формулирование проблемы; 4) оценка ее важности; 5) выявление причин возникновения проблемы

<sup>122</sup>Виханский О. С., Наумов А. И. Указ. соч. С. 495 – 498.

<sup>123</sup>Асаул А. Н., Князь И. П., Коротаева Ю. В. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса. СПб. : ИПЭВ, 2007.

Этап работы	Содержание работы
3. Формулирование целей решения проблемы	1) Определение целей организации; 2) формулирование целей решения проблемы
4. Обоснование стратегии решения проблемы	1) Детальное описание объекта; 2) определение области изменения переменных факторов; 3) определение требований к решению; 4) определение критериев эффективности решения; 5) определение ограничений
5. Разработка альтернативных вариантов решения	1) Расчленение задачи на подзадачи; 2) поиск идей решения по каждой подзадаче; 3) построение моделей и проведение расчетов; 4) определение возможных вариантов решения по каждой подзадаче и подсистеме; 5) обобщение результатов по каждой подзадаче; 6) прогнозирование последствий решений по каждой подзадаче; 7) разработка вариантов решения всей задачи
6. Выбор лучшего варианта	1) Анализ эффективности вариантов решения; 2) оценка влияния неуправляемых параметров
7. Корректировка, согласование и принятие решения	1) Проработка решения с исполнителями; 2) согласование решения с функционально взаимодействующими службами; 3) утверждение решения
8. Реализация решения	1) Подготовка рабочего плана реализации; 2) его реализация; 3) внесение изменений в решение в ходе реализации; 4) оценка эффективности принятого и реализованного решения

В методике, приведенной в табл. 15.4, значение придается факторам, влияющим на процесс принятия управленческих решений. Среди таких факторов учитывают: объем и качество управленческой информации, качество компьютерных систем, используемых в процессе разработки решения; способы поддержки решений и тиражирования экспертизы; личностные оценки руководителя; влияния среды, в которой принимается решение; информационные и поведенческие ограничения; негативные последствия; взаимозависимость решений.

Кроме того, на качество управленческого решения сильное влияние оказывает процедура разработки альтернативных вариантов ре-

шения (см. табл. 15.4, этап 5). Полученные альтернативы приводят в соответствие по признакам сравнения:

- времени или периода осуществления проектов или вложения инвестиций;

- качества объекта;
- масштаба (объема) производства объекта;
- освоенности объекта в производстве;
- получения информации для принятия управленческого решения;
- условий применения (эксплуатации) объекта;
- инфляции, риска и неопределенности;
- разработки и принятия управленческих решений.

Сопоставимость альтернативных управленческих решений по перечисленным факторам обеспечивается при обосновании технических, организационных или экономических мероприятий по улучшению частных показателей качества и ресурсоемкости продукции, организационно-технического уровня производства, уровня социального развития коллектива, проблем экологии. В каждом конкретном случае альтернативные варианты управленческого решения могут различаться не по всем перечисленным факторам, а по одному или нескольким. Задача менеджера заключается в проведении комплексного анализа конкретных ситуаций с целью обеспечения сопоставимости по максимальному количеству факторов.

Для выбора наиболее предпочтительного управленческого решения конкретной проблемы среди допустимых альтернатив (оптимизации) применяются следующие методы:

- *метод «свертки»*, предполагающий оценку каждого альтернативного варианта решения по единому комплексному критерию;

- *метод Парето*, при котором оценки альтернативных вариантов решений сопоставляются по нескольким критериям и «доминирующие» решения отбираются;

- *метод лексикографического выбора*, при котором выбор осуществляется сначала по наиболее важным критериям, а затем среди отобранных альтернатив – по менее важным;

- *метод максимина*, применяемый в теории игр. Он реализует стратегию гарантированного результата, когда выбирается вариант, обеспечивающий максимальный эффект при наименее благоприятных действиях соперника.

Применяют и другие методы оптимизации управленческих решений: аналитические, статистические, математические, экспертные, эвристические, методы сценариев, дерева решений, диаграммы Исикавы и др. Практически любой метод оптимизации решения, используемый в управлении, можно рассматривать как разновидность моделирования, потому что суть всех методов заключается в замещении реальной жизненной системы, ситуации или операции ее упрощенной схемой. При этом абстрагируются от данных, не относящихся к рассматриваемой проблеме. Данный подход упрощает восприятие и понимание проблемы, повышает возможности руководителя сочетать собственный опыт и знания с суждениями экспертов.

*Принятие управленческих решений* (см. табл. 15.4, этап 7) предполагает использование следующих инструментов: целевых межфункциональных групп, формальных правил и процедур, планов, горизонтальных связей и др.

### ***Задания для самостоятельной работы***

1. Разберите на конкретном примере способ применения общей методики разработки, принятия и реализации управленческих решений, представленной в табл. 15.4.

2. Вручены Нобелевские премии:

- Герберту Саймону в 1978 году – за новаторские исследования процесса принятия решений в рамках экономических организаций;

- Джеймсу Бьюкенену в 1986 году – за исследование договорных и конституционных основ теории принятия экономических и политических решений;

- Дейлу Мортенсену и Кристоферу Писсаридесу в 2010 году – за исследования рынков с моделями поиска.

Изучите предложенные ими идеи по моделированию ситуаций и разработке управленческих решений.

### ***Вопросы для самопроверки***

1. Каковы методы управленческих воздействий и их практическое применение?

2. В чем состоит суть метода руководства Р. Блейка и Д. Моунтон? Каково его практическое применение?

3. Каковы типы управленческих решений?

4. Какова общая методика принятия рационального решения?
5. Какие факторы влияют на принятие управленческого решения?
6. Какие модели разработки и обоснования управленческих решений вам известны?
7. Какова общая методика разработки, принятия и реализации управленческих решений?
8. В чем состоит сущность модели принятия управленческих решений Врума – Йеттона – Яго? Каково ее практическое применение?
9. Каковы методы оптимизации управленческих решений?
10. В чем суть модели «поиска и принятия удовлетворительного варианта» Г. А. Саймона?

### ***Список рекомендуемой литературы***

1. *Бережная, Е. В.* Методы и модели принятия управленческих решений : учеб. пособие / Е. В. Бережная, В. И. Бережной. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 384 с. – ISBN 978-5-16-006914-2.
2. *Малугин, В. А.* Количественный анализ в экономике и менеджменте : учебник / В. А. Малугин, Л. Н. Фадеева. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 624 с. – ISBN 978-5-16-004832-1.
3. *Мастяева, И. Н.* Методы оптимальных решений : учебник / И. Н. Мастяева, Г. И. Горемыкина, О. Н. Семенихина. – М. : КУРС : НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 384 с. – ISBN 978-5-9055-5476-6.
4. *Подиновский, В. В.* Введение в теорию важности критериев в многокритериальных задачах принятия решений / В. В. Подиновский. – М. : ФИЗМАТЛИТ, 2007. – 66 с. – ISBN 978-5-9221-0743-3.
5. *Остервальдер, А.* Построение бизнес-моделей : Настольная книга стратега и новатора / А. Остервальдер, И. Пинье. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 288 с. – ISBN 978-5-9614-1844-6.
6. *Токарев, В. В.* Модели и решения : Исследование операций для экономистов, политологов и менеджеров / В. В. Токарев. – М. : Физматлит, 2014. – 408 с. – ISBN 978-5-9221-1451-6.
7. *Трофимова, Л. А.* Методы принятия управленческих решений : учеб. и практикум для академ. бакалавриата / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. – М. : Юрайт, 2017. – 335 с. – ISBN 978-5-534-01584-3.
8. *Ямалов, И. У.* Моделирование процессов управления и принятия решений в условиях чрезвычайных ситуаций / И. У. Ямалов. – М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2015. – 288 с. – ISBN 978-5-9963-2562-7.

## Глава 16. ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА

В случае использования ручного труда главное в менеджменте – результативность, т. е. умение делать вещи правильно. Когда речь идет о работниках умственного труда, то первостепенное значение имеет эффективность, или умение делать правильные вещи.

*П. Друкер*

### 16.1. Сущность и показатели эффективности

Слово «*эффективный*» происходит от латинского слова *effectivus*, что означает «исполнение, действие»; в экономике – «производящий эффект».

Категория «*эффективность*» во все времена считалась основной характеристикой успешности хозяйственной деятельности, и до настоящего времени она применяется в качестве главного критерия при обосновании управленческих решений. Однако сущность этой категории при всей кажущейся ясности понимается неоднозначно. С одной стороны, ее отождествляют с разными характеристиками: выгодностью, прибыльностью, полезностью, рациональностью, результативностью, экономичностью, оптимальностью, успешностью, целесообразностью и т. д. С другой стороны, один и тот же результат может считаться эффективным с точки зрения интересов одной социальной группы организации и неэффективным – с позиции другой группы. Поэтому в американском менеджменте различают два понятия эффективности: «*efficiency*» и «*effectiveness*». Эффективность как *efficiency* выражает выгодность или доходность деятельности для небольшой группы лиц, имеющих статус-кво. Она характеризует то, как выполнить что-либо с минимальными усилиями при минимальных затратах времени и финансов. Эффективность как *effectiveness* подразумевает действенность способа решения какой-либо проблемы. Она выражает целесообразность или полезность выполнения чего-либо для всех<sup>124</sup>.

Следовательно, можно утверждать, что категория «эффективность» имеет философский смысл, выражающий степень удовлетворения ожиданий каждого лица, заинтересованного в результатах

---

<sup>124</sup>Ферн Э. Что такое настоящая эффективность // Управление проектами. 2011. № 2. С. 4 – 5.

управленческой деятельности, в ответ на затраченные им ресурсы<sup>125</sup>. А это значит, что показатели эффективности необходимо рассматривать и анализировать сквозь призму их согласованности, т. е. этического контекста.

Показателем эффективности может быть количественная или качественная характеристика, прямо или косвенно характеризующая достижения менеджмента. Различают общие и частные показатели эффективности.

Общая концепция измерения экономической эффективности предложена В. В. Новожиловым, в соответствии с которой она рассчитывается как «отношение эффекта к затратам, необходимым для производства этого эффекта»<sup>126</sup>:

$$E = \frac{D}{Z} 100 \%, \quad (16.1)$$

где  $E$  – эффективность;  $D$  – эффект;  $Z$  – затраты, обеспечивающие этот эффект.

В формуле (16.1) под *экономическим эффектом* понимается какой-либо абсолютный результат, зависящий от масштаба деятельности и экономии затрат. Он может быть измерен в показателях объема продукции, дохода, прибыли, добавленной стоимости или приростами их значений. Для анализа каких-либо аспектов достижений рассчитывают частные показатели эффектов. Они могут оценивать экономические, организационные, коммерческие, социальные, экологические и другие эффекты. Для их измерения могут использоваться показатели в натуральных и балльных единицах измерения, а также приращения индексных величин. При оценке частных показателей затраты могут быть совокупными или выделенными по какой-либо группе ресурсов. Примерами частных показателей являются: продуктивность труда, ресурсоемкость, фондовооруженность, рентабельность активов и др.

Эффективность может оцениваться не только как частное эффекта и затрат, но и как их разность, а также по индексам эффектов и затрат, выражающим уровни результативности и экономичности соответственно. В теории и практике управления применяется множество различных показателей (табл. 16.1).

---

<sup>125</sup>Родионова Н. В. Теория и методология исследования взаимосвязи экономических и социальных показателей в системах управления. М. : ИНФРА-М, 2017. С. 111.

<sup>126</sup>Новожилов В. В. У истоков подлинной экономической науки. М. : Наука, 1995. С. 129.

Таблица 16.1

*Общая классификация показателей эффективности*<sup>127</sup>

Признак	Виды показателей эффективности
Степень укрупнения эффектов и ресурсов	Общие и частные
Объект оценивания	Макро- и микроэкономические
Период оценивания	Базисные, плановые, фактические
Степень достижения	Потенциальные и реальные
Характер реструктуризации эффектов и затрат	Комплексные и дифференцированные
Предмет оценивания	Внешние и внутренние
Природа возникающего эффекта	Экономические, технико-экономические, социальные, финансовые и др.
Способ соотношения эффекта и затрат	Абсолютные и относительные
Период возникновения эффекта	Перспективные и текущие
Функция показателя	Стратегические, тактические и оперативные
Реальность достижения эффекта	Упущенные, ожидаемые и полученные
Учет фактора времени	Дисконтированные и статичные
Сопоставимость затрат	Реальные, отраженные в действующих ценах; приведенные к одинаковой размерности по стоимости затрат; приведенные к одинаковой ценности доходов и затрат по времени
Методологический подход к оцениванию	Суммарные и предельные
Ценностное содержание эффектов и затрат	Стоимостные и полезностные
Цель расчета	Затратные, выражающие окупаемость затрат; ресурсные, характеризующие использование отдельных видов ресурсов; показатели оборота капитала и др.
Соответствие структуры затрат содержанию эффекта	Структурные и приростные
Единицы измерения эффекта и затрат	Стоимостные, натуральные, балльные, индексные

<sup>127</sup>Родионова Н. В. Теория и методология исследования взаимосвязи экономических и социальных показателей в системах управления ... С. 129 – 130.

Следовательно, измерение эффективности предполагает формальное моделирование и является творческой процедурой менеджмента.

Рассмотрим основные виды показателей эффективности.

*Потенциальная и реальная эффективность:* первая характеризует максимально возможное достижение, а вторая определяется полученными на практике результатами.

*Тактическая и стратегическая эффективность:* первая отражает получение эффекта в текущем периоде, а вторая – в будущем.

*Внутренняя и внешняя эффективность:* первая обеспечивается необходимыми затратами ресурсов и усилиями хозяйствующего субъекта и отражает интересы непосредственных участников деятельности, а вторая характеризует макроэкономические последствия деятельности. Различают разновидности внутренней и внешней эффективности (рис. 16.1).

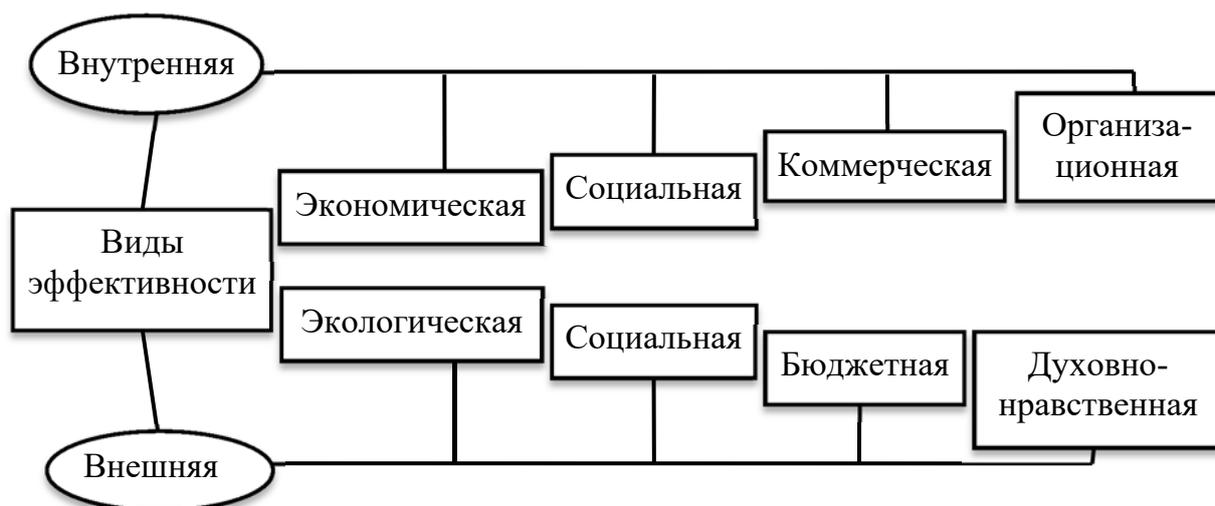


Рис. 16.1. Виды эффективности

*Предельная и дисконтированная эффективность.* Показатели первой характеризуют приращение дохода за счет использования последней добавленной единицы переменного ресурса, иными словами, то, что дополнительно приносит последний затрачиваемый рубль. Показатели дисконтированной эффективности определяют чистый суммарный доход, приведенный к определенному моменту времени (табл. 16.2).

*Примеры показателей предельной  
и дисконтированной эффективности*

Показатели предельной эффективности	Показатели дисконтированной эффективности
1. Предельная доходность фактора производства 2. Предельный доход 3. Предельный продукт 4. Предельная доходность труда 5. Предельные издержки 6. «Предельный работник»	1. Чистый дисконтированный доход 2. Индекс доходности затрат и инвестиций 3. Внутренняя норма доходности 4. Срок окупаемости

Данные показатели применяют в динамических системах управления, когда отдача от затраченных ресурсов чаще всего происходит через некоторый промежуток времени. Наиболее распространен показатель чистого дисконтированного дохода  $NPV$ , который учитывает неравномерность ресурсных (особенно финансовых) потоков, риски, уменьшение ценности полученного дохода по истечении времени:

$$NPV = \sum_{t=0}^T \frac{(D_t - Z_t)(1-p)_t}{(1+E)^t}, \quad (16.2)$$

где  $D_t$  – доход от вложения инвестиций, полученный в  $t$ -году;  $Z_t$  – затраты, связанные с освоением инвестиций в  $t$ -году;  $(1-p)_t$  – вероятность получения эффекта в  $t$ -году;  $E$  – норма дисконта;  $t$  – доход от вложения инвестиций, полученный в  $t$ -году.

**Задание для самостоятельной работы.** Изучите показатели, применяемые для оценки разных видов эффективности.

## 16.2. Организационная эффективность

Результат выполнения управленческих процессов – не товарно-материальные ценности, а управленческие решения, которые не реализуются на рынке и не имеют цены. Поэтому управленческий эффект невозможно оценить в стоимостном выражении по аналогии с затратами, а значит, необходимы альтернативные методы оценки эффективности менеджмента.

Как показывает практика, составляющими достижениями эффективного управления выступают организационные условия и усло-

вия окружающей среды, дееспособность системы управления и качество постановки управленческих задач, личностные качества менеджера и его вклад в общее дело. Для оценки этих составляющих применяют показатели организационной эффективности, эффективности функционирования системы управления и эффективности работы менеджеров.

*Организационная эффективность* определяется как соотношение дополнительного дохода (организационного эффекта) и связанных с ним затрат на выполнение управленческих функций, таких как целеполагание, прогнозирование и планирование, организация, мотивация, учет, анализ, контроль, координация, регулирование. В состав затрат включают расходы на содержание офиса, разработку и внедрение инноваций, транзакционные издержки и др. *Организационный эффект* имеет синергетическую природу и характеризует прирост дополнительной энергии (результата), превышающий сумму индивидуальных усилий (расходов) менеджеров. Основные источники такого эффекта – правильный выбор и своевременное принятие управленческих решений по формированию, функционированию и развитию всех систем и подсистем управления организацией.

Показатели *эффективности функционирования системы управления* считаются частными, характеризуют достижения каждой подсистемы, а в комплексе – организации в целом (рис. 16.2).



Рис. 16.2. Группы показателей эффективности менеджмента

В практике управления применяют показатели результативности и экономичности функционирования подсистем и процессов управления, а также интегральные показатели взаимодействия компонентов системы управления. В мировой практике для интегральной оценки организационной эффективности применяют различные модели: Е. Морино, Дж. Томпсона, М. Нэша, К. Камерона и др.

В некоторых организациях используют метод прямой оценки индивидуального вклада менеджера в общую эффективность. Рассмотрим практику, применяемую в японской корпорации «Сони». Вклад менеджера оценивается с помощью управленческой добавленной стоимости, которая выделяется в общей добавленной стоимости. *Управленческая добавленная стоимость* рассчитывается как разница между ценностью, создаваемой менеджерами, и расходами организации на их содержание. Управленческая добавленная стоимость (УДС) рассчитывается по формуле

$$\text{УДС} = \text{ДБС} - \text{ДАС} - \text{ОИ} - \text{УИ}, \quad (16.3)$$

где ДБС – добавленная бизнесом стоимость; ДАС – добавленная акционерами стоимость; ОИ – операционные издержки; УИ – управленческие издержки.

Для оценки вклада менеджера также применяется показатель *рентабельности управления*  $R_m$ :

$$R_m = \frac{\text{УДС}}{\text{УИ}} 100 \%. \quad (16.4)$$

Отрицательная рентабельность управления указывает на потребность в оптимизации структуры управления.

В условиях отсутствия единой методики определения личного вклада менеджера рассмотренный метод может применяться наиболее результативно в случае, если определяется личный вклад целого подразделения управленческих работников или группы менеджеров.

В российских организациях рассмотренный метод не применяется из-за особенностей управленческого учета. Общая характеристика работы российского менеджера состоит из комплекса оценок: его личного вклада в деятельность организации, эффективности использования им рабочего времени, содержания его труда, результатов его работы. Для получения таких оценок чаще всего используют социологические методы, такие как анкетирование, социальный аудит, собеседование, графологический анализ, изучение кадровых документов, оценочные испытания и др.

### Задания для самостоятельной работы

1. Менеджер по продажам смартфонов желает зарабатывать 50 тыс. руб. в месяц. С помощью показателей управленческой добавленной стоимости и рентабельности управления определите условия, при которых такое вознаграждение возможно.

2. Изучите способы оценки вклада менеджеров в эффективность организации, применяемые в практике управления.

### 16.3. Критерии эффективности менеджмента

В практике управления реальный выбор управленческого решения не совпадает с оптимальным решением, рассчитанным по формуле, потому что в поиске оптимальных аналогичных управленческих решений участвуют и другие субъекты рынка – конкуренты. Поясним это на примере (рис. 16.3).

