

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный
технический университет»

И.В. Каблашова И.Ф. Елфимова И.В. Логунова

СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ
УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Утверждено учебно-методическим советом университета
в качестве учебно-методического пособия

Воронеж 2018

УДК 621.31(075.8)

ББК 245.145

К122

Рецензенты:

*кафедра финансов и кредита РЭУ им. Г.В. Плеханова
(Воронежский филиал) (зав. кафедрой д-р экон. наук, проф.
С.П. Федосова);*

д-р экон. наук, проф. В.Н. Родионова

Каблашова, И.В.

Современные проблемы управления предприятием: учеб.-метод. пособие [Электронный ресурс]. – Электрон. текстовые К122 и граф. данные (1,4 Мб) / И.В. Каблашова, И.Ф. Елфимова, И.В. Логунова. - Воронеж: ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет», 2018. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM): цв. – Систем. требования: ПК 500 и выше; 256 Мб ОЗУ; Windows XP; SVGA с разрешением 1024x768; Adobe Acrobat; CD-ROM дисковод ; мышь. – Загл. с экрана.

ISBN 978-5-7731-0635-7

В учебно-методическом пособии представлены методические указания по изучению дисциплины, проведению практических занятий, выполнению лабораторных работ, самостоятельной работы и курсового проекта, а также список рекомендуемой литературы.

Издание соответствует требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению 38.04.02 «Менеджмент» (магистерская программа подготовки «Экономика и управление на предприятии»), дисциплине «Современные проблемы управления предприятием».

Табл. 29. И.: 9. Библиогр.: 7 назв.

УДК 621.31(075.8)

ББК 245.145

ISBN 978-5-7731-0635-7

© Каблашова И.В., Елфимова И.Ф.,
Логунова И.В., 2018

© ФГБОУ ВО «Воронежский
государственный технический
университет», 2018

ВВЕДЕНИЕ

Современная система управления предприятием строится на основе положений научных школ управления, с учетом требований системы менеджмента качества, которая нацеливает на необходимость интеграции всех процессов и принятие управленческих решений на основе анализа факторов внутренней и внешней среды предприятия.

На макроэкономическом уровне управление должно учитывать, глобальные процессы, связанные со становлением развитием мировой экономической системы и нестабильностью внешней среды. В настоящее время также уделяется особое внимание социальной направленности управления, что предполагает совершенствование управления персоналом с учетом принципа социальной ответственности бизнеса и всеобщей ответственности за качество процессов и всех видов деятельности, а также управление взаимоотношениями персонала на предприятии. В контексте выделенных направлений совершенствования управления предприятием основной стратегией развития является достижение долговременного успеха на основе процессного подхода к менеджменту качества с учетом сбалансированности требований всех заинтересованных сторон.

Поэтому одной из важнейших задач подготовки магистров менеджмента, способных принимать эффективные управленческие решения, является знание основных направлений совершенствования управления предприятием, умение проводить анализ проблем в управлении предприятия и владение методами принятия решений по их устранению.

Цель дисциплины «Современные проблемы управления предприятием» состоит в получении знаний содержания, состава и причин возникновения современных проблем управления предприятиями, навыков их исследования и применения методов принятия управленческих решений для повышения эффективности деятельности предприятия.

Задачи дисциплины:

- исследование и обобщение основных проблем управления предприятием на основе актуализации целей и стратегий, изменения структурных решений по совершенствованию управления предприятием,

- изучение и идентификация методов и современных технологий управления при решении актуальных проблем управления предприятием,

- знание методов и форм контроля и оценки эффективности управления предприятием, а также видов социальной ответственности за принятые управленческие решения,

- развитие навыков самостоятельного творческого использования теоретических знаний и умений управления с целью повышения эффективности функционирования предприятия,

- изучение методов управления качеством и современных технологий принятия управленческих решений,

- формирование умений по преодолению сопротивления персонала нововведениям на предприятии и проектному управлению,

- приобретение практических навыков аналитической деятельности при управлении предприятием.

Место дисциплины в профессиональной подготовке. Дисциплина входит в базовую часть обязательных профессиональных дисциплин при подготовке магистров по направлению «Менеджмент».

Требования к результатам освоения дисциплины

В результате освоения содержания дисциплины «Менеджмент» студент должен обладать следующими компетенциями:

ОК-2 - готовностью действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения;

ОПК-2 - готовностью руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно восприни-

мая социальные, этические, конфессиональные и культурные различия;

ПК-7 - способностью обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями;

СПК-1 - владение современными методами управления, организации производства и внутрифирменного планирования с целью повышения эффективности функционирования предприятия.

В результате изучения дисциплины студент должен:

Знать:

- экономические основы управленческой деятельности (ОК-2);

- основные понятия, категории и инструменты менеджмента предприятия (ПК-1);

- методы изучения и оценки результатов исследования актуальных проблем управления предприятием (ПК-7);

- основные положения теорий и концепций управления, подходы к повышению эффективности функционирования предприятием (СПК-1).

Уметь:

- принимать управленческие решения по управлению предприятием и нести за них социальную и этическую ответственность (ОК-2);

-организовывать выполнение управленческих функций в различных сферах профессиональной деятельности руководителя (ОПК-2);

- обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления предприятием (ПК-7);

- уметь выявлять и анализировать возникшие проблемы управления предприятием и принимать решения по устранению причин (СПК-1).

Владеть:

- методами анализа нестандартных ситуаций, нести ответственность за принятые управленческие решения (ОК-2);

- навыками обоснования и выбора управленческих решений на основе анализа результатов исследования проблем управления (ПК-7);

- методологией руководства коллективом и методами преодоления сопротивления персонала нововведениям (ОПК-2);

- методами управления, организации производства и внутрифирменного планирования с целью повышения эффективности деятельности предприятия (СПК-1).

Приведенные положения определили структуру учебно-методического пособия. В первом разделе содержатся основные теоретические положения дисциплины. Второй и третий раздел включают методические указания для проведения практических занятий и выполнения лабораторных работ соответственно. Четвертый раздел посвящен выполнению самостоятельной работы студентов, включая все виды самостоятельной работы, в т.ч. индивидуальные домашние задания. В пятом разделе представлены основные методические положения по выполнению курсового проекта.

1. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Современные теории и концепции управления предприятием

Основные вопросы темы 1

Эволюция понятия «Менеджмент». Сущность и содержание управления предприятием. Цели управления предприятием. Функции и методы управления предприятием. Менеджмент и менеджер. Распределение служебных полномочий. Социальная направленность управления. Подходы к раскрытию понятия управления.

Основные теоретические положения темы 1

1. Эволюция понятий «менеджмент» и «управление».

Менеджмент (от англ. management - управление, организация) - система программно-целевого управления, перспективного и текущего планирования, организации производства и реализации продукции. Он изучает наиболее рациональную организацию и управление производством, коллективом.

В научной литературе *менеджмент* рассматривается как комплекс взаимосвязанных действий, таких как:

- организация и управление (производством и коллективом);
- постановка и корректировка задач;
- разработка этапов работы;
- принятие управленческих решений, выбор методов и форм передачи информации;
- регулирование процессов;
- сбор и обработка информации;
- анализ информации;
- подведение итогов работы.

Основными *целями управления* предприятием являются:

- получение (увеличение) прибыли;
- повышение эффективности хозяйствования;
- удовлетворение потребностей рынка;

- решение социальных вопросов.

Можно выделить следующие *задачи управления* предприятием:

- организация производства конкурентоспособных товаров;

- совершенствование процессов;

- внедрение наукоемких технологий;

- обеспечение и улучшение качества процессов и продукции;

- снижение затрат на производство.

Существует множество подходов к раскрытию понятия управления предприятием. Одно из наиболее современных определений приводится в английском издании «Международного справочника по менеджменту»: «*Менеджмент* - эффективное использование и координация таких ресурсов, как капитал (производительный, финансовый и человеческий) для достижения целей с максимальной эффективностью» [2]. В последние годы растет значимость информационных ресурсов в менеджменте, поэтому приведенное выше определение можно расширить, добавив в перечень ресурсов еще и информационный.

Многие авторы рассматривают *менеджмент как управление производством*, как совокупность принципов, методов, средств и форм управления, разработанных с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли [5].

Термин "менеджмент" применяется лишь к управлению социально-экономическими процессами на уровне фирмы, действующей в рыночных условиях, хотя в последнее время его стали применять и в отношении непредпринимательских организаций.

Однако, по мнению О.С. Виханского и А.И. Наумова *управление и менеджмент являются синонимами* [6]. Они рассматривают управление организацией как процесс осуществления определенного типа взаимосвязанных действий по формированию и использованию ресурсов предприятия для достижения поставленных целей. Термин менеджмент обычно не

употребляется для обозначения государственного или общественного управления.

Следовательно, можно отметить, что понятие «управление» можно рассматривать как:

1) особый вид профессиональной деятельности, направленной на достижение определенных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением определенных принципов, функций и методов;

2) совокупность лиц, идентифицируемых с менеджерами, а также с органами или аппаратом управления.

Проведенные исследования позволили выделить и систематизировать основные подходы к раскрытию понятия «управление» по отношению к понятию «менеджмент» (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Подходы к раскрытию понятий «менеджмент» и «управление»

Источник	Содержание понятий
Энциклопедия социологии	Менеджмент – интегрирует управленческую деятельность, кадровую политику, состояние управленческой инфраструктуры в различных масштабах
Виханский О.С	Менеджмент - совокупность принципов, форм, методов, приёмов и средств управления производством и производственным персоналом с использованием достижений науки управления
Современный экономический словарь	Управление - руководство предприятиям, фирмой, руководящий орган
Веснин В.Р.	Менеджмент это не просто управление, а его особая разновидность, возможная только в условиях рынка, - управление предпринимательского типа
Герчикова И.Н.	Менеджмент - самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов управления
Словарь по экономике и финансам	Менеджмент - управление производством: совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством, разработанных и применяемых с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли

Международный справочник по менеджменту	Менеджмент это эффективное использование и координация таких ресурсов, как капитал, здания, материалы и труд, для достижения заданных целей организации с максимальной эффективностью
Мэскон М.	менеджмент как собирательное от менеджеров — это определенная категория людей, социальный слой тех, кто осуществляет работу по управлению
Гудилин А.А.	Менеджер — это руководитель или управляющий, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности фирмы, функционирующей в рыночных условиях

Анализ приведенных подходов показывает, что содержание понятия «менеджмент» можно рассматривать:

- как способ управления, руководства, направления или контроля;
- как искусство управления и руководства;
- как орган управления, контролирующей и направляющей работу коллектива предприятия,
- как процесс;
- как наука управления.

Таким образом, *менеджмент* является деятельностью, направленной на проявление умения добиваться поставленных целей, используя трудовой потенциал, инновационный и интеллектуальный потенциалы, мотивы вовлеченности работников в процессы принятия и реализации управленческих решений.

Следовательно, управление включает комплекс функций, выполняемых руководителями разных уровней управления с учетом эффективного делегирования обязанностей и ответственности на основе применения парасипативных методов управления.

Структуризацию подходов к раскрытию понятий «менеджмент» и «управление» можно представить в виде схемы (рис.1.1).

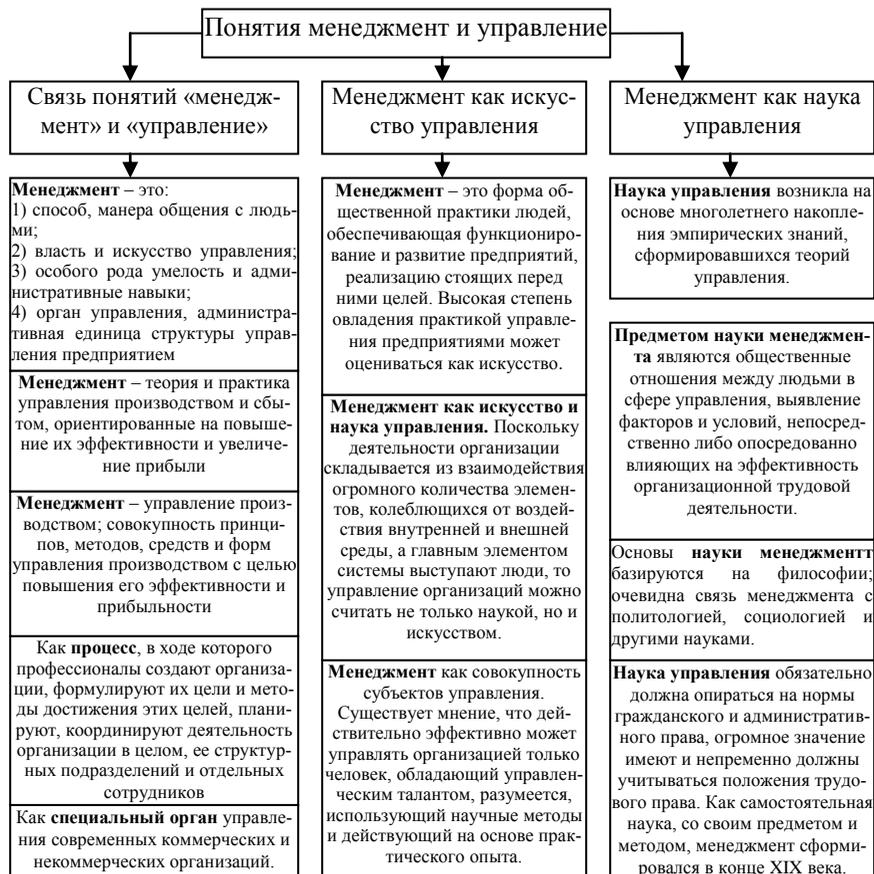


Рис. 1.1. Сравнение понятий «менеджмент» и «управление»

2. Менеджер как субъект управления предприятием.

Для того, чтобы стать менеджером, необходимо занять управленческую должность, стать руководителем. Осознавать свою профессиональную принадлежность к менеджменту. Освоить знания, относящиеся к менеджменту. Придерживаться стандартов, внешних атрибутов поведения, которые присущи менеджерам. Уметь хорошо управлять. Достигать поставленных целей.

Менеджер не имеет однородности в своей работе. Для менеджера характерна кратковременность, разнообразие и фрагментарность осуществляемой деятельности.

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури считают, что содержанием работы менеджера является роль руководителя. Г. Минцберг определяет роль «набором определенных поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или конкурентной должности». Им выделяются 10 ролей, которые принимают на себя руководители в различные периоды и в различной степени.

Г. Минцберг отмечает, что роли не могут быть независимы одна от другой. Они взаимосвязаны и взаимодействуют для создания единого целого. Межличностные роли вытекают из полномочий и статуса руководителя в организации и охватывают сферу его взаимодействий с людьми.

Межличностные роли делают руководителя сосредоточением информации; он действует в качестве центра обработки информации. Принимая межличностные и информационные роли, руководитель играет роли, связанные с принятием решений: распределение ресурсов, улаживание конфликтов, поиск возможностей для организации, ведение переговоров от имени организации. Перечисленные роли, взятые вместе, определяют объем и содержание работы менеджера, независимо от особенностей организаций.

Из приведенных определений следует, что менеджер на предприятии может выступать как:

- наемный профессиональный управляющий, специалист по управлению,
- работник предприятия, осуществляющий управленческую деятельность и решающий управленческие задачи,
- специалист по управлению производством и обращением товаров, наёмный управляющий,
- организатор, который руководят функциональной деятельностью групп сотрудников предприятия,
- должностное лицо, в котором он работает и входит в средний и высший руководящий состав предприятия. Нельзя

любого инженера или экономиста, занятого управлением считать менеджером, т.к. менеджер - человек, имеющий специальную подготовку.

Многие авторы считают, что менеджер должен являться предпринимателем, т.е. уметь вырабатывать идеи и организовывать их реализацию с учетом элементов внутреннего потенциала предприятия.

Но, в любом случае менеджер должен пройти специальную профессиональную подготовку, хорошо знать деятельность предприятия, уметь планировать и организовывать работу персонала.

Следовательно, термины "предприниматель" и "менеджер" не являются синонимами. Предприниматель берет на себя риск организации нового предприятия или реализации новой предпринимательской идеи, в дальнейшем он может нанять менеджера для управления деятельностью предприятия.

Предприниматель - лицо, которое изыскивает средства для организации предприятия и тем самым берет на себя предпринимательский риск создания и организации нового дела.

Основными чертами предпринимателя являются: стремление к изменению и развитию деятельности, постоянный поиск новых направлений деятельности и возможности расширения номенклатуры продукции.

Альтернативой понятию *предприниматель* является термин *бизнесмен*, т.е. деловой человек, занимающееся собственным бизнесом, имеющее свое дело в целях получения прибыли или иной выгода

Обобщение приведенных понятий позволяет сделать вывод, что приведенные понятия не являются однозначными. *Бизнесмен* — это тот, кто «делает деньги», владелец капитала, находящегося в обороте, приносящего доход. Им может быть деловой человек, в подчинении которого никто не находится, или крупный собственник, который не занимает никакой постоянной должности в организации, но является владельцем ее акций и, может быть, состоит членом ее правления.

Менеджер же обязательно занимает постоянную должность, в его подчинении находятся люди. Несколько более частный случай бизнеса — это предпринимательство. Этот вид деятельности еще больше связывается с личностью человека — *предпринимателя*, который осуществляет бизнес, затеявая новое дело, реализуя некоторое нововведение, вкладывая собственные средства в новое предприятие и принимая на себя личный риск.

Различия между *менеджером* и *предпринимателем* будут очень велики, если менеджер тяготеет к бюрократическому стилю руководства, но они в определенной мере стираются, если он придерживается предпринимательского стиля управления.

Обобщая вышесказанное, можно утверждать, что *менеджер* должен являться профессионалом по организации и управлению производством, сбытом и сервисом, обладать административно-хозяйственной самостоятельностью, нести персональную ответственность за принятые решения и за результаты их реализации.

3. Распределение служебных полномочий в системе управления предприятием. Условно менеджеров подразделяют на три основные группы:

- высший уровень— это генеральные дирек-торы, дирек-торы, члены правления предприятия;
- среднее звено— руководители управлений, отделов, цехов;
- низшее звено— руководители подотделов, секторов, бригад, групп.

На каждом предприятии существует определенная дифференциация функций управления и органиков управления по вертикали, которая связана с уровнем сложности задач и функций, возлагаемых на того или иного менеджера.

Управленцы высшего уровня определяют основное направление деятельности предприятия, ее цели и задачи. Как показывает практика работы крупных компаний, такой менеджер более 80 % рабочего времени отдает формированию

стратегии развития бизнеса, осуществлению контактов с федеральными, региональными и местными органами власти, банками, поставщиками сырья, материалов, комплектующих и т.д.

Оставшееся время уходит на реализацию программ и планов работы, контроль работы подчиненных, т.е. менеджеру необходимо знать технологию производства. Однако в гораздо большей степени он должен обладать умением подбора и расстановки кадров, в первую очередь руководящих, т.е. менеджеров среднего и низшего звеньев.

Таким образом, если высшее руководство практически целиком ориентируется на формулирование общей политики и стратегии предприятия, то на *среднее управленческое звено* ложится основная часть ответственности за практическую реализацию решений, в том числе:

- за изменение организационных структур;
- разработку систем производства и сбыта продукции;
- организацию взаимодействия функциональных подразделений компании;
- своевременное обеспечение высшего руководства необходимой информацией;
- координирование и управление работой руководителей низшего звена.

Выполнение таких задач требует от менеджеров среднего звена способности аналитически мыслить, проявлять гибкость, способность быстро воспринимать и своевременно реализовывать новые идеи, умения видеть проблему и использовать новейшие методы и технические средства ее решения.

В свою очередь особенностью работы *управленцев низшего звена* является руководство деятельностью непосредственных исполнителей работы (рабочих и служащих). Это наиболее многочисленная часть управленческого персонала. Специфика функционирования различных предприятий и организаций объективно затрудняет определение круга обязанностей менеджеров.

Обобщение характеристик трудовой деятельности менеджера любого уровня управления приведено на рис. 1.2.

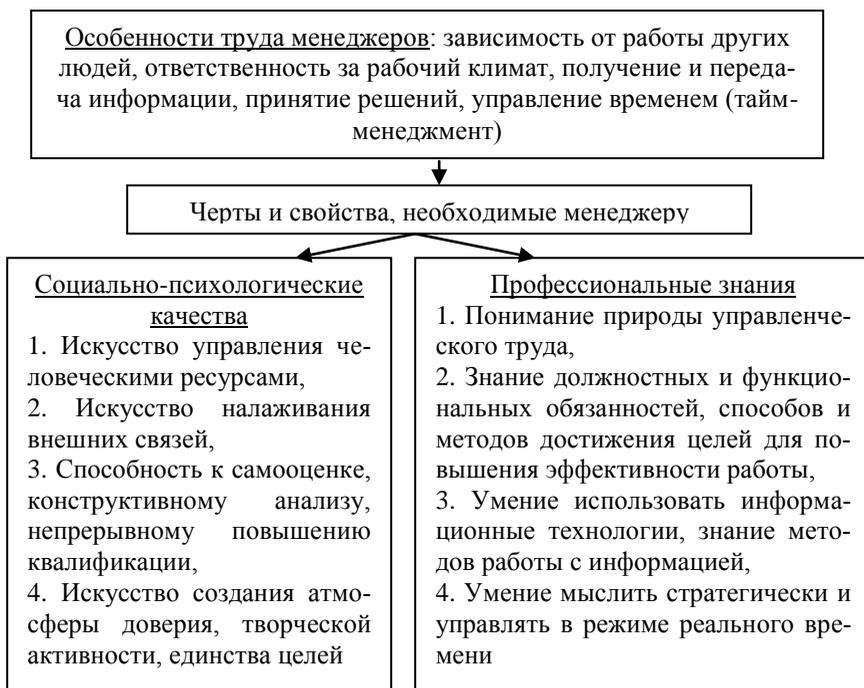


Рис. 1.2. Характеристики деятельности менеджеров

Однако в целом можно отметить следующие основные функции, которые выполняются руководителями низшего звена управления:

- планирование деятельности подчиненных;
- организация производственного процесса;
- мотивация труда персонала;
- контроль рационального расходования ресурсов и соблюдением правил техники безопасности;
- сбор, анализ и представление вышестоящему руководству информации о результатах текущей деятельности подразделения.

Менеджеры также различаются также по характеру выполняемых

служебных функций. Наиболее распространенными должностью является: менеджер по продажам, менеджер по

работе с регионами, менеджер по логистике, менеджер по управлению проектом, менеджер по управлению качеством, менеджер по управлению персоналом и т.д.

В любом случае основной задачей менеджера является достижение цели получения максимальной прибыли предприятия. В свою очередь предприятия должны поддерживать своих менеджеров, развивать их таланты, положительно мотивировать и способствовать дальнейшим успехам.

4. Социальная ответственность в управлении предприятием. Социальная сторона деятельности менеджера предполагает, с одной стороны, заботу о создании благоприятных условий работы для своих подчиненных (достойный уровень оплаты труда, комфортные условия в производственных помещениях и др.). Однако есть и другая сторона социальных обязанностей менеджера, о которой, к сожалению, многие менеджеры забывают. Речь идет о необходимости честного отношения к стране, народу, обществу, которые создали объективные условия для плодотворной деятельности менеджера и возглавляемой им компании. Здесь возможности для участия менеджера в решении социальных проблем безграничны. Это не только своевременная уплата налогов, но и различные формы благотворительной деятельности.

Хороший пример для подражания в этом отношении продемонстрировал в свое время К. Мацусита, основатель японской компании Matsushita Electric Industrial, сформулировал основные цели менеджмента, которые состоят в производстве товаров высокого качества, удовлетворяющих требованиям потребителей, внедрение инноваций, формирование и развитие корпоративной культуры. Он разработал семь *основных положений менеджмента*:

- не хитри, будь честным;
- будь хозяином на своем месте;
- не живи вчерашним днем, постоянно совершенствуй свои познания;
- относись с уважением и вниманием к окружающим;

- все время помни о внешнем мире, приспособляйся к законам его развития;

- с благодарностью относись к тому, что имеешь и получаешь — мы все берем у общества в долг;

- не уставай вопрошать: на кого ты работаешь? Ответ только один — на общество.

Таким образом, современное управление основано на выборе различных вариантов управленческих решений в конкретных условиях деятельности предприятия, с учетом закономерностей, принципов и функций управления. Принято считать, что если предприятие работает плохо, то это означает отсутствие эффективного менеджмента.

Ведущий специалист по менеджменту Питер Ф. Друкер так формулирует основные правила эффективного руководства:

1) хорошо обдумайте цели и задачи, которые вы ставите. При неясной цели требуются двойные усилия;

2) сосредоточьтесь на чем-нибудь одном. Редкий человек может успешно справляться с разными делами одновременно;

3) считайтесь со своими возможностями и возможностями ваших сотрудников. Как отличить способного руководителя от неспособного? Один из главных критериев здесь такой: боится ли он больше всего, что его сотрудники не справятся с задачей, или он обращает в первую очередь внимание на то, что они хорошо делают и соответственно распределяет работу. Изучая условия рынка, хороший менеджер ищет такие возможности, которые его фирма может использовать с максимальным успехом.

Эффективность работы менеджеров могут снижать характерные недостатки:

- озабоченность тем, чем, собственно, не следует заниматься;

- недооценка своей роли;

- непонимание того, что деятельность менеджера как руководителя коллектива приобретает все большее значение.

К недостаткам также можно отнести:

- стремление к получению более высокой заработной платы и других материальных благ в ущерб интересам дела;
- стремление к внешним атрибутам, символам власти (дом, кабинет, автомобиль и др.);
- заботу о собственной карьере в ущерб интересам своих подчиненных, присвоение себе заслуг других;
- самоизоляцию (потерю интереса к подчиненным, их нуждам и заботам); сокрытие своих мыслей, чувств, эмоций от сотрудников.

Приведем краткое содержание *Кодекса чести менеджера*, который является совокупностью убеждений и правил поведения. «Менеджмент — это не только профессия, но и образ мышления, деятельности, жизни (приложение 1). Менеджер — творец конкретной деловой ситуации, он не ждет, когда кто-то создаст ему благоприятные условия для деятельности, а создает эти условия сам. Менеджер категорически воздерживается от участия в незаконном или безнравственном деле и предпримет все возможное, чтобы не допустить его».

5. Обзор положений современных концепций развития российского управления. В настоящее время вследствие глобального кризиса в России наблюдается неустойчивость всего механизма управления. Поэтому для современного управления особенно важно анализировать предыдущий опыт в условиях нестабильности и проектирование этого опыта при составлении прогноза развития.