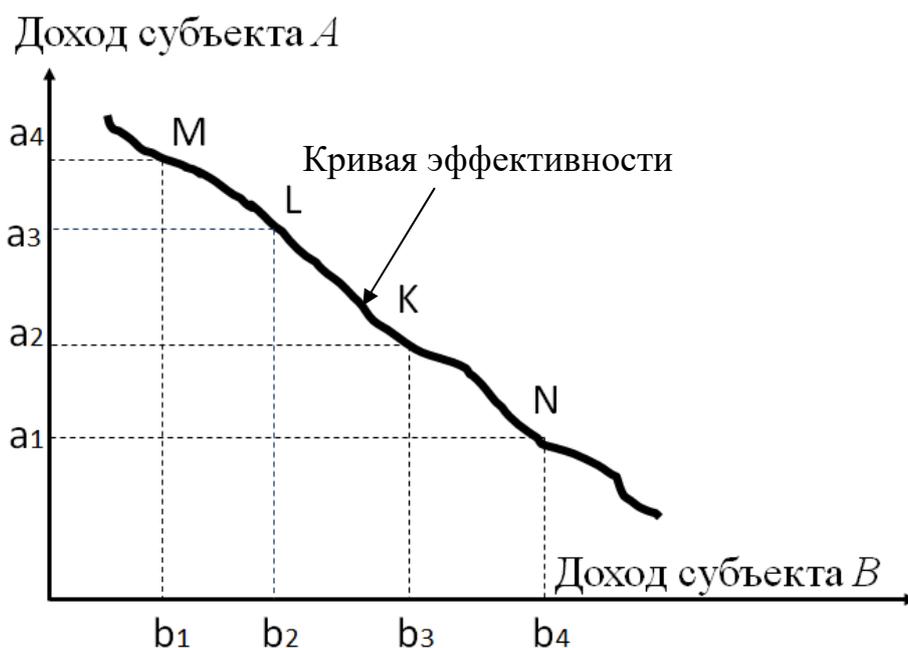


Рис. 16.3. Оптимизация аллокативной эффективности субъектов рынка А и В

Субъекты рынка А и В претендуют на максимальные доходы  $a_4$  и  $b_4$ . Но достичь максимального дохода может только один из субъектов при условии принесения в жертву интересов другого. Для того чтобы удовлетворить интересы обоих, необходимо найти компромис-

сное решение, при котором оба будут согласны понести потери. Например, в точке  $L$  потери  $A$  составят:  $a_4$  минус  $a_3$ , для  $B$ :  $b_4$  минус  $b_2$ . Состояние в точке  $L$  не оптимальное, а *парето-эффективное*. *Парето-эффективным* считается такое состояние системы или такое распределение ресурсов, при котором улучшение по одному параметру невозможно без ухудшения по другому параметру.

Для обоснования выбора парето-эффективного состояния руководствуются критериями оптимизации управленческих решений. *Критерий* – это признак, на основании которого производится оценка, выбор или классификация чего-либо; мерило суждения, оценки.

Прежде чем принять управленческое решение, менеджер разрабатывает множество его альтернатив, а затем делает обоснованный и этически оправданный выбор удовлетворительного решения по установленному критерию. *Критерий эффективности менеджмента* определяет оптимальные условия функционирования системы управления, продуктивность и качество труда персонала и менеджеров, а также признаки экономической, коммерческой, бюджетной, социальной и экоэффективности деятельности организации (табл. 16.3).

Таблица 16.3

*Критерии экономической эффективности,  
применяемые в мировой практике<sup>128</sup>*

Критерий	Сущность критерия
Действенность, или результативность ( <i>effectiveness</i> )	Степень достижения целей, определяемая из соотношения фактических (или необходимых) и планируемых (или базисных) эффектов, приведенных в сопоставимый вид. Характеризует темп реализации цели предприятия, невзирая на цену, которую приходится за это платить, а также адекватность достигнутого заданной стратегии развития деятельности
Экономичность ( <i>efficiency</i> )	Соотношение фактических и планируемых затрат ресурсов, рассчитанных на единицу эффекта. Позволяет устанавливать динамику «цены» достигнутого эффекта
Качество ( <i>quality</i> )	Степень соответствия проектного продукта требованиям стандартов и ожиданиям клиентов

<sup>128</sup>Синк Д. С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение : пер. с англ. М. : Прогресс, 1989. С. 173.

Критерий	Сущность критерия
Прибыльность (доходы/расходы) ( <i>profitability/benefit/burden</i> )	Отношение валового дохода к суммарным издержкам. Уровень прибыльности может определяться относительно объема продаж, совокупных активов и собственного капитала
Производительность ( <i>productivity</i> )	Отношение объема работ (услуг) к затратам на их производство и реализацию
Внедрение новшеств ( <i>innovation</i> )	Степень реального использования новых достижений в области современной техники, организации и управления

Управленческие задачи по оценке эффективности – многокритериальные, учитывают интересы всех стейкхолдеров организации. Критерии эффективности, относящиеся к субъекту и объекту управления, бывают общими и локальными, количественными и качественными, теоретическими и практическими; критерии индивидуальной выгоды (пользы) и аллокативные критерии (парето-оптимальность); стоимостные, потребительно-стоимостные и ценностные; критерии принятия этически сложных управленческих решений и др.

**Задание для самостоятельной работы.** Изучите сущность перечисленных критериев эффективности менеджмента и условия их практического применения.

#### 16.4. Факторы и модели эффективности менеджмента

Эффективность менеджмента всегда изменчива. Ее можно увеличить за счет повышения эффектов и/или экономии используемых ресурсов. Эти изменения обусловлены влиянием внутренних и внешних факторов.

Под *фактором эффективности* менеджмента понимают существенное влияние на управляющие и управляемые процессы, приводящие к изменениям эффектов и затрат. Факторы классифицируют по продолжительности, характеру, масштабу, форме и сферам влияния, степени формализации и содержанию (рис. 16.4).



Рис. 16.4. Группы факторов эффективности менеджмента

Под влиянием факторов образуются *резервы роста эффективности* – неиспользованные источники дополнительной энергии, способствующей росту дохода организации. Факторы воздействуют на систему управления в комплексе. При совместном положительном воздействии они обеспечивают существенный рост эффективности менеджмента (за счет синергического эффекта), а при отрицательном – снижают ее. Роль менеджеров состоит в том, чтобы планомерно управлять факторами: ослаблять влияние негативных и усиливать влияние позитивных факторов. Для этого применяется метод моделирования эффективности. Рассмотрим наиболее распространенные модели.

*Модель цепочки создания ценности* (предложена М. Портером). В модели он выделил первичные виды деятельности (закупки, производство продукта, маркетинг, доставку потребителю, послепродажное обслуживание) и вторичные (развитие технологии, управление человеческим капиталом, закупки и управление инфраструктурой). Каждый процесс цепи добавляет ценность продукту. Совершенствование процессов обуславливает максимизацию дохода.

*Модель ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicator, KPI)* разработана на основе показателей, характеризующих эффективность по использованию всех ресурсов и всем направлениям деятельности (сырье и материалы, энергия, планирова-

ние, качество, обслуживание оборудования, стоимость, труд, здоровье и безопасность, экология и др.). Данная модель нацелена на предоставление набора нормативов и показателей, необходимых для оценки эффективности деятельности организации.

*Модель сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard, BSC)* предложена Д. Нортон и Р. Капланом. Модель устанавливает причинно-следственные связи между различными целями организации (экономическими и социальными, краткосрочными и долгосрочными), а также между целями и факторами их достижения.

*Модели эффективности в условиях рамочного управления* (например, модель самоконтроля и зависимости от точки отсчета) можно выразить через формулу<sup>129</sup>

$$\max_{x_i^t \in X_i} \sum_{t=0}^{\infty} \delta^t \sum_{s_t \in S_t} \rho(s_t) U(x_i^t | s_t), \quad (16.5)$$

где  $t$  – период времени, в котором производится оценка возможного вознаграждения  $i$ -го субъекта рынка (игрока);

$x_i^t$  – вознаграждение  $i$ -го субъекта рынка в  $t$ -периоде времени;

$s_t$  – фреймы, т. е. рамочные условия, установленные в  $t$ -периоде времени, которые влияют на выборы предпочтений и вознаграждения всех субъектов рынка;

$U(x_i^t | s_t)$  – функция полезности, которая отражает зависимость полезности от вознаграждения  $i$ -го субъекта рынка и установленных рамочных условий в  $t$ -периоде времени;

$\rho(s_t)$  – распределение вероятностей вознаграждений в рамочных условиях, установленных в  $t$ -периоде времени;

$\delta^t$  – коэффициент дисконтирования.

Индивид  $i$  в момент времени  $t = 0$  максимизирует ожидаемую полезность в зависимости от распределения вероятностей  $\rho(s)$  в установленных рамочных условиях  $s \in S$ . Функция полезности  $U(x|s)$  зависит от вознаграждения  $x_i^t$  игрока  $i$  и дисконтируется с коэффициентом дисконтирования  $\delta$ .

**Задание для самостоятельной работы.** Изучите сущность и практическое применение в менеджменте моделей *SMART*-эффективности и призма-эффективности.

---

<sup>129</sup>Делавинья С. Психология и экономика: результаты эмпирических исследований // Вопросы экономики. 2011. № 4. С. 51.

### ***Вопросы для самопроверки***

1. В чем суть общей концепции эффективности? Каковы основные принципы ее оценивания?
2. Каковы виды эффективности?
3. В чем суть концепции предельной эффективности? Как она оценивается?
4. Как действует закон убывающей эффективности?
5. Как выбрать метод оценки эффективности с учетом специфики решаемой проблемы?
6. В чем суть организационной эффективности? Каковы способы ее оценки?
7. В чем суть метода X-эффективности Х. Лейбенстайна?
8. В чем суть концепции эффективности как ценности выбора (Д. Канеман, и А. Тверски)?
9. В чем суть моделей оценки организационной эффективности Е. Морина, Дж. Томпсона, М. Нэша, К. Камерона?
10. Каковы основные показатели эффективности?
11. Каковы факторы эффективности менеджмента?
12. Какова общая методика обоснования эффективности рационального решения?
13. В чем суть теории жизненного цикла Херси и Бланшара? Каково ее практическое применение?
14. Каковы основные составляющие достижения эффективного управления и их тенденции?
15. Каковы виды рисков в менеджменте? Как они учитываются при оценке эффективности менеджмента?
16. Как учитывать фактор нравственности при оценке эффективности менеджмента?
17. Каковы проблемы оценки эффективности менеджмента?
18. Каковы методы оценки вклада менеджера в эффективность организации?
19. В чем состоит суть метода оценки эффективности менеджера, который применяют в японской корпорации «Сони»?

### ***Список рекомендуемой литературы***

1. *Дафт, Р. Л.* Менеджмент : пер. с англ. / Р. Л. Дафт. – 8-е изд., стер. – СПб. : Питер, 2011. – С. 318 – 356. – ISBN 978-5-496-01569-1.

2. *Кови, С.* Семь навыков эффективных менеджеров : Самоорганизация, лидерство, раскрытие потенциала / С. Кови. – 2-е изд., стер. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 88 с. – ISBN 978-5-9614-4773-6.

3. *Родионова, Н. В.* Методы исследования в менеджменте. Организация исследовательской деятельности. Модуль 1 : учебник / Н. В. Родионова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – С. 169 – 260. – ISBN 978-5-238-02275-8.

4. Семь нот менеджмента : настол. кн. рук. / под ред. В. В. Кондратьева. – 7-е изд., перераб. и доп. – М. : Эксмо, 2008. – С. 31 – 50, 314 – 342. – ISBN 978-5-699-22708-2.

5. *Староверова, К. О.* Менеджмент. Эффективность управления : учеб. пособие для академ. бакалавриата / К. О. Староверова. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Юрайт, 2017. – 209 с. – ISBN 978-5-534-00828-9.

## Раздел VI. КОММУНИКАЦИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

### Глава 17. РУКОВОДСТВО: ВЛАСТЬ И ПАРТНЕРСТВО

Крупный успех составляется из множества предусмотренных и обдуманых мелочей.

*В. Ключевский*

#### 17.1. Руководство и его основные формы

Об успехах менеджеров судят не по тому, что они делают, а по тому, как они побуждают к работе других, т. е. руководят. Под *руководством* понимается практическое применение права оказывать управленческие воздействия, которое реализуется с помощью законодательства, общественных норм, принципов и этики менеджмента, прямых приказов, поручений, негласного контроля, личного примера, манипулирования и других способов. Побуждать, или мотивировать, людей к эффективной деятельности можно, воздействуя на них только этически оправданным и научно обоснованным образом. Например, в руководстве считаются недопустимыми неэтичное манипулирование и закулисная игра, потому что они противоречат нормам морали.

Различают следующие формы руководства: власть, партнерство, лидерство, лоббирование, влияние, самоуправление и др. (табл. 17.1).

Таблица 17.1

#### *Сущность основных форм руководства в менеджменте*

Форма руководства	Сущность формы руководства
Власть	Руководство, выражающееся в возможности в силу должности навязать свою волю, управлять или воздействовать на других людей даже вопреки их сопротивлению, используя аппарат принуждения
Партнерство	Руководство на основе взаимовыгодного сотрудничества сторон
Лидерство	Руководство последователями, основанное на их доверии, побуждающее к достижению общих целей
Влияние	Руководство, при котором поведение одного лица вносит изменения в поведение другого

**Задание для самостоятельной работы.** Изучите существенные различия форм руководства, перечисленных в табл. 17.1. Определите основные смысловые различия понятий «руководить» и «господствовать».

## 17.2. Характеристики и формы власти

Власть является функцией взаимозависимостей индивидов, их групп и организаций. Обладание властью есть потенциальная возможность влияния на удовлетворение потребностей властителя и подчиненных.

Власть и управление – два взаимодополняющих понятия, они переплетаются, но нетождественны. Не может быть управления без реальной власти, не может быть власти, не подкреплённой реальным управлением. Власть реализуется в управлении и раскрывает свою силу через характеристики управляемости, объема, характера, жизненности, устойчивости, легитимности и др.

*Управляемость* – одна из важнейших характеристик управления. Она оценивается по реакциям подчиненного, управляемого объекта, группы, коллектива на воздействие со стороны менеджера или системы управления в целом. Важными элементами управляемости считаются содействие и сотрудничество. От управляемости зависит объем и характер власти.

*Объем власти* отражает силу влияния в комплексе проблем функционирования и развития организации.

*Характер власти* определяется влияниями тех опорных факторов, которые составляют ее фундамент, например полномочия, авторитет и пр.

Различают уровни и соответствующие им звенья власти (рис. 17.1).



Рис. 17.1. Уровни и звенья власти

*Степень власти* зависит от личности, на которую оказывается влияние, а также от ситуации и способности руководителя. Реальной абсолютной власти не существует, так как никто не может влиять на

всех людей во всех ситуациях. В организации власть только отчасти определяется иерархией. Сколько власти имеет тот или иной человек в данной ситуации, определяется не уровнем его формальных полномочий, а степенью зависимости от другого лица. Чем больше зависимость от другого лица, тем больше власть данного лица.

В зависимости от убеждений подчиненных различают *формы власти* (табл. 17.2)<sup>130</sup>.

Таблица 17.2

*Основные формы власти в менеджменте*

Форма власти	Психологическое основание власти
Власть, опирающаяся на принуждение	Вера подчиненного в то, что руководитель имеет возможность наказывать исполнителя
Власть, базирующаяся на вознаграждении	Вера подчиненного в то, что влияющий может удовлетворить потребности исполнителя
Экспертная власть	Вера подчиненного в то, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить потребности управляемых
Эталонная власть	Черты влияющего настолько привлекательны, что его примеру хочется следовать
Законная власть	Вера подчиненного в то, что влияющий имеет право отдавать приказание, а долг исполнителя – подчиняться

**Задание для самостоятельной работы.** Приведите примеры ситуаций, в которых практически реализуется каждая форма власти.

### 17.3. Баланс власти и способы его достижения

Руководитель должен сознавать, что подчиненные тоже обладают властью, и использование им в одностороннем порядке своей власти в полном объеме может вызвать у подчиненных адекватное противодействие. Кроме подчиненных, над руководителем могут иметь власть его коллеги-руководители, секретари начальников, поскольку они обладают необходимыми ему информационными ресурсами. Поэтому каждый эффективный руководитель должен поддерживать ра-

<sup>130</sup>Виханский О. С., Наумов А. И. Указ. соч. С. 452 – 455.

зумный баланс власти, достаточной для достижения целей организации, но не вызывающей у подчиненных чувства протеста и непокорности.

Баланс власти выражается во взаимозависимости руководителя и подчиненных (рис. 17.2).



Рис. 17.2. Шаблон диаграммы баланса власти

Эффективный руководитель старается поддерживать разумный баланс власти, достаточной для достижения целей, но не вызывающей у подчиненных чувства обездоленности и ущемления, а отсюда – непокорности.

**Задание для самостоятельной работы.** Изучите способы достижения баланса власти с помощью модели забастовочного движения Дж. Р. Хикса (английский экономист, лауреат Нобелевской премии).

#### 17.4. Деловые партнерства

Отношения делового партнерства опираются на принципы:

- *равноправия* – равное право голоса за столом переговоров и признание того вклада, который невозможно оценить в простых денежных величинах или общественной значимости;

- *прозрачности* – открытость и честность в деловых отношениях, что является залогом доверия;
- *взаимной выгоды* – достижение конкретных выгод для каждого партнера помимо общих преимуществ для всех.

Различают следующие виды партнерства (табл. 17.3).

Таблица 17.3

*Виды партнерства*

Вид	Сущность
Коммерческое	Основанная на членстве коммерческая организация, цель которой – получение прибыли
Некоммерческое	Основанная на членстве некоммерческая организация, цель которой – содействие ее членам в достижении социальных, благотворительных, культурных, образовательных, научных и других целей
Полное	Партнерство, члены которого несут как солидарную, так и общую ответственность
Ограниченное	Партнерство, члены которого несут ограниченную ответственность
Хозяйственное	Организационно-правовая форма хозяйствования субъектов, применяемая на основании федерального закона «О хозяйственном партнерстве» № 380-ФЗ от 03.12.11
Частно-государственное	Институциональный и организационный альянс между государством и бизнесом в целях реализации общественно значимых инвестиционных проектов в широком спектре сфер деятельности: от развития стратегически важных отраслей промышленности и научно-исследовательских конструкторских работ (НИОКР) до обеспечения общественных услуг
Стратегическое	Общее название форм кооперации ресурсов и координации деятельности компаний с целью получения взаимных выгод от эффекта синергии
Социальное	Система взаимоотношений между работниками (представителями работников), работодателями (представителями работодателей), органами государственной власти, органами местного самоуправления, направленная на обеспечение согласования интересов работников и работодателей по вопросам регулирования трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений

Наибольший интерес представляют частно-государственное (ЧГП), стратегическое и социальное партнерства.

Правовым основанием ЧГП выступает федеральный закон от 13.07.2015 № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». Такое партнерство образуется в форме соглашения о сотрудничестве либо подписанного протокола о намерениях по осуществлению совместных действий без наступления гражданско-правовых обязательств. На основе ЧГП могут реализоваться проекты разного масштаба: международные, национальные, региональные и локальные. Такие альянсы являются временными, создаются на срок выполнения конкретных проектов. ЧГП может создаваться в формах: соглашения о разделе продукции, концессии, аренды, управленческого контракта, совместных предприятий, инвестиционного фонда.

Стратегические партнерства образуются для освоения нового производства и обучения персонала одной организации специалистами другой; реализации соглашения о производстве, сборке и передаче продукции (компенсационные сделки «бай-бэк» – *buy-back*); передачи патента по лицензии; совместного проведения маркетинговых исследований, изыскательских работ, НИОКР; для совместного производства; создания технопарка (технополиса), предпринимательских сетей.

Формы социального партнерства (согласно ст. 27 гл. 3 ТК РФ):

- коллективные переговоры по подготовке проектов коллективных договоров, соглашений и заключению коллективных договоров, соглашений;
- взаимные консультации (переговоры) по вопросам регулирования трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений, обеспечения гарантий трудовых прав работников и совершенствования трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права;
- участие работников, их представителей в управлении организацией;
- участие представителей работников и работодателей в разрешении трудовых споров.

Итоговым документом внутриорганизационного социального партнерства является *коллективный договор*. В нем отражаются обязательства работодателя, принятые им в ходе переговорного процесса с работниками (представителями работников). В системе территориального социального партнерства участвуют: объединение работода-

телей, профсоюзная организация, органы государственной власти и местного самоуправления. Результатом их работы считается *тарифное соглашение*, которое обеспечивает согласование интересов работников и работодателей по вопросам регулирования трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений.

В развитии отношений делового партнерства могут возникать проблемы (табл. 17.4).

Таблица 17.4

*Препятствия на пути к развитию партнерства*

Область отношений	Препятствия
Общественное мнение	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Скептическое отношение</li> <li>2. Жесткие, предвзятые мнения о партнерах</li> <li>3. Завышенные ожидания, превосходящие реальные возможности</li> </ol>
Отрицательные характеристики сектора партнерства	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Государственный сектор: бюрократичный и непреклонный</li> <li>2. Коммерческий сектор: конкурентный и однобокий</li> <li>3. Некоммерческий сектор: воинствующий и местечковый</li> </ol>
Ограниченные личные возможности людей, руководящих партнерством	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостаточные навыки в построении и управлении партнерством</li> <li>2. Ограниченные внутриорганизационные/внешние полномочия</li> <li>3. Чересчур узкая роль/специализация</li> <li>4. Недостаточная вера в эффективность партнерства</li> </ol>
Ограниченные организационные возможности	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Конфликт приоритетов</li> <li>2. Конкурентная борьба внутри сектора</li> <li>3. Нетерпимость к другим секторам</li> </ol>
Внешние сдерживающие факторы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Местные условия</li> <li>2. Масштаб проблем и темпы перемен</li> <li>3. Отсутствие доступа к внешним ресурсам</li> </ol>

**Задание для самостоятельной работы.** Приведите примеры практической реализации каждого из видов партнерства.

## 17.5. Стили управления

*Стиль управления* – особенности властно-распорядительных отношений руководителя и членов коллектива по поводу подготовки, принятия и реализации управленческих решений. Это система сло-

жившихся и постоянно применяемых принципов, манеры поведения, правил, процедур, реакций на возникающие ситуации, методов, собственных управляющему субъекту, соответствующих решаемой задаче и адекватных сложившейся ситуации. Стили управления различны. Их классифицируют по нескольким признакам (табл. 17.5).

Таблица 17.5

*Классификация стилей управления*

Признак различия	Виды стилей управления
Личность руководителя	Авторитарный, демократический, либеральный
Особенность коллектива	Доверительный, рамочный, сопричастный, контактный
Участие исполнителей в управлении	Авторитарный, сопричастный, автономный
Преимущественный критерий управления	Управление через инновацию; управление с помощью задания цели; проектно-ориентированное управление; проблемно-ориентированное управление; ценностно ориентированное управление
Преимущественная ориентация	Слабое управление, управление на основе задач, клубное управление, управление по среднему пути, сильное управление

Рассмотрим основные характеристики стилей управления (табл. 17.6 – 17.8, рис. 17.3, 17.4).