Рассмотрим три генеральные стратегии развития российского управления:

1. *Стратегия копирования западной теории менеджмента.* Она не учитывает особенностей российского менталитета. России “надо брать модель менеджмента в готовом виде и использовать ее в управлении экономикой...”. Для овладения теорией надо будет лишь перевести западные учебники и монографии на русский язык. Затем, ничего не меняя, использовать данные положения на практике. Вероятность реализации этой концепции весьма высока в силу своей простоты и привычки бездумного копирования западного опыта. Но она несет

и большую опасность. Достаточно вспомнить использование неадаптированной к условиям России теории “монетаризма”, концепций “шоковой терапии”, ваучеризации и т.д. Можно спрогнозировать новые потрясения, которые ждут Россию при осуществлении данной концепции.

2. *Стратегия адаптации западной теории менеджмента.* Предполагает частичный учет особенностей русской ментальности, т.е. не слепое копирование, а приспособление западной теории к современным российским условиям. При этом возникает важная проблема, какую из западных теорий менеджмента мы будем адаптировать? Системы управления Японии, США, Западной Европы сильно отличаются между собой. Какой из данных вариантов принять за аналог? Но при любом выборе мы рискуем использовать теорию, учитывающую специфические особенности, условия функционирования экономики, уровень социально-экономического развития данных стран, ментальность их жителей. Здесь целесообразно вспомнить слова М.Вебера: “Капитализм западного типа мог возникнуть только в западной цивилизации”.

3. *Стратегия создания российской теории менеджмента.* Исходит из полного учета особенностей российской ментальности с использованием аспектов мирового опыта управления. При этом невозможно ни слепое копирование западного и восточного опыта, ни полное отрицание достижений западной и восточной школы менеджмента. И первое, и второе одинаково неприменимо. Поэтому, российский менеджмент должен иметь свое специфическое содержание, формы и методы управления, соответствующие специфике российского менталитета.

Поскольку менеджмент - это вид деятельности человека, который имеет также и специфические черты, и отражает национальные и исторические особенности, географические условия, уровень социально-экономических отношений, культуру, именно поэтому существует понятие не только менеджмента вообще, но и признание существования американской, японской, и, конечно же, российской модели менеджмента.

Это говорит о наиболее вероятной третьей концепции, как наиболее приемлемой для развития российского подхода к управлению предприятием.

6. Обобщение современных концепций управления предприятием. Ориентация теоретических исследований на область управления производством и другими сферами деятельности на уровне отдельных предприятий была и остается основополагающей тенденцией развития современного управления предприятием. На современном этапе важнейшее значение в теории управления приобретают проблемы взаимодействия с внешней средой, учета ее изменений при планировании деятельности предприятий, ориентации на полное удовлетворение требований потребителей и других заинтересованных сторон.

1. Концепция адаптации, или стратегия приспособления состоит в том, что в реальной хозяйственной жизни стратегии предприятия это всегда комбинация наиболее выгодных курсов действий с учетом факторов внешней среды. То есть, это стратегия маневрирования в распределении и перераспределении производства и товаров между предприятиями, расположенными в разных странах, в зависимости от уровня издержек производства, стоимости рабочей силы, темпов экономического роста, политической стабильности страны.

2. Концепция глобальной стратегии акцентирует внимание на необходимость выработки единой стратегии, направленной на оптимизацию деятельности всей корпораций, а не ее отдельных частей. Существуют две теории этой концепции:

- *теория множественных целей*, когда глобальная стратегия направлена на реализацию многих целей и отрицается максимизация прибыли в качестве главной цели;

- *теория оптимизации* осуществляется в целях максимизации прибыли и направлена на получение максимальной прибыли в результате лучшего приспособления организационной структуры к изменяющимся условиям (децентрализация, координация). Оптимизация осуществляется путем совершенствования основных функций управления, в частности долго-

срочного планирования.

3. *Концепция целевой ориентации* утверждает, что должна доминировать роль целеполагания в процессах планирования, организации, контроля и мотивации.

4. *Концепции управления в условиях рынка*. В ее основе лежит объективная тенденция к обобществлению производства, в результате которого у предприятий появляется возможность воздействовать на рынок, осуществляя его раздел, влиять на характер и механизм экономических отношений, регулирующих связи между рынком и производителем. Цель этой концепции - совершенствование управления отдельным предприятием. Упор в ней делается на большую связь отдельных предприятий с рыночными отношениями, а точнее, с проблемой регулирования рыночных отношений.

Учитывая важное значение регулированию рыночных отношений, особый упор делается на необходимость приспособления предприятия к требованиям рынка по каждому конкретному продукту. Поэтому организационно-технический аспект *концепции* направлен на так называемое «*планирование продукта*», которое охватывает систему мероприятий по изучению рынка конкретного товара, составлению программ и прогнозов, разработке и внедрению нового товара с учетом требований к качеству, активизации спроса и получению высокой прибыли от реализации.

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Характеристика подходов к раскрытию понятия управление. Сравнение понятий «менеджмент» и «управление».
2. Перечислите характерные особенности современного управления предприятием.
3. Охарактеризуйте отличия понятий «менеджмент» и «управление».
4. Характеристика менеджмента как науки и практики управления.
5. Опишите цели и задачи управления предприятием.

6. Дайте краткую характеристику различных моделей системы управления предприятием.

7. Постройте и опишите схему делегирования полномочий в системе управления предприятием.

8. Каково значение управления как науки?

9. Выделите основные элементы, составляющие понятие управление. Сформулируйте на их базе собственное определение управления.

9. Менеджмент – это наука или искусство? Аргументируйте ответ.

10. Как меняется сущность управления предприятием в последние годы в России и за рубежом?

11. Дайте сравнительную характеристику полномочий менеджеров разных уровней управления.

Тема 2. Принципы управления и особенности их реализации в современных условиях

Основные вопросы темы 2

Этапы развития теории управления предприятием. Сравнение принципов основных школ менеджмента. Характеристика современной концепции управления предприятием. Сравнение методов и принципов управления предприятием.

Основные положения темы 2

1. Эволюция менеджмента через принципы школ управления. В истории менеджмента принято различать четыре основных подхода:

- с позиций различных научных школ (конец XIX в. — по настоящее время);

- процессный подход (20-е гг. XX в. — по настоящее время);

- системный подход (50 — 60 гг. XX в. — по настоящее время);

- ситуационный подход (60-е гг. XX в. — по настоящее время).

Характеристика научных школ управления

Положения каждой школы управления следует рассматривать как теорию управления, которая реализуется на предприятии с учетом соответствующих принципов.

Принципы - это объективно обоснованные правила или основные положения, которыми пользуются руководители для достижения поставленной цели.

Принцип управления - основные правила, определяющие построение и функционирование системы управления; важнейшие требования, соблюдение которых обеспечивает эффективность управления.

Принципы менеджмента — эти общие закономерности, в рамках которых реализуются связи (отношения) между различными структурами (элементами) управленческой системы, отражающиеся при постановке практических задач управления.

1. Школа научного управления (1885—1920) создана Ф. У. Тейлором. Суть подхода гласит: «Управление должно иметь свои законы, научные методы, формулы, принципы. Оно должно быть основано на измерениях, рационализации, систематическом учете».

Ф.Тейлор считал, что необходим научный подход к организации труда. Это предполагает использование наблюдения за рабочим циклом, хронометраж рабочего времени, анализ полученной информации и выявление резервов роста производительности труда. В результате руководитель получает возможность устанавливать нормы выработки и отбирать лучших работников на основе научных критериев (профессионализма, силы, ловкости, сообразительности).

Для повышения эффективности производства необходимо сотрудничество администрации и рабочих. Оплата труда должна быть сдельной, т. е. оценивать нужно конкретно выполненную работу. Следует, считал Ф.Тейлор, вводить систему распределения труда и персональную ответственность за порученное дело.

2. *Школа административного (классического) управления* (1920—1950) основана на научном подходе, разработанном А. Файолем, главная идея которого - рациональное построение организации как иерархической структуры. Необходимо четкое определение следующих функций управления:

- техническая (технологическая) деятельность;
- коммерческая деятельность (закупка, продажа, обмен);
- финансовая деятельность (поиски капитала и его эффективное использование);
- защитная деятельность (защита собственности и личности);
- бухгалтерская деятельность (инвентаризация, балансовые ведомости, издержки, статистика);
- административная деятельность (воздействие на персонал), которая включает несколько общих функций управления (предвидение, планирование, организация, распоряжение, координирование и контроль).

А. Файоль, кроме того, разработал ряд универсальных *принципов управления* (табл. 1.2).

Таблица 1.2

Принципы управления в теории А.Файоля

Наименование принципа	Содержание принципа
Разделение труда	Специализация является естественным порядком вещей. Целью разделения труда является выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству, при тех же усилиях. Это достигается за счет сокращения числа целей, на которые должны быть направлены внимание и усилия.
Полномочия и ответственность	Полномочия есть право отдавать приказ, а ответственность есть ее составляющая противоположность. Где даются полномочия, там возникает ответственность
Дисциплина	Дисциплина предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работниками. Установление этих соглашений, связывающих фирму и работников, из которых возникают дисциплинарные формальности, должно оставаться одной из главных задач руководителей.

Единоначалие	Работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника
Единство направления	Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя.
Подчиненность личных интересов общим	Интересы одного работника или группы работников не должны превалировать над интересами компании или организации большого масштаба
Вознаграждение персонала	Работники должны получать справедливую заработную плату за свою службу.
Централизация	Как и разделение труда, централизация является естественным порядком вещей. Однако соответствующая степень централизации будет варьировать в зависимости от конкретных условий. Поэтому возникает вопрос о правильной пропорции между централизацией и децентрализацией. Это проблема определения меры, которая обеспечит лучшие результаты.
Скалярная цепь	Скалярная цепь - это ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение в этой цепочке, до руководителя низового звена. Было бы ошибкой отказываться от иерархической системы без необходимости, но было бы еще большей ошибкой поддерживать эту иерархию, когда она наносит ущерб интересам бизнеса.
Порядок на рабочем месте	Рабочее место - для всего, и все на своем месте.
Справедливость	Справедливость — это сочетание доброты и правосудия
Стабильность рабочего места для персонала	Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации. Посредственный руководитель, который держится за место, предпочтительней, чем выдающийся, талантливый менеджер, который быстро уходит и не держится за свое место.
Инициатива	Инициатива означает разработку плана и обеспечение его успешной реализации, это придает организации силу и энергию.
Корпоративный дух	Союз — это сила, которая является результатом гармонии персонала.

Таким образом, по мнению А. Файоля, управление является универсальным процессом, состоящим из нескольких взаимосвязанных функций. Реализация же основных принципов управления способствует повышению эффективности управления производством.

3. *Школа человеческих отношений и поведенческие науки* (1950 г. - по настоящее время) как научное направление являются естественным продолжением упомянутой выше школы научного управления и логично дополняют ее пониманием важности психологической составляющей в трудовой деятельности человека. Авторами школы человеческих отношений считают М. Фоллет и Э. Мейо.

В своих научных трудах М. Фоллет и Э. Мейо впервые обратили внимание на то, что далеко не всегда только высокая заработная плата приводит к росту производительности труда. Достигнуть увеличения выработки можно при большем внимании и заботе о подчиненных со стороны руководителя.

Кроме того, рабочие действуют и принимают решения чаще как члены группы, а не как отдельные личности. Группа - это два или более лиц, взаимодействующих друг с другом. При этом каждое лицо оказывает влияние на других членов группы, одновременно находясь под их влиянием. Группа является инструментом коллективной реализации проблем. Человек, работающий в коллективе, воспринимает требующие решения вопросы гораздо лучше, нежели указания руководства, поскольку на него оказывают влияние его коллеги. Вариантом развития научного направления, уделявшего повышенное внимание характеру взаимоотношений между людьми в процессе производства продукции, явились поведенческие науки.

Авторов данного научного направления (К. Арджирис и др.) в первую очередь заинтересовала проблема разработки методов оптимизации межличностных отношений, преодоления несовместимости целей организации и отдельной личности. Эффективность труда работника, по мнению ученых, в значительной степени зависит от знания руководителем мотивов его

поведения. В свою очередь грамотное использование научных методов науки о поведении человека может способствовать повышению эффективности деятельности предприятия или организации.

4. *Школа количественных методов* (1950 г. — по настоящее время) возникла в результате бурного развития точных наук, создавших благоприятную среду для использования в науке управления последних достижений в области компьютеризации, математики, физики и др. Суть количественного научного подхода заключается в следующем. Для решения задачи управления каким-либо объектом (например, машиностроительным предприятием) разрабатывается модель процесса управления.

Модель представляет собой схематическое отображение будущей реальной ситуации. Задавая различные количественные значения переменным величинам, можно рассчитать сколько угодно большое число вариантов решения задачи и выбрать из них наилучший.

Таким образом, чем точнее выполнены расчеты, тем выше степень получения искомого результата в реальной ситуации управления каким-либо объектом. Особую важность использование количественных методов исследования приобретает в сложных ситуациях, требующих обработки большого массива информации в условиях дефицита времени.

2. Содержание процессного подхода к управлению. Основу данного научного подхода заложил А. Файоль, которого называют «отцом менеджмента». Являясь автором «школы административного управления», он считал основными функциями менеджмента предсказание, планирование, организацию, распоряжение, координирование и контроль. Каждая из этих функций является самостоятельной и не зависит от других. Развивая взгляды А. Файоля, авторы процессного научного подхода рассматривают управление как сумму всех функций управления, т.е. как взаимосвязанные и взаимообусловленные действия. Другими словами, управление рассматрива-

ется как непрерывный процесс совершенствования и развития процессов, а также постоянного улучшения их качества.

У разных ученых есть собственное видение набора основных функций (например, кроме предложенных А. Файолем это могут быть исследование, оценка и т.д.). Поэтому для упрощения понимания сущности процессного подхода принято считать, что основными, базовыми функциями управления являются: планирование; организация; мотивация; контроль.

Эти функции находятся в постоянной взаимной связи. Между собой они объединены процессами принятия решений и передачи информации.

3. Сущность системного подхода к управлению. В основе системного научного подхода лежит понятие «система» — комплекс взаимосвязанных элементов (подсистем) вместе с их связями и отношениями, обладающий целостными свойствами и находящийся в особом единстве с внешней средой.

Суть системного подхода заключается в следующем. Менеджеры должны рассматривать предприятие как совокупность взаимозависимых элементов (люди, структура, задачи, технология), которые ориентированы на достижение различных целей под влиянием внешней среды.

Один из авторов системного научного подхода к менеджменту Ч. Барнард считал, что любое предприятие — это социальная система. Он говорил: «Организация — комплекс физических, биологических, личностных и социальных компонентов, которые находятся в специфическом системном отношении в связи с кооперацией двух или более лиц для получения, по крайней мере, одного определенного результата».

Менеджеру необходимо знать и учитывать единство формальной и неформальной организаций. При этом формальная (официальная) организация представляет собой систему, сознательно построенную руководством для целенаправленного объединения идей, ресурсов и персонала. В свою очередь неформальная (неофициальная) организация есть устойчивая сеть межличностных и социальных отношений, стихийно возникающих при объединении людей в их трудовой среде.

Все предприятия и организации можно рассматривать как открытые или закрытые системы. Открытая система характеризуется максимальным взаимодействием с окружающей внешней средой через обмен ресурсами, продукцией, информацией и т. д. Поскольку выживание такого предприятия зависит от внешней среды, оно вынуждено постоянно адаптироваться к непрерывно изменяющимся условиям ее существования. Таких предприятий - открытых систем в мире подавляющее большинство. Закрытые системы относительно независимы от внешней среды. Характерным примером в этом отношении является натуральное хозяйство в сельскохозяйственном производстве, которое обеспечивает себя необходимыми ресурсами и в котором большая часть производимой продукции потребляется на месте.

Таким образом, проведенные исследования позволили сделать вывод, что предприятие является открытой социально-экономической системой, которую в схематическом виде можно представить состоящими из трех основных блоков: вход; переработка; выход. На входе предприятие получает материальные, трудовые, финансовые и информационные ресурсы. В результате обработки и преобразования этих ресурсов создается продукция (товары или услуги), которая затем реализуется потребителям. Процесс производства и управления осуществляется в непрерывном взаимодействии с окружающей средой.

4. Содержание ситуационного подхода к управлению. Впервые о необходимости учета фактора конкретной ситуации в процессе управления заявила автор научной школы человеческих отношений М.Фоллет: «...различные ситуации требуют различных типов знаний». Стержнем данного научного подхода является понятие «ситуация», которое означает совокупность определенных обстоятельств.

В управлении *ситуационный подход* — это увязка конкретных приемов управления с реальными ситуациями для достижения целей организации. В свою очередь стечение определенных обстоятельств, по мнению авторов ситуационного подхода (А. Чандлер и др.), определяет применение того или

иного метода управления. Самым эффективным в конкретной ситуации является тот метод, который в наибольшей степени соответствует данной ситуации. В практической деятельности менеджеры в процессе принятия решений должны в первую очередь рассматривать наиболее значимые для организации обстоятельства.

Таким образом, знание теории менеджмента является лишь тем фундаментом, на базе которого менеджер, исходя из реальной ситуации, должен принимать решение, сообразуясь с конкретной обстановкой.

5. Современные модели управления предприятием. Данные модели учитывают национальную специфику той или иной страны. В первую очередь это связано с особенностями корпоративной культуры разных народов. Как известно, характер деловых взаимоотношений людей - главное в менеджменте. Вместе с тем имеются исторически сложившиеся классические модели менеджмента (американская и японская), существенно отличающиеся от всех других.

Японская система менеджмента - одна из самых эффективных в мире. Главное ее достоинство - умение работать с людьми. Японский менеджмент ориентируется на групповую форму организации труда. Используется механизм коллективной ответственности, при котором члены группы участвуют в принятии управленческих решений и несут равную ответственность за их реализацию. Информация о делах фирмы, ее планах доводится до всех сотрудников. Практикуется активное вовлечение (на добровольной основе) работников в решение технологических и экономических проблем.

Отсюда сопричастность к результатам работы, тесный контакт руководства, различных служб и работников. Менеджер всегда на производстве, среди сотрудников, предложения и жалобы сотрудников рассматриваются немедленно.

Большое значение на японских фирмах уделяется научно-техническому прогрессу. Действует система управления производительностью и качеством работы, при которой обязательно устанавливается виновник брака. На фирмах создаются

кружки качества, задача которых - повышение эффективности и качества производства на уровне цехов, участков и рабочих мест. Материально и морально стимулируется активное участие каждого работника в деятельности кружков качества. В результате, по опубликованным данным, количество рационализаторских предложений в Японии в несколько раз больше, чем в США. Существует правило: каждое принятое рационализаторское предложение должно быть реализовано.

Заслуживает внимания процесс управления финансами. Фирмы более активно используют собственный, а не акционерный привлеченный капитал. Дивиденды относительно низки, так как свободный остаток прибыли используется в основном на финансирование перспективных научных исследований и разработок. При снижении темпов экономического роста фирмы отказываются от привлеченного капитала, переходят на самофинансирование.

Таким образом, можно выделить следующие модели управления предприятием: классическая модель самофинансирования, модель постоянного экономического роста, модель достижения устойчивого успеха на основе процессного подхода к менеджменту качества, модель стабильной деятельности, инвестиционно-инновационная модель.

Основной проблемой современного менеджмента является проведение анализа принципов различных теорий и принятие решения по применению конкретного положения в практике управления на российских предприятиях.

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Перечислите и дайте краткую характеристику основным направлениям развития научной управленческой мысли.
2. В чем заключается суть количественного научного подхода в менеджменте?
3. Изложите содержание процессного подхода к управлению предприятием.
4. Каково отличие между системным и ситуационным научными направлениями?

5. Дайте сравнительную характеристику основных положений различных теорий менеджмента.
6. Охарактеризуйте современную парадигму управления предприятием.
7. Опишите сущность командного управления предприятием.
8. Раскройте содержание интеграционного управления предприятием.
9. В чем состоит отличие управления по результатам от управления по целям?
10. Опишите эволюционные этапы формирования и развития науки управления.

Тема 3. Исследование процессов современного управления предприятием

Основные вопросы темы 3

Характер изменений в системе управления предприятия. Особенности управления в условиях инновационной экономики. Процесс принятия управленческого решения. Факторы принятия управленческих решений. Управленческие решения, характерные для функций управления. Сущность риск-ориентированного управления. Содержание процессного подхода к управлению предприятием. Управление взаимоотношениями персонала.

Основные положения темы 3

1. Особенности современного управления предприятием. Роль управления в общественном производстве усилилась с развитием системы рыночных отношений и появлением конкуренции. Рынок поставил в зависимость выживаемость предприятий и благосостояние его работников от качества управления.

Проблемы управления не могут быть объяснены простыми причинами. Многое связано с историческим укладом и общим уровнем цивилизации и культуры, но есть и более про-

стые причины: недостаток образования или знания, а также сложность самого предмета.

Основной закон рыночной экономики состоит в следующем: «Если система управления не развивается адекватно росту масштабов производства и не преодолевает возникающие проблемы за счет совершенствования качественных характеристик организации, ее ждет банкротство».

Ниже приведены результаты исследования основных проблем управления предприятием.

1. Отказ от *приоритета классических принципов* школ менеджмента, согласно которым успех предприятия определяется прежде всего рациональной организацией производства продукции, снижением издержек, развитием специализации, т.е. воздействием управления на внутренние факторы производства. Вместо этого первостепенной становится проблема гибкости и адаптации к постоянным изменениям внешней среды. Значение факторов внешней среды резко повышается в связи с усложнением всей системы общественных отношений (в том числе политических, социальных, экономических), составляющих среду менеджмента организации.

2. Использование в управлении *теории систем*, облегчающей задачу рассмотрения организации в единстве ее составных частей, которые неразрывно связаны с внешним миром. Главные предпосылки успеха предприятия находятся во внешней среде, причем границы с ней являются открытыми, т.е. предприятие зависит в своей деятельности от энергии, информации и других ресурсов, поступающих извне. Чтобы функционировать, система должна приспосабливаться к изменениям во внешней среде.

3. Применение к управлению *ситуационного подхода*, согласно которому функционирование предприятия обуславливается реакциями на различные по своей природе воздействия извне. Центральным моментом здесь — ситуация, т.е. конкретный набор обстоятельств, которые оказывают существенное влияние на работу организации в данный период времени. Отсюда вытекает признание важности специфических приемов

выделения наиболее значимых факторов, воздействуя на которые, можно эффективно достигать цели.

4. *Новая управленческая парадигма* уделяет огромное внимание таким факторам, как самоорганизация и в меньшей степени как лидерство и стиль руководства, квалификация и культура работающих, мотивация поведения, взаимоотношения и коллективе и реакция людей на изменения.

Ориентация на новые условия и факторы влияет и определяет уточнение содержания основных принципов управления предприятием, формулировка которых показывает возросшую роль человека, его профессионализма, личностных качеств, а также всей системы взаимоотношений людей в организациях.

Практическое воплощение *новых принципов управления* весьма сложно и требует радикального пересмотра всей философии бизнеса, изменения психологии работающих (в том числе и менеджеров), повышения их квалификации и роста личностного потенциала. Все большее количество компаний (в том числе крупных) пытаются отойти от прежних командно-иерархических отношений в своих организациях и усилить позиции путем лучшего использования и создания условий для развития сильных сторон персонала.

Одновременно меняются подходы к формированию стратегии развития и ее целей, к построению структуры организации и менеджмента, к процессу разработки и принятия управленческих решений, к работе с персоналом и к оценке эффективности работы организации, ее подразделений и работающих.

2. Характеристика факторов внешней и внутренней сред предприятия. Все предприятия функционируют во внешней среде, любое действие возможно только в том случае, если его осуществление допускает среда, в которой она функционирует.

Известно, что предприятие представляет собой открытую систему, поскольку взаимодействует с внешней средой и получает из неё ресурсы в виде сырья, материалов, рабочей силы,

информации и пр. Часть полученных из внешней среды ресурсов перерабатывается, преобразуясь в продукцию, передаваемую в последствии во внешнюю среду в виде товара или услуг. Таким образом, на любом предприятии осуществляются три ключевых процесса:

- получение ресурсов из внешней среды;
- производство продукции (внутреннее преобразование ресурсов);
- передача продукции во внешнюю среду.

Внутренняя среда предприятия представляет собой часть внешней среды, находящейся в пределах предприятия. В ходе своей деятельности, предприятие испытывает постоянное прямое воздействие факторов внутренней среды. Внутренняя среда включает цели и задачи организации, её структуру, работников, технику и технологии, применяемые на производстве, внутреннюю информацию, организационную культуру и другие элементы. Факторы внутренней среды предприятия формируют следующие подсистемы системы управления:

- социальную - сюда относят всех работников организации вместе с комплексом их взаимоотношений;
- организационную - охватывающую коммуникационные процессы; субординацию, распределение полномочий, нормы, трудовой распорядок и пр.;
- информационную - совокупность организационно-технических средств, обеспечивающих организацию необходимой для её нормального функционирования информацией;
- производственно-техническую - к ней относят комплекс средств производства (оборудование, сырьё, материалы и пр.);
- экономическую - совокупность экономических процессов (движение капитала и прав собственности, движение денежных средств).

Несмотря на важность всех составляющих внутренней среды, особое место на предприятии занимает персонал, поскольку результат деятельности предприятия напрямую зависит от способностей, квалификации, отношения к труду и мотивации её персонала.

Внешняя среда предприятия представляет собой основной источник поступления ресурсов, необходимых для функционирования организации. Внешняя, или окружающая среда включает огромное количество компонентов, оказывающих на организацию разное по характеру, степени и периодичности влияние. В то время, как одни компоненты окружающей среды предоставляют организации возможности для развития, другие создают серьёзные препятствия её деятельности. В составе внешней среды выделяют экономическую, политическую, правовую, политическую, технологическую, социальную и другие составляющие.

Различают две группы факторов внешней среды, которые по-разному оказывают влияние на характер управления предприятием, и которые необходимо учитывать при выработке управленческих решений (табл. 1.3).

Таблица 1.3

Факторы макросреды предприятия

Факторы макроокружения	Содержание компонента
Экономический компонент	Определяет общий уровень экономического развития, рыночных отношений, конкуренции. Показатели: величина валового внутреннего продукта (ВВП), темпы инфляции, уровень безработицы и др. Изменения этих показателей влекут за собой колебания спроса на ту или иную продукцию, уровень цен, прибыльность предприятий, определяют инвестиционную политику и пр.
Политический компонент	Определяет направление и темпы общественного развития, доминирующую идеологию, внешнюю и внутреннюю экономическую политику государства и т.д.
Правовой компонент	Посредством законодательства устанавливает допустимые нормы деловых взаимоотношений (права, обязанности, ответственность предприятий и пр.).
Социальный компонент	Отражает общественные процессы и тенденции общественного развития, непосредственным образом влияющие на деятельность предприятия.
Технологический компонент	Анализ технической компоненты внешней среды позволяет своевременно применять разработки, которые могут в значительной степени способствовать повышению конкурентоспособности предприятия в условиях постоянно

Следует отметить, что в соответствии с рекомендациями стандарта МС ИСО 9001:2015 совокупность факторов внутренней и внешней среды называется «контекст организации», анализ обеспеченности данным ресурсом позволяет сформировать и поддерживать взаимовыгодные отношения предприятия со всеми заинтересованными сторонами и обеспечивать баланс их интересов. Учет данного положения позволяет значительно повысить эффективность современного управления предприятием. При этом факторы макросреды оказывают влияние на факторы микросреды, которые, в свою очередь, влияют на состояние факторов внутреннего потенциала предприятия.

Непосредственное окружение предприятия (деловая среда) относится всё, что, находясь за пределами организации, непосредственно взаимодействует с ней, оказывая прямое влияние как на организацию в целом, так и на отдельные её элементы. При этом предприятие может оказывать существенное влияние на характер и содержание такого взаимодействия, принимая непосредственное участие в формировании деловой среды с учетом своих планов и потребностей развития.

Деловая среда формируется в ходе деятельности предприятия в зависимости от разных факторов, может претерпевать значительные изменения. Деловая среда может измениться при смене стратегии организации или сферы её деятельности, изменении ассортимента производимой продукции, выходе на новые рынки сбыта и т.д. Можно выделить следующие компоненты деловой среды предприятия:

- *Потребители* - непосредственные покупатели производимой продукции (работ, услуг). Воздействие потребителей на деятельность организации может проявляться в разных формах: в виде требований к качеству товара и формам оплаты; в предпочтении к конкретным видам товара и торговым маркам. Потребительский спрос в значительной степени определяет ценообразование и производственную политику предприятия.

- *Поставщики* - организации и физические лица, поставляющие организации необходимые ресурсы (сырьё, материалы, энергию и пр.). Поставщики могут самым существенным образом воздействовать на деятельность организации, изменяя объёмы поставок и цены на ресурсы, создавая ресурсную зависимость.

- *Конкуренты* - предприятия, реализующие на одном рынке однородный товар (услуги, работы). Существует также понятие "потенциальные конкуренты"; так называют компании, которые только намереваются войти на рынок с товаром, аналогичным продукции предприятия. Помимо очевидной угрозы от прямых и потенциальных конкурентов, опасность для деятельности организации могут представлять компании, производящие товары способные заменить или полностью вытеснить её продукцию.

- *Инфраструктура* представляет собой часть деловой среды, которая снабжает организацию необходимыми для её нормального функционирования финансовыми, трудовыми, информационными и другими услугами. Инфраструктуру составляют многочисленные организации: банки, биржи, аудиторские фирмы, кадровые, охранные и рекламные агентства, арендаторы и пр.

- *Органы власти* - разнообразные органы государственного и муниципального управления. Влияние этих органов на деятельность предприятия может проявляться в разной степени и отличаться по своему содержанию, также может варьировать от регулирования сферы деятельности до прямого вмешательства в дела предприятия.

Основной задачей управления предприятия является обеспечение сбалансированности потребностей и требований всех приведенных компонентов деловой среды предприятия.

Внутренняя и внешняя среда предприятия являются объектом постоянного анализа в долгосрочной перспективе. Правильное понимание условий, в которых находится предприятие, способствует выработке наиболее эффективной стратегии развития и управления ее развертыванием.

3. Проблемы и направления реструктуризации предприятия. Под *реструктуризацией* следует понимать комплексное преобразование предприятия, которое связано с изменением присущих ему структур. В качестве основных структурных компонент выступают производственная, информационная и организационная структуры.

Вместе с тем, возможны изменения в ряде значимых структур: собственности, бизнес-процессов, технологических процессов, активов и пассивов, персонала и т. п. Иначе говоря, реструктуризация может охватывать:

- совершенствование структуры и функций управления,
- преодоление отставания в технико-технологических аспектах деятельности,
- совершенствование финансово-экономической политики,
- повышение эффективности производства, конкурентоспособности продукции, роста производительности труда, снижения издержек производства, улучшения финансово-экономических результатов деятельности.

Характерной особенностью реструктуризации является комплексность проводимых преобразований. В результате реструктуризации состояние предприятия меняется, и оно переходит к новым условиям функционирования, соответствующим изменившимся условиям внешней среды.

В соответствии с гражданским кодексом, реструктуризация предприятия предполагает структурную перестройку в целях обеспечения эффективного распределения и использования всех ресурсов предприятия, и заключается в создании комплекса бизнес-единиц на основе разделения, соединения, ликвидации (передачи) действующих и организации новых структурных подразделений, присоединения к предприятию других предприятий, приобретения определяющей доли в уставном капитале или акций сторонних организаций.

В научной литературе под *реструктуризацией* понимают процессы структурных изменений в сферах имущественного комплекса, накопившейся задолженности, системы управле-

ния, повышения эффективности производства, конкурентоспособности выпускаемой продукции, роста производительности труда, снижения издержек производства, улучшения финансово-экономических результатов деятельности. Проведение реструктуризации позволяет эффективно использовать производственные ресурсы предприятия, что приводит к увеличению стоимости бизнеса.

К числу принципиально важных стратегических факторов, изменение которых может явиться основанием для реструктуризации предприятия, относятся:

- выбор новой организационной структуры управления;
- изменение системы управления;
- радикальный пересмотр состава и процентных соотношений в деловом портфеле корпорации.

Процесс реструктуризации можно укрупнено представить в виде схемы (рис. 1.3)



Рис. 1.3. Этапы процесса реструктуризации предприятия

Работы по реструктуризации проводятся консультационными фирмами совместно с командой, состоящей из работников предприятия. Можно выделить три основных этапа работ:

1. Предварительная оценка эффективности действующих программ и предприятия.
2. Комплексная оценка предприятия.
3. Разработка оптимальной стратегии управления и развития предприятия.

Для предприятий, которым присущ стабильный цикл развития и сложившаяся организационная структура, на регулярной основе можно проводить процедуру реструктуризации. Проект реструктуризации направлен на развитие существующей модели процессов путём:

- совершенствования их структуры,
- оптимизации распределения ответственности,
- оптимизации численности персонала,
- совершенствования процедур планирования и контроля.

Реструктуризация не является частью текущей финансовой деятельности предприятия, а проводится, как правило, в исключительных случаях. При этом важно различать реструктуризацию нормально работающих в условиях рынка организаций и финансово несостоятельных.

В современных условиях деятельности предприятия используются следующие виды реструктуризации.

1. *Стратегическая реструктуризация* определяется выбором стратегических целей (увеличение доходности, сохранение корпоративной собственности).

2. *Функциональная реструктуризация* предусматривает восстановление платежеспособности организации, поиск источников эффективного развития. Главная задача данного направления реструктуризации - сохранить предприятие как действующее, при этом реформирование приходится проводить в условиях жестких временных рамок и существенных финансовых ограничениях.

Наиболее важной проблемой в настоящее время является реструктуризация предприятия в условиях кризиса.

3. *Реструктуризация кризисных предприятий* подразумевает две основные стадии:

- реализацию краткосрочных мероприятий по стабилизации положения компании (тактическая реструктуризация).
- конкурентное развитие предприятия (стратегическая реструктуризация).

Мероприятия *тактической (оперативной) реструктуризации* кризисных предприятий могут быть защитными (сокращение расходов, закрытие подразделений, сокращение персонала, уменьшение объемов производства и сбыта) и наступательными (активные маркетинговые исследования, высокие цены на продукцию, использование внутренних резервов, модернизация, совершенствование управления).

Оперативные мероприятия по выходу из кризиса состоят в установлении текущих убытков, выявлении внутренних резервов, привлечении специалистов, кадровых изменениях, получении кредитов, укреплении дисциплины и т.п. Однако опыт показывает, что все оперативные мероприятия не в состоянии обеспечить эффект в долгосрочном периоде.

Достижение реальных результатов предприятия возможно при осуществлении глобальной модернизации производства и управления. Для этого должна быть профессионально разработана *концепция реструктуризации*, реализация которой осуществляется при совместном участии всех заинтересованных сторон.

Параллельно с решением задачи устранения неплатёжеспособности, в ходе реструктуризации могут быть достигнуты цели минимизации хозяйственных рисков и оптимизации налогообложения, оптимизации системы управления предприятием, построения единой управленческой структуры на базе нескольких предприятий, балансирования интересов крупнейших собственников.

4. Применения метода реинжиниринга в системе управления предприятием. *Реинжиниринг* это перестройка деловых (управленческих) процессов для достижения радикального, скачкообразного улучшения деятельности фирмы,

фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование системы управления предприятием и ее важнейших процессов. Обобщение подходов к раскрытию понятия реинжиниринга приведено в табл. 1.4.

Таблица 1.4

Основные подходы к определению понятия «реинжиниринг»

Определение категории	Автор
<i>Реинжиниринг</i> бизнес-процессов - это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, таких как затраты, качество, уровень обслуживания и	Хаммер М. Чампи Дж.
<i>Реинжиниринг</i> бизнес-процессов - это часть комплекса мероприятий, направленных на совершенствование компании, для кардинального повышения эффективности бизнес-процессов посредством внедрения новейших информационных технологий	Давенпорт Т.
<i>Реинжиниринг</i> - это создание совершенно новых и более эффективных бизнес-процессов без учета того, что было раньше.... - это инструмент, специально разработанный для того, чтобы помочь в обстоятельствах, требующих масштабных изменений, обеспечить которые используемые схемы улучшения про-	Робсон М., Уллах Ф.
<i>Реинжиниринг</i> , или точнее, бизнес-процесс реинжиниринга обозначает совокупность методов и средств, предназначенных для кардинального улучшения основных показателей деятельности компании (предприятия) путем анализа и перепроектирования суще-	Ойхман Е., Попов Э.
<i>Реинжиниринг</i> предполагает переосмысление и трансформацию бизнеса организации для более тесной координации деятельности ее функциональных частей и повышения их гибкости.	Рубцов С.
<i>Реинжиниринг</i> представляет собой преобразование предприятия на основе перехода на процессно-ориентированную модель управления, создание новых и перепроектирование действующих бизнес-процессов с учетом факторов деловой среды.	Табачникас Б.И.

Учитывая многогранность категории реинжиниринга, существует следующая классификация видов реинжиниринга по таким признакам:

- концепция, заложенная в основу метода;
- предмет преобразований;
- модель описываемого бизнеса;
- масштаб изменений.

В то же время с практической точки зрения осуществления реинжиниринга выделяются следующие виды реинжиниринга:

- *превентивный реинжиниринг* - осуществление преобразований, основной целью которых является реализация неиспользованных и недоиспользованных возможностей, возникающих в результате изменения внешней бизнес-среды в настоящем, и предотвращение (предупреждение) негативных воздействий внешней и внутренней среды в будущем;

- *сопряженный реинжиниринг* - преобразование объектов (подсистем отрасли), сопряженных посредством целевых интересов;

- *риск-инжиниринг* - инструмент реализации концептуальных положений риск-менеджмента в системе управления развитием;

- *межотраслевой реинжиниринг* - методологическое переосмысление и кардинальное преобразование сопряжения подсистем отрасли (реализуется синтез системного и процессного подхода к управлению).

Основопологающей целью реинжиниринга процессов является гибкое и оперативное приспособление к ожидаемым изменениям запросов потребителей: соответствующее изменение стратегии, технологии, организации производства и управления на основе эффективной компьютеризации.

Результатом реинжиниринга является улучшение важнейших количественно измеряемых показателей. Реинжиниринг бывает успешным, только если он находится в тесной связи с организационным развитием предприятия.

По степени воздействия на организационную структуру различают эволюционный и революционный реинжиниринг процессов.

При *эволюционном реинжиниринге* оптимизируется внутренняя интеграция различных бизнес-процессов, но не вносятся существенные изменения в функционирование организации. При *революционном реинжиниринге* перепроектируются все процессы и происходит переориентация организации на новый вид бизнеса. При реинжиниринге осуществляется либо перепроектирование системы управления, либо совершенствование процессов управления предприятием.

В общем выделяется следующие этапы реинжиниринга:

1. Формирование желаемого образа фирмы.
2. Создание модели реального и существующего бизнеса фирмы.
3. Разработка модели нового бизнеса.

Следует отметить, что реинжиниринг решает следующие задачи:

- способствует созданию сети связей для чрезвычайных условий (поскольку развивает горизонтальные управленческие связи);

- создает организационные предпосылки для централизации информационных потоков (поскольку способствует получению информации, систематизированной по конкретным процессам);

- содействует разделению функций высшего руководства и созданию сети оперативных групп (поскольку позволяет применить для этих целей технологию работы процессных команд);

- мотивирует творческий подход, анализирует ситуации и коллективную работу (поскольку на основе этих принципов видоизменяются характер работы и роль работников при реинжиниринге);

- позволяет успешно совмещать координацию стратегии из центра и децентрализованное исполнение решений (по-

сколькx опирается на смешанные процессы и матричные структуры управления);

- создает организационные условия реструктуризации предприятия (поскольку увязывает изменения структуры управления с деятельностью процессных команд).

Реинжиниринг отнюдь не является тенденцией, оторванной от остальных современных инициатив; скорее, это один из последних представителей семейства процессуально ориентированных стратегий и методов управления, к которым относятся также методики «точно в срок» (just-in-time) и тотального управления качеством.

Следует отметить, что концепции реинжиниринга является методологией системы тотального управления качеством, использование которой в практике управления позволяет рассматривать предприятие как открытую систему, деятельность которого направлена на наибольшее удовлетворение потребностей потребителей и других заинтересованных сторон.

5. Обобщение и анализ основных проблем управления. Как показали проведенные исследования в настоящее время накопилось множество проблем, без решения которых говорить о дальнейшей интеграции в мировое сообщество было бы бессмысленным. В последующем изложении приведены наиболее важные направления развития и совершенствования управления предприятием.

1. Подготовка менеджеров в соответствии с мировыми стандартами. Это трудный процесс, во многом осложненный как нехваткой высококвалифицированных преподавателей по менеджменту, так и отсутствием соответствующего оборудования и инструментария.

2. Понимание сущности менеджмента российскими руководителями. Руководители, прошедшие старую, советскую, школу жизни зачастую не видят разницы между управлением и менеджментом. Называя себя по-новому — менеджерами, они используют на практике старые методы управления, не имеющие ничего общего с менеджментом. «Менеджмент»

определяют только как управление или планирование, или ведение бизнеса. Однако если менеджер не может правильно и полно определить менеджмент, есть опасения, что и в практической деятельности некоторые важные направления будут им упущены.

3. *Неспособность своевременно принимать решения.* Как показывает анализ опыта хозяйствования ряда российских предприятий, их руководители и менеджеры не умеют своевременно принимать правильные решения, что может привести к печальным последствиям: потере прибыли, клиентов, банкротству и даже гибели людей (сотрудников или посторонних лиц).

4. *Неумение менеджеров делегировать полномочия.* В силу своего менталитета российский руководитель часто предпочитает делать все сам, загружая себя теми делами и обязанностями, которые можно было бы смело делегировать подчиненным.

5. *Низкий профессионализм.* Нет достаточного числа ни профессионалов-менеджеров, ни профессионалов-специалистов, которыми менеджеры-профессионалы должны были бы руководить.

6. *Неумение прибегать к услугам независимых консультантов и консультационных фирм.* Можно говорить не только о неумении, но и о страхе перед такими специалистами. У менеджеров есть опасения, что независимые консультанты выведут коммерческую тайну и продадут ее конкурентам.

7. *Нехватка специалистов по антикризисному управлению и проведению банкротства.* Такие специалисты способны предугадать и предупредить по определенным данным приближение кризиса, а если таковой наступил, то с наименьшими потерями вывести предприятие из него.

8. *Неумение пользоваться приемами риск-менеджмента, боязнь инноваций.* Многие российские менеджеры не умеют правильно использовать методы и приемы риск-менеджмента, в том числе определять риск качественно и количественно, бо-

ются инноваций, так как, по их мнению, это несет в себе угрозу для их существования в качестве руководителей.

9. *Недостаточное внедрение в управленческий процесс элементов информационного менеджмента.* Большинство российских предприятий страдает от недостатка компьютерной и офисной техники. Недостаток специализированных компьютерных программ не позволяет построить эффективную систему информационного менеджмента.

Следующей, более совершенной и сложной ступенькой информационного менеджмента является система управления знаниями, обуславливающая необходимость разработки и внедрения процессов накопления, кодификации, представления в доступной форме, использования имеющихся открытых и скрытых знаний, а также внедрение процессов создания новых знаний.

10. *Непонимание возрастания роли качества управления предприятием.* Многие руководители недооценивают роль современной системы всеобщей ответственности за качество процессов. Следует знать, что управление качеством не сводится только к созданию служб ОТК, а представляет собой процесс управления элементами производственного процесса, обеспечивающий достижение и поддержание планируемого состояния и уровня качества продукции. Существуют два разных подхода: управление качеством с позиции изготовителя и управление качеством с позиции потребителя.

11. *Неумение применять на практике современные методы и приемы управления.* К сожалению, очень немногие российские руководители владеют такими методами и приемами менеджмента, как *брейн-сторминг* (метод мозгового штурма, используемый при выработке управленческих решений), *модерация* (подход, предполагающий свободу мнения, используемый для эффективной подготовки, проведения и анализа рабочего совещания, семинара, деловой встречи), ролевые игры, презентации и др.

12. *Неумение эффективно управлять финансовыми ресурсами компании, использовать на практике современные методы мотивации.* Появление и внедрение системы финансового менеджмента на российских предприятиях вызвано рыночными преобразованиями и формированием рынка ценных бумаг. Все больше предприятий приходят к необходимости создания специальных финансовых служб или найма финансового менеджера для управления финансовыми средствами с помощью специального инструментария.

В настоящее время трудно стимулировать работника фотографией на Доске почета или записью благодарности в трудовую книжку. Формы мотивации изменились — это денежные премии, поездки за рубеж или по стране, оплаченные предприятием, свободный график работы и т. п.

13. *Отсутствие умения формировать команду, подбирать кадры.* Психологические науки, такие как социальная психология, управленческая психология и другие уже долгое время считались у нас «порождением капитализма». За это мы сейчас расплачиваемся. Не только менеджеры российских предприятий, но и руководители страны часто не умеют формировать команду. Менеджер должен владеть методикой определения характеров людей, их темперамента. Он должен уметь подбирать и обучать работников, идентифицировать их по процессам и рабочим местам, правильно делегировать полномочия и устанавливать ответственность за качество процессов и их результатов [28].

К настоящему времени выработаны определенные направления для решения перечисленных выше проблем.

1. Воссоздание системы повышения квалификации на базе соответствующих отраслевых институтов и бизнес-школ. Правда, с реализацией этого направления есть проблемы: сопутствующие затраты, недостаточное число отраслевых преподавательских кадров, подготовленных обучать новейшим методам менеджмента.

2. Переход от управления по целям к управлению по результатам с учетом применения методов процессного управления на основе риск-ориентированного мышления, в том числе применение методов интегрированного управления предприятием.

3. Применение гуманистической парадигмы управления человеческими ресурсами, обуславливающей необходимость формирования новой корпоративной культуры, основанной на вовлеченности всего персонала в деятельность по принятию и реализации управленческих решений на основе принципа всеобщей ответственности за качество процессов и их результатов.

4. Организация управленческой деятельности с учетом концепции лидерства и методов профессионального управления, предполагающей, что успешный руководитель должен (помимо формальной власти) обладать достаточным лидерским потенциалом влияния не только на менеджеров и сотрудников организации, но и на лидеров неформальных групп.

5. Применение методов самоуправления, в том числе методов командного управления, как научной категории связанной с понятием организации. В результате организационных и управленческих отношений должно достигаться системное взаимодействие. Так как управление и организация взаимосвязаны, то самоуправление предполагает и самоорганизацию, позволяющую упрощать управление, а следовательно, и самоуправление. При этом расширение самостоятельности предприятий (вплоть до полной экономической свободы) не снимает проблему самоуправления.

Именно сочетание принципов самоуправления и самоорганизации положены в основу развития стратегического предпринимательства и системы экономического стимулирования работы подразделений предприятия, ориентированных на конечный результат, как текущей деятельности предприятия, так и на перспективу.

6. В управлении предприятием все большее значение приобретают управленческие команды (на более низких уровнях корпорации), именно поэтому ключевым моментом формирования группы является становление лидерства, что позволяет существенно повысить эффективность деятельности управленческой команды в целом.

7. Применение процессного подхода к управлению предприятием, который основан на понимании взаимосвязанных процессов как системы и управление ими как системой, что повышает результативность и эффективность деятельности предприятия в получении своих намеченных результатов. Этот подход позволяет управлять взаимосвязями и взаимозависимостями процессов системы, что, в итоге, может улучшить общие показатели деятельности предприятия. Следует отметить, что процессный подход охватывает систематическое выявление и менеджмент процессов и их взаимодействия, чтобы достичь намеченных результатов в соответствии с политикой в области качества и стратегией развития предприятия.

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Учет фактора неопределенности при принятии управленческих решений.

2. Оценка влияния факторов внутренней и внешней среды предприятия.

3. Понятия управленческой деятельности и управленческой процедуры.

4. Обзор современных подходов к управлению предприятием (системный, процессный, риск-ориентированный подходы).

5. Трансформация современных подходов к управлению предприятием.

6. Понятие и сущность процессов реструктуризации предприятий.

7. Сущность, цели и задачи реинжиниринга процессов в системе управления предприятием.

8. Понятие качества управления предприятием, идентификация ответственности за качество процессов управления.

9. Сравнительная характеристика современных теорий и концепций управления предприятием.

10. Сущность концепции «проектного управления» предприятием.

Тема 4. Обобщение современных проблем управления предприятием

Основные вопросы темы 4

Обобщение зарубежных проблем управления. Обзор актуальных проблем управления предприятием. Проблемы управления предприятием в современных условиях. Совершенствование организационной структуры управления. Обеспечение качества управления предприятием.

Основные положения темы 4

1. Отличительные черты зарубежного опыта управления предприятием

1. Менеджер или руководитель.

На отечественных предприятиях руководитель - это человек, который в первую очередь распоряжается людскими ресурсами, и иногда использует финансовые (премия), технические (транспорт, оборудование), информацию, то на западе же все эти ресурсы менеджера (денежные фонды, информация, оборудование, материалы, рабочая сила) считаются одинаково ценными.

И менеджера от простого работника, как правило, отличает не наличие подчиненных, а уровень принимаемого решения: насколько принимаемые решения сказываются на прибыли компании. Если уровень достаточно высок (сотрудник может влиять на несколько процентов прибыли компании), то его должность может называться менеджерской независимо от количества подчиненных. Как крайний случай возможны ситуации, когда должность называется «менеджером», а подчинен-

ных нет вовсе (менеджер по продажам, менеджер по маркетингу, менеджер склада или производственной линии).

2. Отношения начальника и подчиненного (направлять или подгонять).

На западе считается, что руководитель должен скорее направлять своих подчиненных, чем подгонять их. Поэтому там всячески подчеркивается близость и партнерство руководителя и подчиненного.

3. Недоносительство.

В странах запада государственная власть, как правило, является подчиненной по отношению к обществу. В такой ситуации государственная власть скорее исполняет, чем руководит, а общество скорее руководит, чем исполняет.

Они предполагают, что государственная власть не сможет использовать полученную информацию против всего общества и в своих действиях, не видят каких либо антиобщественных (аморальных) проявлений.

4. Доносительство на самого себя.

В западных компаниях существует обязательное правило общения с руководством, для получения так называемой обратной связи. Это означает, что как минимум раз в несколько лет (во многих компаниях раз в год) каждый сотрудник пишет на самого себя описание собственных достижений, и это описание подробно обсуждается между руководителем и подчиненным.

В западных же компаниях этой процедуре придается огромное значение. Во-первых, она позволяет руководителю обсудить с подчиненным его достижения и упущения один на один хотя бы раз в год, позволяет наметить планы по совершенствованию на будущее. Есть еще одно доносительство, которое приветствуется в западных компаниях. Это доклад о собственных ошибках, которые могут повредить репутации компании.

5. Письменное делегирование обязанностей.

В любой западной компании права и обязанности менеджеров различного уровня письменно закрепляются в специальном документе, называемом «duties and responsibilities» - права и обязанности.

Такое разграничение полномочий позволяет руководителю, во-первых, передать часть своих обязанностей и прав на нижележащий уровень и освободить свое время и силы для наиболее важных дел и решений, во-вторых, разграничить ответственность за действия и ответственность за руководство.

6. Отношение к экологии.

Одной из статей затрат на западе обязательно является забота об экологии - как возможность сохранить и приумножить те природные богатства, которые позволяют обществу выжить.

Исторически сложилось так, что западные общества осознали проблему отходов гораздо раньше россиян. К сожалению, западное бережное отношение к природе, сортировка и предварительная переработка мусора - явления, относительно чуждые природе российского менеджера.

7. Стремление к росту.

Ни что так не стимулирует человека, как возможность быстро подняться по служебной лестнице. И такая возможность в иностранных компаниях существует. О ней говорят и напоминают. Чтобы стимулировать энтузиазм и повышать зарплату наиболее достойным сотрудникам регулярно (как правило, один раз в год) в иностранных компаниях проводятся аттестации сотрудников по множеству параметров.

8. Умение работать в команде.

Иностранные компании уделяют огромное значение развитию командного духа, умению работать в коллективе, тому, что на западе называется «Team building» - построение команды или «Team spirit» - командный дух.

Проводятся коллективные игры с самыми разнообразными целями. Устраиваются совместные мероприятия (как спор-

тивные, так и вечеринки). В иностранных компаниях ценятся профессиональная совместимость, умение мыслить и действовать в одном русле с коллективом, умение не выходить из себя в напряженных условиях и умение взять на себя часть работы коллеги при необходимости.

9. Стиль руководства.

В каждой компании стиль руководства менеджеров компании определяется самим руководством компании. Обязательными условиями являются желание добиться большего, работоспособность, умение вести переговоры один на один, умение выступать перед коллективом, уважение ценностей компании и умение работать в команде.

2. Проблемы управления предприятием в современных условиях.

2.1. Отсутствие согласованности между основными элементами внутренней среды предприятия (цели, задачи, организационная структура, в т.ч. ключевые функциональные области или бизнес-процессы).

2.2. Организационная структура не соответствует стратегии и целям предприятия; сопротивление изменениям; конфликтные ситуации; жесткая формализация; структурно-функциональная неупорядоченность.

2.3. Проблемы на всех стадиях процесса управления человеческими ресурсами: набор, подбор, адаптация, оценка, мотивация, развитие; низкий уровень лояльности и вовлеченности персонала; несовпадение интересов сотрудников и организации.