Таблица 17.6

*Сравнительная характеристика стилей управления, определяемых личностью руководителя*

Признак сравнения	Стиль управления		
	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Природа стиля	Сосредоточение всей власти и ответственности в руках руководителя. Личное установление целей и выбор средств их достижения. Коммуникационные потоки идут преимущественно сверху	Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций руководителя. Принятие решений разделено по уровням на основе участия. Коммуникации осуществляются активно в двух направлениях	Снятие руководителем с себя ответственности в пользу группы. Предоставление группе возможности самоуправления в желаемом для нее режиме. Коммуникации строятся в основном по горизонтали

Признак сравнения	Стиль управления		
	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Сильные стороны	Внимание к срочности и порядку, предсказуемость результата	Усиление личных обязательств по выполнению работы через участие в управлении	Выполнение дела так, как это видится без вмешательства руководителя
Слабые стороны	Сдерживается индивидуальная инициатива	Требует много времени на принятие решений	Риск утраты направления развития и снижение оперативности

Таблица 17.7

*Характеристика стилей управления,  
определяемых участием исполнителей в управлении*

Стиль управления	Характеристика стиля
<i>Разновидности стилей по участию исполнителей в управлении</i>	
Авторитарный	Менеджер единолично решает и приказывает, а работники исполняют
Сопричастный	Работники участвуют в принятии решений в той или иной мере
Автономный	Решения принимают работники (обычно большинством голосов), а менеджер играет сдерживающую роль
<i>Разновидности стилей по преимущественному критерию управления</i>	
Управление через инновацию	Руководящее задание – разработка инновации
Управление с помощью задания цели	Руководящее задание – достижение целей, которые задаются на каждом иерархическом уровне. Исполнители имеют свободу в выборе способа ее достижения, ограниченную сметой и сдерживаемую контролем
Проектно-ориентированное управление	Руководящее задание – выполнение операционной деятельности в форме проектных работ в соответствии с параметрами проекта
Проблемно-ориентированное управление	Руководящее задание – решение управленческой проблемы с помощью применения разных форм погружения работников в проблемную ситуацию. От них требуется проявление инициативы, креативности и лидерства
Ценностно-ориентированное управление	Руководящее задание – концентрация усилий всех работников на росте ценностей организации за счет качественного улучшения стратегических и тактических решений

Уровень зрелости группы	Стиль руководства
Полностью квалифицированная и желающая дальше совершенствоваться	<ul style="list-style-type: none"> <li>Доверительный (определение функций и ответственности работников, совместное обсуждение результатов)</li> </ul>
Достаточно квалифицированная и продолжающая совершенствоваться	<ul style="list-style-type: none"> <li>Сопричастный (привлечение работников к постановке целей, консультации и поощрение самостоятельности)</li> </ul>
Малоквалифицированная, но стремящаяся к повышению квалификации	<ul style="list-style-type: none"> <li>Рамочный (инструктаж и контроль, поощрение инициативы и деловых контактов)</li> </ul>
Низкоквалифицированная и не расположенная совершенствоваться	<ul style="list-style-type: none"> <li>Контактный (тщательный инструктаж и контроль, поощрение исполнительности и личных достижений)</li> </ul>

Рис. 17.3. Характеристика стилей управления, определяемых особенностями коллектива



Рис. 17.4. «Решетка менеджмента» Р. Блейка и Дж. С. Моутон<sup>131</sup>

<sup>131</sup> Экономика персонала : учебник / Р. П. Колосова [и др.]. М. : ИНФРА-М, 2009. С. 226.

*Характеристика стилей управления в «решетке менеджмента» Р. Блейка и Дж. С. Моутон*

Координаты	Стиль	Характеристика стиля	Эффект
(1-1)	Слабое управление	Отсутствует давление на работников, нет заботы о них, слабый контроль процессов решения задач менеджмента	Полезная отдача от такого управления мала
(9-1)	Управление на основе задач	С работниками обращаются как с исполнительными механизмами	Можно добиться высокой эффективности, но пострадают человеческие отношения
(1-9)	Клубное управление	Господствует дружеская атмосфера, но пренебрегают решением задач	Низкая эффективность
(5-5)	Управление по среднему пути	Достигается компромисс между требованиями к работе и интересами работников	Обеспечивается средняя производительность труда
(9-9)	Сильное управление	Идеальный стиль	Самая высокая эффективность

Проблемы выбора и применения стиля управления в российских организациях:

- 1) низкий уровень образования работников;
- 2) недостаточная управленческая подготовленность руководителей;
- 3) низкий уровень распознавания задач, которые решают работники;
- 4) неудовлетворительное состояние информационной системы организации, предназначенной для этих целей;
- 5) традиционное трудовое мышление работников, обуславливающее низкую степень их готовности к принятию ответственности на себя;
- 6) различие ценностных ориентаций руководителя и работников;
- 7) эмоциональная несовместимость руководителя и подчиненных, возникающая из-за иерархических отношений в организации.

**Задание для самостоятельной работы.** Разработайте рекомендации по практическому применению рассмотренных стилей управления применительно к различным ситуациям.

## 17.6. Методы управления

*Методы управления* – это способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации<sup>132</sup>. Методы управления различают по природе управленческих воздействий (табл. 17.9).

Таблица 17.9

### *Классификация методов управления*

Группа методов	Сущность
Экономические	Система приемов и способов управленческого воздействия с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов
Организационно-распорядительные	Комплекс приемов и способов прямого воздействия, носящего директивный, обязательный характер
Социальные	Комплекс приемов и способов неформального влияния на социальные потребности, деловые группы и их взаимодействия
Психологические	Комплекс приемов и способов неформального убеждения человека

Экономические методы управления основаны на влиянии на интересы, потребности и предпочтения работников. Однако их применение требует учитывать не только потребности работника, но также групповые и организационные цели и общественные интересы. К группе экономических методов относятся: материальное стимулирование, санкции, финансирование, кредитование, страхование, заработная плата, премирование, распределение прибыли, ценообразование.

Организационно-распорядительные методы управления основаны на дисциплине, ответственности, власти, принуждении. Организационные методы управления применяются в типовых ситуациях, а распорядительные относятся к конкретным ситуациям. Обычно распорядительные дополняют организационные.

Применение организационных методов не требует указания конкретных лиц и дат исполнения. К таким методам относят: организационное проектирование, регламентирование, нормирование. Организационное регламентирование и нормирование в совокупности со-

---

<sup>132</sup>Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. 3-е изд., доп. и перераб. М. : ИНФРА-М, 2008. С. 106.

ставляют базу для организационного проектирования новых и действующих организаций.

Сущность *организационного регламентирования* состоит в установлении правил, обязательных для выполнения и определяющих содержание и порядок организационной деятельности. Примерами практической реализации этого метода могут служить: положение о предприятии, устав организации, внутрифирменные стандарты, положения, инструкции, правила планирования, учета и т. д.

*Организационное нормирование* включает этические нормы, нормы и нормативы расходов ресурсов в процессе деятельности организации. Управление производством осуществляется на основе правовых норм, которые касаются организационных, имущественных, трудовых и иных отношений в процессе производства.

Распорядительные методы реализуются в следующих формах: приказ, постановление, распоряжение, инструктаж, команда, рекомендация и т. п. Их применение требует указания конкретных исполнителей и сроков выполнения<sup>133</sup>.

Социально-психологические методы управления применяются в комплексе с рассмотренными методами управления. Они реализуются в формах морального поощрения, социального планирования, убеждения, внушения, личного примера, регулирования межличностных и межгрупповых отношений, создания и поддержания морального климата в коллективе.

**Задание для самостоятельной работы.** Изучите взаимосвязи стилей и методов управления. На примере конкретной ситуации изучите способы сочетания различных методов управления.

### ***Вопросы для самопроверки***

1. Какие формы руководства применяют в менеджменте?
2. Чем различаются власть и влияние?
3. Каковы основные формы власти?
4. Каковы общие характеристики власти?
5. Как достигается баланс власти?
6. Каковы основные условия успешного управления людьми?
7. Какие виды и формы партнерства вы знаете?

---

<sup>133</sup>Управление персоналом организации ... С. 111 – 112.

8. Какие технологии власти и партнерства используются в менеджменте?

9. В чем состоит суть социального партнерства? Каковы его формы?

10. В чем состоит суть хозяйственного партнерства? Каковы его формы и отличия от других видов партнерства?

11. В чем состоит суть частно-государственного партнерства? Каковы его формы?

12. В чем состоит суть стратегического альянса?

13. В чем состоит суть консенсуса и компромисса? Каковы методы их достижения?

14. Какие методы убеждения трудящихся применяют в менеджменте?

15. Какие формы участия трудящихся в управлении вы знаете?

### ***Список рекомендуемой литературы***

1. *Виханский, О. С.* Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 6-е изд., перераб. и доп. – М. : Магистр : ИНФРА-М, 2020. – С. 78 – 142, 450 – 529. – ISBN 978-5-9776-0320-1.

2. *Вуйма, А.* Лоббирование: как добиться от власти нужных решений / А. Вуйма. – СПб. : Питер, 2008. – 384 с. – ISBN 978-5-91180-850-1.

3. *Дафт, Р. Л.* Менеджмент : пер. с англ. / Р. Л. Дафт. – 8 изд., стер. – СПб. : Питер, 2011. – С. 531 – 606. – ISBN 978-5-496-01569-1.

4. *Друкер, П. Ф.* Эффективный руководитель : пер. с англ. / П. Ф. Друкер. – М. : Вильямс, 2008. – 240 с. – ISBN 978-5-91657-428-9.

5. *Пфеффер, Дж.* Власть и влияние: политика и управление в организациях : пер. с англ. / Дж. Пфеффер. – М. : Вильямс, 2007. – 512 с. – ISBN 978-5-91657-950-5.

6. *Пфеффер, Дж.* Власть. Почему у одних она есть, а у других – нет : пер. с англ. / Дж. Пфеффер. – М. : Карьера-Пресс, 2014. – 288 с. – ISBN 978-5-00074-009-5.

7. *Пфеффер, Дж.* От знаний к делу: как успешные компании трансформируют знания в действия : пер. с англ. / Дж. Пфеффер, Р. И. Саттон. – М. : Вильямс, 2008. – 272 с. – ISBN 978-5-8459-0934-3.

8. *Пфеффер, Дж.* Управленческая мудрость, рожденная из ошибок топ-менеджеров : пер. с англ. / Дж. Пфеффер. – М. : Эксмо, 2009. – 240 с. – ISBN 978-5-699-26438-4.

9. *Темплар, Р.* Правила менеджмента : Как ведут себя успешные руководители : учеб. пособие / Р. Темплар, С. В. Шарпай. – 2-е изд., стер. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 229 с. – ISBN 978-5-9614-0852-2.

10. *Урбан, М.* Успех чужими руками : Эффективное делегирование полномочий : учеб. пособие / М. Урбан. – 2-е изд., стер. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 156 с. – ISBN 978-5-9614-1621-3.

11. *Фокс, Д. Д.* Как стать генеральным директором. Правила восхождения к вершинам власти в любой организации / Д. Д. Фокс. – 5-е изд., стер. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 159 с. – ISBN 978-5-9614-5220-4.

## Глава 18. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОТНОШЕНИЯ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

Мы хотим стать тем местом работы,  
где к человеку относятся с уважением.

*П. Друкер*

### 18.1. Характеристики организационных отношений

*Организационные отношения* – это совокупность формальных и неформальных восприятий работниками организации друг друга и ее деловых партнеров. Различают психологическую, социальную и экономическую природу организационных отношений. Их психологическую природу раскрывает *концепция «я-состояний» Э. Берна*. «Я-состояние» – это система чувств, набор согласованных поведенческих схем, обусловленных общим настроением людей и сознательным выбором модели поведения. Э. Берн различает три психологических «я-состояния», которые образно определяет как «родитель», «взрослый» и «ребенок», и с их помощью рассматривает три варианта трансактов, или взаимодействий, между людьми: параллельный, перекрестный, скрытый. Суть ролевой психологической игры состоит в том, что, пребывая в каком-то из «я-состояний» и добившись в общении инерции, инициатор ошеломляет соперника, сбивает его с толку и навязывает свои требования<sup>134</sup>.

В управлении организационными отношениями необходимо различать их разновидности (табл. 18.1).

Таблица 18.1

#### *Классификация организационных отношений*<sup>135</sup>

Признак различия	Виды организационных отношений
Направление	К людям, себе, труду, обществу
Характер	Эмоциональные и сознательные
Выгодность	Рациональные и иррациональные

<sup>134</sup>Веснин В. Р. Менеджмент : учебник. 4-е изд., перераб. и доп. М. : Проспект, 2011. С. 86 – 87.

<sup>135</sup>Там же.

Признак различия	Виды организационных отношений
Число субъектов	Двусторонние и многосторонние
Ориентированность оценки	Положительные и отрицательные
Содержание	Функциональные и личностные
Продолжительность	Постоянные, периодические, эпизодические
Форма	Организационная культура, коммуникация, ролевые контакты, конфликт, соревнование, сотрудничество, деловая дружба и др.

В анализе организационные отношения оцениваются по комплексу характеристик, таких как круг общения, доверие, приверженность, лояльность, стабильность, организационный (синергетический) эффект и др.

*Круг общения* представляет собой систему межличностных отношений. Различают личный круг общения, складывающийся на эмоциональных отношениях, и служебный, определяемый организационным положением и должностными связями. В организации в него входят: руководители, коллеги, подчиненные, чиновники, деловые партнеры, клиенты (потребители). Выделяют круг ближайшего общения, основывающийся на доверительных связях. Кроме того, различают круг постоянного, периодического и эпизодического общения. Для каждого круга общения характерны свои этика и нормы поведения<sup>136</sup>. В кругах общения каждый играет определенную социальную роль.

*Доверие* понимается как основанное на высокой репутационной оценке устойчивое расположение к сотрудничеству и развитию в дальнейшем постоянных деловых отношений.

### ***Задания для самостоятельной работы***

1. Изучите социальную и экономическую природу организационных отношений.
2. Изучите сущность других характеристик организационных отношений.

<sup>136</sup>Веснин В. Р. Указ. соч. С. 84.

## 18.2. Организационная коммуникация

*Организационная коммуникация* – устойчивая связь между участниками управленческого процесса, представляющая собой взаимозависимость этапов работы с информацией. Содержание коммуникации отражает то, что передается, и то, как передается.

Коммуникация выступает связующей функцией системы менеджмента, действие которой представляется как процесс. *Коммуникационный процесс в менеджменте* представляет собой обмен информацией в любой форме между компонентами организационной системы по каналам прямой и обратной связи (рис. 18.1, табл. 18.2). Изменения в поведении «получателя», которые происходят в результате принятия сообщения, рассматриваются как *эффект коммуникационного процесса*. Для достижения ожидаемого эффекта необходимо правильно выбирать формы и средства коммуникации.

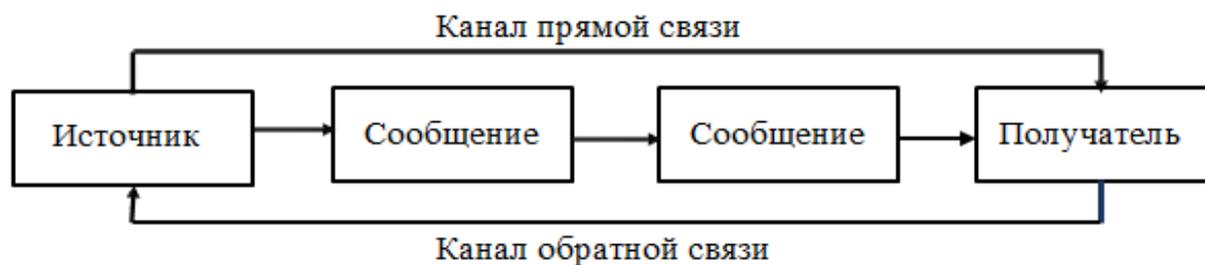


Рис. 18.1. Общая структура коммуникационного процесса

Таблица 18.2

*Компоненты коммуникационного процесса*

Компонент процесса	Формы компонента	Функции компонента
Коммуникант-источник	Создатель идеи, сообщения, информации	Выбор канала, средств связи и формы коммуникации
Сообщение	Информация, которую передает источник получателю	Выбор формы и средства коммуникации, кодирование информации и ее защита
Каналы прямой и обратной связи	Средство, с помощью которого сообщение передается от источника к получателю и обратно	Техническое обеспечение передачи качественной информации, устранение шума
Коммуникант-получатель	Субъект, ради которого функционирует коммуникация	Раскодирование информации, выбор канала, средств связи и формы ответной информации

В практике управления применяются самые разнообразные формы коммуникации: совещание, переговоры, конференция, презентация, фасилитация, инструкция, процедура, деловая документация (письмо, заяв-

ление, приказ, распоряжение, план, отчет, протокол и т. п.), СМИ, реклама, учебный процесс, конкурс, робот (искусственный интеллект), социальные сети, *e-mail*, *SMS*, публикации, телефонные и визуальные разговоры, коридорные обсуждения, способы невербальной коммуникации, судебное разбирательство, наблюдение, праздничное событие и др.

Взаимодействуя, коммуникационные процессы образуют коммуникационные сети, которые могут иметь разные конфигурации (рис. 18.2).

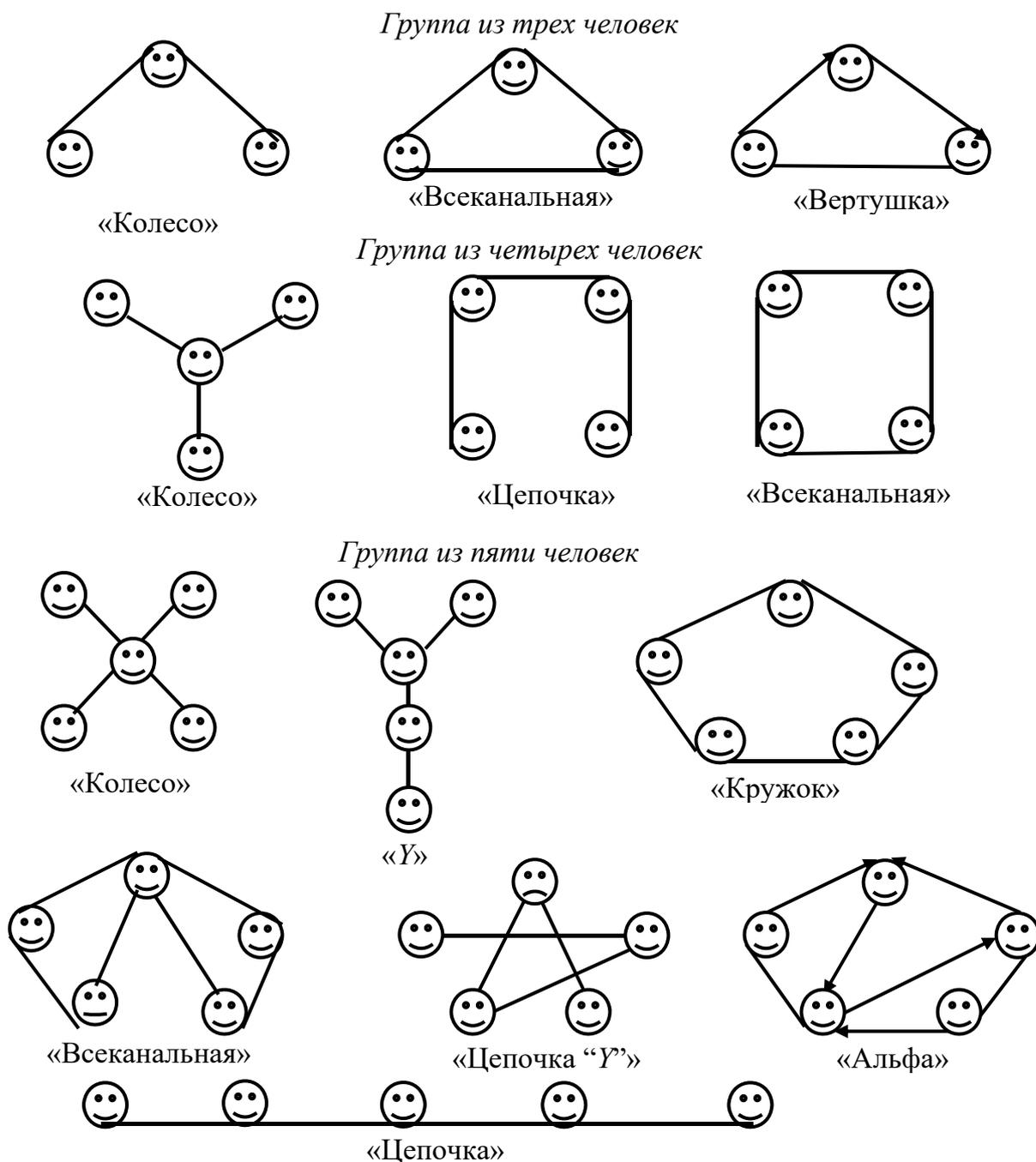


Рис. 18.2. Конфигурации коммуникационных сетей в группах<sup>137</sup>

<sup>137</sup>Виханский О. С., Наумов А. И. Указ. соч. С. 428.

Выбор вида конфигурации коммуникационной сети зависит от *коммуникационного стиля*, под которым понимается предпочитаемый способ построения коммуникационных взаимодействий. Выбор вида коммуникационного стиля зависит от степени открытости в коммуникации и адекватности обратной связи (рис. 18.3).

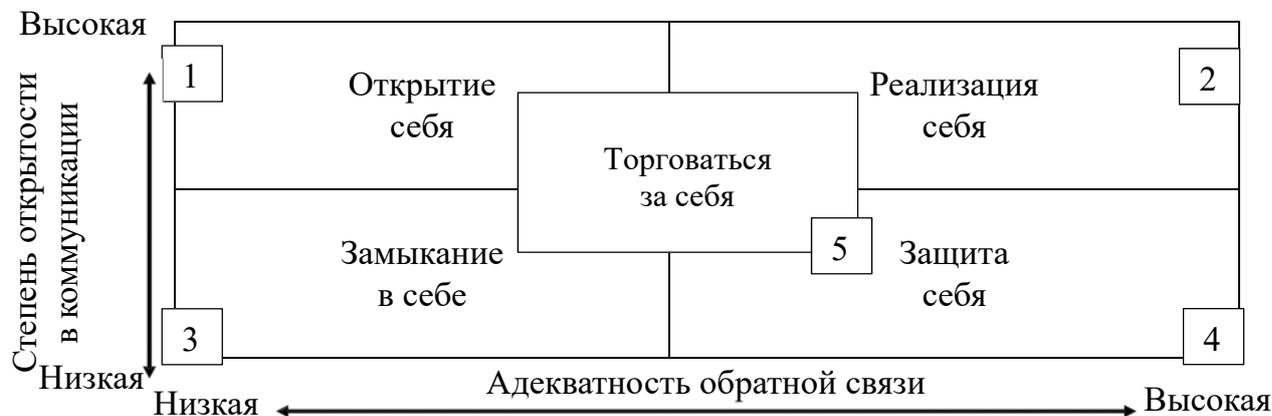


Рис. 18.3. Коммуникационные стили<sup>138</sup>

### Задания для самостоятельной работы

1. Рассмотрите различия понятий «коммуникация», «общение» и «информация» в контексте организации.
2. Дайте обоснованные рекомендации по практическому применению каждого вида коммуникационных сетей.

### 18.3. Организационная культура

*Организационная культура* есть комплекс разделяемых всеми членами организации ценностей, представлений, понятий и убеждений, а также поведенческих норм и артефактов, которые создает организация по мере преодоления препятствий внутреннего и внешнего характера на пути к успеху и процветанию. В любой организации, где больше двух сотрудников, есть *корпоративная культура*, под которой понимают коллективное программирование мыслей, отличающее одну организацию (ее подразделение) от другой.