2.4. Закрытая информационная политика предприятия: отсутствие информации о целях, стратегии и направлениях развития у сотрудников предприятия; непонимание персоналом целей предприятия.

3. Элементы культуры управления предприятием. Особенности национальной культуры управления, или как теперь называют - национальный менталитет, не оставляет надежд на то, что все само собой образуется. Практика пока-

зывает, что самые выигрышные экономически просчитанные проекты и бизнес-планы можно успешно провалить. Причина одна - бездарная организация и управление.

Вместе с тем опыт показывает, что даже в неблагоприятных экономических условиях, но при разумной организации дела можно добиться многого.

Организационная структура, даже если она идеально отлажена на какой-то момент времени, уже в следующий момент требует коррекции и настройки, иначе изменениями внешних или внутренних условий функционирования приводят организацию к диспропорциям. Если такая коррекция своевременно не проведена, диспропорции накапливаются и усиливаются негативные проявления.

Таким образом, установить приемлемые структурные пропорции однажды и на все времена невозможно.

Эффективность организационной структуры поддерживается постоянным регулированием, адаптацией ее конфигурации и пропорций к множеству изменений внешних и внутренних (структурообразующих) факторов, к которым относятся:

- Цены и спрос на товары и услуги, сырье, материалы, стоимость рабочей силы, налоги;
- Банковские процентные ставки;
- Административное законодательство;
- Технология производства, включая оборудование;
- Численность, квалификация, образование, способности работников;
- Производительность персонала и техники;
- Производственные площади, всевозможные нормативы и многое, многое другое.

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Что общего в управлении на зарубежных и российских предприятиях?

2. Как происходит адаптация современной системы управления к основным положениям современных концепций и теорий менеджмента?

3. Что понимается под качеством управления предприятием?

4. Как изменилась роль руководителя в процессах управления в условиях системы тотального менеджмента качества?

5. Методы обеспечения качества управления предприятием.

6. Сущность процессного подхода к управлению предприятием.

Тема 5. Обобщение направлений решения современных проблем управления предприятием

Основные вопросы 5

Особенности современного управления предприятием. Формирование новой корпоративной культуры управления предприятием. Управление взаимоотношением с элементами внутренней и внешней среды предприятия. Направления совершенствования организационной структуры управления предприятием. Повышение эффективности управления предприятием.

Основные положения темы 5

1. Концепция развития собственного управления. Менеджер должен уметь разрабатывать собственную целевую программу развития и внедрения новых методов и технологий менеджмента. Эта программа должна иметь примерно следующее содержание:

- решение организационных проблем (создание новых организационных структур, таких как дивизиональная, матричная, виртуальная и т.д.);

- решение экономических проблем (мероприятия по увеличению прибыли, разработке новых видов продукции или но-

вых путей по ее сбыту, поиск и инвестирование денежных средств и т.д.);

решение управленческих проблем (выработка стратегий перехода на новые ступени менеджмента);

- отказ от использования устаревших методов управления и переход на новые технологии менеджмента в соответствии с мировыми и передовыми отечественными достижениями.

Ключевые *направление развития* современного управления предприятием:

- инвестиционный менеджмент;
- инновационный менеджмент;
- бизнес-планирование;
- лизинг;
- логистика;
- контроллинг;
- quality-менеджмент (управление качеством);
- информационный менеджмент;
- knowledge-менеджмент (управление знаниями);
- риск-менеджмент и антикризисное управление.

Основные *пути решения проблем* управления предприятием:

1. Переход от управления отдельными мероприятиями к управлению концептуально-ориентированными программами;

2. Использование на предприятии передовых методов в менеджменте: «мозговой штурм», ролевые игры, презентация, модерация и т. п.;

3. Создание деловых обучающих игр для сотрудников на основе реальных ситуаций и на компьютерной основе с использованием вышеуказанных методов.

4. Обеспечение жизнеспособности предприятия в условиях возрастающей конкуренции, несмотря на любые изменения рынка;

5. Разработка и последовательная реализация программы развития коллектива предприятия, включая социальные про-

блемы, организовывать работу на базе современных эффективных методов;

6. Совершенствование работы предприятия на основе применения современных методов управления, улучшать организационную структуру предприятия, добиваясь эффективной работы каждого сотрудника в отдельности и всего коллектива как единой взаимодействующей системы;

7. Внедрение теоретических разработок отечественной и зарубежной науки после адаптации к конкретным условиям.

2. Формирование новой организационной культуры.

Практика показывает, что компании, которым удается создать сильную и активную организационную, корпоративную культуру, как правило, добиваются более высоких показателей своей деятельности.

Организационную культуру можно определить как совокупность ценностей, норм и принципов, которая разделяется всеми сотрудниками организации, позволяет выделить организацию во внешней среде и добиться эффективной внутренней организации. Организационная культура существует в контексте национальной деловой культуры. Она определяет систему целеполагания и взаимосвязей между работниками.

Функции организационной культуры – идентификация работников компании как некоторого целостного образования, образование между работниками цепочки взаимных взглядов, определение для всех работников ценностей и правил поведения в организации, отношения к окружающей действительности.

При принятии решений менеджер должен учесть три фактора организационной культуры: направление воздействия культуры (негативное воздействие, когда целевые установки культуры не совпадают с поставленными целями), глубина воздействия зависит от общности ценностей субкультур групп людей, сила воздействия зависит от верности работников идеям и ценностям компании.

Национальная деловая культура оказывает существенное воздействие на организационную культуру. Различным регионам и странам мира соответствуют те или иные модели организации. Воздействие деловых культур зависит от степени централизации управления и дистанции власти, степени формализации управленческих функций (определяющей уровень ликвидации неопределенности при принятии решений), целевой направленности деятельности.

Взаимодействие сферы деятельности компании и организационной культуры определяется по степени риска, который допускается в коммерческой деятельности, а также по срокам получения результатов от деятельности компании, свидетельствующих об успехе ее стратегии. Определены четыре типа корпоративной культуры.

Первый определяется очень рискованными решениями («крутой парень») компании. Вторым типом культуры связан с принятием решений с низкой степенью риска («работай упорно»). В третьем делается ставка на свою компанию, решения связаны с большими инвестициями. Четвертый тип культуры бизнеса называется «процесс», он связан с низкой степенью риска (муниципальные предприятия).

Высокий уровень развития корпоративной культуры и учет ее особенностей при принятии управленческих решений позволяет добиваться успехов любым фирмам. Организационная культура, не ориентированная на реализацию стратегических целей компании и обеспечение ее эффективной деятельности, может привести к негативным последствиям.

3. Изменение компонентов внутренней и внешней среды предприятия. Любое предприятие является открытой системой, так как взаимодействует с внешней средой – получает из нее ресурсы: рабочую силу, капитал, оборудование, сырье и т. п. Эти ресурсы становятся элементами внутренней среды. Часть ресурсов с помощью технологий преобразуется в продукцию и услуги и вновь поступает во внешнюю среду. Таким образом, в организации реализуются три процесса: по-

лучение ресурсов, производство продукции, передача ее во внешнюю среду. Важно, однако, чтобы основой деятельности организации стал предпринимательский процесс. Стратегии, организационные структуры, ресурсы и другие системы служат для поддержания предпринимательского процесса, направленного на достижение целей организации.

Внутренняя среда организации формируется в зависимости от ее миссии и целей, которые, в свою очередь, во многом определяются внешней средой. Внутренняя среда организации включает людей, технику, технологии, информацию, организационную культуру и другие составляющие. Можно выделить следующие подсистемы: социальную (совокупность работающих), производственно-техническую, информационную, экономическую (движение капитала, денежных средств, затраты и доходы, другие ТЭП), маркетинговую (обеспечение потребителей товарами и услугами, ценообразование, воздействие на рынок и др.).

Все внутрифирменные процессы протекают в рамках организационной структуры, отражающей внутреннее строение организации, разделение труда, связи и взаимодействие подразделений, за которыми закрепляются задачи, права и обязанности. Существуют различные варианты структур – от централизованных до гибких. Последние характерны для предпринимательских подходов.

Так, компании Apple, IBM создали малые группы, бригады, решающие проблемы взаимодействия с потребителями товаров и услуг. Сюда переданы и права на принятие решений, но и ответственность за их выполнение.

Используемые технологии также влияют на положение организации во внешней среде, ее конкурентную позицию. Появление высоких технологий усиливает конкурентные преимущества организации.

Информационные технологии и системы (ИТиС) обеспечивают быстрое и удобное получение информации. Однако

главное здесь – использовать ИТиС для совершенствования принятия решений, их оптимизации.

Организация – это прежде всего работающие в ней люди. От их способностей, образования, квалификации, опыта, отношения к труду, мотивации, поведения зависят результаты работы. При реализации предпринимательского подхода в управлении организация рассматривается как сообщество предпринимателей.

Внешняя среда многообразна и неоднородна по своему составу. Она включает экономические условия, рынок, политику, право, технологии, государство, природно-географические условия, социально-культурный сектор, международный сектор. При этом выделяются две части внешней среды – макроокружение и непосредственное окружение – деловая среда. В макроокружение входят все перечисленные составляющие внешней среды, в деловую среду – только оказывающие на организацию непосредственное влияние. Деловая среда меняется, но ее границы очертить довольно сложно.

Пример деловой среды: конкуренты, потребители, поставщики, инфраструктура (банки и др.), государственные и муниципальные организации, международный сектор.

Для того, чтобы ответить на вопрос, в какой среде работает организация, необходимо провести анализ и оценку деловой среды. Сложность деловой среды обусловлена множеством разнородных элементов, взаимодействующих друг с другом и влияющих на организацию. Простая деловая среда состоит из 3–4 групп элементов.

Стабильность и нестабильность деловой среды связаны с динамичностью ее элементов. Фактором стабильной среды является устойчивый спрос и предложение на товары и услуги.

Неопределенность означает отсутствие необходимой информации о деловой среде и непредсказуемость происходящих в ней изменений, что существенно увеличивает степень риска. Неопределенность наиболее высока в сложной, нестабильной деловой среде.

Для более глубокого изучения деловой среды используются методики маркетингового анализа потребителей и поставщиков, методы стратегического анализа.

Адаптация системы управления предприятием к неопределенности и изменениям внешней среды происходит за счет улучшения взаимодействия и информированности о состоянии деловой среды, изменения организационной структуры, стратегического планирования, использования предпринимательского подхода и др.

Необходимо воздействовать как на внутреннюю, так и внешнюю среды. Создаются группы связи с внешним окружением, развиваются партнерские отношения, сотрудничество с конкурентами, организуются стратегические альянсы и т. п. Использование стратегического планирования позволяет прогнозировать будущие изменения внешней среды и заранее подготавливать к ним организацию.

4. Совершенствование организационной структуры управления. Организационное построение предприятия определяет ее состав и систему подчинения в общей иерархии управления, взаимосвязи между подразделениями и работниками. На характер и разновидность организационной структуры влияют размеры производственной деятельности компании, ее профиль (специализация), характер выпускаемой продукции, сфера деятельности (местный рынок или внешний), характер объединения фирм (концерн, финансовая группа и др.).

Под структурой управления следует понимать упорядоченную совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. В то же время это и форма разделения, и кооперации управленческой деятельности, осуществляемой по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач. Таким образом, организационная структура должна представлять собой систему оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия органов управления.

Формальными считаются структуры полномочий и функций, которые установились на основе сложившегося взаимодействия. Эти структуры имеют определенную степень стандартизации трудовых функций. В неформальных структурах характер взаимоотношений заранее не устанавливается.

Вертикальная структура состоит из уровней власти, построенных в иерархическом порядке. Горизонтальная структура отражает степень разделения труда между отдельными сферами.

В структурах управления различают линейные и функциональные связи. Линейные связи устанавливаются (по иерархии управления) по поводу принятия и реализации управленческих решений. Функциональные связи имеют место по функциям управления.

Следует обозначить делегирование полномочий и ответственности в организациях в качестве ключевого инструмента эффективного осуществления процессов децентрализации. Для руководителей важно с максимальной эффективностью использовать знания своих подчиненных. С учетом рационального охвата контролем и обеспечения эффективной координации структуры управления делятся на структурные блоки – департаменты, отделы, службы. Этот подход называется департаментализацией.

На многих предприятиях организационные структуры построены на основе принципов, разработанных в начале XX века. Организационная структура получила название иерархической, бюрократической. Наибольшее распространение получила линейно-функциональная структура. Дивизиональная структура связана с выделением в организации отделений с продуктовой, потребительской, региональной специализациями.

Достаточно распространенным типом структур стали рабочие группы (бригады). Когда в организации отсутствуют функциональные подразделения, ее можно назвать собственно бригадной.

При осуществлении проектов, охватывающих широкий круг технических и экономических (и других) вопросов, деятельность разных функциональных и линейных подразделений, используются проектные и матричные структуры.

Временно создаваемая *проектная структура* решает комплексную задачу коллективом из разных специалистов. Коллектив подчиняется руководителю проекта, которому выделяются соответствующие ресурсы.

При *реализации проекта* коллектив из разных специалистов может не создаваться, а нужные работы должны выполнять функциональные подразделения. В этом случае за проект отвечает руководитель, а в части выполнения работ ему подчиняются и функциональные подразделения. Такая структура называется матричной.

Перспективные формы организации компании

С перенесением рыночных отношений на внутрифирменные связи появились и новые типы структур – сетевые и виртуальные.

Сетевая форма организации возникла в 1980-е годы, когда происходило массовое реструктурирование компаний. Организации с сетевой структурой – крупные производственные фирмы, рассредоточенные географически; стратегические альянсы; компании, осуществляющие крупные проекты. Управляющая компания такой организации заключает контракты со всеми фирмами, которые объединены в сеть, для обеспечения выполнения заказов. Вместо последовательности команд в иерархии управления выстраиваются цепочки заказов. Руководители разных уровней действуют не через систему подчиненных, а с помощью набора контрактов не только с фирмами своей организации.

Сети представляют собой объединение организаций, основанное на кооперации и взаимном владении акциями участниками группы. Таким образом, сетевая организация сочетает элементы специализации функциональной формы, автоном-

ность дивизиональной структуры и возможность переброски ресурсов матричной организации.

5. Оценка эффективности управления предприятием.

Качество работы предприятия определяют, как правило, два критерия – эффективность и рентабельность. Они отражают и качество управления. Эффективность представляет меру того, насколько организация приближается к достижению поставленных ею целей, а рентабельность – показатель экономного использования ресурсов при выполнении планов производства. В условиях технологической и информационной революций, глобализации экономики характерны быстрые и широко-масштабные изменения конкурентной среды, экономических отношений. Конкуренция товаров и услуг трансформируется в конкуренцию организаций, в соперничество управленческих знаний, искусства управления.

Для *процессов глобализации* характерны либерализация рынков, новые альянсы и правила, растет взаимозависимость национальных экономик с экономическим миром в целом. Все это позволяет сформировать необходимые изменения требований к управлению (табл. 1.5).

Таблица 1.5

Условия конкуренции и методы управления

Условия конкуренции	Методы и навыки управления
Быстрые изменения	Гибкость и адаптивность управления
Глобальная сложная внешняя среда	Применение риск-ориентированного мышления Развитие трудового потенциала управленцев
Стратегические разрывы в отношениях между предприятиями	Управление на основе развития знаний, предвидения изменений
Развитие глобального рынка	Применение ситуационного подхода к управлению

Тенденции изменений в системе управления связаны с тем, что организации постоянно находятся в состоянии трансформации. Руководители работают в условиях неопределенности. В этом случае менеджеры должны уметь обеспечивать ба-

ланс между стабильностью организации и изменениями ее текущего состояния, создавать условия для стратегической гибкости, т. е. способности фирмы работать на опережение, сохраняя конкурентные преимущества.

Работа менеджеров в условиях неопределенности требует значительных инвестиций в подготовку кадров – в формирование человеческого капитала. Это направление инвестиций должно быть приоритетным. Речь идет отныне о формировании трудовых кадров, готовых продолжать образование на протяжении всей жизни, мобильных на рынке рабочей силы, способных к теоретическому мышлению.

Признаками современной компании являются: придание иерархическим пирамидам управления более плоской формы за счет развития горизонтальных связей; создание сетевых коммуникаций; ориентация на работу менеджеров в командах [29]. Иерархические структуры заменяются сетями, должностные обязанности – делегированными полномочиями. Появляются обучающие организации, развивающие своих сотрудников. Внутри организации должно проявляться чувство удовлетворенности.

Характерными чертами новых структур внутрифирменного управления должны стать ориентация на долгосрочную перспективу, проведение фундаментальных исследований, диверсификация производства, инновационная деятельность, максимальное использование творческой активности персонала. В рамках крупных компаний создаются автономные отделения, полностью отвечающие за прибыли и убытки. В органах корпоративного управления концентрируются решения стратегических вопросов развития.

Компании создают *нововведенческие фирмы* (рисковые фирмы), ориентированные на производство и самостоятельное продвижение на рынки новых изделий и технологий.

Современному управлению свойственны деbüroкратизация, повышение творческой отдачи персонала. Для этого реализуются различные меры (распределение акций среди работ-

ников, образование предприятий, находящихся в коллективной собственности, и др.).

Осуществляется переход к *горизонтальным корпорациям*, которые станут ведущими среди деловых организаций будущего. Организационная структура таких корпораций строится относительно процессов, а не на основе набора функций. Подобная структура образует плоскую иерархию, сокращается вертикальное администрирование.

Появилась идея создания компаний с внутренними рынками, использующими потенциал свободного предпринимательства. В этом случае рыночные отношения охватывают различные структуры компании. Организационные рынки (или внутренние рынки) способствуют предотвращению конфликтов, налаживанию кооперации. Подразделения, имеющие экономическую свободу внутри предприятий, быстрее могут провести изменения в производстве товаров, в отношениях с потребителями.

Механизм адаптации предприятия к изменениям внешней среды должен характеризоваться гибкостью. Рыночная ориентация и удовлетворение спроса являются ключевыми факторами адаптации. Компания не может функционировать как закрытая организация, заинтересованная лишь в достижении своих внутренних целей.

Самоуправляющиеся команды менеджеров становятся ключевыми звеньями гибкой организации. Они формируются вокруг проблемы. При самоуправлении групп ограничивается руководящая роль управляющих в организации. При этом ведущим показателем успеха становится удовлетворение спроса потребителей. Однако проблема получения прибыли, роста объемов продаж и рентабельности не снимается. Оценка и система оплаты труда устанавливаются по результатам деятельности группы.

В переходный период к рыночной экономике российские предприятия функционируют в постоянно изменяющихся условиях. Структуры и методы, которые в зарубежных фирмах

отрабатывались в течение многих десятилетий, не могут механически переноситься на российские предприятия без учета конкретных внутренних и внешних условий. Это относится к децентрализации внутрифирменных структур; становлению контрактной системы, функций маркетинга, использования ценных бумаг, финансовой и банковской деятельности, процессов принятия решений, участия акционеров в управлении, формах и методах работы совета директоров, формирования рыночной инфраструктуры и многое другое.

Важную роль играют *управленческие и регулирующие функции государства*. Государство устанавливает «правила игры» на рынке; создает экономические механизмы регулирования, поддержки и стимулирования; как собственник имущества действует на рынке наряду с другими субъектами права собственности. При этом имеет существенное значение оптимальное сочетание этих трех составляющих.

Государство должно содействовать деловой активности предпринимателей, создавать правовую базу для предпринимательства в целом, проводить активную политику поддержки предприятий.

Эффективное управление предприятиями во многом опирается на доверие во взаимодействии элементов экономической системы. Механизм доверия в экономике так или иначе опирается на психологию доверия каждого человека и их групп. Доверие в экономике можно рассматривать на уровне отдельной организации и на уровне экономики в целом. Источники доверия: публичность реформ, первоочередное решение социальных проблем, справедливая законодательная база, возможность каждого выражать свои интересы и влиять на принятия решений, защита собственности граждан, честность и компетентность руководителей, обязательность вознаграждения, устойчивость институтов, т. е. правил игры, гарантирование работникам минимума благ и условий плодотворной деятельности, достойный имидж и культура организации.

Другими факторами эффективного управления предприятием являются:

–максимизация контактов поставщиков и потребителей, партнерство, новая корпоративная модель, расширение кооперирования среди конкурентов, поставщиков и потребителей, меняющие традиционные представления о границах компании;

–внутренняя конкурентоспособность, основывающаяся на знаниях, опыте;

–трансформация компании путем приобретения и применения нового знания;

–стремление к диверсификации. Организации моделируются для достижения различных целей и для выполнения разнотой работы;

–использование математических методов в управлении. Такие факторы, как продажи, прибыль, моделируются с помощью формализованных методов с тем, чтобы представить возможные перспективы деятельности организации.

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Направления развития управления предприятием
2. Основные положения концепции «собственного» управления предприятием.
3. Влияние элементов корпоративной культуры на процесс принятия управленческих решений.
4. Идентификация ответственности за качество управленческих решений.
5. Развитие интеграционных процессов в системе управления предприятием.
6. Методы оценки эффективности управления предприятием.

Тема 6. Проблемы управления персоналом в современных условиях

Основные вопросы темы 6

Система управления персоналом. Цели, функции, задачи. Особенности управления персоналом в кризисных ситуациях. Проблема преодоления сопротивления персонала вводимым инновациям. Эффективные методы управления персоналом в современных условиях. Проблемы мотивации топ-менеджеров. Проблемы адаптации менеджеров к применению метода процессного управления.

Основные теоретические положения темы 6

1. Особенности управления персоналом в условиях экономического кризиса. Во время кризиса предприятия избавляются от части сотрудников и строят новую кадровую политику. Одних приходится увольнять, других – удерживать. Куда «девать» персонал в условиях кризиса?

Кризисная ситуация грозит компании не только финансовыми проблемами и утратой своих позиций на рынке, но и потерей квалифицированных кадров, без которых преодолеть кризис невозможно. Удержание ключевых сотрудников - одна из основных задач менеджмента на этапе кризиса.

Антикризисное управление предъявляет определённые, в отличие от регулярного управления, требования к системе управления персоналом. Такая определённость обусловлена принципом соответствия деловой стратегии и стратегии управления персоналом. Главная задача, которую решает менеджер в этих условиях - это поддержка антикризисных мер путём эффективной организации взаимодействия руководителей, специалистов и рабочих предприятия.

При проведении антикризисной программы в области *управления персоналом* необходимо решить две основные задачи: удержание и вовлечение в реализацию мероприятий антикризисной программы одних сотрудников; минимизация рисков возникновения конфликтных ситуаций при увольнении

других. В какую группу попадет каждый сотрудник — «удерживаемых» или «увольняемых» — зависит как от общих планов компании по выходу из кризиса, так и от выбранных направлений развития.

Руководству предприятия необходимо:

- обеспечение адекватного понимания всеми сотрудниками текущей ситуации и перспектив ее развития в соответствии с планами руководства по преодолению кризиса;

- мотивирование сотрудников на необходимые компании действия (работа в прежней или иной должности, увольнение).

Информация о планах преодоления кризиса должна содержать:

- характеристику ситуации, в которой находится компания;

- наиболее вероятный вариант развития событий в случае, если не будут приняты антикризисные меры;

- запланированные меры по преодолению кризиса и ожидаемые результаты от их реализации;

- программу вывода компании из кризиса и роль сотрудников в ее успешной реализации.

В кризисной ситуации крайне важно обеспечить лояльность сотрудников по отношению к руководству организации. Иначе реализация тех или иных антикризисных программ может столкнуться с сопротивлением со стороны персонала.

Одними из основных задач топ-менеджмента любой компании остаются *прогнозирование* и *предотвращение кризисных ситуаций*, а также своевременное проведение необходимых преобразований внутри предприятия, сопровождаемое грамотной работой с персоналом.

На предприятии наиболее часто встречаются следующие проблемы в системе управления предприятием.

1. *Неудовлетворённость оплатой* возникает из-за отсутствия ясных и прозрачных принципов взаимосвязи между результатами труда и вознаграждением за него; из-за небольшой разницы в оплате труда редких высококвалифицированных

(ключевых) и легкозаменяемых (обычных) специалистов; из-за задержки выплат.

2. *Отток квалифицированного персонала* происходит в силу его востребованности на более успешных предприятиях и отсутствия действенных механизмов по его удержанию.

3. *Социально-психологическая напряжённость* возникает из-за отсутствия видения перспектив развития предприятия, страха перед возможным сокращением.

В связи с этим требуется разработка антикризисной программы мотивации персонала. Основными направлениями такой программы могут быть:

1. оценка персонала в целях определения текущего потенциала и выработки направлений дальнейшего развития;

2. разработка соответствующей политики высвобождения персонала (определение порядка очереди сокращения);

3. сосредоточение на ключевых специалистах предприятия и разработка процедур их удержания.

2. Проблемы мотивации топ-менеджеров на предприятии. *Мотивация* - это внутреннее свойство человека, составная часть его характера, связанная с его интересами и определяющая его поведение в организации.

Стимул - это некоторое воздействие на человека, целью которого является направить его деятельность, скорректировать поведение в организации.

Выделяются следующие мотивационные типы персонала:

- *избегательная мотивация* - человек стремится избежать нежелательных для себя последствий своего поведения (люмпенизированный);

- *достижительной мотивации* - человек ведет себя так, чтобы достичь определенных рубежей, к которым он стремится (инструментальный; профессиональный; патриотический; хозяйский).

В табл. 1.6 приведены данные о распределении мотивационных типов работников крупного машиностроительного

завода, ранее выпускавшего оборонную продукцию, с очень высоким кадровым потенциалом.

Таблица 1.6

Мотивационный тип	Доля персонала с преобладанием данного мотивационного типа	
	Среди рабочих	Среди менеджеров
Инструментальный	29%	22%
Профессиональный	23%	29%
Патриотический	17%	21%
Хозяйский	13%	17%
Люмпенизированный	18%	10%

В соответствии с рассматриваемой методикой формами стимулирования могут быть:

1. наказания, угроза потери работы (негативные);
2. заработная плата, в т.ч. премии и надбавки (денежные);
3. предоставление автомобиля, жилья (аренда, покупка) - натуральные;
4. представление к наградам, доска почета, грамоты, почетные знаки (моральные);
5. социальное и медицинское страхование, создание соответствующих условий труда и отдыха;
6. участие в управлении и др.

Соответствие мотивационных типов и форм стимулирования приведено в табл. 1.7.