В концепции организационной культуры Ф. Харриса и Р. Морана выделены формирующие ее содержание компоненты, такие как:

- осознание себя и своего места в организации;
- коммуникационная система и язык общения;

<sup>138</sup>Виханский О. С., Наумов А. И. Указ. соч. С. 429.

- взаимоотношения между людьми;
- ценности;
- вера во что-либо и отношение или расположение к чему-либо;
- процесс развития работника и научение;
- трудовая этика и мотивирование;
- осознание времени, отношение к нему и его использование;
- внешний вид, одежда и представление себя на работе;
- правила питания, привычки и традиции.

В практике управления принято выделять следующие элементы структуры организационной культуры:

1) *внутренние*: принятая система лидерства, стили разрешения конфликтов, действующая система коммуникации, положение индивида в организации, принятая символика;

2) *внешние*: здание, его дизайн, расположение, оборудование, мебель, удобства, комнаты приема, фирменная одежда сотрудников.

Соответственно данным элементам различают виды организационной культуры:

- *субъективную*, которая исходит из разделяемых работниками образцовых предположений, веры и ожиданий;

- *объективную*, которую обычно связывают с физическим окружением, создаваемым в организации: само здание и его дизайн, место расположения, оборудование и мебель.

Организационная культура каждой организации уникальна, но все-таки есть определенные сходства, которые позволяют классифицировать типы организационных культур (табл. 18.3).

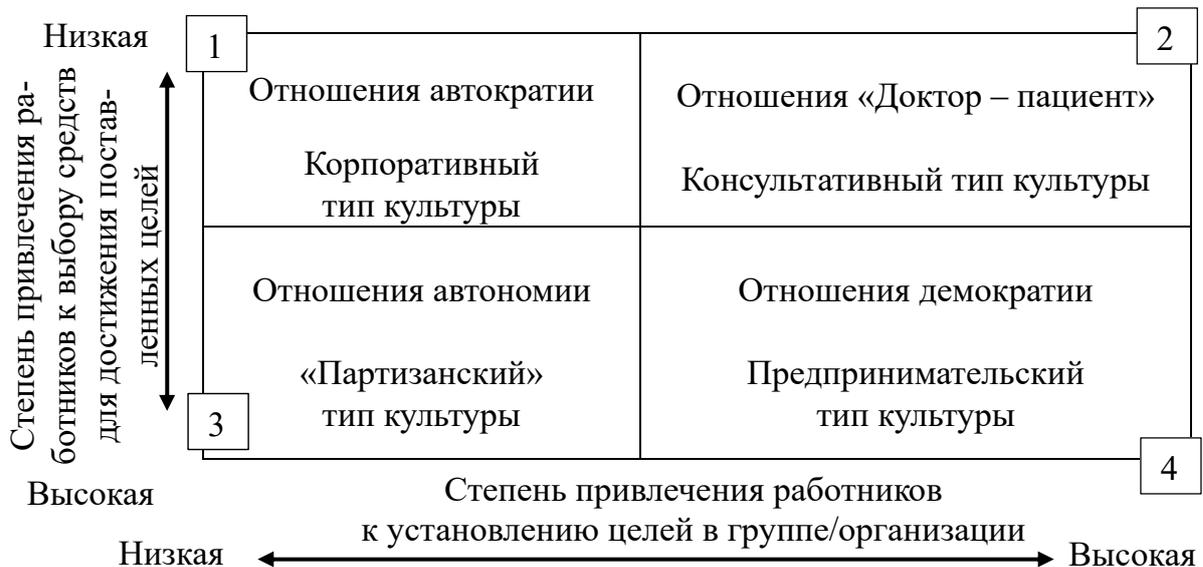
Таблица 18.3

*Типы организационных культур*

Автор	Тип организационной культуры			
	Д. Коул	Органическая	Бюрократическая	Предпринимательская
К. Хэнди	Авторитарная	Бюрократическая	Культура, ориентированная на задачу	Культура, ориентированная на человека
Ф. Тромпенаарс	«Семья»	«Эйфелева башня»	«Управляемая ракета»	«Инкубатор»

Автор	Тип организационной культуры			
	Р. Акофф	Корпоративная	Консультативная	Предпринимательская
Т. Дил и А. Кеннеди	Культура «поставь на карту свою компанию»	Культура процесса	Культура «кто хорошо работает, тот хорошо отдыхает»	Культура «жестких парней»
К. Камерон и Р. Куинн	Элементы клановой культуры	Бюрократическая	Элементы рыночной культуры	Элементы эдхократии
Н. Оучи	Клановая	Бюрократическая	Рыночная	–
Обобщенные типы	Семейная	Иерархическая	Целевая	Индивидуалистическая

Выбор типа организационной (корпоративной) культуры обусловлен различными факторами. Он может зависеть от стиля управления, степени привлечения работников к установлению целей и выбору средств их достижения (рис. 18.4).



Обозначения:

- 1 – традиционно управляемая корпорация с централизованной структурой;
- 2 – институты социальных и других услуг;
- 3 – кооперативы, творческие союзы, клубы;
- 4 – группы и организации, управляемые на основе целей и результатов, компании со структурой «перевернутой пирамиды».

Рис. 18.4. Типы культур в зависимости от стиля власти в группе/организации<sup>139</sup>

<sup>139</sup>Виханский О. С., Наумов А. И. Указ. соч. С. 541.

**Задание для самостоятельной работы.** Обоснуйте условия практической реализации организационной культуры каждого типа какой-либо из классификаций, приведенных в табл. 18.3.

#### 18.4. Отношения в условиях организационных изменений

*Организационное изменение* есть освоение компанией новых идей или моделей поведения<sup>140</sup>. Различают виды и типы организационных изменений (табл. 18.4).

Таблица 18.4

*Типы организационных изменений и подходы к управлению ими*

Тип изменения	Способ инициации изменения	Действия менеджеров по управлению изменением
Агрессивное	Создание временной ситуации разобщенности и растерянности членов организации, шоковой терапии, чтобы быстро внедрить элементы новой организационной культуры	Происходит смена управленческих ролей, делается выбор новых приоритетов расходования средств, господствует авторитарный стиль принятия решений
Инструкционное	Перемены через поддержку команды управления	Менеджеры среднего звена проводят изменения в своих зонах ответственности
Коррозионное	Инициирование изменений из глубины организации, когда сами работники пытаются внедрить организационные изменения	Высшее руководство разрабатывает изменения с учетом мнений линейных менеджеров
Умиротворяющее	Перемены без конфликтов и организационных «травм» с сохранением всего ценного, что было накоплено ранее	Высшее руководство разрабатывает изменения с учетом мнений работников

Разновидности организационных изменений определяют по разным признакам:

- инкрементные изменения – постепенное совершенствование операционных и рабочих процессов в различных подразделениях организации, и трансформационные – реорганизация и обновление организации в целом;

<sup>140</sup>Дафт Р. Л. Указ. соч. С. 432.

- плановые и внеплановые;
- организационные, финансовые, технологические, кадровые и др.;
- эволюционные и революционные;
- радикальные и косметические;
- разовые и многоступенчатые;
- прогрессивные и регрессивные<sup>141</sup>.

Менеджеры используют различные методы преобразований в организации (табл. 18.5)<sup>142</sup>.

Таблица 18.5

*Методы организационных изменений*

Группа методов	Примеры методов группы
Технологические	Реконструкция, модернизация
Организационные	Реорганизация, реструктуризация, реинжиниринг, фрейминг
Административные	Принуждение, угроза наказания
Экономические	Материальное стимулирование
Пропагандистско-воспитательные	Демонстрация, убеждения, разъяснения

Работники по-разному воспринимают изменения. Их готовность к изменениям зависит от восприятия ими риска от изменений и удовлетворенности существующей ситуацией (рис. 18.5).

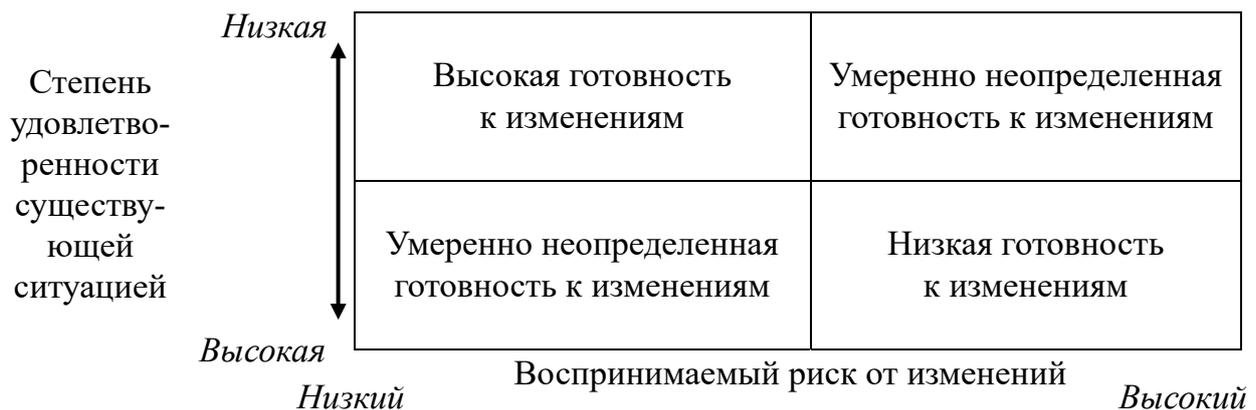


Рис. 18.5. Готовность работников к изменениям<sup>143</sup>

<sup>141</sup> Дафт Р. Л. Указ. соч. С. 361.

<sup>142</sup> Там же. С. 361 – 365.

<sup>143</sup> Виханский О. С., Наумов А. И. Указ. соч. С. 581.

В зависимости от степени готовности работников к изменениям применяют разные методы преодоления сопротивлений изменениям (табл. 18.6).

Таблица 18.6

*Методы преодоления сопротивлений работников изменениям*

Метод	Способы практической реализации метода
Информирование и общение	Дискуссии, групповые семинары, тренинги, отчеты, обмен опытом, обещания улучшений
Манипуляция	Избирательное использование информации и сознательное изложение событий в выгодном для инициатора изменений порядке
Кооптация	Форма манипуляции, подразумевающая предоставление личности желаемой роли при планировании изменений
Помощь и поддержка	Предоставление возможности обучения новым навыкам, свободного времени для обучения, возможности быть выслушанным, эмоциональной поддержки
Участие и вовлеченность	Вовлечение противников изменений в разработку изменений
Переговоры и соглашения	Предоставление стимулов активным и потенциальным противникам изменений
Явное и неявное принуждение	Достижение смирения работников путем скрытой или явной угрозы увольнения

**Задание для самостоятельной работы.** Изучите способы мотивации заинтересованности работников в организационных инновациях.

## 18.5. Конфликты в организации

*Конфликт* – отсутствие согласия между двумя или более сторонами. Различают виды конфликтов в организации (табл. 18.7).

Таблица 18.7

*Классификация конфликтов в организации*

Признак различия	Виды конфликтов
Уровень организационных отношений	Межорганизационные, внутриорганизационные, межгрупповые, внутригрупповые, межличностные и внутриличностные

Признак различия	Виды конфликтов
Полезность	Конструктивные и деструктивные
Управляемость	Функциональные и дисфункциональные
Субординация	Вертикальные и горизонтальные
Предмет	Личностные, ролевые и профессиональные
Сфера отношений	Производственные и социальные

Источниками конфликта могут быть патологии организационных отношений (например, несправедливые манипуляции, сопротивление изменениям, клика, групповщина, оппортунизм, девиации и др.), конкуренция целей, дефицит ресурсов, неодинаковый вклад в дело, несовпадение взглядов, несогласованность действий, несбывшиеся ожидания, недостаток самостоятельности и т. д.

Для разрешения конфликтов применяют следующие способы: применение силы и власти, убеждение, переговоры, компромисс, уход от конфликта, привлечение третьей стороны, ведение игры и т. п.

### ***Задания для самостоятельной работы***

1. Изучите метод картирования конфликта, применяемый в управлении конфликтами в организации.

2. Найдите в указанной ниже статье, которая размещена на сайте ВлГУ (архив журнала), ответ на следующий вопрос: при каких условиях деловая дружба способствует улучшению морально-нравственного климата в трудовом коллективе, а в каких приводит к деградации?

*Родионова, Н. В.* Добропорядочная деловая дружба как форма реализации социальной ответственности [Электронный ресурс] / Н. В. Родионова // Вестник Владимирского государственного университета имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых. Сер.: Экономические науки. – 2016. – № 4 (10). – С. 73 – 94. – URL: <http://vestnik-es.vlsu.ru/index.php?id=4> (дата обращения: 15.08.2018).

### ***Вопросы для самопроверки***

1. Кому принадлежит высказывание: «Мы хотим стать тем местом работы, где к человеку относятся с уважением»?

2. Каковы типы организационных отношений и принципы их построения?

3. Каковы связующие процессы в системе организационных отношений?

4. Каковы патологии организационных отношений? Каковы способы их оздоровления?

5. Каковы сущность и условия повышения кредита доверия в организационных отношениях?

6. Какова структура формальных и неформальных деловых отношений?

7. В чем состоит сущность круга общения? Какова его структура? Каковы правила его формирования?

8. Каковы сущность ролевого поведения и его взаимосвязи с ролевым ожиданием в менеджменте?

9. В чем состоит суть концепции «я-состояний» Э. Берна? Каково ее практическое применение?

10. Каковы содержание и общая структура коммуникационного процесса в менеджменте?

11. Каковы виды коммуникационных связей в коммуникационных процессах?

12. Каковы формы коммуникационных сетей в менеджменте?

13. Каковы коммуникативные роли руководителя?

14. Каковы предназначение и функции организационной культуры в менеджменте?

15. Какое влияние оказывает организационная культура на эффективность менеджмента?

16. Какова общая структура организационной культуры?

17. Какие известны модели организационной культуры?

18. В чем различия организационной и корпоративной культур?

19. Как формируется, поддерживается и меняется организационная культура?

20. Каковы общие правила этикета делового поведения?

21. Каковы этические и организационные ограничения деловой дружбы?

22. Какие организационные изменения различают?

23. Какие применяют методы управления организационными изменениями?

24. Почему организационные изменения вызывают сопротивление работников?

25. С помощью каких методов преодолевают сопротивление работников организационным изменениям?

26. Какие конфликты возникают в менеджменте? Каковы способы их разрешения?

### ***Список рекомендуемой литературы***

1. *Адизес, И. К.* Стили менеджмента – эффективные и неэффективные : учеб. пособие / И. К. Адизес, Т. Гутман. – 5-е изд., стер. – М. : Альпина Паблишер, 2017. – 198 с. – ISBN 978-5-9614-3303-6.

2. *Блинов, А. О.* Управление изменениями / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. – М. : Дашков и К, 2017. – 304 с. – ISBN 978-5-9614-5339-3.

3. *Дафт, Р. Л.* Менеджмент : пер. с англ. / Р. Л. Дафт. – 8 изд., стер. – СПб. : Питер, 2011. – С. 119 – 135, 645 – 681. – ISBN 978-5-496-01569-1.

4. *Зуб, А. Т.* Управление изменениями : учеб. и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. Т. Зуб. – М. : Юрайт, 2017. – 284 с. – ISBN 978-5-534-00490-8.

5. *Колесников, А. В.* Корпоративная культура : учеб. и практикум для академ. бакалавриата / А. В. Колесников. – М. : Юрайт, 2017. – 167 с. – ISBN 978-5-534-02520-0.

6. *Коноваленко, В. А.* Основы интегрированных коммуникаций : учеб. и практикум для академ. бакалавриата / В. А. Коноваленко, М. Ю. Коноваленко, Н. Г. Швед. – М. : Юрайт, 2017. – 486 с. – ISBN 978-5-9916-3061-0.

7. *Коротков, Э. М.* Управление изменениями : учеб. и практикум для академ. бакалавриата / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. – М. : Юрайт, 2017. – 278 с. – ISBN 978-5-534-02315-2.

8. *Мескон, М.* Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Мескон, Ф. Хедоури, М. Альберт. – М. : Вильямс, 2008. – С. 165 – 193, 516 – 562. – ISBN 5-7749-0047-9.

9. Современные информационно-коммуникационные технологии для успешного ведения бизнеса : учебник / Ю. Д. Романова [и др.]. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 277 с. – ISBN 978-5-16-006873-2.

10. *Хау, Дж.* Краудсорсинг : Коллективный разум как инструмент развития бизнеса : пер. с англ. / Дж. Хау. – М. : Альпина Паблишер, 2014. – 288 с. – ISBN 978-5-9614-1889-7.

## Глава 19. ЧЕЛОВЕК В ДЕЛОВОЙ ГРУППЕ

Как бы талантлив человек ни был,  
но коллектив всегда умнее и мощнее.  
*Н. Островский*

### 19.1. Представления о деловых группах

Человек выполняет работу в окружении людей и во взаимодействии с ними. Он не только исполнитель роли в организации, но и член деловой группы, в рамках которой он действует.

*Деловая группа*<sup>144</sup> – относительно обособленное объединение небольшого количества людей, находящихся в достаточно устойчивом взаимодействии и осуществляющих совместные действия в организации в течение достаточно долгого промежутка времени. Деловую группу от других объединений людей отличают следующие особенности:

- члены группы и их действия идентифицированы с группой в целом;
- взаимодействия в группе носят характер непосредственных контактов;
- наряду с формальным существует неформальное распределение ролей, признаваемое группой;
- наличие лидера.

Деловые группы формируются под влиянием факторов, которые объединяют в две группы:

- *организационные*: разделение труда, выделение специализированных функций, с выполнением которых может справиться группа людей, обладающих определенной профессией и квалификацией;
- *социально-психологические*, мотивирующие естественное стремление человека к объединению с другими людьми. Группа дает человеку ощущение защищенности, поддержку и помощь в решении сложных задач, передает опыт, помогает избежать переживаний одиночества.

---

<sup>144</sup>Виханский О. С., Наумов А. И. Указ. соч. С. 113 – 115.

Работники могут играть разные роли группового поведения в соответствии со своими способностями и внутренним призванием. Поэтому в эффективно функционирующих группах обычно создаются возможности для того, чтобы человек мог вести себя в соответствии со своими способностями к групповым действиям и органично присущей ему определенной ролью члена группы. Одна из таких возможностей – одновременное включение работника в разные деловые группы.

По типу различают формальные и неформальные, вертикальные и горизонтальные деловые группы (табл. 19.1).

Таблица 19.1

*Типы деловых групп*

Тип деловой группы	Сущность деловой группы
Формальная	Структурное подразделение предприятия с формально назначенным руководителем, определенной структурой должностей, ролей и позиций, формально закрепленными функциями и задачами за членами группы
Неформальная	Сообщество, созданное членами организации в соответствии с их взаимными симпатиями, общими интересами, одинаковыми увлечениями, привычками и т. п.
Вертикальная, или функциональная	Постоянное структурное подразделение организации, созданное менеджером и его подчиненными в одной функциональной области на разных иерархических уровнях с формальной цепью команд, например отдел контроля качества
Горизонтальная	Временное структурное подразделение предприятия, созданное из работников, находящихся на одном иерархическом уровне организации, но работающих в разных функциональных областях

Среди горизонтальных групп различают:

- *рабочую (целевую, командную, проектную, творческую)*, созданную для разработки нового продукта в организации, например кружок качества, команда проекта;
- *комитет (совет, комиссия)* – внутриорганизационная группа, которой делегированы полномочия для группового принятия решения или выполнения какого-либо задания. Комитеты могут быть специальными, например аттестационная комиссия, и постоянными, например Совет директоров.

**Задание для самостоятельной работы.** Перечислите различия учебной группы, в которой вы занимаетесь, и группы преподавателей кафедры университета, представляющей собой деловую группу организации.

## 19.2. Характеристики деловой группы и ее членов

По результатам деятельности различают эффективные и неэффективные деловые группы. *Эффективной* считается такая деловая группа, размер которой соответствует ее задачам, в составе которой находятся люди с непохожими чертами характера и образом мышления, нормы которых соответствуют достижению целей организации и созданию высокого морального духа, где хорошо выполняются как целевые, так и социальные роли и не доминирует высокий статус членов группы.

При формировании и анализе результатов деятельности деловой группы оценивают характеристики этой группы и каждого ее члена<sup>145</sup> (табл. 19.2).

Таблица 19.2

### *Характеристики деловой группы и ее членов*

Группа характеристик	Примеры характеристик (их сущность)
Общие	Размер, состав (степень сходства личностей, точек зрения, подходов при решении проблем), групповой потенциал (групповые возможности, позволяющие группе вступать во взаимодействие с окружением и адаптироваться к изменениям, происходящим в окружении), сплоченность (характеристика системы внутргрупповых связей, показывающих степень совпадения оценок, установок и позиций группы по отношению к объектам, наиболее значимым для группы в целом), организованность, активность, групповое портфолио (достижения), конфликтность, доверие и др.
Структурные	Коммуникации, нормы поведения (общепринятые стандарты индивидуального и группового поведения, сложившиеся с течением времени в результате взаимодействия членов группы, а также стереотипы поведения, которые прививаются всем членам группы посредством одобрения или неодобрения со стороны ее членов), организационный статус, роли, личные симпатии и антипатии, сила и конформизм (давление на человека, требование от него следовать групповым нормам и правилам)

<sup>145</sup>Виханский О. С., Наумов А. И. Указ. соч. С. 116 – 121.

Группа характеристик	Примеры характеристик (их сущность)
Ситуационные	Пространственное расположение группы (наличие постоянно-го и определенного места или территории, личное пространство и пространственная близость других людей, взаимное расположение мест); важность, сложность и степень структуризации задач, решаемых группой; система вознаграждения членов группы
Характеристики членов группы	Компетенции, личностные характеристики, способности, образование, жизненный опыт и др.

Указанные характеристики деловой группы могут быть как положительными, так и отрицательными. Положительные характеристики способствуют дружелюбию, консенсусу, активности, консолидации, нравственности и т. п., что обеспечивает образование положительного синергетического эффекта. Отрицательные характеристики проявляются в несогласии, пассивности, конфронтации, оппортунистическом поведении, групповщине, что порождает отрицательные синергетические эффекты. Особенно опасна для организации *групповщина*, под которой понимается состояние группы, когда она неверно реагирует на внешние воздействия, замыкается в себе и отрицает критику. Среди последствий групповщины – морализация управленческих процессов, тщеславие, ощущение неуязвимости и непобедимости в конфликтах, атмосфера конформизма.

Практика управления позволила выявить принципы, помогающие сформировать эффективную деловую группу. Обычно в такой группе не более 5 – 12 человек с разными знаниями, способностями, навыками, непохожими характерами и образом мышления. Шансы успешного функционирования и дружеских отношений выше в группе, где есть единая цель, территориальная близость расположения и выше частота встреч, больше возможностей оказывать влияние на групповые процессы и трудовую мотивацию. Для того чтобы деловая группа работала с большей эффективностью, перед ней следует ставить общие, неструктурированные задачи. Считается, что более структурированные задачи меньше способствуют развитию взаимоотношений в группе, чем менее структурированные.

**Задание для самостоятельной работы.** Дайте характеристику учебной группы, в которой вы занимаетесь.

### 19.3. Вхождение человека в деловую группу

При вхождении человека в деловую группу возникает проблема его адаптации к новым условиям. Данная проблема ставит перед человеком три задачи:

- разрушение старых поведенческих норм новичка;
- заинтересованность его в работе;
- прививание новых норм поведения<sup>146</sup>.

Такая адаптация представляет собой процесс, в котором выделяются следующие этапы:

- 1) адаптация человека к новому окружению;
- 2) коррекция и изменение поведения человека;
- 3) переход в полноценные члены группы, что может приводить к изменениям и модификациям в организации<sup>147</sup>.

Люди по-разному приспосабливаются к новым условиям работы, оценивают степень адаптации человека при его вхождении в деловую группу (табл. 19.3). В зависимости от степени адаптации различают такие типы включения новичка в деловую группу, как бунтарь, приспособленец, оригинал, приверженец<sup>148</sup> (рис. 19.1).

Таблица 19.3

*Характеристики работника в зависимости от степени его адаптации к условиям работы в деловой группе*

Степень адаптации	Отношение к ценностям и нормам организации	Основные характеристики работника
Отрицание	Непринятие ценностей и норм группы	Непримиримость, конфликтность
Мимикрия	Непринятие ценностей и норм группы, но старание следовать им	Приспособленчество, исполнительность, но ненадежность
Адаптивный индивидуализм	Принятие ценностей, но непринятие норм поведения	Оригинальность
Конформизм	Полное принятие норм и ценностей	Преданность и дисциплинированность

<sup>146</sup>Виханский О. С., Наумов А. И. Указ. соч. С. 129.

<sup>147</sup>Там же. С. 126.

<sup>148</sup>Там же. С. 132 – 134.



Рис. 19.1. Матрица типов включения человека в деловую группу<sup>149</sup>

Признаки успешной адаптации человека при вхождении его в деловую группу:

- усвоение и принятие ценностей группы и норм поведения;
- чувство ответственности за дела группы и организации;
- чувство сопричастности к принятию организационных решений;
- устойчивые внутренние обязательства по отношению к организации.

Если адаптация прошла успешно, то деловая группа принимает новичка в полноправные члены организации. Это право проявляется в следующих формах: присуждение звания, допуск к конфиденциальной информации, наделение определенными полномочиями, привлечение к участию в мероприятиях для ограниченного круга лиц и др.

**Задание для самостоятельной работы.** Составьте личный план мероприятий по адаптации к работе в деловой группе при трудоустройстве после окончания вуза.

#### 19.4. Взаимовлияние человека и деловой группы

С одной стороны, деловая группа оказывает существенное влияние на поведение ее членов<sup>150</sup>. Это влияние может быть как положительным, так и отрицательным (табл. 19.4).

<sup>149</sup>Виханский О. С., Наумов А. И. Указ. соч. С. 134.

<sup>150</sup>Там же. С. 122 – 123.

## Влияния деловой группы на ее членов

Положительные влияния	Отрицательные влияния
1) Удовлетворение потребностей в безопасности, любви, уважении, самовыражении, формировании личности и др.; 2) воспитание, обеспечение этичного поведения по отношению друг к другу; 3) обучение умению выполнять задачи, совершенствование профессиональных качеств; 4) корректировка восприятия, трудовой мотивации, системы оценок, сферы внимания; 5) повышение значимости и актуализация играемой роли; 6) изменение мировоззрения; 7) возможность творчества; 8) смелость принятия риска	1) Оказывает давление на человека, требует от него следовать групповым нормам, правилам, подчиняться коллективным интересам; 2) делает человека подверженным общественному влиянию при публичных заявлениях и высказанных мнениях, которые впоследствии изменились

Самое опасное для человека влияние деловой группы – то, когда она стирает личность человека и превращает его «в винтик».

С другой стороны, поведение человека, его действия также оказывают влияния на жизнедеятельность деловой группы. Они могут носить характер:

- *кооперации*, когда в деловой группе устанавливаются доверительные и благожелательные отношения, а человек рассматривает цели группы как не противоречащие его собственным. Такой человек готов к поиску путей улучшения взаимодействия в группе;

- *слияния*, когда человек строит свои цели исходя из целей группы, в значительной мере подчиняет свои интересы интересам группы и идентифицирует себя с ней. В ответ на приверженность группа проявляет заботу о человеке, рассматривая его проблемы и трудности как свои, и старается оказать ему содействие в решении личных проблем;

- *конфликта*, когда происходит противопоставление интересов человека и группы и борьба между ними за разрешение этого противоречия в свою пользу<sup>151</sup>.

**Задание для самостоятельной работы.** Напишите эссе на любую из тем: «Команда, в которой хотелось бы работать», «Исповедь изгоя из деловой группы», «Как согласовать интересы мои и группы?».

<sup>151</sup>Виханский О. С., Наумов А. И. Указ. соч. С. 124 – 125.

## 19.5. Изменение поведения человека посредством научения

В случае низкой степени адаптации человека при его вхождении в деловую группу прибегают к стимулирующим методам воздействия на его поведение. Наиболее эффективным методом считается научение деловому поведению.

*Научение поведению* – это устойчивый во времени процесс изменения поведения человека на основе опыта, отражающего действия человека и реакцию окружения на эти действия.

Такое научение может:

- 1) базироваться на опыте (собственном и опыте других людей);
- 2) касаться потенциального и реального поведения;
- 3) способствовать изменению человека.

Предметами научения могут быть: функциональная роль человека, способы выполнения формально-процессуальных действий, нормы и ценности организации, осознание своего места, способы решения личных и организационных задач<sup>152</sup>.

Структура процесса осознанного научения поведению представлена на рис. 19.2, 19.3.

Организация может управлять поведением, активно включаясь в процесс научения поведению на стадии получения последствий осуществленных человеком действий (рис. 19.4).

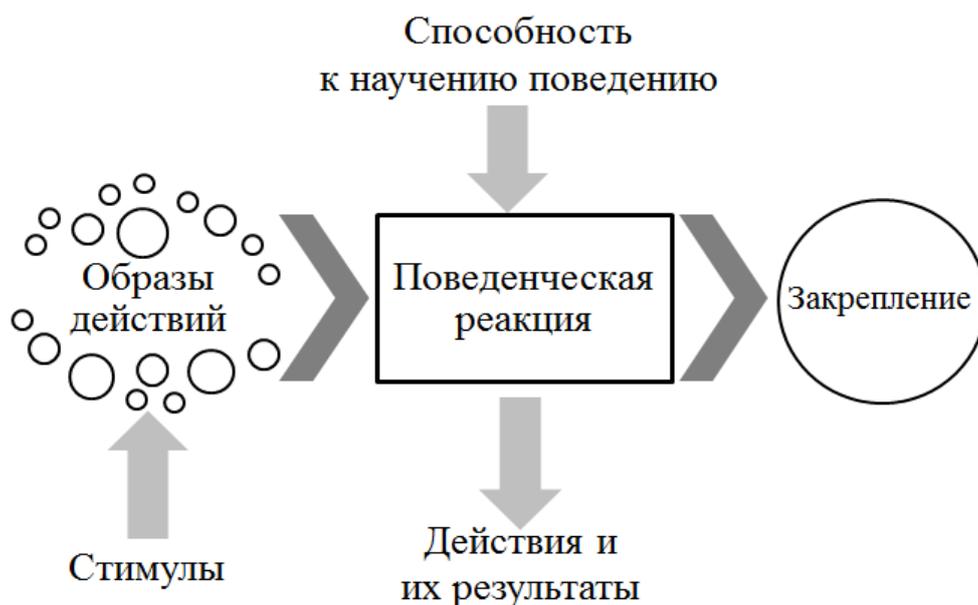


Рис. 19.2. Компоненты процесса осознанного научения поведению

<sup>152</sup>Виханский О. С., Наумов А. И. Указ. соч. С. 135 – 137.

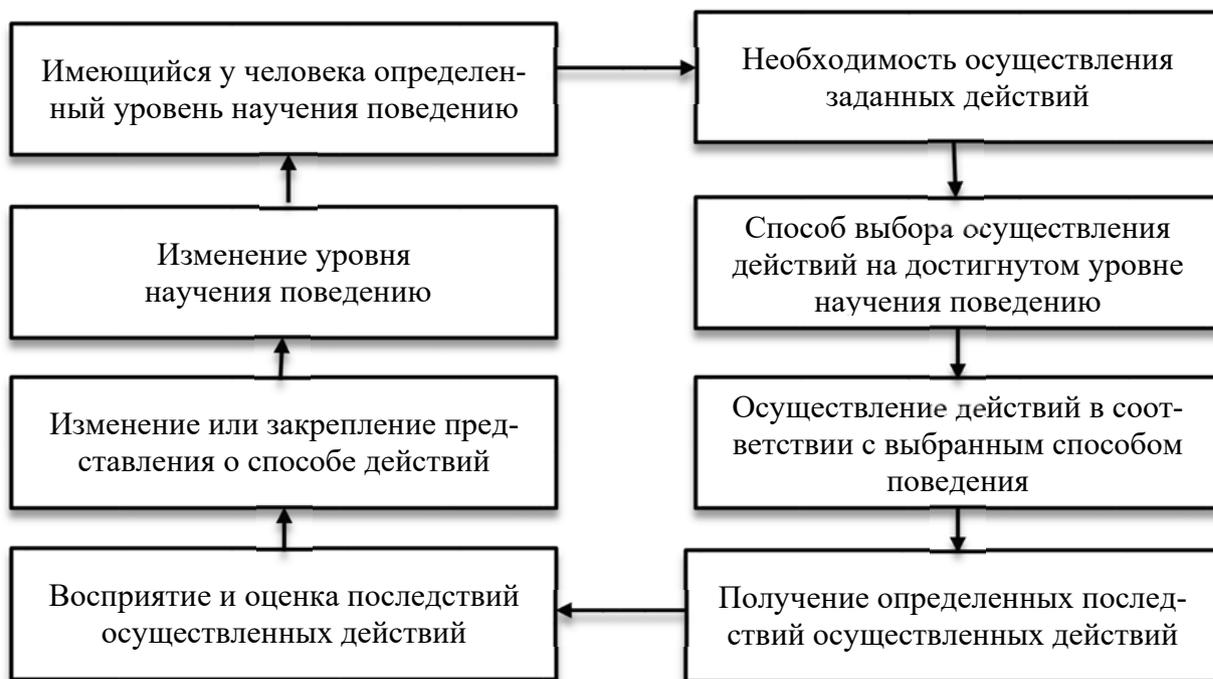


Рис. 19.3. Структура процесса осознанного научения поведению<sup>153</sup>

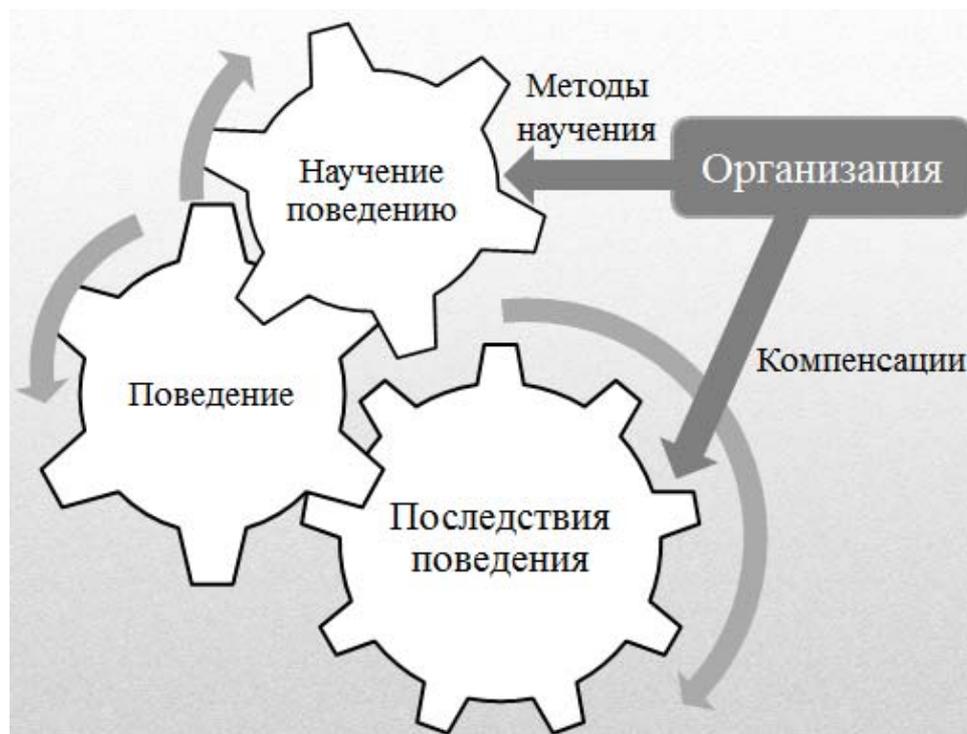


Рис. 19.4. Управление обучением поведению

<sup>153</sup>Виханский О. С., Наумов А. И. Указ. соч. С. 138.

В управлении поведением применяют следующие методы научения поведению:

- *наблюдение поведения* – подстройка собственного поведения к поведению других людей;
- *закрепление осуществленного поведения*, когда поведение задается сознательным осмыслением результатов предыдущего поведения;
- *рефлекторное поведение*, например появление начальника, которое вырабатывает условный рефлекс желания скрыться с его глаз;
- *компенсация* – это внешняя реакция на поведение человека, выражающаяся в ощущении человека, что он, поступая так или иначе, что-то приобретает либо что-то теряет, чего-то добивается или чего-то не достигает. Компенсации могут быть положительными и отрицательными, в формах наказания или гашения, непрерывными и периодическими;
- *обучение на опыте* – это изменение поведения или производительности труда, которое происходит в результате накопления опыта. Такой опыт нарабатывается по циклическому процессу (рис. 19.5)<sup>154</sup>.



Рис. 19.5. Структура цикла процесса обучения на опыте

Обучение на опыте может проводиться в различных стилях (табл. 19.5).

<sup>154</sup>Дафт Р. Л. Указ. соч. С. 555.

*Стили обучения на опыте*<sup>155</sup>

Стиль обучения	Доминантные способности к обучению	Результаты обучения	Практическое применение
Отражатель	Конкретный опыт и рефлексивное наблюдение	Генерирование идей, видение ситуации, осознание значимости и ценностей, интерес к людям, культуре и искусству	Управление человеческими ресурсами, консультирование, развитие организации
Ассимилятор	Рефлексивное наблюдение и абстрактная концептуализация	Индуктивное мышление, моделирование и комбинирование несопоставимых наблюдений, интерес к идеям и абстрактным понятиям	Исследование и стратегическое планирование
Собиратель	Абстрактная концептуализация и активное экспериментирование	Дедуктивное мышление, решительность и практичность, склонность к решению технических задач	Инженерная и производственная деятельность
Устрой-тель	Конкретный опыт	Реализация решений, тяга к экспериментированию, коммуникабельность, напористость, поспешность	Маркетинг

Чаще всего опыт делового поведения приобретается посредством наблюдения за другими людьми, изучения информации и анализа последствий собственного поведения.

**Задание для самостоятельной работы.** Напишите эссе на любую из тем: «Как научиться деловым отношениям?», «Самореабилитация менеджера, допустившего ошибку в деловых отношениях».

**Вопросы для самопроверки**

1. Что понимается под деловой группой? Приведите примеры.
2. Каковы общие характеристики деловой группы? Каков этический контекст этих характеристик?
3. Какие факторы оказывают влияние на формирование деловых групп и взаимоотношения в них?

<sup>155</sup>Дафт Р. Л. Указ. соч. С. 557.

4. Как влияет оплата труда на взаимоотношения в деловой группе?
5. Как организовать работу в команде?
6. Каковы типы включения человека в организацию?
7. Каковы аспекты взаимодействия человека и группы?
8. Как проходит адаптация человека к организационному окружению?
9. Какова динамика вхождения человека в группу? Какие влияния может оказывать группа на этот процесс?
10. Каким может быть характер взаимодействия человека и группы?
11. Каковы положительные и отрицательные стороны взаимодействия человека и группы?
12. Каковы предельные типы поведения новичка в группе?
13. С помощью каких показателей оцениваются результаты вхождения человека в группу?
14. Что понимают под научением поведению в группе?
15. Как изменить деловое поведение с помощью научения?
16. Какова структура процесса научения поведению в группе?
17. В каких стилях осуществляют научение поведению в группе?
18. Каковы методы научения поведению в группе?
19. Как научить деловому поведению методом компенсации?

### ***Список рекомендуемой литературы***

1. *Берн, Э.* Лидер и группа: о структуре и динамике организаций и групп / Э. Берн. – М. : Эксмо, 2009. – 512 с. – ISBN 978-5-699-31610-6.
2. *Дафт, Р. Л.* Менеджмент : пер. с англ. / Р. Л. Дафт. – 8 изд., стер. – СПб. : Питер, 2011. – С. 531 – 606. – ISBN 978-5-496-01569-1.
3. *Урмина, И. А.* Самоменеджмент : учеб. для академ. бакалавриата / И. А. Урмина. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Юрайт, 2017. – 263 с. – ISBN 978-5-9916-9813-9.

## Глава 20. ДИНАМИКА ГРУПП И ЛИДЕРСТВО В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

Людей нельзя внести вверх по лестнице –  
они должны карабкаться сами.

*Й. Шумпетер*

### 20.1. Сущность и факторы групповой динамики

Важнейшая функция организационной коммуникации – управление групповой динамикой, под которой понимается закономерная смена образцов взаимодействия членов социальных групп между собой. А. В. Петровский выделил этапы групповой динамики (табл. 20.1)<sup>156</sup>.

Таблица 20.1

#### *Этапы групповой динамики*

Этап	Характеристика образца взаимодействия членов группы
Диффузная группа	Члены группы не имеют ни общей цели, ни общей деятельности
Группа-ассоциация	У членов группы есть общая цель, официальная структура, но нет совместной деятельности
Группа-кооперация	Члены группы осуществляют общую деятельность
Группа-автономия	Группа характеризуется развитой сплоченностью и общей эффективной деятельностью
Трудовой коллектив	Группа характеризуется совместной социально значимой деятельностью

На групповую динамику оказывают влияние социально-психологические факторы (табл. 20.2)<sup>157</sup>.

<sup>156</sup>Психология малой группы: ретроспективный научно-вспомогательный указатель отечественных трудов, изданных в СССР и России. 100 лет пути / сост.: А. В. Сидоренков [и др.] ; отв. ред. А. В. Сидоренков. М. : КРЕДО, 2014. С. 122 – 123.

<sup>157</sup>Дафт Р. Л. Указ. соч. С. 534 – 544.

## Социально-психологические факторы групповой динамики

Фактор	Сущность фактора
Организационное гражданство	Рабочее поведение, выходящее за рамки должностных требований и обеспечивающее достижение успеха организации, например помощь коллегам по работе и покупателям, сверхурочная работа
Установка	Устойчивая оценка (положительная или отрицательная), предопределяющая направленность действий индивида
Перцепция	Когнитивный процесс осознания окружающего мира посредством отбора, организации и интерпретации информации из внешнего окружения
Атрибуция	Суждения об обусловленности поведения человека
Личность человека	Набор характеристик, лежащих в основе относительно устойчивого образца поведенческой реакции на идеи, окружающие объекты и людей

Сложное влияние на группу оказывают установки. В структуре установки выделяют три компонента:

- *когнитивный* (познания, мысли) – убеждения, мнения, информация в отношении объекта установки, например знания о требованиях рабочего места;
- *аффективный* – эмоции или чувства человека в отношении объекта установки, например удовлетворение от работы;
- *поведенческий*, например приход на работу раньше времени.

Изменение одного из компонентов приводит к изменению установки в целом. Так, изменение когнитивного компонента делает возможной передачу в компетенцию работников принятия управленческого решения; изменение аффективного компонента может возбудить в работниках энтузиазм в отношении делегирования полномочий; изменение поведенческого компонента может выражаться в том, что работники будут сами принимать управленческие решения.

Среди установок, наиболее влияющих на рост продуктивности труда, – удовлетворенность работой (содержанием, оплатой и условиями труда, взаимоотношениями в коллективе, возможностью контроля) и приверженность организации, т. е. лояльность к ней и высокая заинтересованность в ее результатах. Развитие чувства привер-

женности способствует снижению текучести кадров и продуктивной работе сверх должностной инструкции.

Однако если человек осознает несоответствие своих установок и поведения, то он испытывает психологический дискомфорт, что может вызывать когнитивный диссонанс в группе. В этом случае требуется исправлять ошибки установок.

Люди концентрируют внимание на раздражителях, соответствующих их установкам, ценностям и личности, благодаря способности к *перцепционной селективности*. Под ней понимаются обзорение и отбор различных объектов и раздражителей, на которые может быть обращено внимание индивида. Человек наблюдает внешние события, «сканирует» информацию о них, отбирает ее для обработки, организует и интерпретирует ответную реакцию. Люди по-разному воспринимают одну и ту же информацию, т. е. они обладают различной перцепционной селективностью. В управлении групповой динамикой важно распознавать и уметь исправлять ошибки перцепции, или *перцепционные искажения* (табл. 20.3).

Таблица 20.3

*Перцепционные искажения*

Перцепционное искажение	Сущность искажения
Стереотипирование	Стремление отнести человека к какой-то группе и приписать ему широко распространенные обобщения
Эффект нимба	Впечатление о человеке на основании одной характеристики
Проецирование	Стремление видеть качества собственной личности в других людях
Перцепционная оборона	Стремление защитить себя от идей или людей, которые представляют собой угрозу

На поведение человека в деловой группе влияет атрибуция. Различают внешнюю и внутреннюю атрибуцию. В первом случае поведение обусловлено характеристиками человека, во втором – ситуацией. В процессах атрибуции также возникают ошибки, которые необходимо распознавать и исправлять в управлении групповой динамикой. Наиболее распространенные ошибки атрибуции:

- *преувеличенное значение влияния внутренних факторов и заниженное – внешних*, например: человек допускает такую ошибку,

когда причину назначения на должность связывает исключительно с влиянием внутренних факторов;

- *предрасположенность к самому себе*, например: человек допускает ошибку, когда, добиваясь успеха, завывает собственные заслуги, а в случае неудачи винит внешние обстоятельства.