Таблица 1.7

Мотивационные типы и формы стимулирования персонала

Формы стимулирования	Мотивационный тип				
	Инструментальный	Профессиональный	Патриотический	Хозяйский	Люмпенизированный
Негативные	Нейтральная	Запрещена	Применяется	Запрещена	Базовая
Денежные	Базовая	Применяется	Нейтральная	Применяется	Нейтральная

Натуральные	Применима	Нейтральная	Применима	Нейтральная	Базовая
Моральные	Запрещена	Применима	Базовая	Нейтральная	Нейтральная
Патернализм	Запрещена	Запрещена	Применима	Запрещена	Базовая
Организационные	Нейтральная	Базовая	Нейтральная	Применима	Запрещена
Участие в управлении	Нейтральная	Применима	Применима	Базовая	Запрещена

В ниже приведенном исследовано соответствие мотивационных типов и форм стимулирования:

- "базовая" - наибольшая ориентированность данной формы стимулирования на человека с данным типом мотивации;

- "применима" - данная форма стимулирования может быть использована;

- "нейтральная" - применение данной формы стимулирования не окажет никакого воздействия на человека и он будет продолжать действовать как прежде;

- "запрещена" - применение данной формы стимулирования приведет к прямо противоположному эффекту и, возможно, к деструктивному поведению.

Таким образом, мотивировать «управленцев» надо, но методы мотивации и стимулирования по своей сути коренным образом должны отличаться от методов, используемых для обычного персонала и выходить при этом на более высокие мотивационные уровни, обращенные к моральным, идейным и другим человеческим ценностям.

3. Проблемы адаптации молодых специалистов. Генеральный директор любого предприятия заинтересован в прибыльности и успешном развитии своей организации. Известно, что статьи расходов в отделе по работе с персоналом, как пра-

вило, являются одними из наиболее значительных. Поэтому от специалистов по работе с персоналом директор всегда будет ожидать максимальной отдачи трудовых ресурсов при минимальных затратах.

Как известно, привлечение новых специалистов связано всегда с дополнительными затратами. Соответственно, проблема адаптации новых сотрудников, являются одной из актуальных в системе управления персоналом. При этом успех программы адаптации полностью зависит от профессионализма менеджера по персоналу.

После подписания трудового договора с работником, перед специалистом по работе с персоналом возникает задача: как помочь человеку "мягко" адаптироваться к новым условиям, вписаться в незнакомую обстановку как можно быстрее освоить специфику предстоящей работы, влиться в новый для него коллектив.

Больше всего "новички" нуждаются в поддержке первые две недели. Серьёзно влияют на сознание работника первые дни и даже часы на рабочем месте. Это восприятие сказывается на всей дальнейшей работе, закладывается основа дисциплинированности .

На предприятии применяются следующие виды адаптации персонала к новым условия работы.

1 Целью *организационной адаптации* является принятие новым сотрудником ценностей, установок, принципов организации без ущерба для личностных ценностей

2 Целью *социально-психологической адаптации* является, прежде всего скорейшее преодоление сотрудником естественной при поступлении на новое место неуверенности.

3 Цель *профессиональной адаптации* – овладение новым сотрудником системой профессиональных знаний и навыков и эффективное их применение на практике.

4 Целью *обратной связи и контроля* является получение информации о том, насколько успешно овладевает сотрудник системой профессиональных знаний и навыков, как он выпол-

няет требования трудовой дисциплины, сохраняет ли интерес к работе.

Для того, чтобы сделать период адаптации максимально эффективным, необходимо избежать наиболее распространенных ошибок при реализации программы адаптации, таких как:

- использование пассивных способов передачи информации (лекции, просмотр видео, чтение брошюр);

- попытки свести адаптацию к передаче определенного объема информации в короткие сроки, игнорируя необходимые при этом процессы построения взаимоотношений в коллективе;

- излишний формализм;

- несогласованность действий участников;

- неподготовленность участников, непонимание ими значения процесса адаптации и своей роли в нем.

4. Управление изменениями и конфликтами. Изменения в организации могут касаться любого аспекта ее деятельности. Чтобы понять причины, из-за которых люди с трудом принимают изменения, следует обратиться к понятию гомеостаза – постоянства состава и свойств внутренней среды. Человек привыкает к определенному сочетанию внешних и внутренних условий. Предстоящие изменения им первоначально отторгаются. Чтобы решить эту проблему, необходимо изменения представить компонентом гомеостаза. Это значит, что следует привлекать сотрудников к процессу изменений на самом раннем этапе. Вовлечение сотрудников в этот процесс стало одной из базовых процедур *партиципативно-*го менеджмента.

Изменения в организации, внедрение новшеств ведут к повышению уровня конфликтности. В свою очередь и сам конфликт означает, что настало время для изменений. Ясно, что безконфликтных организаций не существует. Поэтому понимать истоки конфликта и уметь управлять его течением – это дело руководителя и его профессионализма.

Конфликтология возникла в рамках социологии. Различают два подхода к конфликту. В первом конфликт определяется как столкновение интересов, во втором – как процесс развития взаимодействия. В первом случае предлагается гасить конфликт, во втором – считается, что блокада конфликта хуже конфликта, а сам конфликт с точки зрения развития организации обладает рядом преимуществ.

Позитивно оцениваются следующие функции конфликта:
–группообразование, установление границ групп;
–установление и поддержание стабильных отношений в группах и между ними;

–получение информации об окружающей социальной среде;

–создание и поддержание баланса сил, новых правил взаимоотношений;

–создание новых социальных институтов (направлений деятельности);

–активизация личностных и интеллектуальных возможностей;

–создание новых структур, разработка новых технических решений.

В настоящее время пока не создана единая классификация конфликтов. Причины конфликтов следующие: нарушение принципов организации предприятия,

многоначалие, у руководителя слишком много подчиненных, порочный круг в управлении и др.

Стадии конфликта: конфронтационная (скрытая и открытая), компромиссная, управленческая. Выделяются следующие ошибки менеджеров при разрешении конфликтов:

–нет попыток выяснить истинные причины конфликта;

–преждевременное замораживание конфликта;

–неверно определен предмет конфликта и оппоненты;

–запаздывание с принятием мер;

–некомплексность, односторонность мер;

- неудачный выбор посредника, его попытка разыграть свою карту;
- пассивность оппонентов;
- отсутствие мер по ограничению конфликта;
- ошибка в договоре (контракте) и др.

5. Применение метода аутстаффинга при управлении персоналом. Услуги по выведению персонала из штата компании давно стали привычными для западных компаний и начинают широко использоваться компаниями в России. *Аутстаффинг* предполагает оформление части сотрудников в штат сторонней компании, которая выступает в роли формального работодателя для персонала и обеспечивает ведение рутинной кадровой работы, начисление и выплату заработной платы, перечисление налогов, а также соблюдение норм законодательства.

Предприятия начинают использовать аутстаффинг обычно в тех случаях, когда имеется определенная непредсказуемость бизнеса, когда нужна переменная рабочая сила или слишком большой штат сотрудников. Кроме того, для менеджеров большим плюсом является то, что нет нужды рассчитывать зарплату, ходить по судам, общаться с профсоюзами и трудовой инспекцией.

Основными предпосылками для использования аутстаффинга на предприятиях обычно являются:

- потребность уменьшить количество сотрудников в штатном расписании;
- необходимость снизить административную и финансовую нагрузку при сохранении непосредственного руководства сотрудниками;
- желание снять обязательства по трудовым отношениям с сотрудником, получить квалифицированного посредника в отношениях с трудовой и налоговой инспекциями;
- желание обеспечить максимальную гибкость в управлении персоналом и соответствие количества рабочей силы реальному объему работы.

Аутстаффинг и аутсорсинг в нашей стране только начинают развиваться, и до сих пор многие путают эти два понятия, хотя между ними существует значительная разница. Под *аутстаффингом* понимается вывод персонала за штат компании - заказчика и оформление его в штат компании - провайдера, при этом сотрудники продолжают работать на прежнем месте и выполнять свои прежние обязанности, но обязанности работодателя по отношению к ним выполняет уже компания - провайдер.

Аутсорсинг же - вывод за пределы компании не персонала, а определенных, чаще всего непрофильных для этой компании функций, как, например, маркетинговых исследований, рекламной деятельности, организации питания, уборки, транспорта и так далее. Иными словами, в данном случае заказчик покупает не труд конкретных работников, а услугу.

Случается, что с этими двумя кадровыми технологиями путают также *лизинг персонала*, который, как и любой другой лизинг, представляет собой долгосрочную аренду с правом выкупа. В данном случае такая "аренда" осуществляется по отношению к сотрудникам, в услугах которых компания нуждается, но на данный момент времени, по каким-либо причинам, например сезонность выполняемых работ, не имеет возможности отражать у себя в штате.

Вывод персонала за штат компании влечет за собой ощутимое сокращение расходов. В настоящее время все уже хорошо понимают, что управление персоналом - это не просто выплата зарплаты и ведение кадрового документооборота. Это еще и отчетность в налоговых и страховых органах, расходы, связанные с организацией и эксплуатацией рабочих мест, вопросы медицинского обслуживания персонала, страхование жизни, организация отдыха, выплаты различных премий и бонусов, оплата услуг сторонних консультантов по персоналу, корпоративное обучение.

На основании договора между компанией-заказчиком и компанией-провайдером, последняя берет на себя все обяза-

тельства по ведению кадрового учета зачисляемого в ее штат персонала, выплачивает зарплаты, перечисляя их обычно на индивидуальные банковские счета.

Таким образом, сотрудникам не нужно терять время, стоя в очереди к кассиру, да и сама должность кассира может стать ненужной. Бухгалтеры не тратят часы рабочего времени в Пенсионном фонде и налоговой инспекции, не рассчитывают налоги, связанные с фондом оплаты труда и так далее. Таким образом, сокращается круг должностных обязанностей и, возможно, даже штат бухгалтерии. Кроме того, помимо прямого сокращения расходов, сокращается время руководителя на решение кадровых вопросов.

При применении *аутстаффинга* это время может быть направлено на непосредственное управление бизнесом, а каждый высвобожденный бухгалтер на другой участок работы. Помимо этого, и это предусмотрено российским налоговым законодательством, расходы на аутстаффинг могут быть отнесены компанией - заказчиком на себестоимость, об этом говорит статья 264 Налогового Кодекса РФ, пункт 19.

Если у заказчика отпала необходимость в специалисте определенной квалификации, провайдер в любом случае обеспечиваем его занятость путем направления на работу к клиенту, которому этот специалист как раз необходим.

Поскольку аутстаффинг работает на снижение расходов компании, обычно люди переводятся в штат провайдера с повышением заработной платы и расширением существующего социального пакета. Ведь аутстаффинг, предполагает выгоды, в том числе, и для самого персонала - например, провайдер имея в своем штате достаточно большое количество персонала, подключает всех сотрудников к имеющейся у него системе медицинского и санаторно-курортного обслуживания.

Аутстаффинг - это универсальная технология, пригодная и выгодная для абсолютно любого предприятия, желающего сократить свои издержки. Так что перевести на аутстаффинг

можно любой персонал, за исключением, конечно, руководящего.

Однако, можно принять руководителей разных уровней управления в штат провайдера по совместительству и тогда можно применять *технология аутсорсинга*. Таким образом, можно сделать так, что непосредственно на предприятии заказчика будут работать только топ - менеджеры, а все остальные - в штате провайдера.

Аутстаффинг не предусматривает внедрение в бизнес - процессы заказчика, за услуги провайдера назначается фиксированная плата, не проценты от прибыли, не доля в акционерном капитале.

6. Проблемы преодоления сопротивления персонала инновациям. Английский термин «*innovation*» («инновация», «нововведение») в переводе означает: «новое предложение научных и технических знаний, приводящих к успеху».

Под *инновациями* понимаются новшества во всех сферах делового менеджмента (производство, маркетинг, собственно управление и т.д.), характеризующиеся качественным отличием от предшествующего аналога (уровень технологии, потребительские свойства, организация производства и сбыта, использование ресурсов). *Инновация (нововведение)* – внедрение новых форм организации труда и управления предприятием.

Инновации - это вероятностный процесс "контролируемого хаоса", в котором лучший способ найти хорошие идеи состоит с том, чтобы "взять кучу идей и отбросить плохие", как описывал это нобелевский лауреат Лайнус Полинг. Этот процесс основан на многочисленных, разнообразных, независимых и быстрых экспериментах в среде, терпимой к ошибкам, где ценят и поощряют конструктивный конфликт (табл. 1.8).

Однако, при внедрении инноваций на предприятии часто возникает сопротивление персонала вводим изменениям. *Сопротивление* — осознанное или бессознательное противодействие нововведению, которое нередко сводит на нет средства и усилия, затраченные на разработку и реализацию программ и

проектов. Сопротивление нововведениям возникает внутри предприятия и во внешней среде.

Таблица 1.8

Особенности инновационного процесса

Особенности инновационного процесса	Отличительная характеристика
Адресный характер	Инновации являются конкретными и ориентированными на достижение стратегических и тактических целей, стоящих перед предприятием.
Рискованность	Отдачу от нововведения почти всегда невозможно определить до тех пор, пока оно не внедрено и не использовано на практике.
Конфликтность	Конфликты возникают как на уровне отдельных работниками, так и между изобретателем и организацией и между организациями
Многоаспектность	Успех процесса в целом во многом будет зависеть от того, насколько будут совпадать интересы всех участников
Характеристика стадий внедрения инноваций	
Отрицание	На данном этапе типичной реакцией члена коллектива на нововведения является вопрос: «Зачем это делать?»
Сопротивление	Этот этап проводимых в организации изменений может сопровождаться раздражением подчиненного, депрессией.
Исследование	Этот этап изменений в организации связан с появлением у человека собственных идей. Деятельность его хаотична, ощущается недостаток концентрации, нехватка энергии.
Вовлеченность	Характерный признак этого этапа – появление групп-команд, уточнение целей деятельности

Выделяется следующие виды внутрифирменного сопротивления:

1. Сопротивление персональное - новым идеям и решениям противятся конкретные работники и специалисты.
2. Сопротивление организационное – нововведению сопротивляются организационные структуры: характер полно-

мочий, распределение обязанностей и прав, зафиксированные в положениях, уставах и должностных инструкциях.

Управление сопротивлением внешней среды (рыночной и социальной) обеспечивается с помощью стратегии продвижения - прежде всего, методами PR (public relations). Применяются три основных метода внедрения инноваций: принудительный, адаптивный, кризисный.

Существует много факторов, влияющих на возникновение сопротивления инновациям, учет которых позволяет выявить причины сопротивления и своевременно предпринять меры по их устранению (табл. 1.9).

Таблица 1.9

Взаимосвязь факторов и причин сопротивления инновациям

Факторы сопротивления инновациям	Причины сопротивления инновациям
Нет ясного представления о масштабах или целях изменений	Недоверие.
Нет ясного распределения ответственности	Неизвестность всегда пугает
Отсутствуют ресурсы	Ощущение бесконтрольности ситуации.
Плохие коммуникации	От самих работников ничего не зависит и они не могут повлиять на процесс внедрения инноваций
Слабый контроль	Влияние коллектива
Изменяются приоритеты	Стремление сохранить ценное, те принятые традиции, нормы и принципы
Отсутствует лидерство	Угроза статусу
Ощущение потерь, убеждение, что перемены ничего хорошего не принесут	Негативное давление на неформальном уровне может играть большую роль в принятии решения отдельным взятым сотрудником
Неадекватные системы вознаграждения	Отсутствие заинтересованности

Сопротивление при принудительном внедрении может проявляться в широком спектре действий:

- неосознанное нежелание;
- неверие в проект или программу;
- пассивное противодействие, искажение и утайка информации о ходе нововведения;
- игнорирование;
- активное противодействие, саботаж с призывами вернуться к «настоящему делу».

Рано или поздно принудительное нововведение приходит к той или иной форме насилия: конфликтам, выговорам, административным мерам, перестановке кадров, увольнениям.

Выделяются следующие этапы проявления сопротивления персонала нововведениям на предприятии: бездействие (инертность), отрицание нововведений, раздражение, обсуждение и переговоры, спад противодействия переговорам, принятие, одобрение перемен.

Для преодоления сопротивления персонала следует применять следующие способы:

1. Образование и консультирование.
2. Участие и привлечение.
3. Помощь и поддержка.
4. Переговоры и соглашения.
5. Кооптация - предоставление лицу, которое может оказать сопротивление переменам, ведущей роли в принятии решений о введении новшеств и их осуществлении.
6. Принуждение.

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Обобщение проблем управления персоналом в современных условиях.
2. Решение проблем адаптации персонала к проводимым изменениям на предприятии.
3. Современные методы эффективного управления персоналом.

4. Методы и проблемы мотивации персонала с учетом всеобщей ответственности за качество.

5. Применение метода процессного управления организацией.

6. Взаимосвязь методов аутсорсинга и аутстаффинга в системе управления предприятием.

7. Система подготовки и повышения квалификации персонала в системе менеджмента качества.

8. Изменение роли руководителя в условиях применения системы тотального менеджмента качества.

Тема 7. Совершенствование управления предприятием на основе методологии системы TQM

Основные вопросы темы 7

Сущность «всеобщего менеджмента качества» и содержание концепции TQM. Принципы, процедуры и методы обеспечения качества процессов управления предприятием. Исследование изменений в системе управления предприятием с учетом всеобщей ответственности за качество процессов. Анализ проблем управления предприятием при внедрении содержания современных принципов менеджмента качества. Обобщение направлений решения проблем.

Основные теоретические положения темы 7

1. Содержание современной концепции тотального менеджмента качества. Термин *TQM* (*Total quality management*) или всеобщий менеджмент качества появился в 60-е годы для обозначения японского подхода к управлению компаниями. Этот подход предполагал непрерывное улучшение качества в различных сферах деятельности – производстве, закупках, сбыте, организации работы и пр. В современном понимании TQM рассматривают как философию управления организацией, способ ведения бизнеса, а не одна программа, и ее внедрение требует большой длительной работы при участии всех сотрудников предприятия.

Всеобщий менеджмент качества включает в себя различные теоретические принципы и практические методы, инструменты количественного и качественного анализа данных, элементы экономической теории и анализа процессов, которые направлены на одну цель – непрерывное улучшение качества.

TQM можно определить как подход к управлению предприятием, сфокусированный на качестве. Качество достигается за счет вовлечения всего персонала в деятельность по совершенствованию работы. Целью повышения качества является удовлетворение потребителей и получение выгоды всеми заинтересованными сторонами (работники, владельцы, смежники, поставщики) и обществом в целом.

Следовательно, всеобщее управление качеством является философией управления предприятием, которая основана на стремлении к качеству в практике управления, сущность корпоративной культуры предприятия. Сравнительная характеристика базовых концепций всеобщего менеджмента качества приведены в табл. 1.10.

Таблица 1.10

Содержание базовых концепций всеобщего качества

Автор	Концепция	Сущность
Э. Деминг	«Концепция всеобщего управления качеством»	"Качество можно определить только пользуясь системой оценок того человека, который пользуется товаром, кто судит о качестве".
А. Фейгенбаум	«Концепция всеобщего качества контроля»	Качество можно определить как общую совокупность технических, технологических и эксплуатационных характеристик производственных процессов, посредством которых изделие или услуга будут отвечать требованиям потребителя при их эксплуатации
В. Шухарт	«Статистическая концепция Шесть сигма»	Различие между процессами, дифференцировано по признаку "хороший - плохой"
Ф. Кросби	«Концепция «0 дефектов»»	Качество – это соответствие требованиям, которые сама компания установила деятельности

К. Исикава	«Концепция социального управления качеством»	Качество процесса имеет два аспекта: объективные характеристики, субъективная сторона - насколько процесс правильно воспринимается исполнителем
Дж. Джуран	«Концепция ежегодного улучшения качества»	Пригодность для использования (соответствие назначению) Субъективная сторона: качество есть степень удовлетворения потребителя.
Г. Тагути	«Концепция инжиниринга качества»	Качество - это потери, нанесенные предприятию и обществу с момента поставки продукта конкретному потребителю
Дж. Харрингтон	«Концепция менеджмента всеобщего улучшения качества»	Качество - удовлетворение ожиданий потребителя за цену, которую он себе может позволить, когда у него возникает потребность. Высокое качество - превышение ожиданий потребителя за более низкую цену, чем он предполагает

Обобщение принципиальных положений основных теорий позволило сформировать сущность *TQM* как систему управления, сфокусированную на людях, цель которой — постоянное повышение степени удовлетворения потребителей при постоянном снижении фактических затрат на обеспечение качества.

Философия «всеобщего менеджмента качества» или «всеобщей ответственности за качество» строится на следующих базовых принципах:

- сфокусированность на потребителях и стейкхолдерах,
- ориентация на процесс,
- постоянное совершенствование и обучение,
- наделение сотрудников полномочиями и командная работа,

- масштабное лидерство, в котором «всеобщая ответственность за качество» рассматривается как стратегический аспект деятельности,

- всеобщая вовлеченность персонала на основе взаимответственности и заинтересованности,

- принятие решений на основе риск-ориентированного подхода,

- стратегическое управление и системный подход.

В концепции «всеобщего управления качеством» особую важность приобретает совершенствование организации процессов производства, постоянное обучение работников, организация командной работы, которые должны быть органически встроены в деятельность предприятия.

2. Формирование структуры системы всеобщего управления качеством. Рассматривая содержание функций системы менеджмента качества, можно сказать, что их целью является обеспечение качества продукции путем совершенствования всей деятельности на предприятии, в том числе процессов управления. Для реализации функций необходимо построить логическую цепочку процессов и определить ресурсное обеспечение. На основе анализа базовых принципов, функционирующих процессов и ресурсного обеспечения построена концептуальная модель TQM (рис. 3.13).

Рассмотрим содержание базовых элементов, выделенных в соответствии с основными принципами системы TQM и их влияние на совершенствование процессов управления предприятием.

- 1. Приверженность руководства идеям всеобщего качества.* Система менеджмента качества находится в компетенции генерального директора, успех или провал тех или иных изменений зависит от способности руководства управлять изменениями на предприятии как один из важнейших факторов успешного достижения цели.

- 2. Мониторинг процессов и видов деятельности.* Организация должна планировать и осуществлять процессы монито-

ринга, измерения, анализа и улучшения, необходимые для постоянного повышения результативности системы менеджмента качества. Таким образом, управленческие действия, связанные с поиском путей и направлений повышения результативности TQM и планированием мероприятий по улучшению качества должны осуществляться на стратегическом уровне управления предприятием. В результате применения такой методологии решающим является улучшение системы управления в целом. Следовательно, критерии оценки целесообразности улучшений, должны устанавливаться на системном уровне, а не на уровне процессов.

3. Стратегия успеха и эффективность политики по качеству. Стратегическое планирование организационных изменений гарантирует правильное поведение предприятия во внешней среде. В контексте управления изменениями стратегический план должен устанавливать, в каких изменениях нуждается предприятие и идентифицировать ответственность за их реализацию по уровням управления.

При этом, управление изменениями представляет собой процесс выполнения стратегических требований, а текущее планирование должно быть ориентировано на установление направлений работы персонала и поиск источников финансирования требующихся инвестиций. Бизнес-планы могут содержать перечни организационных изменений и стратегии развития в области маркетинга, производства и управления человеческими и финансовыми ресурсами.

4. Межфункциональное управление процессами. Управление процессами, протекающими на предприятии в соответствии с стандартами ИСО и принципом PDCA строится в следующей последовательности:

- шаг 1 - формирование системы процессов;
- шаг 2 - планирование процесса;
- шаг 3 - обеспечение процесса;
- шаг 4 - управление процессом;
- шаг 5 - улучшение процесса.

Для каждого процесса, определённого на первом шаге и находящегося в управляемом состоянии, для достижения целей улучшения необходимо инициировать проведение улучшения. При этом должна быть сформирована группа по улучшению. В зависимости от сложности процесса и размера организации в состав группы могут включаться специалисты и руководители подразделений, участвующих в процессе. Все участники этой деятельности должны принять идеологию PDCA, выбрать один из практических циклов улучшения для планирования работы группы, освоить и применить на практике методику описания процесса для его анализа и стандартизации.

5. Оценка затрат и эффективности системы управления. Система учета затрат на качество позволяет количественно выразить результаты выполняемых проектов и представляет собой измеритель качества, связанный с финансовыми показателями».

Главные факторы успеха при реализации программы оценки затрат на качество:

- объединение учета затрат на качество со стратегическими инициативами руководства;
- выявление скрытых затрат на качество;
- интенсивное обучение учету затрат на качество;
- создание кроссфункциональных команд;
- электронный сбор данных;
- ежемесячная и ежеквартальная отчетность;
- отказ от ненужных измерений;
- использование значимых единиц измерения, допускающих графическое представление;
- использование затрат на качество как связующего звена между инициативами и инвестициями в области качества.

Таким образом, изучение и учет приведенных положений, описывающих структуру системы TQM, позволят современным российским предприятиям облегчить задачу внедре-

ния концепции тотального менеджмента качества в свою практику.

3. Методы преодоления сопротивления персонала при внедрении всеобщей ответственности за качество. Практика деятельности предприятий показывает, что основными факторами, влияющими на процесс организации производства, являются: структурные изменения; формирование прозрачных информационных потоков; развитие новой организационной культуры, которая предполагает вовлечение сотрудников в процесс по обеспечению качества производственных процессов.

В контексте исследуемой проблемы необходимо проводить исследование организационных изменений на предприятии, анализ причин сопротивления персонала и разрабатывать положения по их преодолению.

Как было отмечено, основным принципом на формирование системы TQM является процессный подход, применение которого требует глобальной структурной перестройки системы управления предприятием, которую в общем виде можно представить как совокупность взаимодействующих и взаимобусловленных процессов и функциональных действий, связанных с достижением целей и задач по обеспечению и улучшению качества.

Использование процессного подхода на предприятиях сопровождается определенными проблемами организационного и управленческого характера: неготовность линейно-функциональных структур к практическому применению процессного подхода; неготовность руководителей и специалистов к работе в новых условиях (узкая специализация, недостаток знаний основных положений и особенностей процессного подхода, психологическая напряженность).

Результаты обобщения проблем приведены в табл. 1.11.

Для ликвидации многих из указанных проблем необходимо, прежде всего, привести в соответствие применяемую

организационную структуру управления предприятием и структуру системы обеспечения качества процессов.

Таблица 1.11

**Анализ проблем управления предприятием при внедрении
методологии TQM**

Содержание проблемы	Причины проблемы	Направления решения проблемы
1. Недостаточный уровень квалификации менеджеров по обеспечению качества процессов	Отсутствие документально оформленных обязанностей менеджеров по обеспечению качества труда, низкая ответственность за качество управленческих решений, отсутствие заинтересованности руководителей в работе команд по качеству	Внедрение обучения на постоянной основе (семинары, вовлечение в процесс обучения), написание отчетов по результатам обучения, использование результатов обучения на практике
2. Формализация управленческих процессов. Рост накладных расходов в связи с компьютеризацией информационных потоков.	Низкий уровень знаний и навыков управленческого персонала в области использования современных компьютерных технологий	Обучение персонала, автоматизация управленческой деятельности, создание на предприятии единых компьютерных сетей
3. Низкий уровень эффективности структурных изменений организации	Жесткие вертикальные коммуникации, формализация процессов управления, игнорирование изменений горизонтальных связей	Формирование процессной структуры управления; разработка цепочек процессов по уровням управления, межфункциональная организация работы

Окончание табл. 1.11

4. Нечеткое распределение ответственности руководителей и исполнителей	Отсутствие требований к качеству процессов управления, не определена роль работников в управлении качеством	Использование матрицы распределения ответственности
5. Игнорирование интересов стейхолдеров	Нет обратной связи с заинтересованными сторонами, не учитывается мнение и отношение персонала организации	Формирование системы взаимоотношений с заинтересованными сторонами, проведение постоянного анализа их интересов и учет результатов для совершенствования деятельности
6. Отсутствие баланса в распределении ресурсов в организации (процессы, виды деятельности, подразделения)	Нет учета и контроля за расходом ресурсов, нет практики управления процессами и оборотом ресурсов.	Закрепление ресурсов за процессами, совершенствование ресурсных потоков на предприятии, выработка требований к качеству ресурсов
7. Отсутствие командной работы на предприятии, нет практики работы в команде	Низкий уровень (отсутствии) заинтересованности работников в совершенствовании своей деятельности; отсутствие согласованности между целями процессов и целями деятельности работников и подразделений, нет команд по качеству на предприятии	Изменение организационной структуры управления, переход к процессно – ориентированной структуре, согласование целей работы предприятия в целом, отделов и отдельных сотрудников, изменение стратегии развития предприятия; формирование команд пока качеству.

Обобщение результатов исследований позволило выделить следующие причины сопротивления персонала организационным изменениям:

1) несоответствие производственной культуры новым положениям по обеспечению качества процессов;

2) отсутствие заинтересованности руководства предприятия в неформальном внедрении системы качества;

3) низкая квалификация и компетентность персонала в области обеспечения качества;

4) отсутствие заинтересованности у персонала в вовлеченности в работу по улучшению качества процессов производства.

4. Разработка системы управления предприятием в соответствии с принципами TQM. Проведенные исследования позволяют сделать вывод, что концепция TQM предусматривает всестороннее целенаправленное и хорошо скоординированное управление предприятием во всех функциональных направлениях деятельности при участии руководства и работников всех уровней, а также рационального использования технических возможностей и кадрового потенциала.

Следовательно, для разработки системы управления предприятием в соответствии с принципами TQM необходимо привлекать весь персонал предприятия, использовать современные информационные технологии, проектировать эффективные организационные структуры, применять адаптивные методы, инструменты и стили управления, обеспечивать сбалансированную работу всех структурных подразделений, а также организации постоянного обучения персонала.

Каждое предприятие является уникальным в отношении культуры, практики управления, содержания применяемых процессов создания продукции или оказания услуг, следовательно, не существует единого подхода к внедрению концепции TQM. Тем не менее, можно выделить несколько ключевых элементов методологии, которые целесообразно учитывать в управления предприятием:

- разработка интегрированной стратегии деятельности предприятия, ориентированная на полное удовлетворении требований и ожиданий всех заинтересованных сторон,
- фокус на методологию системы тотального менеджмента качества, определяющую инструменты и методы управления предприятием,
- обеспечение участия всех работников, подразделений и руководителей в совершенствовании процессов и системы управления,
- формирование новой культуры, основанной на всеобщей ответственности и заинтересованности всего персонала,
- управление деятельностью предприятия на основе интеграции всех процессов по вертикали и горизонтали.

Таким образом, проведенные исследования показали, что квалифицированное использование методологии TQM обуславливает следующие изменения в системе управления предприятием:

1. Увеличение степени удовлетворенности качеством продукции и услуг, что определяет уровень доверия потребителя и повышает надежность партнёрских отношений.
2. Улучшение имиджа и репутации фирмы, связано с созданием и поддержанием конкурентных преимуществ предприятия на рынке сбыта.
3. Повышение результативности и эффективности труда с учетом принципов всеобщей ответственности за качество и вовлеченности персонала.
4. Увеличение прибыли обеспечивается реализацией принципа управления на основе анализа рисков, связанных с неудовлетворенностью качеством и ростом затрат на его обеспечение.
5. Постоянное улучшение качества и повышение конкурентоспособности продукции и предприятия.
6. Обеспечение экономической устойчивости предприятия на основе применения процессного подхода к управлению, а также рационального использования всех видов ресурсов.

7. Идентификация ответственности руководителей и топ-менеджеров за качество управленческих решений.

8. При разработке стратегии развития предприятия и совершенствования его деятельности необходимо учесть требования всех заинтересованных сторон.

Проведенные исследования позволяют выявить ряд проблем, связанных с внедрением в практику предприятия принципов концепции TQM (табл. 1.12).

Таблица 1.12

Проблемы управления предприятием и направления решения

Проблема	Содержание и направления решения
Отсутствие стратегии	Основой управления является постановка цели, если цель не четко сформулирована, работники предприятия будут чувствовать неуверенность в работе и не иметь возможности своего постоянного профессионального и карьерного роста. Система управления предприятием должна иметь постоянно реализуемый стратегический план деятельности с учетом необходимости постоянного улучшения качества.
Отсутствие вовлеченности руководства	Данная проблема полностью противоречит философии постоянного улучшения качества, приводит к низкой вовлеченности сотрудников. Чтобы достичь цели руководство должно четко и регулярно информировать всех о выгодах применения TQM, быть последовательным в применении принципов концепции в повседневной деятельности и на постоянной основе, а не стремиться к получению краткосрочных выгод.
Отсутствие изменения культуры организации	Изменение организационной культуры чрезвычайно сложный и длительный процесс. Персонал часто не понимает, что изменения в процессах могут привести к изменению культуры работы и многие не хотят изменять свою работу. Поэтому, главная задача руководства разработать эффективную систему мотивации применения принципов TQM в работе.

Окончание табл. 1.12

Плохая подготов-	До начала внедрения TQM руководство должно
------------------	--

ка изменений	довести до персонала и объяснить свое видение пользы от TQM, разъяснить миссию и цели внедрения. Т.е. необходимо провести на предприятии предварительную подготовку для повышения доверия персонала к проводимым изменениям, что позволит вовлечь персонал в процесс совершенствования деятельности.
Текучесть кадров	Проблема высокой текучести кадров наблюдается на многих предприятиях и является серьезной проблемой управления персоналом. Для решения данной проблемы руководство должно создавать условия для деятельности команд, например, совершенствовать систему мотивации, улучшать условия труда, делегировать работникам полномочия для принятия решений по совершенствованию трудовых процессов, мотивировать их участие в процессах обучения, учитывать повышение квалификации и компетентности в области управления качеством процессов при начислении заработной платы.
Отсутствие объективной информации и данных	Внедрение TQM требует полагаться на объективные данные при принятии решений, данные о работе должны регулярно и своевременно собираться и анализироваться. Если данных не достаточно, либо они поступают не регулярно, то становится сложно принимать правильные решения и в конечном итоге это может привести к отказу от дальнейшего внедрения TQM.

Следует отметить, что повышение эффективности управления предприятием обеспечивается правильным поведением руководителей и персонала, новой культурой взаимоотношений, основанных на понимании того, что достижение и улучшение качества является задачей каждого работника предприятия в рамках функциональных обязанностей. При этом основной целью общего управления является правильная идентификация ответственности и делегирование полномочий.

Проведенные исследования позволяют сделать вывод, что новая корпоративная культура должна базироваться на следующих положениях:

- рассмотрение сотрудников предприятия как основного ресурса, от качества и вовлеченности которого зависит качество процессов и их результатов;
- организация самоуправления работы на основе принципа PDCA, позволяющего своевременное предотвращать ошибки и постоянно улучшать качество;
- применение принципа командного управления, позволяющего достичь синергетический эффект путем личного участия в выработке оперативных решений;
- эффективная мотивация участия в командах и процессах обучения, позволяющая повысить степень заинтересованности работника в постоянном улучшении качества;
- использование реальных фактов и учет рисков при принятии и реализации управленческих решений, обуславливающие применение риск-ориентированного подхода к управлению.

Таким образом, практическое применение принципов всеобщего управления качеством (TQM) позволяет совершенствовать методы и инструменты управления предприятием и тем самым, обеспечить взаимовыгодные отношения между работниками предприятия и партнерами по бизнесу. При этом, основным правилом работы является полное удовлетворение требований внутреннего и внешнего потребителя за счет постоянного совершенствования управления деятельностью предприятия.

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Эволюция развития современного подхода к менеджменту качества.
2. Сущность и содержание концепции TQM.
3. Изменение роли руководства предприятия при внедрении принципов концепции «всеобщего менеджмента качества».
4. Характер организационных изменений в системе управления предприятием.

5. Использование методологии TQM для разработки эффективной стратегии развития предприятия.

6. Направления развития и совершенствования управленческой деятельности на предприятии при применении концепции TQM.

7. Применение положений базовых концепций философии тотального менеджмента в системе управления предприятием.

8. Влияние базовых концепций TQM на методы и процессы управления предприятием.

9. Формирование новой корпоративной культуры на основе принципа всеобщей ответственности за качество.

10. Обобщение проблем в системе управления предприятием, связанных с внедрением в практику предприятия принципов концепции TQM.

11. Характеристика направлений решения проблем в системе управления предприятием при внедрении методологии «всеобщего качества».

12. Подходы к идентификации ответственности за качество и методы делегирования полномочий в системе управления предприятием.

13. Тенденции изменения форм и методов управления предприятием в контексте процессного подхода к менеджменту качества.

14. Методы преодоления сопротивления персонала организационным изменениям в системе управления предприятием.

Тема 8. Система корпоративного управления предприятием

Основные вопросы темы 8

Понятие корпорация и корпоративное управление. Система корпоративного управления. Принципы корпоративного управления. Формализация отношений между работниками в системе корпоративного управления. Качество корпоративного управления. Модели корпоративного управления.

Основные положения темы 8

1. Понятие и виды корпорации.

Корпорация (англ. corporation от лат. corporatio — объединение) —

1) совокупность лиц, объединившихся для достижения общих целей, осуществления совместной деятельности и образующих самостоятельный субъект права — юридическое лицо. Чаще всего корпорации организуются в форме акционерного общества. В частной корпорации большинство акций принадлежит одному владельцу, семье или узкой группе акционеров;

2) объединение, акционерная компания, общество, как правило, отличающиеся развитой структурой;

3) форма международных хозяйственных связей в области производства, научно-технического сотрудничества, связанного с развитием передовых приемов организации. Различают виды международных корпораций:

а) учреждение фирмами разных стран совместных компаний в форме самостоятельного предприятия, концерна, треста;

б) приобретение национальной компанией контрольного пакета акций иностранной фирмы;

в) слияние фирм двух или нескольких стран;

г) поглощение национальных фирм иностранной корпорацией;

д) объединение компаний различной государственной принадлежности посредством так называемого «квзислия-

ния», то есть обмена акциями либо непосредственно между фирмами, либо через специально создаваемые совместные компании, выступающие в виде холдинга.

Корпорация публичная - акционерное общество с небольшим числом акционеров, при этом подавляющее число акций корпорации принадлежит одному владельцу, узкой группе акционеров или одной семье.

2. Сущность и содержание корпоративного управления. *Корпоративное управление* относится к внутренним средствам: обеспечения деятельности корпорации и контроля над ними. Одним из ключевых элементов для повышения экономической эффективности является корпоративное управление, включающее комплекс отношений между правлением (менеджментом, администрацией) компании, ее советом директоров (наблюдательным советом), акционерами и другими заинтересованными лицами (стейкхолдерами). Корпоративное управление также определяет механизмы, с помощью которых формулируются цели компании, определяются средства их достижения и контроля над ее деятельностью.

Корпоративное управление (corporate governance) — комплекс взаимоотношений между менеджментом корпорации, советом директоров, акционерами и прочими заинтересованными участниками (т. н. стейкхолдерами, например, профсоюзами, властями, потребителями и т. д.). Корпоративное управление не имеет непосредственного отношения к оперативному управлению компанией (corporate management). Предметом корпоративного управления является контроль за совершением корпоративных действий.

Таким образом, корпоративное управление - это система взаимодействия, которая отражает интересы органов управления компании, акционеров, заинтересованных лиц, и направлена на получение максимальной прибыли от всех видов деятельности компании в соответствии с действующим законодательством с учетом международных стандартов.

Основными моделями корпоративного управления являются англо-американская, немецкая (континентальная).

С точки зрения системного подхода под корпоративным управлением понимается система взаимоотношений между акционерами, советом директоров и правлением, определенные уставом, регламентом и официальной политикой компании, а также принципом главенства права.

Под *корпоративным управлением* в акционерных обществах понимается система отношений между органами управления и должностными лицами эмитента, владельцами ценных бумаг (акционерами, владельцами облигаций и иных ценных бумаг), а также другими заинтересованными лицами, так или иначе вовлеченными в управление эмитентом как юридическим лицом.

Выгоды корпоративного управления:

- повышает инвестиционную привлекательность
- помогает привлечь долгосрочных инвесторов
- позволяет снизить стоимость кредитования
- увеличивает рыночную стоимость компании.

Для российских компаний проблематика корпоративного управления достаточно нова. Подавляющее их большинство с момента начала рыночных реформ предпочитали развиваться исключительно за счет собственных средств. Но на быстро растущих рынках, в условиях динамичной смены технологий и острой конкуренции, собственных средств оказывается явно недостаточно. Неминуемо встает вопрос привлечения внешних средств, причем на регулярной основе и в значительных объемах.

Грамотная система корпоративного управления позволяет не только наилучшим способом использовать возможности имеющихся акционеров и предоставленные ими ресурсы, но и привлекать новых инвесторов.

Принципы обеспечения качества корпоративного управления приведены в табл. 1.13.

Таблица 1.13

Принципы обеспечения качества корпоративного управления

Принцип	Критерии оценки качества корпоративного управления
Очевидность	Точные финансовые отчеты, прошедшие аудиторскую проверку; недопустимость продажи акций лицами, располагающим конфиденциальной информацией об эмитенте; надежная система голосования по доверенности.
Огласка	Возможность получения достаточной и точной информации о фирме, включая информацию, содержащуюся в финансовых отчетах и годовом отчете о деятельности фирмы.
Лояльность	Личные интересы членов совета директоров и высших должностных лиц должны подчиняться интересам фирмы (и ее акционеров), если между теми и другими возникают противоречия.
Подотчетность	Члены совета директоров и высшие должностные лица несут ответственность за свои действия
Соблюдение законодательства	В уставе компании определяются роль и ответственность различных органов управления, разъясняется, что могут и не могут делать частные лица и органы для того, чтобы улучшить обмен информацией внутри фирмы, а также между фирмой и акционерами, не являющимися ее сотрудниками.

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Развитие системы корпоративного управления предприятием.
2. Применение и характеристики системы корпоративного управления в акционерных предприятиях.
3. Изменение роли менеджеров в системе корпоративного управления.
4. Понятие и оценка качества корпоративного управления предприятием.
5. Понятие и сравнительная характеристика моделей корпоративного управления.
6. Необходимость разработки на предприятии корпоративного кодекса.

2 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Практическое занятие № 1

Анализ систем управления ПАО «СтройИ»

Цель: анализ и оценка основных стратегических целей предприятия и выявление ключевых проблем менеджмента предприятия в процессе их достижения.

Основные этапы проведения анализа:

1. Анализ системы долгосрочного и оперативного планирования предприятия ПАО «СтройИ».

При этом в процессе анализа особенностей долгосрочного планирования необходимо рассмотреть стратегические планы и концепцию развития компании; в рамках анализа оперативного планирования - оценку бюджетной структуры, составление бюджета, качество и своевременность формирования основных и операционных бюджетов, консалтинг в принятии управленческих решений.

2. Проведение анализа организационной структуры управления предприятием ПАО «СтройИ»: оценка эффективности достижения поставленных целей в рамках действующей организационной структуры.

3. Анализ системы управленческого учета.

4. Оценка существующих стандартов и алгоритмов проведения анализа финансово- хозяйственной деятельности предприятия.

Ситуация для анализа

Этап 1. Анализ финансового состояния предприятия

Одним из важных показателей *финансового состояния* предприятия является оценка его платежеспособности, под которой понимают способность предприятия расплатиться по своим обязательствам. Оценка платежеспособности осуществляется с помощью коэффициентов ликвидности.

Задание 1. Рассчитать изменение показателей, провести анализ показателей таблицы 2.1.

Таблица 2.1

Коэффициенты ликвидности и платежеспособности
Предприятия ПАО «СтройИ»

Наименование показателя оценки	Нормативное значение	На 1.01.2016	На 1.01.2017	Изменение
1. Коэффициент абсолютной ликвидности	2	1,68	2,32	
3. Общий коэффициент ликвидности	1	1,19	1,74	
3. Коэффициент платежеспособности (факт.)	2	1,51	2,08	
4. Коэффициент платежеспособности (норм.)	КПФ>К ПН	1,19	1,74	

В общем случае нормальными считаются значения этого показателя, находящиеся в пределах от 2 до 3. На снижении риска финансовых затруднений в будущие периоды указывает значения показателей, таких как так называемых коэффициентов автономии и обеспеченности запасов собственными источниками (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Обеспеченность предприятия собственными источниками

Показатель	Нормативное значение	На 1.01.2011	На 1.01.2012	Изменение
1. Коэффициент автономии	0,5	0,4	0,56	
2. Общая обеспеченность запасов собст. источ.	1	0,3	0,56	

Задание 2. На основании результатов проведенного анализа необходимо сделать обоснованные выводы и предложить рекомендации по улучшению управления финансами на предприятии.

Этап 2. Анализ организации управления предприятием ПАО «СтройИ».

Организационная структура предприятия ПАО «СтройИ» является линейно-функциональной, построена по «шахтному» принципу. Результаты работы подразделений не являются основными и приоритетными, службы сосредоточены на выполнении своих «механических» обязанностей.

Существующая же технология принятия и исполнения решений не позволяет доводить задачи верхнего уровня (прибыль, реализация, экономия ресурсов) до всех низовых подразделений.

От эффективности управления деятельностью структурных подразделений будет зависеть общая эффективность функционирования предприятия. У директора же по финансам, по сути, нет никакой возможности влиять на процесс производства продукции. Налицо наличие громадной ответственности за финансовые результаты при полном отсутствии каких-то ни было экономических рычагов влияния на формирования права производства и реализации и их фактического исполнения.

Отсюда, слабая достоверность и роль финансового планирования, которое является необходимым условием функционирования любого эффективно работающего предприятия.

Задание 3. Описать недостатки финансового планирования на предприятии, разработать меры по улучшению данного вида управления.

Этап 3. Характеристика системы сбыта.

1. В существующей системе управления отдел маркетинга подчиняется напрямую коммерческому директору и не под-

чиняется Управлению сбыта. Очевиден недостаток координации между этими службами.

2. Во внешней деятельности ориентация и, как результат, большая зависимость от одного крупного партнера. Отсутствие вариантов в принятии решения.

3. Отсутствие системы поощрения исполнителей в большей реализации готовой продукции.

4. Низкая квалификация кадров в системе сбыта.

Недостатки кадровой политики видны не только на примере системы сбыта, но и практически во всех подразделениях, использующий высокопрофессиональный труд персонала, квалификацию которого необходимо постоянно совершенствовать. На предприятии также существует проблема отсутствия системы подготовки и переподготовки кадров.

Вопросы для обсуждения

По результатам проведения анализа необходимо:

1. Оценить финансовое состояние предприятия ПАО «СтройИ».

2. Проанализировать процессы управления финансами предприятия.

3. Оценить эффективность финансового планирования.

4. Оценить систему сбыта.

5. Выделить недостатки в организационной структуре управления предприятием.

4. Разработать предложения по совершенствованию системы управления предприятием.

Практическое занятие № 2

Развитие современных принципов управления предприятиями

Цель - изучить нижеприведенные принципы, выделить общие принципы и отличия содержания принципов в теориях различных авторов.

1. Принципы менеджмента по И.Н. Герчиковой

1. Принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении.

2. Принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности реализация данного принципа предполагает жесткую идентификацию ответственности за качество в рамках функциональных обязанностей менеджеров и всего персонала предприятия.

3. Принцип единства команды.

4. Демократизация управления.

2. Принципы менеджмента по В.Р.Веснину

1. Научность в сочетании с элементами искусства.

2. Целенаправленность.

3. Специализация в сочетании с универсальностью.

4. Последовательность.

5. Непрерывность.

6. Оптимальное сочетание централизованного регулирования и самоуправления отдельных элементов организации.

7. Учет индивидуальных особенностей и психологии работников, закономерностей межличностных отношений и группового поведения.

8. Обеспечение единства прав и ответственности каждого субъекта управления.

9. Состязательность участников управления.

10. Максимально раннее и широкое вовлечение исполнителей в процесс подготовки решений.

3. Принципы руководства предприятием Дж. Дункана представлены в виде уроков управления:

1. координация и конфликт;

2. достоинство и долг;

3. эффективность и перемены;

4. назначение и судьба;

5. рациональность и человеческое несовершенство;

6. ответственность и компромисс;

7. наука и искусство;

8. специализация и смысл;
9. технологии и политика;
10. универсальное и ситуативное.

4. Принципы менеджмента по Р. Фелку.

Рациональная организация функционирует в соответствии со следующими принципами:

1. административные обязанности и ответственность;
2. цель, задачи и основная обязанность подразделений;
3. обособленность подразделения, которое должно иметь одного административного руководителя;
4. норма управляемости должна составлять 5-8 человек за исключением особых случаев;
5. группировка второстепенных обязанностей в учетом кадрового потенциала;
6. четкие коммуникации между подразделениями;
7. децентрализация оперативной ответственности при обеспечении административного контроля.

5. Принципы управления Г. Эмерсона. Г. Эмерсон сформулировал принципы управления, обеспечивающие рост производительности труда:

1. Отчетливо поставленные цели как исходный пункт управления
2. Здравый смысл, предполагающий в т.ч. признание отдельных ошибок и поиск их причин
3. Компетентная консультация профессионалов и совершенствование процесса управления на основе их рекомендаций.
4. Дисциплина, обеспеченная четкой регламентацией деятельности людей, контролем за ней, своевременным поощрением.
5. Справедливое отношение к персоналу
6. Быстрый, надежный, точный, полный и постоянный учет

7. Диспетчеризация по производству: «лучше диспетчеризация хотя бы и не спланированной работы, чем планирование работы без ее диспетчеризации».

8. Нормы и расписания, способствующие поиску и реализации резервов.

9. Нормализация условий труда

10. Нормирование операций, заключающееся в стандартизации способов их выполнения и регламентировании времени.

11. Наличие письменных стандартных инструкций.

12. Вознаграждение за производительность.

Вопросы и задания для обсуждения:

1. Необходимо составить подробную характеристику представленных принципов управления.

2. Все ли из предложенных авторами положений можно считать принципами менеджмента?

3. Как трансформировались принципы управления А. Файоля, приведенные в теоретических положениях темы 2, в российских школах и практике управления?

4. Какие принципы менеджмента наиболее актуальны в настоящее время?

5. Составьте таблицу сравнения принципов отечественных и зарубежных специалистов.

Практическое занятие № 3

Проблема установления взаимовыгодного взаимодействия топ-менеджмента и владельцев предприятия

Цель: изучить приведенную ситуацию, описать суть проблемы и разработать направления изменений в системе управления предприятием для устранения причин.

Ситуация для анализа

Особенность российской экономики - частые конфликты между владельцами компаний и топ-менеджерами, что приводит к замене последних. Результат - владелец теряет ценного

специалиста, что отражается на эффективности работы компании. Эксперты утверждают, что в основном причины развалившихся рабочих отношений лежат в разном понимании стратегического управления компанией. Это обстоятельство также объясняет, почему карьерные амбиции менеджеров не реализуются.

Суть разногласий заключается в том, что собственник хочет получения прибыли на каждом этапе, а менеджер высокой квалификации настроен на стратегические цели. Классический менеджер — это управленец, который работает по заданному четко разработанному направлению. Во многих российских компаниях, замечают эксперты, оно фактически отсутствует. Вместо этого компания функционирует по принципу «предпринимателя», то есть меняет направление своих усилий в зависимости от изменений на нестабильном рынке, также компании вынуждены подстраиваться под изменения в законодательной базе, смены политического курса и т.п.

Таким образом, у средней компании нет жесткой стратегии. В этих условиях менеджер - управленец не знает будущего и не может разрабатывать планы своих действий по заданной «генеральной линией» компании, поскольку она просто отсутствует. Управленец в компании работает по принципу: появилась проблема – решили. В этих условиях менеджер должен быть предпринимателем – в каждый момент приспосабливаться к внешним условиям, а не строить стратегических планов.

В западных странах компании существуют по-другому. Есть разработанная стратегия, учтены основные параметры — возможные риски, динамика цен и т.д.

Незначительные вариации на рынке в сторону «быстрых денег», не являются причиной делать «резкие повороты», так как коммерческая выгода компании основывается на стратегическом поведении для достижения конкретной цели - достижения стратегических заранее выставленных параметров. Это говорит о том, что выгоднее стратегические приобретения, не-

значительные потери возможной «быстрой» выгоды окупаются приверженностью выбранному основному направлению. В такой компании менеджер чувствует себя комфортно, его действия ясны, прогнозируемы, ожидания оправдываются.

В классическом понимании менеджмента управление бизнесом построено на следовании стратегии. Предпринимательский подход — это российская специфика, которая естественным образом сформировалась в 90-тые годы и по инерции продолжает существовать. В те времена умение ориентироваться на обширном бизнес-пространстве, принимать смелые и быстрые решения, быть предпринимателем, было главным в управлении предприятием. Сейчас это время проходит, российским компаниям, чтобы иметь возможность общаться со своими зарубежными партнерами, российским компаниям нужно перенимать западный опыт управления, соответствующий современному развитию российской экономики.

Копирование формы, внешних атрибутов (штат управленцев, название должностей) российские компании переняли, реальные способы управления в целом остаются прежними по аналогии с 90-тыми годами. Это особенность среднего бизнеса России. Специалист, который получил образование классического управленца и сам тяготеет именно к такой работе, в стратегическом плане проиграет управленцу — стратегу.

Однако современный менеджер часто вступает в конфликт с собственником компании. Кажется, что сиюминутная прибыль важнее стратегического планирования. Эксперты относят это на счет общую невысокую культуру управления в России, за рубежом такая ситуация невозможна по определению.