**Задание для самостоятельной работы.** Изучите менеджерские способы управления факторами групповой динамики.

## 20.2. Влияние личности на групповую динамику

Понимание личности помогает предсказывать реакции работников на конкретные ситуации<sup>158</sup>. Личность распознается по особым характеристикам (табл. 20.4).

Таблица 20.4

### *Основные отличительные характеристики личности*

Характеристика	Сущность характеристики
Экстравертность	Степень коммуникабельности, настойчивости, разговорчивости человека, его комфорта в межличностных взаимоотношениях
Контактность	Степень уживчивости человека с другими за счет добродушия, умения взаимодействовать, прощать, понимать, доверять
Добросовестность	Ответственность, надежность, стабильность, умение бороться за результат
Эмоциональная стабильность	Степень спокойствия, энтузиазма и уверенности человека
Открытость	Широта интересов, развитость воображения, креативность, артистизм, готовность к восприятию новых идей
Эмоциональные способности	Самоанализ, способность управлять эмоциональным состоянием (своим и других)
Самотивация	Внутренняя мотивация, активное побуждение себя к действию и эффективному выполнению работы
Коммуникабельность	Способность к общению, установке контактов и налаживанию связей
Эмпатия	Умение ставить себя на место других

<sup>158</sup> Дафт Р. Л. Указ. соч. С. 545 – 553.

Личность созревает в ходе трудовой деятельности. Различают стадии процесса морального развития личности (рис. 20.1).

Стадия 1. Предшествующее развитие	Стадия 2. Общее развитие	Стадия 3. Последующее развитие
Соблюдает правила во избежание наказания. Действия служат собственным интересам. Послушание ради самого себя	Живет в соответствии с ожиданиями окружающих. Выполняет обязанности, возлагаемые на него социальной системой. Соблюдает законы	Следует индивидуальным принципам добра и справедливости. Осознает, что ценности остальных людей отличны от его собственных и ищет неординарные решения этических дилемм. Соблюдает баланс между личными и общественными интересами.

Стиль лидерства	Авторитарный / принудительный	Направляющий / воодушевляющий, ориентированный на командную работу	Трансформирующий, или обслуживающий
Поведение подчиненных	Выполнение задач	Совместная работа в группах	Работники получают дополнительные полномочия, участвуют в управлении

Рис. 20.1. Стадии морального развития личности<sup>159</sup>

Личности различаются не только степенью моральной зрелости, но также и ценностными ориентациями, что оказывает существенное влияние на групповую динамику и определяет характер лидерства. В менеджменте личности наиболее влиятельных работников оценивают по критериям, определяющим склонности к тому или иному стилю управления (табл. 20.5)<sup>160</sup>.

<sup>159</sup>Дафт Р. Л. Указ. соч. Менеджмент. С. 43 – 54.

<sup>160</sup>Там же С. 550 – 554.

Таблица 20.5

*Критерии оценки типа личности работника*

Критерий	Сущность критерия	Признаки типа личности
Траектория контроля	Направление поведения человека	1) <i>Внутренняя траектория контроля</i> – направление поведения активного человека, способного управлять своей судьбой. Такие люди независимы и трудноуправляемы, но легко поддаются мотивации, способны к обработке сложной информации и принятию решений, ориентированы на достижение; 2) <i>внешняя траектория контроля</i> – направление поведения пассивного человека, считающего, что его судьба зависит от шанса, везения и других людей и событий. Такие люди уступчивы, управляемы, готовы подчиняться, но с трудом мотивируются, в неудачах обвиняют других
Авторитаризм	Уверенность в том, что в организации должны существовать власть и иерархическая лестница	1) <i>Высокая степень авторитаризма</i> – склонность подчиняться признанному авторитету, вера в традиционные ценности, критическое отношение к другим, противодействие использованию субъективных ощущений; 2) <i>низкая степень авторитаризма</i> – широкие полномочия и ожидания равноправия со стороны молодых работников
Макиавеллизм	Манипулирование людьми в угоду сугубо личным интересам	1) <i>Высокая степень макиавеллизма</i> – предрасположенность к прагматизму и нечестности, убедительность, способность брать контроль в свои руки, противодействие власти других людей; 2) <i>низкая степень макиавеллизма</i> – противоположные качества
Стили разрешения проблем	Подходы к сбору и оценке информации	1) <i>Воспринимающий</i> : люди такого типа используют известные и надежные данные, предпочитают стандарт и порядок; 2) <i>интуитивный</i> : такие люди предпочитают фактам возможности, используют абстрактные концепции; 3) <i>осмысливающий</i> : люди базируют свои суждения на беспристрастном анализе, отталкиваясь от причинно-следственных связей и логики; 4) <i>ощущающий</i> : такие люди базируют свои суждения на личных ценностях и эмоциональных аспектах ситуации

**Задание для самостоятельной работы.** С помощью рассмотренных критериев попытайтесь составить собственные личностные характеристики и характеристики наиболее известных управленцев.

### 20.3. Организационное лидерство

В менеджменте сущность лидерства рассматривается в двух аспектах:

- 1) возможность влияния на поведение людей, определяемая личными качествами человека и его подходом к общению;
- 2) тип управленческого воздействия по схеме «лидер – последователь», основанный на наиболее эффективном побуждении людей к достижению общих целей.

Лидерство как метод управления имеет преимущества и недостатки (табл. 20.6).

Таблица 20.6

#### *Преимущества и недостатки лидерства*

Преимущества	Недостатки
1. Высокий уровень доверия 2. Хорошее отношение к людям 3. Компетентность 4. Рассудительность	1. Зависимость от желания лидера 2. Удержание власти путем искусственного усложнения ситуации 3. Распад отношений после ухода лидера

Факторы эффективности лидерства:

- видение – воображение идеи, которая вселяет в последователей силы и желание ее воплотить;
- сила лидерского влияния – умение донести идею до последователей и обосновать ее важность;
- коммуникации – информирование и организация участия последователей в реализации идеи;
- доверие – возможность разделения власти с последователями;
- гибкость – возможность корректировки идеи при сохранении доверия.

Член деловой группы становится лидером, в случае если он доказал свою компетентность и ценность.

**Задание для самостоятельной работы.** Прочитайте указанные ниже статьи, размещенные на сайте ВлГУ (архив журнала), и ответьте на следующие вопросы. Какой вред человеку приносит тщеславное лидерство? Какое лидерство можно рассматривать как нравственное? Каковы польза и тяготы нравственного лидерства? Возможно ли благословенное лидерство в менеджменте? На какую модель лидерства ориентируетесь вы, и каковы ваши ожидания от практической реализации этой модели?

*Родионова, Н. В.* Взгляд на нравственное лидерство в менеджменте с точки зрения христианской этики [Электронный ресурс] / Н. В. Родионова // Вестник Владимирского государственного университета имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых. Сер.: Экономические науки. 2015. – № 5 (3). – С. 28 – 43. – URL: <http://vestnik-es.vlsu.ru/index.php?id=4> (дата обращения: 16.05.2018).

*Родионова, Н. В.* Размышление: возможно ли благословенное лидерство в менеджменте? (По учению старца Паисия Святогорца) [Электронный ресурс] / Н. В. Родионова // Вестник Владимирского государственного университета имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых. Сер.: Экономические науки. 2015. – №4 (6). – С. 37 – 55. 2015. – №4 (6). – С. 37 – 55. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=24985907> (дата обращения: 16.05.2018).

## 20.4. Менеджер и лидер

Роли менеджера и лидера<sup>161</sup> не всегда совпадают. Они схожи умениями общаться, диагностировать ситуацию, адаптировать к ней свое поведение и ресурсы. Их отличия приведены в табл. 20.7.

Таблица 20.7

*Отличия менеджера от лидера<sup>162</sup>*

Менеджер	Лидер
Администратор	Новатор
Поручает	Вдохновляет
Работает по целям других	Работает по своим целям
План – основа действий	Видение – основа действий
Полагается на систему	Полагается на людей

<sup>161</sup>Виханский О. С., Наумов А. И. Указ. соч. С. 463 – 465.

<sup>162</sup>Там же. С. 464.

Менеджер	Лидер
Использует доводы	Использует эмоции
Контролирует	Доверяет
Поддерживает движение	Дает импульс движению
Профессионален	Энтузиаст
Принимает решения	Превращает решения в реальность
Делает дело правильно	Делает правильное дело
Уважаем	Обожаем

## 20.5. Концепции лидерства

Проведено более десяти тысяч различного рода исследований проблемы лидерства<sup>163</sup>. В результате их обобщения по двум измерениям (динамика поведения и уровень ситуационности) выделены четыре основных подхода к изучению лидерства (рис. 20.2).

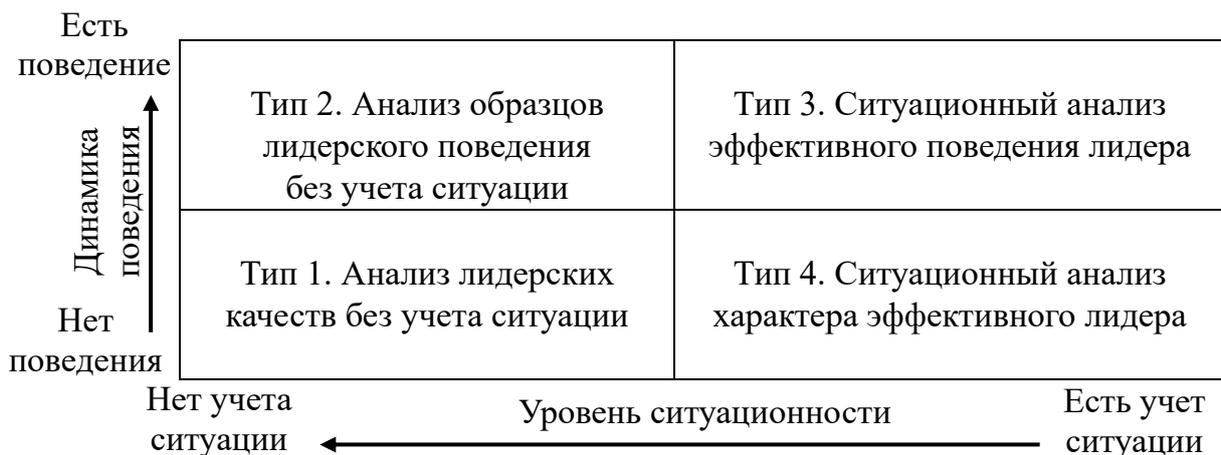


Рис. 20.2. Типы подходов к изучению лидерства<sup>164</sup>

Динамика поведения отражает то, как рассматривается лидер: в статике анализируют лидерские качества, а в динамике – образцы лидерского поведения.

В первом случае лидерство трактуется в терминах относительно постоянных и устойчивых качеств характера индивида. Считается,

<sup>163</sup>Виханский О. С., Наумов А. И. Указ. соч. С. 466 – 509.

<sup>164</sup>Там же. С. 467.

что лидер имеет определенные врожденные черты, которые ему необходимы, чтобы быть эффективным. Поведенческий подход основан на результатах наблюдения образцов лидерского поведения, т. е. действий лидера, а не наследованных им качеств.

Второе измерение связано с уровнем, или степенью, принятия ситуационности за основу анализа в рамках того или иного подхода к изучению лидерства.

Итак, на одном полюсе находятся подходы, подводящие к идее универсальности, на другом – критической, решающей для эффективного лидерства признается ситуационность. Комбинация двух переменных приводит в конечном счете к выделению четырех типов лидерства в организации (табл. 20.8).

Таблица 20.8

*Общая классификация концепций лидерства*

Тип подхода к изучению лидерства	Концепции лидерства
Тип 1. Анализ лидерских качеств без учета ситуации	Теория лидерских качеств (У. Бенниса, Р. Стогдилла, Р. Манна), теория «Х» и «У» Д. МакГрегора
Тип 2. Анализ образцов лидерского поведения без учета ситуации	Концепции лидерского поведения Мичиганского университета и университета штата Огайо, система управления Р. Лайкерта, концепция «вознаграждения и наказания»
Тип 3. Ситуационный анализ эффективного поведения лидера	Концепции ситуационного лидерства Танненбаума – Шмидта, Фидлера, Херсея – Бланшара, Хауза – Митчелла, Стинсона – Джонсона, Врума – Йеттона – Яго
Тип 4. Ситуационный анализ характера эффективного лидера	Атрибутивная теория лидерства, концепции лидера-преобразователя и харизматического лидера

Первый тип включает подходы, основанные на анализе лидерских качеств. Второй тип рассматривает лидерство как набор образцов поведения, присущий лидеру в любом организационном окружении. Третий тип предполагает изучение лидерского поведения, а четвертый – характера лидера в зависимости от конкретной ситуации.

**Задание для самостоятельной работы.** Самостоятельно изучите концепции лидерства, представленные в табл. 20.8.

### ***Вопросы для самопроверки***

1. Каковы этапы групповой динамики в системе менеджмента?
2. Каковы основные факторы групповой динамики?
3. Каковы компоненты установок делового поведения?
4. Как можно изменить установки делового поведения?
5. Какое влияние могут оказывать установки делового поведения на продуктивность труда?
6. Каковы ошибки атрибуции? Как их не допустить?
7. Какова роль личности в управлении?
8. Каковы отличительные особенности и основные характеристики личности?
9. Как личность работника влияет на установки, перцепции и атрибуцию?
10. Каковы факторы направленности личности?
11. Какие типы людей различают по стилю разрешения проблем?
12. Каковы характерные признаки лидера?
13. Каковы основные функции лидера?
14. В чем различия власти и лидерства?
15. Каковы различия лидера и менеджера?
16. Каковы типы лидеров в управлении?
17. Каковы факторы эффективного лидерства?
18. В чем состоит сущность теории лидерских качеств?
19. Какова характеристика систем лидерства Лайкерта?
20. Какова классификация стилей лидерства?
21. В чем состоит сущность модели ситуационного лидерства Танненбаума – Шмидта? Каково ее практическое применение?
22. В чем состоит сущность модели ситуационного лидерства Фидлера? Каково ее практическое применение?
23. В чем состоит сущность модели ситуационного лидерства Херсея – Бланшара? Каково ее практическое применение?
24. В чем состоит сущность модели ситуационного лидерства Хауза – Митчелла? Каково ее практическое применение?
25. В чем состоит сущность модели ситуационного лидерства Стинсона – Джонсона? Каково ее практическое применение?
26. В чем состоит сущность модели ситуационного лидерства Врума – Йеттона – Яго? Каково ее практическое применение?
27. Какие новые тенденции появились в теории лидерства?

### ***Список рекомендуемой литературы***

1. *Адизес, И. К.* Развитие лидеров : Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей / И. К. Адизес. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 259 с. – ISBN 978-5-9614-5325-6.

2. *Бальзони, Дж.* Быть лидером: 50 способов добиваться впечатляющих результатов : пер. с англ. / Дж. Бальзони. – М. : Эксмо, 2014. – 288 с. – ISBN 978-5-699-70027-1.

3. *Бушар, К.* Путь Caterpillar : Уроки лидерства, роста и борьбы за стоимость : пер. с англ. / К. Бушар, Дж. Кох. – М. : Альпина Паблишер, 2014. – 352 с. – ISBN 978-5-9614-3527-6.

4. *Кови, С.* Лидерство, основанное на принципах / С. Кови. – 7-е изд., стер. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 302 с. – ISBN 978-5-9614-5052-1.

5. *Кови, С.* Семь навыков эффективных менеджеров : Самоорганизация, лидерство, раскрытие потенциала / С. Кови. – 2-е изд., стер. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 88 с. – ISBN 978-5-9614-4773-6.

6. *Коттер, Дж.* Лидерство Мацуситы : Уроки выдающегося предпринимателя XX века : пер. с англ. / Дж. Коттер. – 4-е изд., стер. – М. : Альпина Паблишер, 2014. – 254 с. – ISBN 978-5-9614-1573-5.

7. *Лудман, К.* Синдром альфа-лидера : учеб. пособие / К. Лудман, Э. Эрландсон, В. Башкирова. – 2-е изд., стер. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 205 с. – ISBN 978-5-9614-5146-7.

8. Развитие потенциала сотрудников : Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / С. Иванова [и др.]. – 5-е изд., стер. – М. : Альпина Паблишер, 2014. – 279 с. – ISBN 978-5-9614-1429-5.

9. *Селезнева, Е. В.* Лидерство : учеб. и практикум для академ. бакалавриата / Е. В. Селезнева. – М. : Юрайт, 2017. – 429 с. – ISBN 978-5-9916-4361-0.

10. *Элмют, Дж.* Уроки лидерства / Дж. Элмют, У. Саймон. – М. : Эксмо, 2012. – 336 с. – ISBN 978-5-9614-0642-9.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Курс дисциплины «Основы менеджмента» закладывает потенциал интеграции всех других дисциплин. В результате изучения курса студенты должны:

- *иметь представления* об основных этапах эволюции управленческой мысли, ключевых положениях научных школ в области менеджмента;

- *выработать навыки* участия в управленческой деятельности и готовность к инициированию ее моделирования и виртуализации с помощью ИТ-технологий;

- *развить* способности придерживаться этических ценностей и здорового образа жизни, делового общения: публичных выступлений, переговоров, проведения совещаний, деловой переписки, электронных коммуникаций;

- *владеть:* прикладными предметными умениями практического применения методов менеджмента, навыками поиска взаимосвязей управляемых явлений, а также их факторов, свойств, причин и следствий; выбора критериев эффективности предлагаемых мер по совершенствованию системы управления; различными способами разрешения конфликтных ситуаций; способностью к анализу и проектированию межличностных, групповых и организационных коммуникаций; способностью использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач в организации, способностью оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений;

- *обладать* способностями: проектировать организационную структуру организации, распределять полномочия и ответственность на основе их делегирования; эффективно организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды;

- *видеть* целостность системы менеджмента;

- *быть готовыми* к разработке процедур и методов контроля;

- *знать* в рамках общей теории управления организационные, функциональные и социально-психологические аспекты управления организациями;

- *уметь*: системно характеризовать складывающуюся хозяйственную ситуацию, выделяя корневые проблемы управления, ставить соответствующие им задачи; реально и обоснованно строить модели системы управления, адекватные объекту и предмету экономики; оценивать условия, разрабатывать прогнозные сценарии хода и последствий реализации управленческих решений с позиции социальной ответственности; вырабатывать альтернативные управленческие решения и выбирать оптимальное.

Знания, умения и навыки, развиваемые в рамках указанной дисциплины, – залог эффективной деятельности в любой области.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абросимова, М. А. Информационные технологии в государственном и муниципальном управлении : учеб. пособие / М. А. Абросимова. – М. : КНОРУС, 2013. – 248 с. – ISBN: 978-5-406-00494-4.
2. Автоматизированное рабочее место для статистической обработки данных / В. В. Шураков [и др.]. – М. : Финансы и статистика, 2013. – 190 с. – ISBN 5-279-00529-0.
3. Автоматизированные рабочие места руководителей и специалистов управления предприятием / Б. А. Буренин [и др.]. – М. : Машиностроение, 2003. – 172 с. – ISBN 5-217-01141-6.
4. Агальцов, В. П. Информатика для экономистов : учебник / В. П. Агальцов, В. М. Титов. – М. : ФОРУМ : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 448 с. – ISBN 978-5-8199-0274-5.
5. Агеева, Н. Г. Менеджмент для инженеров : учебник. В 3 ч. Ч. 1. Основы менеджмента / Н. Г. Агеева, О. Н. Дмитриев, Э. С. Минаев. – М. : Высш. шк. : Доброе слово, 2002. – 359 с. – ISBN 5-06-004116-6.
6. Акперов, И. Г. Информационные технологии в менеджменте : учебник / И. Г. Акперов, А. В. Сметанин, И. А. Коноплева. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 400 с. – ISBN 978-5-160-05001-0.
7. Асаул, А. Н. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса / А. Н. Асаул, И. П. Князь, Ю. В. Коротаева. – СПб. : ИПЭВ, 2007. – 224 с. – ISBN 978-5-91460-003-4.
8. Базиян, Н. Р. Практический менеджмент в России / Н. Р. Базиян. – М. : Церера, 2005. – 528 с. – ISBN 5-89710-021-7.
9. Баринов, В. А. Организационное проектирование : учебник / В. А. Баринов. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 399 с. – ISBN 5-16-002430-1.
10. Башлыков, А. А. Основы конструирования интеллектуальных систем поддержки принятия решений в атомной энергетике : учебник / А. А. Башлыков, А. П. Еремеев. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 351 с. – ISBN 978-5-16-012686-9.
11. Веснин, В. Р. Менеджмент : учебник / В. Р. Веснин. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Проспект, 2011. – 504 с. – ISBN 978-5-482-01208-6.
12. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 4-е изд., доп. и перераб. – М. : Экономистъ, 2008. – 288 с. – ISBN 978-5-9776-0085-9.

13. Герасимов, Б. Н. Реинжиниринг процессов организации : монография / Б. Н. Герасимов. – М. : Вуз. учеб. : ИНФРА-М, 2018. – 256 с. – ISBN 978-5-9558-0518-4.

14. Герчикова, И. Н. Менеджмент : учеб. для вузов / И. Н. Герчикова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 511 с. – ISBN 978-5-238-01095-3.

15. Головицына М. В., Спиридонова Е. А. Применение экспертных систем в экономике // Вопросы экономических наук. 2010. – № 4. – С. 150 – 151.

16. ГОСТ Р 57193-2016 (ISO/IEC/IEEE 15288:2015, NEQ). Системная и программная инженерия. Процессы жизненного цикла систем / Федер. агентство по техн. регулированию и метрологии. – М. : Стандартинформ, 2016. – 94 с.

17. Гребешков, А. Ю. Вычислительная техника, сети телекоммуникации : учеб. пособие для вузов / А. Ю. Гребешков, Н. А. Попова. – М. : Горячая линия – Телеком, 2015. – 190 с. – ISBN 978-5-9912-0492-7.

18. Дафт, Р. Л. Менеджмент : пер. с англ. / Р. Л. Дафт. – 8-е изд., стер. – СПб. : Питер, 2011. – 864 с. – ISBN 5-94723-014-23.

19. Делавинья, С. Психология и экономика: результаты эмпирических исследований / С. Делавинья // Вопросы экономики. – 2011. – № 4. – С. 47 – 77.

20. Долан, С. Управление на основе ценностей : Корпоративное руководство по выживанию, успешной жизнедеятельности и умению зарабатывать деньги в XXI веке / С. Долан, С. Гарсия. – М. : Претекст, 2008. – 320 с. – ISBN 978-5-98995-033-1.

21. Елиферов, В. Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление : учебник / В. Г. Елиферов, В. В. Репин. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 319 с. – ISBN 5-16-001825-5.

22. Емельянов, Ю. Информационная и коммуникационная культура в компании / Ю. Емельянов // Проблемы теории и практики управления. – 2010. – № 10. – С. 8 – 18.