Исследование практики управления на российских предприятиях позволяет выделить следующие особенности, у собственника компании или генерального директора не всегда есть четкие цели и планы развития компании. Стратегия постоянно меняется, что исключает возможность общего планирования, отсутствует прозрачное планирование финансовых

потоков предприятия, и они связаны с теневым рынком. Из-за этого невозможно достичь результатов, которых требует собственник. Нередко менеджер имеет высокую степень ответственности, но не имеет ключевых полномочий, серьезно зависит от решений руководства по текущим вопросам оперативного управления. Еще одной причиной может стать отсутствие взаимопонимания среди членов управленческой команды, когда, например, в состав входят «люди директора», которые выполняют функцию дополнительного контроля бизнеса, при этом конкретных управленческих решений не выполняют.

В России при этом существует дефицит на рынке топ-менеджеров, спрос превышает предложение. Это в первую очередь административный директор, директор по информационным системам, по продажам, по развитию бизнеса, главный бухгалтер, региональный менеджер по продажам. Это при том, что топ-менеджеры имеют значительные заработные платы.

Вопросы для обсуждения

1. Описать суть проблемы в системе управления предприятием.
2. Дать отличительные характеристики топ-менеджеров.
3. Опишите задачи и цели деятельности управленческой команды.
4. В чем состоит суть разногласий между владельцем (собственником) предприятия и топ-менеджером?
5. Сформулируйте предложения по устранению разногласий.

Практическое занятие № 4

Оценка эффективности функционирования системы управления предприятием

Цель: провести анализ деятельности по управлению предприятием, оценить эффективность структур управления предприятиями.

Ситуация для анализа

На заводе «А» группа управляющего запасами занимается обработкой информации и координацией материальных потоков, в то время как аппарат управляющего производством сконцентрирован на управлении процессами обработки изделий и ремонте оборудования. Работники на заводе «А» более склонны концентрировать внимание на проблемах текущего характера, на том, что каждая группа управляющих и специалистов непосредственно отвечает.

На заводе «Б» круг обязанностей каждого подразделения в аппарате управления гораздо шире и обычно простирается от организации выполнения особых требований и запросов потребителей до совершенствования на систематической основе производственных мощностей предприятия. В результате уже в силу широты кругозора и интегрирующей природы своей деятельности, подавляющая часть функций, выполняемых управляющими и специалистами различных служб завода «Б», намного теснее связана с факторами повышения конкурентоспособности предприятия по сравнению с организацией управления на заводе «А».

В частности на заводе «А» основная часть неопределенности во внешней среде, с которой приходится иметь дело предприятию, точно также как преодоление различий между службами и отделами, рассматривается как заботы группы управления запасами. Т.е. служба управления запасами занимается в основном сбором информации и созданием запасов на случай возникновения перебоев в снабжении. Иначе говоря, служба управления запасами стремится приспособиться к всевозрастающей сложности производства, вместо того чтобы заниматься пересмотром организации материально-технического снабжения и изменением режима поставок.

С другой стороны, на заводе «Б» неопределенность и различия в характере деятельности разных служб в аппарате управления являются предметом общей заботы и подлежат модификации с течением времени. Весь менеджмент концен-

трирует усилия на уменьшении неопределенности извне и на объединении усилий разных служб в одном направлении, чтобы их действия ни в коем случае не наносили ущерба результатам работы всего предприятия в целом. Такая позиция отражается не только на управляющих и специалистах, но и на отношении рабочих к своему труду.

Таким образом, если на заводе «А» централизация управления усиливается, все больший круг вопросов решается на уровне директора, то на заводе «Б», напротив, все больше прав и ответственности передается на нижний уровень управления.

На заводе «А» главной целью персонала по закупкам сырья и материалов, комплектующих изделий является снижение цены, которая заплачена за данные поставки, и одновременно обеспечение надежности поставок при неопределенности поведения различных поставщиков и субподрядчиков, с которыми приходится иметь дело предприятию. К тому же круг поставщиков постоянно меняется, что также создает неопределенность. В этой связи создаются дополнительные запасы на предприятии, чтобы застраховать себя на случай непредвиденных обстоятельств. При использовании на заводе «А» формальных, краткосрочных контрактов с поставщиками поощрить или как-то дисциплинировать их можно, только меняя объемы заказов материалов и комплектующих изделий.

Отношения с поставщиками на заводе «Б» совершенно иные. Прежде всего, у завода намного меньше поставщиков и субподрядчиков (примерно в 4 раза), а многие материалы и комплектующие поставляются из одного источника. Более того, многие субподрядчики завода «Б» - местные мелкие и средние фирмы. Этим фирмам было поручено разработать специфические компоненты, а также оказывается необходимая инженерная и производственная помощь. Они совместно с заводом «Б» работают над снижением запасов и незавершенного производства, над повышением качества.

Вопросы для обсуждения

1. Каковы принципиальные различия в подходах к управлению на данных предприятиях?
2. Какие изменения необходимо провести в структурах управления на заводах «А» и «Б»?
3. Какова система ценностей у управляющих и специалистов, как они воспринимают проводимые изменения на предприятиях?
4. Проанализируйте управленческую деятельность на заводах «А» и «Б», оцените ее эффективность, выделите преимущества и недостатки действующих структур управления на данных заводах, разработайте предложения по совершенствованию.

Практическое занятие № 5

Принципы корпоративного управления ПАО «Сбербанк»

Цель: на основе изучения принципов корпоративного управления Сбербанка разработать положения Кодекса корпоративного управления.

Ситуация для анализа

Принципы корпоративного управления «ПАО Сбербанк РФ»:

1. Приоритетность прав и интересов акционеров

Принцип приоритетности прав и интересов акционеров означает возможность принятия акционерами важных решений для деятельности Сбербанка, таких как утверждение документов, регулирующих работу органов Сбербанка, распределение прибыли, а также избрание членов Наблюдательного совета.

2. Обеспечение долгосрочного устойчивого развития бизнеса

История Сбербанка насчитывает уже более 175 лет, и за это время Сбербанк стал лидером банковского сектора России и одним из крупнейших финансовых институтов в мире. Сбербанк сегодня – это современный универсальный банк, предлагающий широчайший спектр услуг для всех групп клиентов, активно участвующий в социальной и экономической жизни. Осознавая, что дальнейшее устойчивое развитие банка невозможно без эффективного управления, Сбербанк ориентирован на применение и развитие лучших практик корпоративного управления, а также построение сбалансированной и прозрачной системы корпоративного управления в интересах своих клиентов, акционеров и инвесторов.

Система корпоративного управления банка соответствует лучшим российским и международным стандартам и практикам корпоративного управления, ее основные принципы сформированы в Кодексе корпоративного управления Сбербанка. В 2016 году по итогам оценки применяемой банком практики корпоративного управления, проводимой Российским институтом директоров, банку присвоен Национальный рейтинг корпоративного управления – НРКУ 8 «Передовая практика корпоративного управления» – высшая оценка среди российских компаний, имеющих данный рейтинг.

3. Разграничение полномочий и ответственности при управлении бизнесом

Эффективное взаимодействие между Наблюдательным советом и исполнительными органами, а также четкое разграничение их полномочий является одним из ключевых факторов в обеспечении надлежащей практики корпоративного управления.

Наблюдательный совет, Правление и Президент, Председатель Правления в своей работе наделены достаточной степенью самостоятельности. Наблюдательный совет не вмешивается (без веских на то причин) в повседневную де-

тельность исполнительных органов и не ограничивает их возможности оперативно решать вопросы деятельности Сбербанка. Вместе с тем, исполнительные органы на регулярной основе информируют Наблюдательный совет по всем важным вопросам и решениям, имеющим значение для выполнения Стратегии развития Сбербанка, планирования и развития бизнеса, о состоянии систем управления рисками и внутреннего контроля. Для достижения оптимального уровня такого взаимодействия Президент, Председатель Правления входит в состав Наблюдательного совета Сбербанка.

4. Соответствие компетентности и квалификации членов Наблюдательного совета масштабам деятельности Сбербанка

Члены Наблюдательного совета обладают разнообразными знаниями и опытом, достаточными для решения долгосрочных стратегических задач развития Сбербанка, однако они не могут являться экспертами во всех областях. В некоторых случаях членам Наблюдательного совета необходимо получать дополнительные знания по отдельным аспектам работы Наблюдательного совета.

В связи с этим в Сбербанке предусмотрена организация специальных программ по повышению квалификации, обмену опытом и получению необходимых знаний, учитывающих индивидуальные потребности каждого члена Наблюдательного совета. Большую роль в формировании и реализации таких программ играет Комитет по кадрам и вознаграждениям.

5. Полная подотчетность органов управления акционерам. Данный принцип означает полную подотчетность Сбербанка акционерам путем осуществления своевременного и полного предоставления акционерам достоверной информации, касающейся текущего финансового положения, достигнутых экономических показателей, результатов деятельности, структуры управления Сбербанком, что дает акционерам и инвесторам возможность принимать обоснованные и эффективные решения. Также данный принцип реализуется

через разграничение подотчетности органов управления Сбербанка: Наблюдательного совета – акционерам Сбербанка, исполнительных органов – Наблюдательному совету, сотрудников Сбербанка – исполнительным органам Сбербанка.

6. Сбалансированность и эффективность систем внутреннего контроля и управления рисками. Сбербанк как кредитная организация уделяет особое значение построению действенной системы внутреннего контроля и управления рисками, стремясь в данной сфере соответствовать лучшим международным общепринятым концепциям и практикам и в полной мере удовлетворять требованиям регулятора.

Ответственность за определение принципов и подходов к организации системы внутреннего контроля и управления рисками в Сбербанке, а также надзор за эффективностью этих систем и принятие мер в случае обнаружения недостатков осуществляет Наблюдательный совет. Исполнительные органы Сбербанка обеспечивают создание и поддержание функционирования эффективной системы внутреннего контроля и управления рисками в Сбербанке, а также отвечают за выполнение решений Наблюдательного совета в этих сферах.

7. Информационная прозрачность. Сбербанк как публичная компания стремится к повышению прозрачности своей деятельности путем ведения активного открытого диалога со своими акционерами, инвесторами и другими стейкхолдерами. В основе информационной прозрачности Сбербанка лежит раскрытие информации, осуществляемое в соответствии с Информационной политикой Сбербанка, утверждаемой Наблюдательным советом, основанной на принципах полноты, достоверности, доступности, сбалансированности раскрываемой информации, а также регулярности и своевременности ее раскрытия. Доступ к публичной информации, за исключением случаев, установленных законодательством Российской Федерации, предоставляется Сбербанком на безвозмездной основе и не требует выполнения специ-

альных процедур (получения паролей, регистрации или иных технических ограничений) для ознакомления с ней.

В основе системы корпоративного управления Сбербанка лежит организационная модель, призванная регулировать взаимоотношения между менеджерами Сбербанка, Наблюдательным советом и акционерами, устанавливающая правила и процедуры принятия корпоративных решений и обеспечивающая управление и контроль деятельности Сбербанка.

Вопросы для обсуждения

1. Составьте таблицу содержания принципов корпоративного управления Сбербанка.
2. Сравните содержание приведенных принципов с принципами системы корпоративного управления.
3. Опишите отличительные особенности системы корпоративного управления Сбербанка.
4. Разработайте основные положения Кодекса корпоративного поведения для Сбербанка.

Практическое занятие № 6 **Решение проблемы обеспечения качества управления предприятием**

Цель: изучение проблемы качества процессов управления и ее влияние на развитие системы управления предприятием.

Ситуация для анализа

Одна из основных проблем российского менеджмента качества заключается в том, что экономические условия в стране отличаются от тех условий, в которых рождались принципы западного менеджмента качества. Говоря другими словами, это инструмент для решений проблем, которые пока не встали перед нашими производителями. А применение инструмента не по назначению приводит к получению иных, нежели ожидаемые, результатов.

Американский менеджмент обратился к управлению качеством после того, как испытал шок, описанный Робертом Колом: "Трудно определить масштабы воздействия на американский менеджмент вызова, брошенного Японией в области качества. Американцев оставили позади в понимании факторов конкурентной борьбы: Они уступили японцам, поскольку отрицали, что причиной их поражения является качество: Только после того как американские менеджеры убедились, что качество - фактор конкурентной борьбы, и признали собственные недостатки, они смогли их ликвидировать".

Анализ ситуации показывает, что наиболее востребован и плодотворно развивается менеджмент качества на тех предприятиях, которые ориентированы на производство продукции для иностранного потребителя. Будучи географически расположенными в России, они вынуждены играть по западным правилам. Для предприятий, ориентированных на потребителя из нашей страны или ближнего зарубежья, ситуация более свободная: они могут себе позволить применять инструменты обеспечения прибыльности, не связанные с удовлетворенностью покупателя.

Конечно, в настоящее время российский бизнес становится все более цивилизованным. Откаты как механизм обеспечения заказов и своеобразной лояльности потребителя уходят в тень, теряя свою надежность и привлекательность. Впереди у этого способа управления отношениями с клиентами и поставщиками лишь рост рискованности, а значит, падение уровня приемлемости и применимости. Рынок насыщается товарами и услугами, некоторые его сферы уже практически полностью заняты существующими игроками, и в них весьма высок уровень конкуренции. Предприятиям не остается ничего иного, как искать конкурентное преимущество в индивидуализации своей продукции (услуг), т. е. включаться в борьбу за потребителя.

Не следует драматизировать положение и становиться на точку зрения, что нынешняя экономическая политика россий-

ских властей ведет страну назад, к господству крупных государственных предприятий со всеми вытекающими последствиями. Принципиальное различие ситуаций в том, что в советские времена над производителем господствовала идея, выраженная в цифрах плана.

Сегодня основой экономики стала забота о прибыли, самый стимулирующий фактор из всех, опробованных человечеством. Другое дело, что бизнес, основанный на прибыли, несет в себе известные риски для потребителя.

Развитие цивилизации демонстрирует нам, как система разумных ограничений позволяет сохранять баланс: законодатели постоянно включают в сферу регулирования все новые аспекты отношений производитель-потребитель, предприятия усиливают внутрикорпоративную регламентацию, нацеленную на соблюдение прав потребителей, менеджеры отказываются от тех или иных методов управления, следуя общественным настроениям.

Следовательно, задача научной составляющей менеджмента - выработать новые подходы, позволяющие оставаться предприятию прибыльным.

Законодатель, потребитель и менеджмент еще не установили российскому бизнесу всего того множества ограничений, в условиях которых действует западный бизнес. Так, например, весьма характерными показателями "белых пятен" в законодательстве могут служить и ситуация с финансовыми пирамидами, и проблемы частных инвесторов.

Да и потребитель еще не столь "тренирован" и настойчив в отстаивании своих интересов, и влияние общественной морали на принимаемые менеджментом решения еще не так заметно. Но тенденция достаточно очевидна, и она будет вынуждать предприятия искать способы выживания в рамках растущих ограничений, одним из которых является менеджмент качества.

А пока потребность в этом инструменте формируется зачастую искусственно, например требованиями наличия раз-

личного рода сертификатов при проведении тендеров. Очевидно, что необходимость сертификата ничего общего с менеджментом качества как способом конкурентной борьбы не имеет, тем более, принимая во внимание специфику работы российской системы сертификации. Но даже при существовании потребности в данном инструменте, он не может быть применен с пользой для предприятия, если высшее руководство не умеет им пользоваться.

Вопросы для обсуждения

1. Опишите суть проблемы обеспечения качества в системе управления предприятием.
2. Какие используются инструменты для решения данной проблемы?
3. Как решение данной проблемы влияет на изменение в управлении предприятием?
4. В чем состоит связь между обеспечением качества и обеспечением прибыльности предприятия?
5. Как обеспечить приверженность руководства решению проблемы обеспечения качества управленческой деятельности?

Практическое занятие № 7

Оценка эффективности изменения структуры управления предприятия

Цель: на основе изучения ситуации выделить недостатки в действующей структуре управления предприятием, разработать меры по совершенствованию системы управления предприятием.

Задание 1. На основе изучения информации, представленной на официальных сайтах предприятий, необходимо проанализировать существующие организационные структуры управления, представить их преимущества и недостатки, выделить основные причины и направления изменения организационных структур, сформулировать наиболее типичные проблемы организационного, структурного и управленческого ха-

рактера, обосновать рекомендации по совершенствованию организационной структуры управления предприятием.

В процессе анализа организационной структуры необходимо более детально проработать следующие вопросы:

1. норма управляемости, диапазон контроля, диапазон ответственности;

2. параметры организационной структуры: сложность (горизонтальная дифференциация, вертикальная дифференциация, географическое распространение), формализация, централизация (децентрализация);

3. показатели оценки параметров организационной структуры;

4. принципиальные схемы организационных структур управления;

5. оценка эффективности структурных изменений.

Задание 2. Решение задач по оценке эффективности системы управления предприятием.

Задача 1. При анализе системы управления было выявлено, что функция «Распределение производственной программы по номенклатуре» параллельно выполняется ПЭО и ПДО предприятия. Трудоемкость данной функции в ПЭО – 400 чел.-час, а в ПДО – 500 чел.-час. Среднемесячная зарплата работников данных подразделений 5000 руб., годовой фонд времени одного работника 1760 час. Оценить экономический эффект от мероприятия, устраняющего дублирование данной функции. Разработанное в ОТиЗ мероприятие предполагает закрепление функции поквартального распределения производственной программы между подразделениями трудоемкостью 70 чел.-час. За ПЭО, функции разработки и доведения декадных программ по номенклатуре до цехов предприятия за ПДО. Для доведения данной функции в ПДО требуется 400 чел.-час. Мероприятие предполагается внедрить в течение месяца.

Задача 2. На предприятии возникла проблема сокращения себестоимости продукции. Две рабочие группы, созданные

для ее решения, предложили два противоположных проекта по совершенствованию системы управления предприятия.

В *первом проекте* предлагается усилить централизацию управленческой функции, что позволит сократить численность управленческого персонала на 15%. Во *втором проекте* предлагается осуществить децентрализацию системы управления.

Для обоснования предложения второго проекта были использованы результаты опроса руководителей среднего звена. Руководители утверждали, что, получив дополнительные права при использовании финансовых ресурсов, проведении кадровой политики, решении организационных вопросов. Прогнозировались следующие улучшения на предприятии:

- рост производительности труда рабочих на 20 %,
- повышение коэффициента использования материала на 18 %.

При этом, осуществление децентрализации системы управления повлечет за собой увеличение затрат на управление на 25 %. В общем затраты на разработку и внедрение второго проекта -100 т. р.

Оценить экономический эффект от внедрения каждого из проектов сделать вывод, какой из проектов наиболее предпочтителен. Срок реализации проектов 1 год. Капитальные вложения не предусмотрены.

Исходные данные: общая численность работников аппарата управления – 700 человек, численность рабочих – 1900 человек, среднемесячная зарплата рабочего – 2500 р., а управленца – 3000 р. Общие затраты на управление – 200 т.р., затраты на основные материалы – 250 т.р.

Задача 3. Продукция предприятия, выпускающего моющие средства, последние 4 года вытесняется с отечественного рынка импортными товарами. Это привело к тому, что объем производства ежегодно снижается приблизительно на 6 %, загрузка производственной мощности – 73,4 %. Проведя анализ, консалтинговая фирма выявила, что основной причиной такого положения является отсутствие рекламы товара. Поведен-

ный опрос населения показал, что они не удовлетворены потребительскими свойствами товаров.

Консалтинговая фирма порекомендовала создать на предприятии группу связей потребителем для выяснения их требований к качеству моющих средств, а также создать бюро рекламы численностью 3 человека и выделить для ее проведения финансовые ресурсы на сумму 600 т.р. на год.

Определить экономический эффект от внедрения предложенного мероприятия. Стоимость консалтинговых услуг – 150 т. р. В анализируемом году выручка от реализации составила 1,5 мл. р., а затраты на производство сбыт – 1,2 мл. р. Доля постоянных расходов в себестоимости продукции – 40 %.

Практическое занятие № 8

Организация командной работы при реализации проекта изменений в системе управления

Цель занятия: приобретение навыков работы в команде по реализации проекта организационных изменений.

Ситуация для анализа

По результатам мониторинга проекта создания новой продукции оценены трудозатраты, качество проекта и эффективность проводимых изменений на предприятии.

Плановые трудозатраты рассчитываются с учетом количества участников проекта и длительности его реализации. Фактические трудозатраты оценены с учетом изменения характеристик проекта. Результаты мониторинга трудозатрат приведены в табл. 2.3.

Таблица 2.3

Трудозатраты (чел.*час.)	Плановые	Скорректированные	Фактические	Отклонения
1	7000	7000	700	
2	7000	7000	1500	
3	7000	6000	2100	
4	7000	10000	5800	

Окончание табл. 2.3

5	7100	7000	3500	
6	7100	7000	4200	
7	7300	8000	4900	
8	7300	8000	5600	
9	7000	8000	6300	
10	7000	8000	8000	

По данным табл. 2.3 рассчитать отклонения в трудоемкости проекта, распределить трудоемкость работ между членами команды. По результатам мониторинга проекта выявлены отклонения в работе, информация приведена в табл.2.4.

Таблица 2.4

Дефекты	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Обнаруженные	3	40	35	10	6	4	10	25	30	20
Исправленные	3	35	33	10	6	0	5	20	15	15
Неразрешенные	0	5	2	0	0	0	5	5	15	5

По данным табл. 2.4 построить графики распределения дефектов по неделям реализации проекта, рассчитать частные уровни дефектности и общий уровень дефектности проекта.

Используя данные мониторинга дефектов, рассчитать удельные веса дефектов по видам (табл. 2.5).

Таблица 2.5

Причина дефекта	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Неполнота исходных данных	7	1	2	6	4	0	3	5	7	2
Неправильное решение по качеству	0	34	20	7	3	2	5	10	8	3
Ошибки в исходных данных	2	4	6	2	1	0	4	8	5	3
Ошибки несогласования решений	1	1	5	1	2	2	5	4	3	2
Всего										

Построить графики распределения дефектов по видам, используя столбиковую диаграмму Парето и кривую Лоренца. По результатам расчетов с применением экспертных методов оценить качество выполнения проекта и качество его резуль-

тата. Показатели экспертной оценки качества проекта приведены в табл.2.6

Таблица 2.6

Экспертная оценка проекта изменений

Наименование показателя	Оценка эксперта	Коэффициент весомости	Взвешенная оценка
1. Соответствие проекта входным данным			
2. Глубина и детальность проработки организационно-технических решений			
3. Степень согласованности решений			
4. Надежность проекта			
5. Безопасность проекта			
6. Техническая эстетичность проекта			
7. Стандартность документации			
8. Уровень исполнительской дисциплины участников команды			
Итоговая взвешенная оценка			

Задание. На основе проведенных расчетов и построенных графиков сформулировать и обосновать выводы по каждому этапу. Оценить качество проекта с применением экспертно-статистических методов.

Практическое занятие № 9

Анализ эффективности управления изменениями предприятия в современных условиях

Цель: изучить приведенную ситуацию, дать характеристику изменений на предприятии при внедрении методологии всеобщего качества.

Ситуация для анализа

Для организаций, решивших добиваться всеобщего качества, изменения — образ жизни. Организационные изменения

необходимы для внедрения всеобщего качества и согласованного выполнения последующих действий. На первоначальном этапе эти усилия должны быть направлены на первые изменения культуры организации. Пока в основе культуры не лежат удовлетворение потребителей, постоянное совершенствование и командная работа, всеобщее качество останется всего лишь «еще одной из программ менеджеров». И действительно, как свидетельствуют факты, именно это часто становится основной причиной неудачной реализации многих инициатив в области «всеобщего» качества.

После того как организация начинает системно и целенаправленно внедрять философию «всеобщего» качества, усилия, направленные на постоянное совершенствование, неизбежно приводят к изменениям: в том, как проектируются продукты, какими задаются процедуры стандартных операций, как фактически организованы все остальные аспекты деятельности. Один из важных аспектов постоянного совершенствования — реинжиниринг, при помощи которого процессы, выполняемые в организации, периодически анализируются и проектируются заново так, чтобы добиться более высокого качества при меньших затратах.

Основная причина перемен связана с тем, что потребительские ожидания постоянно изменяются. Характеристики продукции или услуг, которые приводили потребителей в восхищение всего год назад, теперь воспринимаются как должное, а продукты, которые потребители считали приемлемыми в прошлом году, сегодня могут восприниматься уже как не дотягивающие до стандарта. Конкуренция продолжает все время повышать стандарты качества, и организации должны учитывать это.

Когда газета «*USA Today*» впервые появилась в цвете и с новым графическим оформлением, это выглядело необычно, нестандартно и, конечно, привлекало читателей. Однако очень скоро другие газеты скопировали этот подход, и теперь он стал

настолько широким, что черно-белая страница в любом издании сейчас выглядит старомодной.

Любая организация, уделяющая повышенное внимание удовлетворению лишь заданного стандарта по целям, связанным с качеством, быстро обнаруживает, что должна глотать пыль за конкурентами, которые несутся вперед по пути отличного обслуживания своих потребителей. По этому поводу один из руководителей Хегох как-то сказал: «Качество — это гонка без финишной ленточки». Изменения также требуются и потому, что со временем процессы становятся все более сложными, даже если они проектировались с учетом всей имеющейся на тот момент информации.

Задание 1. Анализ ситуации. Охарактеризуйте изменения в организации при внедрении принципов «тотального управления качеством». Оцените их влияние на совершенствование системы управления предприятием.

Задание 2. Дискуссия по приведенным вопросам.

1. Опишите ключевые элементы «всеобщего качества».
2. Почему сфокусированность на потребителе является важной для «всеобщего качества»?
3. Объясните ключевые различия между «традиционными» приемами управления и теми, которые применяются для обеспечения «всеобщего качества».

Задание 3. Письменно ответьте на поставленные вопросы.

1. Объясните механистическую, органическую и культурную модель организаций и покажите, чем всеобщее качество схоже с этими моделями или отличается от них.
2. Чем методология «всеобщего качества» отличается от теории общего управления предприятием?
3. Обсудите выгоды от внедрения принципов «всеобщего качества» в системе управления предприятием.
4. Как они отражают принципы TQM?
5. Какие изменения в традиционных подходах к обучению топ-менеджеров потребуются на предприятии?

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ЛАБОРАТОРНЫХ РАБОТ

Лабораторная работа № 1 **Образ современного менеджера: основные профессиональные компетенции**

Цель: формирование представления об особенностях труда менеджера, приобретение навыков исследования определенных компетенций менеджера с использованием методов экспертного анализа.

Общие положения

Особенности труда менеджера предполагают определенные требования к уровню профессиональной компетентности менеджера. Менеджер должен обладать определенными специальными знаниями и человеческими качествами - компетенциями.

Специальные знания – это понимание природы управленческого труда и процессов управления; знание должностных обязанностей; методов управления; знания в области информационных технологий; знания по управлению ресурсами организации и т.д.

Человеческие качества – это владение искусством управления подчиненными (персоналом); умение налаживать внешние контакты; способность к самообразованию, оценке и анализу собственных действий; умение создавать определенный рабочий климат партнерства, ставить цели и т.д.