23. Кибанов, А. Методы построения системы управления персоналом / А. Кибанов // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2007. – № 6. – С. 32 – 41.

24. Кибанов, А. Я. Оценка экономической и социальной эффективности проекта совершенствования системы и технологии управления персоналом организации : учеб. пособие / А. Я. Кибанов. – М. : ГУУ, 2006. – 41 с. – ISBN 978-5-392-02959-4.

25. Клейнер, Г. Стратегический менеджмент: актуальные проблемы и новые направления / Г. Клейнер // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – № 1. – С. 15 – 22.
26. Ковалева, В. Д. Автоматизированное рабочее место экономиста / В. Д. Ковалева, В. В. Хисамудинов. – М. : Финансы и статистика, ИНФРА-М, 2009. – 336 с. – ISBN 978-5-279-03326-3.
27. Когаловский М. Р. Перспективные технологии информационных систем / М. Р. Когаловский. – 2-е изд., стер. – М. : ДМК Пресс, 2018. – 287 с. – ISBN 978-5-93700-042-2.
28. Коротков, Э. М. Управление качеством образования : учеб. пособие для вузов / Э. М. Коротков. – 2-е изд., стер. – М. : Академ. Проспект, 2007. – 320 с. – ISBN 978-5-8291-0836-6.
29. Коротков, Э. Стратегия и тактика в антикризисном управлении / Э. Коротков // Антикризисный менеджмент. – 2010. – № 2. – С. 2 – 15.
30. Корпоративная социальная ответственность : учеб. для академ. бакалавриата / под ред. В. Я. Горфинкеля, Н. В. Родионовой. – М. : Юрайт, 2013. – 570 с. – ISBN 978-5-9916-4010-7.
31. Костюкова, Е. И. Организационно-методическое обеспечение управленческого учета затрат и калькулирования себестоимости продукции : монография / Е. И. Костюкова, Р. И. Галилова. – Ставрополь : АГРУС, 2013. – 156 с. – ISBN 978-5-9596-0972-6.
32. Кравченко, А. И. История менеджмента : учебник / А. И. Кравченко. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : КНОРУС, 2010. – 432 с. – ISBN 978-5-406-00011-3.
33. Красовский, Ю. Д. Консалт: визуализация конфликтных отношений / Ю. Д. Красовский // Корпоративная ответственность. – 2010. – № 1 – 3. – С. 32 – 39.
34. Красовский, Ю. Д. Социокультурные основы управления бизнес-организацией : учеб. пособие / Ю. Д. Красовский. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 391 с. – ISBN 5-238-01118-0.
35. Кузнецов, Ю. В. Парадигма развития новых типов организаций / Ю. В. Кузнецов // Актуальные проблемы менеджмента в РФ: качественное совершенствование управления экономикой : материалы междунар. науч.-практ. конф., Санкт-Петербург, 14 нояб. 2014 г. – СПб. : Издат. центр экон. фак. СПбГУ, 2015. – С. 179 – 181. – ISBN 978-5-4210-0069-3.

36. Лазицкас, Е. А. Базы данных и системы управления базами данных : учеб. пособие / Е. А. Лазицкас, И. Н. Загуменникова, П. Г. Гилевский. – Минск : РИПО, 2016. – 268 с. – ISBN 978-985-503-558-0.

37. Липунцов, Ю. П. Прикладные программные продукты для экономистов. Основы информационного моделирования : учеб. пособие / Ю. П. Липунцов ; под науч. ред. проф. М. И. Лугачева. – М. : Проспект, 2014. – 252 с. – ISBN 978-5-392-17845-2.

38. Лопатников, Л. И. Популярный экономико-математический словарь / Л. И. Лопатников. – 3-е изд., доп. – М. : Знание, 1990. – 256 с. – ISBN 5-07-000414-X.

39. Лукасевич, И. Я. Информационные ресурсы и технологии в финансовом менеджменте : учеб. для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Магистр экономики» и «Магистр менеджмента», а также студентов вузов специальности «Финансы и кредит», специализации «Финансовый менеджмент» / И. Я. Лукасевич ; под ред. И. Я. Лукасевича, Г. А. Титоренко. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 271 с. – ISBN 978-5-238-02250-5.

40. Менеджмент : учебник / под ред. М. Л. Разу. – 3-е изд., стер. – М. : КНОРУС, 2011. – 480 с. – ISBN 978-5-406-01093-8.

41. Мескон, М. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Мескон, Ф. Хедоури, М. Альберт. – М. : Вильямс, 2008. – 672 с. – ISBN 978-5-8459-1060-8.

42. Мыльник, В. В. Исследование систем управления : учеб. пособие / В. В. Мыльник, Б. П. Титаренко, В. А. Волочиенко. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Деловая кн., 2004. – 352 с. – ISBN 5-88687-127-6.

43. Назарова, О. Б. Разработка реляционных баз данных с использованием CASE-средства All Fusion Data Modeler : учеб.-метод. пособие / О. Б. Назарова, О. Е. Масленникова. – 2-е изд., стер. – М. : ФЛИНТА, 2013. – 74 с. – ISBN 978-5-9765-1601-4.

44. Новожилов, В. В. У истоков подлинной экономической науки / В. В. Новожилов. – М. : Наука, 1995. – 234 с. – ISBN 5-02-010841-3.

45. Образование в России. 2003 : стат. сб. / пред. редкол. М. Н. Сидоров. – М. : Госкомстат России, 2003. – 414 с. – ISBN 5-89476-140-9.

46. Оганян, К. М. Объектно- и субъектно-ориентированные CASE-технологии в социальной работе / К. М. Оганян, К. К. Оганян. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 280 с. – ISBN 978-5-16-103596-2.

47. Переверзев, Л. П. Менеджмент : учебник / Л. П. Переверзев, Н. А. Шайденко, Л. Е. Басовский. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 330 с. – ISBN 978-5-16-003239-9.

48. Петрова, С. А. Моделирование информационного обеспечения систем оперативного менеджмента / С. А. Петрова. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 274 с. – ISBN 978-5-16-103871-0.

49. Пирогов, В. Ю. Информационные системы и базы данных: организация и проектирование : учеб. пособие / В. Ю. Пирогов. – СПб. : БХВ-Петербург, 2009. – 528 с. – ISBN 978-5-9775-0399-0.

50. Пономарева, А. М. Коммуникационный маркетинг: креативные средства и инструменты : учеб. пособие / А. М. Пономарева. – М. : РИОР : НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 247 с. – ISBN 978-5-369-01531-5.

51. Психология малой группы: ретроспективный научно-вспомогательный указатель отечественных трудов, изданных в СССР и России. 100 лет пути / сост.: А. В. Сидоренков [и др.] ; отв. ред. А. В. Сидоренков. – М. : КРЕДО, 2014. – 268 с. – ISBN 978-5-98615-179-3.

52. Реинжиниринг бизнес-процессов : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / А. О. Блинов [и др.] ; под ред. А. О. Блинова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 335 с. – ISBN 978-5-238-01823-2.

53. Родионова, Н. В. Инфраструктура инновационного предпринимательства / Н. В. Родионова // Инновационное предпринимательство : учеб. для вузов / под ред. В. Я. Горфинкеля, Т. Г. Попадюк. – М. : ЮРАЙТ, 2013. – С. 148 – 167. – ISBN 978-5-9916-2278-3.

54. Родионова, Н. В. Методы исследования в менеджменте. Организация исследовательской деятельности. Модуль 1 : учебник / Н. В. Родионова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 415 с. – ISBN 978-5-238-02275-8.

55. Родионова, Н. В. Теория и методология исследования взаимосвязи экономических и социальных показателей в системах управления / Н. В. Родионова. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 317 с. – ISBN 978-5-16-012965-5.

56. Российский статистический ежегодник. 2017 : стат. сб. / пред. редкол. А. Е. Суринов. – М. : Росстат, 2017. – С. 196 – 197. – ISBN 978-5-89476-4405.

57. Семь нот менеджмента : настол. кн. рук. / под ред. В. В. Кондратьева. – 7-е изд., перераб. и доп. – М. : Эксмо, 2008. – 976 с. – ISBN 978-5-699-22708-2.

58. Сергеева, И. И. Информатика : учебник / И. И. Сергеева, А. А. Музалевская, Н. В. Тарасова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2018. – 384 с. – ISBN 978-5-8199-0775-7.

59. Синк, Д. С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение : пер. с англ. / Д. С. Синк. – М. : Прогресс, 1989. – 521 с. – ISBN 5-01-001773-3.

60. Социологический словарь / отв. ред. Г. В. Осипов, Л. Н. Москвичев, уч. секретарь О. Е. Чернощек. – М. : Норма, 2008. – 608 с. – ISBN 978-5-468-00195-0.

61. Спицнадель, В. Н. Основы системного анализа : учеб. пособие / В. Н. Спицнадель. – СПб. : Бизнес-пресса, 2000. – 326 с. – ISBN 5-8110-0025-1.

62. Управление организацией : учеб. для вузов / под ред. А. Г. Поршнева. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 416 с. – ISBN 5-374-00029-2.

63. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 638 с. – ISBN 978-5-16-002273-4.

64. Управление проектом. Основы проектного управления : учебник / под ред. М. Л. Разу. – М. : КНОРУС, 2012. – 768 с. – ISBN 5-85971-299-5.

65. Фатхутдинов, Р. А. Управленческие решения : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – 6-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 344 с. – ISBN 978-5-16-002416-5.

66. Федотова, Е. Л. Информационные технологии в профессиональной деятельности : учеб. пособие / Е. Л. Федотова. – М. : ФОРУМ : НИЦ ИНФРА-М, 2012. – 368 с. – ISBN 978-5-8199-0349-0.

67. Филина, Н. Интернет-ресурс в управлении и экономике / Н. Филина, Н. Филин // Проблемы теории и практики управления. – 2010. – № 11. – С. 13 – 19.

68. Философский энциклопедический словарь / редкол. : С. С. Аверинцев [и др.]. – 2-е изд., стер. – М. : Сов. энцикл., 1989. – 815 с. – ISBN 5-85270-030-4.

69. Хаммер, М. Быстрее, лучше, дешевле : Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов / М. Хаммер, Л. Хершман, – 2-е изд., стер. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 356 с. – ISBN 978-5-9614-4679-1.

70. Человеческие ресурсы российских бизнес-организаций: проблемы формирования и управления : монография / А. Г. Эфендиев [и др.]. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 192 с. – ISBN 978-5-16-009832-6.

71. Шестеркин, А. Н. Введение в электротехнику. Элементы и устройства вычислительной техники : учеб. пособие для вузов / А. Н. Шестеркин. – М. : Горячая линия – Телеком, 2015. – 252 с. – ISBN 978-5-9912-0359-3.

72. Штейнбок, Г. Инновационный механизм оптимизации менеджмента в условиях нестабильности системы отношений организации / Г. Штейнбок // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – № 3. – С. 65 – 77.

73. Эдерхейм, Э. Лучшие идеи Питера Друкера : пер. с англ. / Э. Эдерхейм. – СПб. : Питер, 2008. – С. 384. – ISBN 978-5-91180-642-2.

74. Экономика персонала : учебник / Р. П. Колосова [и др.]. – М. : ИНФРА-М, 2009. – С. 894. – ISBN 978-5-16-002049-5.

75. Юкаева, В. С. Принятие управленческих решений : учебник / В. С. Юкаева, Е. В. Зубарева, В. В. Чувикова. – М. : Дашков и К°, 2012. – 324 с. – ISBN 978-5-3940-1084-2.

76. Kohlberg, L. Moral Stages and Moralization: The Cognitive-Developmental Approach in «Moral Development and Behavior: Development and Citizenship Behavior», Business Ethics Quarterly 5, no.1, January 1995.

### ***Интернет-ресурсы***

1. Аналитический обзор программных продуктов HRM-систем 2015-2018 [Электронный ресурс] // TAdviser : рос. интернет-портал и аналит. агентство. – Режим доступа: <http://www.tadviser.ru/index.php/> (дата обращения: 18.05.2018).

2. Башкатова, Ю. И. Современные информационные системы как фактор повышения качества управленческих решений и конкурентоспособности организаций [Электронный ресурс] / Ю. И. Башкатова, Н. И. Решетько // Наукovedenie. – Вып. 2 (21). – 2014. – Режим доступа: <http://www.naukovedenie.ru> (дата обращения: 15.05.2018).

3. Гусева, Н. И. Современные тенденции менеджмента российских компаний: от менеджмента по инструкциям (МВИ) к менеджменту на основе создания системы ценностей (МВУ) [Электронный ресурс] / Н. И. Гусева // Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования : сб. науч. тр. : в 2 ч. / под ред. М. Ю. Шерешева. – М. : НИУ ВШЭ, 2011. – Вып. 3, ч. 1. – С. 27 – 38. – Режим доступа: <https://management.hse.ru/data/2011/10/10/1208788581/Guseva%20N%20>

%20-%20Harvard%20-%20HSE%20Conference%202010.pdf (дата обращения: 01.05.2018).

4. Десять корпораций, контролирующих мир нашего потребления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://alltop10.org/10-korporatsiy-kontroliruyushhih-mir-nashego-potrebleniya/> (дата обращения: 18.05.2018).

5. Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих [Электронный ресурс] : утв. постановлением Правительства Рос. Федерации от 31 окт. 2002 г. № 787 ; порядок применения – постановлением Минтруда России от 09 февр. 2004 г. № 9. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_97378/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_97378/) (дата обращения: 01.05.2018).

6. Зарплата менеджеров [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.proprof.ru/stati/careera/pro-zarplatu/zarplata-menedzhera> (дата обращения: 29.04.2018).

7. Кэйрэцу – эффективная форма интеграции бизнеса в Японии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://partnerstvo.ru/lib/to/node/79> (дата обращения: 13.04.2018).

8. Лебедева, О. Н. Финансово-промышленные группы: мировой опыт и российская действительность [Электронный ресурс] / О. Н. Лебедева. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=13018601> (дата обращения: 01.05.2018).

9. Макаренко, М. В. Менеджмент: Тенденции развития менеджмента: основные этапы, научные школы и концепции управления [Электронный ресурс] : лекции / М. В. Макаренко. – М. : Ун-т рос. акад. образования, 2014. – Ч. 1. – С. 59 – 61. Режим доступа: <https://studfiles.net/preview/5183280/> (дата обращения: 03.05.2018).

10. Менеджер по информационным технологиям [Электронный ресурс] : проф. стандарт : утв. приказом М-ва труда и соц. защиты Рос. Федерации от 13 окт. 2014 г. № 716н. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/70800838/> (дата обращения: 01.05.2018).

11. Михненко, П. А. Основы менеджмента [Электронный ресурс] : электрон. учеб. курс / П. А. Михненко ; университет «Синергия». – Режим доступа: <https://www.youtube.com/playlist?list=PLIhuNP0mv96022y0XWD0eDA-enIPcR1T1> (дата обращения: 11.05.2018).

12. Мосалев, А. И. Менеджмент в России [Электронный ресурс] : лекция 3 / А. И. Мосалев // Менеджмент : электрон. курс лекций ;

Нац. открытый ун-т «Интуит». – Режим доступа: <https://online-videos.ru/watch/lektsiya-3:-menedzhment-v-rossii/fTzm8YYZnHU> (дата обращения: 15.05.2018).

13. Организграммы как отражение организационных структур управления субъектов предпринимательской деятельности и методы их построения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://knigil.dissers.ru/books/library3/4328-1.php> (дата обращения: 10.05.2018).

14. Сычев, И. Технопарки мира и России [Электронный ресурс] / И. Сычев. – Режим доступа: <https://habr.com/post/373657/> (дата обращения: 17.04.2018).

15. ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.05 – Бизнес-информатика (уровень бакалавриата) [Электронный ресурс] : утв. Приказом М-ва образования и науки Рос. Федерации от 11 авг. 2016 г. № 1002. – Режим доступа: <http://fgosvo.ru/news/5/1924> (дата обращения: 01.05.2018).

16. Юлдашева, О. В. Межфирменная кооперация. Сетевые формы организации бизнеса [Электронный ресурс] / О. В. Юлдашева, В. Катенев. – Режим доступа: <http://www.news.elteh.ru/arh/2007/44/29.php> (дата обращения: 03.04.2018).

## СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ

*Адаптивность* – способность сохранения качественной определенности функции менеджмента при изменениях социально-экономической среды.

*Анализ как функция менеджмента* – осмысление полученных учетных данных и выявление факторов внутренней и внешней среды, способствующих решению поставленных задач или затрудняющих их.

*Архиватор* – это программа, осуществляющая упаковку одного и более файлов в архив или серию архивов для удобства переноса или хранения, а также распаковку архивов.

*Атрибуция* – суждения об обусловленности поведения человека.

*Банк данных* – представленная в объективной форме совокупность самостоятельных материалов, систематизированных таким образом, чтобы эти материалы могли быть найдены и обработаны с помощью электронной вычислительной машины.

*Бизнес* – дело, деловая активность экономических субъектов рынка, направленная на решение задач, связанных с осуществлением на рынке операций обмена товарами.

*Бизнесмен* – собственник, совладелец или заемщик капитала.

*Бизнес-процесс* – совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих операций по выполнению определенных уставом организации видов деятельности, которая использует входы для производства запланированных определенных продуктов, результатов или услуг.

*Вертикальная (функциональная) группа* – постоянное структурное подразделение организации, созданное менеджером и его подчиненными в одной функциональной области на разных иерархических уровнях с формальной цепью команд.

*Вид* – подразделение в систематике, входящее в состав высшего раздела – рода.

*Видение организации* – декларация, обозначающая картину организации в относительно отдаленном будущем, о чем мечтают управленцы; состояние бизнеса, которое может быть достигнуто в отдаленном будущем при самых благоприятных условиях.

*Владелец бизнес-процесса* – должностное лицо, у которого в распоряжении имеются персонал, инфраструктура, информация о процессе, ходом которого тот управляет и несет ответственность за результаты и эффективность процесса.

*Власть* – возможность влияния на поведение людей либо посредством лидерства, либо в силу должности, либо с помощью аппарата принуждения.

*Влияние* – поведение одного лица, которое вносит изменения в поведение другого.

*Внешняя среда системы управления* – часть множества не входящих в систему элементов, которые могут влиять на ее поведение или подвергаться ее влиянию.

*Внутренняя среда системы управления* – то, что окружает каждый элемент системы внутри ее самой, и та внутренняя атмосфера, в которой протекает процесс управления.

*Горизонтальная группа* – временное структурное подразделение предприятия, созданное из служащих, находящихся на одном иерархическом уровне организации, но работающих в разных функциональных областях.

*Графопостроитель* – устройство для автоматического вычерчивания с большой точностью рисунков, схем, сложных чертежей, карт и другой графической информации на бумаге размером до А0.

*Групповая динамика* – анализ образцов взаимодействия членов социальных групп между собой.

*Групповой потенциал* – групповые возможности, позволяющие группе вступать во взаимодействие с окружением и адаптироваться к изменениям, происходящим в окружении.

*Групповщина* – состояние группы, когда она неверно реагирует на внешние воздействия, замыкается в себе, отрицает критику.

*Групповые нормы* – общепринятые стандарты индивидуального и группового поведения, сложившиеся с течением времени в результате взаимодействия членов группы.

*Двоичная система счисления* – позиционная система счисления с основанием 2.

*Дедуктивный метод* – совокупность правил, позволяющих выводить производные формализованные знания из исходных законов и теоретических гипотез.

*Декомпозиция* – разбиение целого на части с целью его детального изучения.

*Делегирование* – передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

*Деловая группа* – относительно обособленное объединение небольшого количества людей, находящихся в достаточно устойчивом взаимодействии и осуществляющих совместные действия в течение достаточно долгого промежутка времени.

*Диджитализация* – это процесс перевода всех видов информации – текста, звука, фото, видео, данных из разных инструментов и сенсоров – в единицы и нули, т. е. в двоичную систему, в компьютерный язык.

*Динамические системы* – множество элементов, для которого задана функциональная зависимость между временем и положением в фазовом пространстве каждого элемента системы.

*Дифференциация* – деление работ в организации между ее частями или подразделениями таким образом, чтобы каждая из работ получила определенную степень завершенности в рамках данного подразделения. Дифференциация обеспечивает специализацию.

*Драйвер* – компьютерное программное обеспечение, с помощью которого другое программное обеспечение (операционная система) получает доступ к аппаратному обеспечению некоторого устройства.

*Запаздывание системы управления* – временной лаг между моментами возмущающих воздействий на нее и реакцией на них организации.

*Идеология менеджмента* – система взглядов и идей, определяющая ценности компании, её корпоративную культуру, видение и концепцию развития.

*Индуктивный метод* – совокупность правил, позволяющих переходить от чувственных наблюдений и эмпирических знаний об отдельных фактах к теоретическим знаниям о законах, лежащих в основе этих фактов и образующих их сущность.

*Инструменты менеджмента* – совокупность парадигм, механизмов, моделей, технологий решения задач менеджмента.

*Интегративность* – обладание системы свойствами, не присущими ни одному из её элементов в отдельности.

*Интеграция* (лат. *integration* – восстановление, восполнение, от *integer* – целый) – процесс объединения усилий различных подсистем для достижения целей организации.

*Интегрированная система менеджмента* – часть системы общего менеджмента организации, отвечающая требованиям двух или более международных стандартов системы менеджмента и функционирующая как единое целое.

*Интерактивность* – понятие, которое раскрывает характер и степень взаимодействия между объектами или субъектами.

*Интуитивный подход* – познавательный процесс, протекающий на основе безусловных рефлексов, опираясь на ограниченные явные знания исследователя и его интуицию.

*Информационная модель* – модель объекта, представленная в виде информации, описывающей существенные для данного рассмотрения параметры и переменные величины объекта, связи между ними, входы и выходы объекта.

*Информационное обеспечение* – совокупность форм документов, классификаторов, нормативной базы и реализованных решений по объемам, размещению и формам существования информации, применяемой в автоматизированной системе при ее функционировании.

*Информационный ресурс* – совокупность отдельных документов, массивов документов, обычно структурированных в базы данных и используемых определенной информационной системой.

*Инфраструктура* (от лат. *infra* – под, *structura* – строение, взаиморасположение) – обслуживающая часть любой функциональной структуры.

*Инфраструктура менеджмента* – совокупность научных подходов, принципов и методов управления.

*Инфраструктура организации* – комплекс обслуживающих структур, в совокупности составляющих ресурсную базу и/или обеспечивающих условия для решения проблемы (задачи).

*ИС* – система, предназначенная для хранения, поиска и обработки информации, и соответствующие организационные ресурсы (человеческие, технические, финансовые и т. д.), которые обеспечивают и распространяют информацию.

*ИТ* – процессы, методы поиска, сбора, хранения, обработки, предоставления, распространения информации и способы осуществления таких процессов и методов.

*Канал связи* – система технических средств и среда распространения сигналов для односторонней передачи данных (информации) от отправителя (источника) к получателю (приёмнику).

*Картель* – форма объединения, участники которого заключают соглашение о регулировании объемов производства, условий сбыта продукции, найма рабочей силы. Участники картеля сохраняют коммерческую и производственную самостоятельность.

*Кастомизированное производство* – организация производства по индивидуальным заказам, обеспечивающая «ювелирный» учет запросов каждого конкретного заказчика.

*Кастомизированные решения* – индивидуализация продукции под заказы конкретных потребителей путём внесения конструктивных или дизайнерских изменений.

*Кибернетика* – наука об общих законах управления в природе, обществе, живых организмах и машинах, изучающая информационные процессы, связанные с управлением динамических систем.

*Кластеризация* – группировка, разбиение множества объектов на непересекающиеся подмножества, кластеры, состоящие из схожих объектов.

*Когнитивный диссонанс* – психологический дискомфорт, возникающий, когда индивиды осознают несоответствие своих установок и поведения.

*Кодирование информации* – это процесс её преобразования из формы, удобной для непосредственного использования, в форму, удобную для передачи, хранения, автоматической переработки и сохранения от несанкционированного доступа.

*Комбинат* – объединение технологически связанных между собой предприятий, в которых продукция одной организации служит сырьем или полуфабрикатом для производственной деятельности другой организации.

*Коммуникации* – устойчивая связь между участниками управленческого процесса, представляющая собой взаимозависимость этапов работы с информацией.

*Коммуникационная среда* – совокупность условий, позволяющих группе людей/организаций (субъекты среды) реализовывать желание и необходимость обмена информацией путем прямого обращения друг к другу.

*Коммуникационный процесс в менеджменте* – обмен информацией в любой форме между элементами организационной системы по каналам прямой и обратной связи.

*Коммуникационный сервер* – устройство или компьютер, который предоставляет пользователям локальной сети прозрачный доступ к своим последовательным портам ввода/вывода.

*Коммуникационный стиль* – способ, с помощью которого индивид предпочитает строить коммуникационные взаимодействия с другими.

*Компилятор* – программа или техническое средство, выполняющее компиляцию, т. е. трансляцию программы, составленной на исходном языке высокого уровня, в эквивалентную программу на низкоуровневом языке, близком машинному коду.

*Конгломерат* – объединение разнородных предприятий в единую компанию. Образуется в результате слияния и поглощения других компаний.

*Конечные пользователи* – люди, которые потребляют информацию, производимую информационной системой.

*Консорциум* – временное объединение предприятий, создаваемое с целью реализации крупных промышленных, научно-технических или коммуникационных проектов. В консорциум могут входить предприятия различных форм собственности, профиля, масштабов деятельности.

*Контроль как функция менеджмента* – систематическое отслеживание хода выполнения поставленных задач с одновременной коррекцией работы.

*Концерн* – совокупность организаций, объединенных производственным циклом. Это могут быть объединения промышленных фирм, предприятий транспорта, торговли, строительства или банковской сферы.

*Конъюнктура экономическая* – совокупность факторов, обусловливающих текущее состояние объекта управления в определенный период времени.

*Координация как функция менеджмента* – синхронизация прилагаемых усилий, их интеграция в единое целое.

*Критерий* – признак, на основании которого производятся оценка, определение или классификация чего-либо; мерило суждения, оценки.

*Критерий эффективности менеджмента* – определитель оптимальных условий функционирования системы управления, продуктивности и качества труда персонала и менеджеров, а также признаков эффективности деятельности организации.

*Лидерство* – 1) возможность влияния на поведение людей, определяемая личными качествами человека и его подходом к общению; 2) тип управленческого воздействия по схеме «лидер – последователь», основанный на наиболее эффективном побуждении людей к достижению общих целей.

*Личность человека* – набор характеристик, лежащих в основе относительно устойчивого образца поведенческой реакции на идеи, окружающие объекты или людей.

*Макиавеллизм* – манипулирование людьми в угоду сугубо личным интересам.

*Маржинальная прибыль* – часть выручки, остающаяся в распоряжении организации на покрытие постоянных затрат и образование прибыли.

*Массив данных* – структура данных в виде набора компонентов (элементов массива), расположенных в памяти непосредственно друг за другом, что позволяет обращаться к элементам по числовому индексу.

*Международная система СИ* – система единиц физических величин, современный вариант метрической системы. СИ является наиболее широко используемой системой единиц в мире – как в повседневной жизни, так и в науке и технике.

*Менеджмент* – управление социально-экономическими процессами на уровне предприятия, действующего в рыночных условиях хозяйствования.

*Метод в управлении* – 1) способ достижения цели; 2) определенным образом упорядоченная деятельность; 3) средство распознавания проблемы; 4) способ воспроизведения в мышлении изучаемого предмета.

*Методологические принципы менеджмента* – основные требования (правила), предъявляемые к системе управления.

*Методологический подход в менеджменте* – набор определенных приемов познания и способов деятельности, направленных на достижение целей управления.

*Методология* – учение о структуре, логической организации, методах и средствах деятельности.

*Методология менеджмента* – логическое построение организации с применением совокупности подходов, принципов, методов и средств эффективной управленческой деятельности и ее развития.

*Методы менеджмента* – система правил и процедур решения различных задач управления с целью обеспечения эффективного развития организации.

*Методы управления* – способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности.

*Миссия организации* – декларация, обозначающая ее предназначение и полезность деятельности, что определяет статус организации, принципы ее работы и намерения руководства.

*Моделирование* – процесс исследования реальной системы, включающий построение модели, изучение ее свойств и перенос полученных сведений на моделируемую систему.

*Модель* – некоторый материальный или абстрактный объект, находящийся в определенном объективном соответствии с исследуемым объектом, несущий о нем определенную информацию и способный его замещать на определенных этапах познания.

*Модемная связь* – физическое сопряжение информационного сигнала со средой его распространения, без адаптации с использованием процесса модуляции/демодуляции.

*Мотивация как функция менеджмента* – побуждение человека к определенной деятельности для достижения личных целей и

целей организации с помощью внутриличностных мотивов и внешних стимулов.

*Мэйнфрейм* – большой универсальный высокопроизводительный отказоустойчивый сервер со значительными ресурсами ввода-вывода, большим объёмом оперативной и внешней памяти.

*Научение поведению* – устойчивый во времени процесс изменения поведения человека на основе опыта, отражающего действия человека и реакцию окружения на эти действия.

*Научно-исследовательский консорциум* – организационная форма взаимодействий промышленных и других организаций с научными центрами.

*Неформальная группа* – сообщество, созданное членами организации в соответствии с их взаимными симпатиями, общими интересами, одинаковыми увлечениями, привычками.

*Обратная связь* – зависимость достигнутого результата от исходных данных в завершённом периоде.

*Органиграмма* – схема или таблица, служащая для графического изображения организационной структуры управления.

*Организационная культура* – комплекс разделяемых всеми членами организации ценностей, представлений, понятий и убеждений, а также поведенческих норм и артефактов, которые создает организация по мере преодоления препятствий внутреннего и внешнего характера на пути к успеху и процветанию.

*Организационная структура аппарата управления* – форма разделения труда по управлению деятельностью.

*Организационная трансфузия* – взаимопроникновение разных организаций друг в друга.

*Организационная эффективность* – соотношение дополнительного дохода и связанных с ним затрат на выполнение управленческих функций.

*Организационное гражданство* – рабочее поведение, выходящее за рамки должностных требований и обеспечивающее достижение успеха организации.

*Организационное изменение* – освоение компанией новых идей или моделей поведения.

*Организационное проектирование* – процесс создания прообраза будущей организации, постоянный поиск наиболее эффективного сочетания организационных переменных.

*Организационные отношения* – совокупность формальных и неформальных восприятий друг друга работниками организации и ее деловыми партнерами.

*Организационный эффект* – прирост дополнительной энергии, превышающий сумму индивидуальных усилий участников.

*Организация как структура* – относительно автономная группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели.

*Организация как функция менеджмента* – распределение задач между отдельными подразделениями и работниками, установление взаимодействия между ними и распределение ресурсов.

Организация:

- *индивидуалистская* – открытая организация, функционирующая на основе принципа свободного и добровольного объединения индивидов, осуществляющих совместную деятельность;
- *корпоративная* – замкнутая группа людей с ограниченным доступом, максимальной централизацией и авторитарностью руководства;
- *механистическая* – такая организация, деятельность которой основывается на формальных правилах и процедурах, централизованном принятии решений, жесткой иерархии власти;
- *многомерная* – организация, в которой рабочие группы (подразделения) самостоятельно и одновременно выполняют три функции: обеспечивают свою производственную деятельность необходимыми ресурсами; производят для конкретного потребителя, рынка или территории конкретный продукт или услугу; обеспечивают сбыт (распределение) своей продукции и обслуживают конкретного потребителя;
- *органическая* – организация, которая умеренно или слабо использует формальные правила и процедуры, с децентрализацией власти, с широким участием работников в управлении;

- *ориентированная на рынок* – организация, в которой все ее части сгруппированы вокруг рынка;
- *партиципативная* – организация, использующая участие работников в управлении, обеспечивая таким способом мотивацию их труда и обостряя чувство собственника;
- *предпринимательская* – организация, представляющая собой перевернутую пирамиду, в основании которой находится руководство;
- *с туманностью* – организация самоконструирования, которая непрерывно изменяется, постоянно пребывая в поиске новых способов реагирования на условия среды и методов созидания собственного будущего;
- *эдохократическая* – организация, использующая высокую степень свободы в действиях работников, их компетентность и умение самостоятельно решать возникающие проблемы.

*Ответственность* – обязательство выполнять поставленные задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение.

*Параллельные вычисления* – способ организации компьютерных вычислений, при котором программы разрабатываются как набор взаимодействующих вычислительных процессов, работающих параллельно (одновременно).

*Параметр* – условно-постоянная, измеримая величина, значение которой неизменно в течение определенного периода времени.

*Параметры системы управления* – совокупность ключевых показателей ее функционирования, с помощью сознательного изменения которых субъект управления может менять ход и направления управленческих процессов, а значит, и состояние объекта управления.

*Партнерство* – совместное управление, осуществляемое на основе участия всех членов коллектива или группы в разработке и принятии решений.

*Периферия ЭВМ* – внешние устройства ЭВМ, устройства, предназначенные для внешней машинной обработки информации (в отличие от преобразований информации, осуществляемых центральным процессором).

*Перцепционная оборона* – стремление защитить себя от идей или людей, которые представляют собой угрозу.

*Перцепционная селективность* – обозрение и отбор различных объектов и раздражителей, на которые может быть обращено внимание индивида.

*Перцепция* – когнитивный процесс осознания окружающего мира посредством отбора, организации и интерпретации информации из внешнего окружения.

*Планирование как функция менеджмента* – разработка планов действий по реализации наиболее вероятного варианта прогноза, предполагающая расчеты его ресурсного обеспечения и эффективности реализации.

*Подсистема* – выделенное по определённым правилам и признакам целенаправленное подмножество взаимосвязанных элементов любой природы, выполняющих смежные взаимосвязанные функции.

*Показатель эффективности* – количественная или качественная характеристика работы предприятия, прямо или косвенно характеризующая достижения менеджмента.

*Полномочия* – ограниченное право использования ресурсов организации и направления усилий работников на выполнение поставленных задач.

*Предпринимательство* – особый вид самостоятельной хозяйственной деятельности, осуществляемой систематически физическими и юридическими лицами, именуемыми предпринимателями, от своего имени и на свой риск на постоянной основе.

*Прикладная программа* – программа, предназначенная для выполнения определённых задач и рассчитанная на непосредственное взаимодействие с пользователем.

*Принципы управления* – основные правила, определяющие построение и функционирование системы управления; важнейшие требования, соблюдение которых обеспечивает эффективность управления.

*Прогнозирование как функция менеджмента* – научно обоснованное предвидение возможных направлений будущего развития, результатами которого являются варианты прогнозов и обоснование выбора наиболее вероятного варианта.

*Процедуры управления* – определенный порядок выполнения какого-либо комплекса управленческих операций, рассмотрения и ведения дел.

*Резервы управленческого процесса* – источники улучшения социально-экономических результатов управления, имеющиеся, но еще не использованные возможности повышения его эффективности за счет наилучшего использования всех факторов роста.

*Реляционные БД* – это совокупность отношений, содержащих всю информацию, которая должна храниться в базе данных.

*Рентабельность управления* – отношение управленческой добавленной стоимости к управленческим затратам.

*Ритейл* – торговая сфера, характеризующая розничную торговлю. Ритейл использует особые технологии торговли, называемые ритейл-технологиями.

*Ролевое ожидание* – то, чего ждут от носителя роли окружающие.

*Руководство* – управленческое воздействие через общественные нормы, принципы и мораль организации, прямые приказы, поручения, негласный контроль, личный пример, манипулирование, закулисную игру и т. д.

*СВЧ-системы* – системы, работающие в частотном диапазоне электромагнитного излучения, расположенного в спектре между ультравысокими телевизионными частотами и частотами дальней инфракрасной области.

*Связь* – то, что соединяет (собирает) элементы и свойства системы в единое целое.

*Сервер* – компьютер (или специальное компьютерное оборудование), выделенный и/или специализированный для выполнения определенных сервисных функций.

*Сетевая организация* – совокупность фирм или специализированных единиц, деятельность которых координируется рыночными механизмами вместо командных методов.

*Сетевые коммуникации* – система физических каналов связи и коммутационного оборудования, реализующая тот или иной низкоуровневый протокол передачи данных. Существуют проводные,

беспроводные (использующие радиоволны) и волоконно-оптические каналы связи.

*Сетевые протоколы* – набор правил, позволяющий осуществлять обмен данными между составляющими сеть устройствами.

*Сеть Intranet* – в отличие от Интернета, это внутренняя частная сеть организации или крупного государственного ведомства.

*Синдикат* – объединение предприятий, выпускающих однородную продукцию. Создается для контроля сбыта продукции и закупок сырья с целью получения монопольной прибыли. При этом предприятия сохраняют производственную и юридическую самостоятельность, но теряют коммерческую самостоятельность.

*Система* – упорядоченная совокупность элементов, между которыми существуют или могут быть созданы определенные отношения.

*Системные аналитики* – специалисты по решению сложных организационно-технических проблем, имеющих междисциплинарную природу, использующие принципы общей теории систем и методы системного анализа.

*Системный подход* – направление методологии специально-научного познания и социальной практики, в основе которого лежит исследование объектов как систем.

*Скалярная цепь* – ряд лиц, состоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение в этой цепи, до менеджеров низового звена.

*Совместное предприятие* – международная фирма, созданная двумя или несколькими национальными предприятиями с целью наиболее полного использования потенциала каждой из сторон для максимизации полезного экономического эффекта их деятельности.

*Социальная ответственность* – добровольные действия организации, предпринимаемые во благо общества, а не по требованию закона.

*Социальная роль* – способ поведения, который соответствует принятым в сообществе людей нормам, выражаемым в ожиданиях окружения.

*Социальные ограничения* – предельные требования к производству и технике со стороны человека, условий его труда и жизни, пред-

ставляемые как пограничные между допустимым уровнем какого-либо негативного явления и тем, который неприемлем.

*Социофакторы* – движущие силы общества.

*Сплоченность группы* – характеристика системы внутригрупповых связей, показывающих степень совпадения оценок, установок и позиций группы по отношению к объектам, наиболее значимым для группы в целом.

*Средства репрографии* – совокупность машин, предназначенных для копирования и тиражирования документов.

*Стереотипирование* – стремление отнести человека к какой-то группе и приписать широко распространенные обобщения.

*Стиль управления* – особенности властно-распорядительных отношений руководителя и членов коллектива по разработке, принятию и реализации управленческих решений.

*Структура системы* – совокупность элементов и способов их объединения; устойчивое единство элементов, их отношений и целостности системы.

*СУБД* – программное обеспечение, с помощью которого пользователи могут определять, создавать и поддерживать базу данных, а также осуществлять к ней контролируемый доступ.

*Текстовый процессор* – компьютерная программа, используемая для написания и модификации документов, компоновки макета текста и предварительного просмотра документов в том виде, в котором они будут напечатаны.

*Тектология* – общая теория организации и дезорганизации; наука об универсальных типах и закономерностях структурного преобразования любых систем; наука, объединяющая организационный опыт человечества.

*Тенденция состояния объекта управления* – следствие воздействий конъюнктуры.

*Теория* – учение, система идей или принципов.

*Технология «Master-Slave»* – сетевая технология по принципу «ведущий – ведомые», при которой только ведущее устройство может инициировать передачу данных и определять порядок доступа к сети.

*Тип* (от греч. τυπος – отпечаток, форма, образец) – единица расчленения изучаемой реальности в типологии.

*Транслятор* – программа или техническое средство, выполняющие преобразование программы, представленной на одном из языков программирования, в программу на другом языке.

*Транснациональная компания* – особый вид корпорации, переросший национальные рамки и осуществляющий деятельность на мировом рынке через свои заграничные филиалы и дочерние предприятия.

*Трест* – объединение собственности и управления предприятий одной или нескольких отраслей, полностью утрачивающих производственную и коммерческую самостоятельность.

*Управление* – разумный сознательный акт воздействия субъекта на объект с целью побуждения его к деятельности для достижения результата.

*Управленческая добавленная стоимость* – разница между расходами предприятия на содержание менеджеров и ценностью, которая ими создается.

*Управляемость* – реакция подчиненного, управляемого объекта, группы, коллектива на воздействие со стороны менеджера или системы управления в целом.

*Управляемый объект* – часть окружающего мира, состояние которой нас интересует, на которую мы можем целенаправленно воздействовать.

*Управляющий субъект* – тот, кто вырабатывает управленческие решения, оказывающие управляющие воздействия на управляемый объект.

*Установка* – устойчивая оценка (положительная или отрицательная), предопределяющая направленность действий индивида.

*Учет как функция менеджмента* – фиксирование показателей хода и результатов выполнения поставленных задач на установленных информационных массивах.

*Файл данных* – именованная область данных на носителе информации. Работа с файлами реализуется средствами операционных систем.

*Фактор* – движущая сила, причина какого-либо процесса, явления, существенное обстоятельство в каком-либо процессе, явлении.

*Фактор эффективности менеджмента* – существенное влияние на управляющие и управляемые процессы, приводящие к изменениям эффектов и затрат.

*Финансово-промышленная группа* – долговременное договорное объединение ряда компаний, действующее как основное в системе технологической или экономической интеграции.

*Форма* (лат. *forma* – внешний вид) – порядок образования организации, сроки и компетенции ее деятельности, а также порядок взаимодействия ее компонентов между собой и с внешней средой.

*Формальная группа* – структурное подразделение предприятия с формально назначенным руководителем, определенной структурой ролей, должностей и позиций и формально закрепленными функциями и задачами за членами группы.

*Франкирование* – форма предварительной оплаты отправителем пересылки и доставки почты, отправлений.

*Функция управления* – конкретный вид управленческой деятельности, осуществляемый специальными приемами и способами, а также соответствующая организация работ.

*Холдинг* – организация, владеющая контрольными пакетами акций других компаний с целью осуществления по отношению к ним функций контроля и управления.

*Целеполагание как функция менеджмента* – исходный момент в менеджменте. Эта функция обеспечивает согласование целей организации и ее заинтересованных сторон.

*Цели организации* – конкретные конечные состояния или искомые результаты, к которым стремятся ее социальные группы, работая вместе.

*Ценности в менеджменте* – основополагающие ментальные установки относительно себя, других, взаимоотношений, бизнеса и мира в целом.

*Частно-государственное партнерство* – институциональный и организационный альянс между государством и бизнесом в целях реализации общественно значимых инвестиционных проектов в широком спектре сфер деятельности.

*Человеко-машинная система* – система, в которой управляющие сигналы вырабатываются в процессе взаимодействия человека и вычислительной машины.

*Школа управления* – совокупность концепций относительно понимания сущности, принципов, функций и методов менеджмента как организации управления и как процесса принятия управленческих решений на основе цели, программы, действий, информации и пр.

*Эдхократия* – стиль руководства, при котором средства достижения сложных целей выбираются самими исполнителями.

*Экономический эффект* – какой-либо абсолютный результат, зависящий от масштаба деятельности и экономии затрат.

*Экспертные системы* – компьютерная система, способная частично заменить специалиста-эксперта в разрешении проблемной ситуации.

*Электронные таблицы* – компьютерная программа, позволяющая проводить вычисления с данными, представленными в виде двумерных массивов, имитирующих бумажные таблицы.

*Этическая дилемма* – ситуация, когда ни одно из решений не является безукоризненным с нравственной точки зрения.

*Этическая ответственность* – добровольно принятые правила делового поведения, обеспечивающие общественно полезные действия и не допускающие, чтобы отдельные сотрудники или организация в целом могли достигать своих целей за счет других людей, организаций или общества в целом.

*Этические нормы менеджмента* – свод нравственных принципов и правил, позволяющих разрешать этические дилеммы в деловых ситуациях.

*Эффект нимба* – впечатление о человеке на основании одной характеристики.

*Эффективная деловая группа* – та, размер которой соответствует ее задачам, в составе которой находятся люди с непохожими чертами характера и образом мышления, чьи нормы соответствуют достижению целей организации и созданию высокого морального духа, где хорошо выполняются как целевые, так и социальные роли, и не доминирует высокий статус членов группы.

*Эффективность* – отношение эффекта к затратам, необходимым для производства этого эффекта.

*Эффективность менеджмента* – интегрированный результат взаимодействия управляемой и управляющей систем.

*Эффективность организации управления* – создание благоприятных условий для достижения трудовым коллективом поставленных целей в кратчайший срок при наивысших качественных и количественных показателях и наименьших затратах ресурсов.

*Эффективность участия* – степень удовлетворения ожиданий каждого лица, заинтересованного в результатах управленческой деятельности, в ответ на затраченные им ресурсы.

*IP-телефония* – телефонная связь по набору коммуникационных протоколов, технологий и методов, обеспечивающих традиционные для телефонии набор номера, дозвон и двустороннее голосовое и видеообщение по сети Интернет.

*OLAP-системы* – системы, реализующие технологию обработки данных, заключающуюся в подготовке суммарной информации на основе больших массивов данных, структурированных по многомерному принципу.

*Учебное издание*

РОДИОНОВА Наталья Владимировна  
ГАЛАС Валерий Петрович

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

*Учебное пособие*

Редактор Е. А. Лебедева  
Технический редактор С. Ш. Абдуллаева  
Корректор Н. В. Пустовойтова  
Компьютерная верстка Е. А. Кузьминой  
Выпускающий редактор А. А. Амирсейидова

Подписано в печать 27.12.19.  
Формат 60 × 84/16. Усл. печ. л. 19,07. Тираж 50 экз.

Заказ

Издательство

Владимирского государственного университета  
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых.  
600000, Владимир, ул. Горького, 87.