Последнее время много уделяется внимания *поведенческим характеристикам современных менеджеров*, что находит отражение во внешнем образе менеджера, предполагает определенный стиль в одежде, умение держаться, определенное поведение и знание правил этикета и т.д.

Управление предприятием (подчиненными) в динамично меняющейся рыночной ситуации требует от менеджера применения определенных навыков. Специалисты постоянно дис-

кутируют о критериях оценки деловых и человеческих качеств менеджера, особенно уделяют внимание исследованию черт успешных менеджеров. Современный бизнес предъявляет все новые требования к навыкам и компетенциям менеджеров. В процессе дискуссии студентам предстоит составить представление об образе современного менеджера.

Содержание и порядок выполнения лабораторной работы:

Задание 1

1. *Индивидуальная работа.* Каждый студент самостоятельно должен составить список отличительных качеств, описывающих самого успешного современного менеджера, представляя себе конкретного представителя этой профессии. Если Вам трудно представить конкретного менеджера (руководителя предприятия, Вашего знакомого, героя публикации, известного лидера бизнеса) составьте список качеств «идеального» менеджера, такого, какого Вы себе представляете или хотели бы встретить в качестве начальника.

2. *Работа в группе.* Студенты обмениваются мнениями, сформированными на первом этапе работы. Составьте один общий список, объединяющий все уникальные качества «лучшего менеджера», которые прозвучали в группе. Убедитесь, что ни одно из качеств не было забыто, и в то же время не повторялось. (Примерно 20 качеств).

3. Необходимо провести оценку качеств менеджера, используя 5-балльную шкалу оценок:

5 – качество имеет максимальное значение;

4 – качество имеет очень большое значение;

3 – качество имеет достаточное значение;

2 – низкая степень значимости данного качества;

1 – данное качество практически не имеет значения.

Для обобщения результатов оценок экспертов рекомендуется составить таблицу (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Оценка качеств современного менеджера

Качества, необходимые современному менеджеру	Участники экспертного исследования			
	1	2	...	n
1. Умение принимать решение в критических ситуациях				
2.				
3.				
...				

4. Для обработки полученных данных следует воспользоваться программой Excel: экспертный опрос или специальной программой, которая имеется в учебном программном комплексе «PRIMA: экспертный опрос» в лабораториях кафедры экономики и управления на предприятии машиностроения.

5. В рабочую тетрадь необходимо записать абсолютные и относительные значения качеств, которые получились в процессе обработки данных, а также значение коэффициента корреляции. Необходимо сделать выводы.

6. Используя абсолютные или относительные значения качеств менеджера, построить гистограмму: в тетради или в Excel.

7. Сравните полученную модель с чертами, которые были Вами определены на начальном этапе. Сделайте выводы.

Задание 2

Для оценки собственных способностей к менеджменту воспользуйтесь следующим тестом, необходимо построить табл. 3.2.

Содержание вопроса можно не переписывать: достаточно проставить номер по порядку.

Для балльной оценки используйте следующие оценки:

- «Я никогда так не поступаю» - 1 балл;
- «Я редко так поступаю» - 2 балла;
- «Я иногда так поступаю» - 3 балла;
- «Я часто так поступаю» - 4 балла;

- «Я всегда так поступаю» - 5 баллов.

Таблица 3.2

Вопросы для оценки личных качеств менеджера

Вопросы	Категория вопроса	Балльная оценка
1. Если мне необходимо выполнить несколько поручений, я расставляю приоритеты и выполняю работу в соответствии со сроками.	«К»	
2. Большинство знакомых называют меня хорошим слушателем	«Ч»	
3. Когда я выбираю конкретное занятие или участие в каком-либо проекте/программе, я, как правило, рассматриваю долгосрочную перспективу и результаты	«К»	
4. Я предпочитаю технические дисциплины (или дисциплины, связанные с конкретными расчетами) гуманитарным предметам	«Т»	
5. Когда я с кем-то совершенно не согласен, я упорно отстаиваю свою точку зрения	«Ч»	
6. Когда я работаю над проектом или заданием, я стараюсь вникнуть в детали и только потом оценить ситуацию в целом	«К»	
7. Я предпочту беседе со знакомым работу на компьютере	«Т»	
8. Если что-то делаю, я стараюсь вовлекать в этот процесс других людей	«Ч»	
9. Когда я изучаю какой-то курс, я соотношу полученную информацию с известными мне из других предметов данными и концепциями	«К»	
10. Когда кто-то допускает ошибку, я хочу его поправить и подсказать правильный ответ или решение	«Ч»	
11. Когда я с кем-то разговариваю, мне жаль моего времени, которое может быть использовано более рационально	«Т»	
12. У меня есть определенные цели в карьере, семье и других делах. Я долго и тщательно выбирал их.	«К»	

Окончание табл. 3.2

13. Когда я ищу решение какой-то проблемы, я предпочитаю общению с людьми изучение статистических данных	«Т»	
14. Если я работаю в группе над каким-то проектом, а кто-то из этой группы отлынивает от работы, я скорее пожалуюсь друзьям, чем выскажу свои претензии в лицо бездельнику	«Ч»	
15. Я с удовольствием участвую в дискуссиях о новых идеях и концепциях	«К»	
16. Курс менеджмента мне не очень интересен	«Т»	
17. Я думаю, что каждый из нас должен вести себя вежливо, не задевая чувств других людей	«Ч»	
18. Информация и материальные предметы интересуют меня гораздо больше, чем люди	«Т»	
Итого сумма баллов		

В тетрадь необходимо переписать значение категории вопроса, т.е., что означают буквы «К», «Т», и «Ч». Результаты тестирования оценивают с точки зрения комплекса навыков: «Концептуальных» навыков; «Человеческих» качеств; «Технических» навыков.

«Концептуальные» навыки – это познавательные способности человека воспринимать организацию как единое целое и в то же время четко выделять ее составные части. К числу таких навыков относят способность планировать, умение обрабатывать информацию, логически мыслить и т.д.

«Человеческие» качества – это способности работать с людьми, умение эффективно взаимодействовать в команде, поддерживать и мотивировать подчиненных, проявлять уважение и уметь общаться.

«Технические» навыки – это специальные знания и умения, необходимые для выполнения рабочих заданий, навыки ис-

пользования конкретных методов и технологий, необходимые для выполнения конкретных функций.

Оценку «Концептуальных» навыков составляют вопросы: 1,3,6,9,12,15.

Оценку «Человеческих» качеств составляют вопросы: 2,5,8,10,14,17;

Оценку «Технических» навыков составляют вопросы: 4,7,11,13,16,18.

В идеале менеджер должен получить высокие результаты, не обязательно равные по всем трем категориям. Если оценки низкие, то следует задуматься о выработке необходимых качеств.

Подготовка отчета по лабораторной работе

При подготовке отчета по лабораторной работе проанализируйте полученные результаты, полученные при работе в группе, и индивидуальные данные. Сгруппируйте качества менеджера, выбранные группой, по трем типам навыков. Сформулируйте выводы.

Лабораторная работа № 2

Разработка программы мотивации на основе анализа потребностей и мотивационного потенциала

Цель лабораторной работы: овладение навыками разработки средств мотивации членов трудового коллектива.

Общие положения.

В общем виде мотивация к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определённых действий. В основе этих движущих сил лежат потребности человека. Потребность – это внутреннее побуждение человека, вследствие, физиологического или психологического недостатка чего-либо.

Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определённым действиям, путём побуждения в нём определённых мотивов. Роль рычагов воз-

действия, вызывающих действие определённых мотивов, выполняют стимулы. В качестве последних могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, предоставляемые возможности и многое другое, что может быть предложено человеку в компенсацию за его действия, или что он желал бы получить в результате определённых действий.

Стимулирование – это процесс использования различных стимулов для мотивирования людей. Формы стимулирования:

- моральное стимулирование: предмет потребности – престиж, авторитет;
- материальное стимулирование (денежное или не денежное): предмет потребности – набор жизненно важных для объекта материальных благ;
- стимулирование временем: предмет потребности – творческие элементы в труде, возможность участия в управлении, перспективы продвижения по службе и т.п.

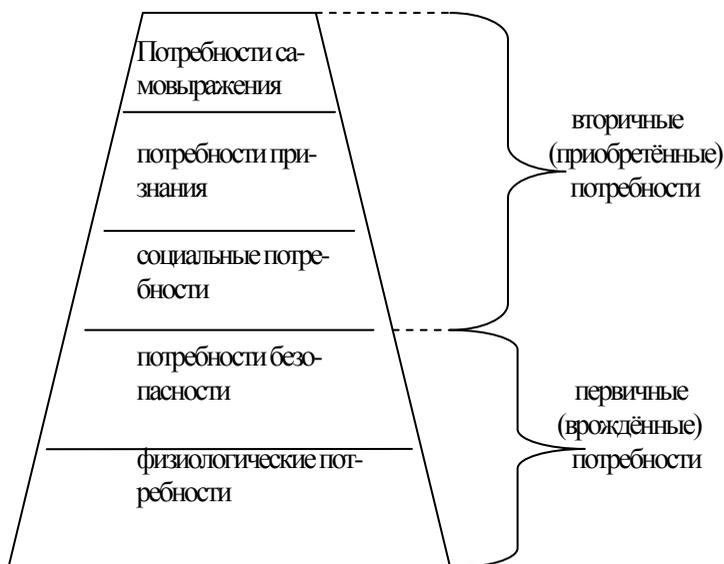


Рис. 3.1 «Пирамида потребностей» А.Маслоу [17]

Содержание и порядок выполнения работы

Задание 1

1. В ходе выполнения работы необходимо выявить главные потребности членов учебной группы и разработать способы мотивации, соответствующие индивидуальным потребностям каждого человека.

2. Заполнение бланка ответов (определение главных потребностей на основе тестирования). В процессе тестирования каждый студент индивидуально проводит попарное сравнение приведённых ниже утверждений и заполняет «Бланк для ответов». Для его заполнения сначала сравните первое утверждение со вторым, затем с третьим и так далее, и результаты сравнения впишите в первую колонку таблицы. Например, если при сравнении первого утверждения со вторым предпочтительным для Вас является второе, то в начальную клетку первой колонки вносите цифру 2, если первое – цифру 1.

Затем переходите ко второму утверждению, сравнивая его с третьим, четвертым и т.д., а результаты внесите во вторую колонку.

Подобным образом проработайте со всеми 15-ю утверждениями и заполните бланк ответов. Рекомендуется перед каждым утверждением произнести: «Я хочу ...»

Утверждения:

1. Добиться признания и уважения.
2. Иметь тёплые отношения с людьми.
3. Обеспечить себе будущее.
4. Зарабатывать на жизнь.
5. Иметь хороших собеседников.
6. Упрочить своё положение.
7. Развивать свои силы и способности.
8. Обеспечить себе материальный комфорт.
9. Повышать уровень мастерства и компетентности.
10. Избегать неприятностей.
11. Стремиться к новому и неизведанному.
12. Обеспечить себе положение и влияние.

5. Подсчитав суммы баллов по каждой из пяти секций, отложите эти значения по вертикали соответственно числам 1, 2, 3, 4, 5 (т.е. по пяти основным потребностям). Числа 14, 28 и 42 означают сумму баллов по вертикали и соответствуют определенным зонам удовлетворенности потребностей: зона неудовлетворённости, зона частичной неудовлетворённости, зона удовлетворённости.

6. Для потребностей, которые неудовлетворены или удовлетворены частично, необходимо разработать индивидуальные для каждого из Вас способы стимулирования, позволяющие в наибольшей степени мотивировать Вас к эффективной деятельности. Результаты отразите в табл. 3.3.

Таблица 3.3

Потребности	Способы стимулирования
1.	1. 2. 3.
2. и т.д.	1. 2. 3.

Задание 2. Для того чтобы увидеть, как могут влиять на мотивацию организация работы и ее содержание, проанализируйте собственную работу (учебу) с точки зрения ее мотивационного потенциала, к характеристикам которого относят: разнообразие, целостность, значимость, самостоятельность, обратную связь.

1) Для характеристик выберите оценку, наиболее полно отражающую Ваше мнение, и обведите ее кружком.

1. *Разнообразие работы (учебы).* Насколько разнообразна Ваша работа (учеба)? В какой мере она связана с выполнением различных функций и требует от Вас разнообразных навыков и способностей?

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7	Мало разнообразна. Работа заключается в выполнении одних и тех же рутинных операций	Умеренно разнообразна	Очень разнообразна. Работа вынуждает меня выполнять много разных дел с использованием ряда навыков и способностей
---------------------------------------	---	-----------------------	---

2. *Целостность, законченность работы (учебы).* Насколько целостной и законченной является Ваша работа или учеба? Другими словами, является ли Ваша работа определенным результатом или составляет лишь небольшую часть общего объема и завершается другими людьми или машинами?

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7	Моя работа – лишь малая часть общего объема работ, и результат моей деятельности сложно или нельзя выделить в конечном продукте или услуге	Моя работа - довольно весомый блок в общем объеме работ, и мой вклад можно увидеть в конечном продукте	Я обязан выполнять все задание целиком – от начала до конца. Результаты моей деятельности легко просматриваются в конечном продукте или услуге.
---------------------------------------	--	--	---

3. *Значимость работы (учебы)* Насколько важна Ваша работа (учеба)? Могут ли результаты Вашей работы или учебы существенно повлиять на жизнь или благополучие других людей?

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7	Не очень важна. Результаты моей работы вряд ли окажут влияние на других людей	Относительно важна	Очень важна. Ее результаты могут весьма серьезно повлиять на других людей
---------------------------------------	---	--------------------	---

4. *Самостоятельность в работе (учебе).* Насколько Вы самостоятельны в процессе выполнения работы? В какой мере

работа позволяет Вам самостоятельно решать, как ее выполнять?

1----- 2----- 3 ----- 4----- 5 ----- 6-----7

Мало самостоятелен. Работа почти не дает мне права принятия решений, когда и как ее выполнять	Достаточно самостоятелен. Многие элементы находятся вне моего контроля, но некоторые решения я могу принимать самостоятельно	Очень самостоятелен. Я могу принимать решения, когда и как выполнять работу.
---	--	--

5. Обратная связь в работе (учебе). В какой степени сама работа (учеба) предоставляет вам информацию об эффективности вашей трудовой деятельности? Дает ли работа (учеба) информацию о том, насколько она Вам удастся, независимо от обратной связи со стороны коллег и руководства?

1----- 2----- 3 ----- 4----- 5 ----- 6-----7

В очень малой степени. Работа организована так, что я могу работать долго, не зная, как идут у меня дела	В достаточной степени. Иногда выполнение работы дает мне обратную связь, иногда нет.	В ходе работы я почти всегда имею сведения о том, как идут дела.
--	--	--

2) Чтобы получить представление о мотивационном потенциале Вашей работы (учебы), подставьте выставленные для каждой характеристики баллы в приведенную ниже формулу:

$$МП = \frac{P + Ц + З}{3} * C * O,$$

где P – разнообразие работы,
Ц – целостность работы,
З - значимость работы,
C – самостоятельность работы,
O – обратная связь в работе.

3) Получив значение Вашего мотивационного потенциала, сделайте выводы, используя следующую информацию. Например, для США значение усредненного потенциала для разных видов работ составляет 130 единиц.

4) Изобразите графически мотивационный потенциал своей работы. Для этого используйте полученные Вами результаты при оценке потенциала. На графике указаны средние по США показатели соответствующих характеристик работы разных профессий. Сравните свой график с приведенным (рис. 3.2). Если получены низкие результаты, то это свидетельствует о низкой мотивации, но это не связано с организацией труда; необходимо задуматься о возможности обогащения работы.

5) Ответьте на следующие вопросы.

Какие выводы можно сделать из выявленных отличий в мотивационном потенциале усредненных и личных профилей оценки работы (учебы)? Что необходимо сделать для повышения уровня своей мотивации к выполнению работы? Какие способы самомотивации Вы используете для выполнения работы (4 – 5 способов)?

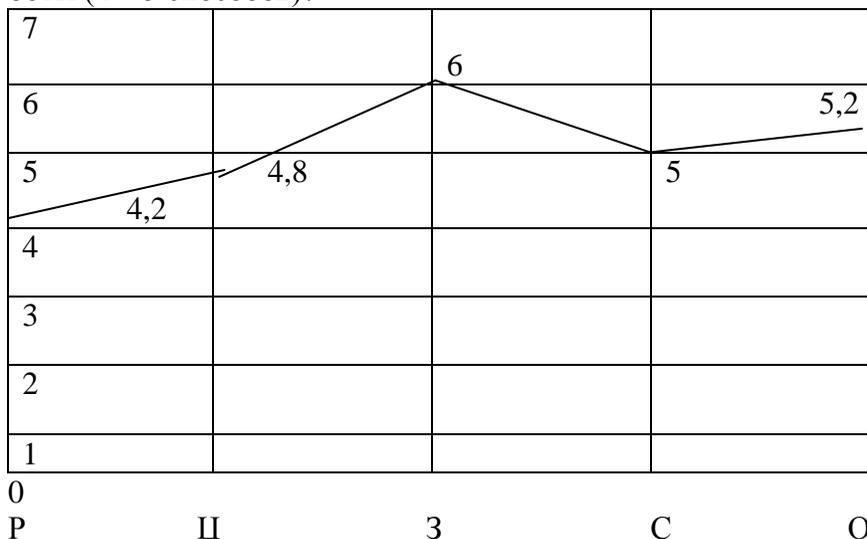


Рис. 3.2. График мотивационного потенциала

Содержание отчёта по лабораторной работе:

- а) название и цель лабораторной работы;
- б) перечень утверждений м заполненный «Бланк ответов»;
- в) вывод о составе главных потребностей и степени удовлетворённости потребностей;
- г) перечень способов стимулирования, обеспечивающих наибольшую мотивированность студента;
- д) оценка Вашей мотивационной ориентации в процессе руководства людьми;
- е) анализ мотивационного о;
- ж) сравнение результатов заданий 1-2;
- з) общий вывод по лабораторной работе.

Лабораторная работа № 3

Формирование информационной модели предприятия (организации): позиционирование в сети Интернет

Цель: формирование представления об информационной системе менеджмента; видах коммуникационных средств, используемых для представления информации о предприятии и системе менеджмента; приобретение навыков анализа официальной информации, представленной на сайтах компаний (предприятий) в системе Интернет; приобретение навыков и практического опыта составления аналитической справки по предприятию.

Общие положения

В современных условиях важной сферой является информационное обеспечение менеджмента. Содержанием этой области является формирование системы информационного обеспечения процесса принятия управленческих решений и создание комплексной системы информации о предприятии, позволяющей сформировать представление об истории и деятельности предприятия, его положении, о характере производ-

ственной деятельности, миссии и стратегических приоритетах, существующей организационной культуре и системе ценностей. Одним из современных средств коммуникации является система Интернет, позволяющая получить ряд важнейших данных о предприятии.

Типологию представления предприятия в Internet можно представить в эволюционном плане, исходя из простейшего присутствия, используя Web, чтобы заявить о своем существовании на рынке, создав визитную карточку, в зависимости от стратегии бизнеса эволюционируя и меняя интерпретацию предприятия и бизнеса в Сети (типология представлена на рисунке). Очевидно, что при использовании простейшей модели «Web маркетинг» присутствие предприятия в Internet ограничивается границами собственной информационной системы, внутренняя информационная система не интегрирует с Сетью, и вся работа с клиентом /потенциальными клиентами осуществляется off-line. Организация e-business предполагает, что все внешние и внутренние отношения предприятия осуществляются on-line. И, следовательно, все необходимые детали, а именно, начиная с представления всего списка продукции и его модификации, со всеми возможными дополнениями и корректировками и заканчивая бланком заказа, контролем наличия на складе, анализом запроса, согласованием сроков поставки, т.е. все процедуры логистики управления заказом, организации производства продукции представляют собой интегрированную систему, все элементы которой реагируют без ожидания и сбоев (иначе клиент уйдет без покупки).

Внутренняя система организации управления соответствует уже знакомой модели производства и управления just-in-time, между тем бизнес в Internet открывает внешние входы в систему, делая систему прозрачной, так что клиент видит прохождение заказа, может контролировать склад и сроки поставки. В России разработан проект электронной торговой площадки – система слежения за вагонами, клиент системы имеет прямой доступ к системе и, задав номер вагона, отсле-

живает его прохождение до станции назначения и все процедуры и операции по отпавке, разгрузке, маневрам.

Лабораторная работа включает выполнение двух заданий:

- 1) формирование информационной справки предприятия на основе информации, размещенной на его сайте в сети Интернет;
- 2) сравнение сайта предприятия и его наполнения с сайтом предприятия-конкурента.

Задание 1

Каждый студент должен с помощью Интернет найти сайт предприятия и изучить информацию, представленную на сайте. В этих целях сформируйте запрос в поисковой системе.

1. *Содержание и порядок выполнения лабораторной работы*

2. Составьте информационную справку о предприятии по следующей схеме:

➤ Общие сведения (наименование, регион регистрации, адрес, реквизиты контактов)

➤ Вид производственной деятельности

➤ Отраслевая принадлежность

➤ Характер собственности

➤ Правовое положение

➤ История образования

3. Определите по типологии, используя рисунок 4.6, характер присутствия предприятия в сети Интернет.

4. Классифицируйте информацию представленную на сайте:

а. Выделите информацию, характеризующую систему менеджмента, перечислите ее.

б. Выделите информацию, характеризующую производственную деятельность предприятия.

- c. Выделите информацию, характеризующую место предприятия в отраслевой структуре.
- d. Выделите информацию маркетингового характера.
- e. Выделите информацию, характеризующую миссию и стратегию предприятия, а также стратегию управления персоналом.
- f. Выделите информацию, предназначенную для партнеров и клиентов.



Рис. 3.3. Типология присутствия предприятия в Интернет

Задание 2

С помощью сети Интернет найдите сайт предприятия, которое выступает конкурентом по отношению к предприятию, рассмотренному Вами в задании 1.

Необходимо сравнить представление информации двух предприятий на сайтах в сети Интернет, используя такие критерии, как оформление сайта, полнота информации, ассортимент продукции, рекламные акции (мероприятия), возможность заказа через Интернет, структура сайта, удобство поиска информации и др. В зависимости от сферы деятельности выбранных для анализа предприятий студенты могут дополнить перечень предложенных критериев. Результаты сравнительного анализа предлагается оформить в табл. 3.4.

Таблица 3.4

Критерий сравне- ния	Предприятие 1			Предприятие 2				
	Характери- стика	Балл			Характери- стика	Балл		
		1	2	3 4 5		1	2	3 4 5

На основании проведенного сравнительного анализа необходимо сделать выводы о привлекательности сайта одного из предприятий и возможности его рассмотрения как элемента оценки конкурентоспособности предприятия. Сайт какого предприятия для Вас как потенциального клиента является наиболее удобным в использовании и поиске информации? Какому предприятию Вы отдадите предпочтение и почему?

Оформление отчета по лабораторной работе

Составьте отчет по лабораторной работе, включающий выполнение заданий 1 и 2, обоснуйте результаты работы, сформулируйте выводы и сдайте отчет преподавателю.

Лабораторная работа № 4

Использование кривой акцентов в процессе принятия управленческих решений

Цель: изучение методики использования кривой акцентов в процессе принятия управленческого решения на стадии диагностики проблемы.

Общие положения

Менеджер любого уровня постоянно должен принимать решения. Когда решение основывается на простом выборе из двух альтернатив, обычно, его можно принять быстро и точно. Однако часто решение основывается на целом комплексе обстоятельств и факторов, каждый из которых имеет одно значение в одном контексте и совсем иное в другом. Необходимо различать большое и малое, важное и неважное, первое и последнее, т.е. уметь акцентировать своё внимание на наиболее существенных вопросах. Широко известным, простым и доступным способом расстановки соответствующих вопросу акцентов является использование *метода построения кривой акцентов*. Этот метод представляет собой процесс определения приоритетности отдельных факторов, оказывающих влияние на проблему.

Содержание и порядок выполнения работы.

1. Студенты делятся на творческие группы по 4-6 человек, знакомятся с общими теоретическими положениями и представленной ситуацией. Для каждой группы формулируется конкретная проблема, связанная с принятием решения.

2. Необходимо определить масштаб проблемы. При этом минимальная величина масштаба проблемы (т.е. количество

факторов, характеризующих проблему) устанавливается преподавателем. В процессе перечисления факторов следует заполнить табл. 3.5.

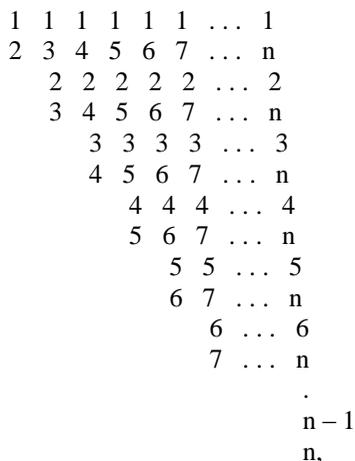
Таблица 3.5

Масштаб проблемы

Порядковый номер фактора	Наименование фактора

Рассматривая полученные факторы, необходимо дать общее представление о каждом из них.

3. Необходимо построить треугольник пар, в котором каждый фактор масштаба проблемы объединяется с каждым другим фактором того же масштаба. В общем виде треугольник пар показан на рис. 3.5.



где n – количество факторов в масштабе проблемы.

Рис. 3.4. Треугольник пар

Проводится сопоставление пар факторов. Определяется наиболее важный фактор в каждой паре, который затем обводится кружком. Подсчитав отмеченные факторы по горизонтали и по вертикали, записывается общая сумма повторений выделенных факторов (во вторую строку табл. 3.6).

Таблица 3.6

Таблица результатов сравнения

Порядковый номер фактора в масштабе проблемы	1	2	3	...	n
Количество выделенных факторов					

Осуществляется оценка приоритетности факторов. Балльная шкала оценок соответствует количеству факторов в масштабе проблемы, т.е. если в масштабе проблемы выделено, например, 10 факторов, то наивысшей оценкой (наивысшим баллом) будет 10.

Фактор, номер которого наибольшее количество раз выделен в треугольнике пар, т.е. которому соответствует максимальное число во второй строке табл. 3.6, является наиболее приоритетным и ему присваивается наивысший балл (ставится наивысшая оценка).

Таблица 3.7

Классификация факторов в зависимости от степени важности

Оценка факторов	m	...	3	2	1	0
Порядковый номер фактора в масштабе проблемы						

Если в одну графу второй строки табл. 3.7 попали несколько факторов, значит они примерно одинаково важны по сравнению с остальными.

При необходимости дальнейшего уточнения, когда, например, в одну графу попали факторы 3 и 7, надо вернуться к третьей графе треугольника пар к паре 3/7 и посмотреть ка-

кой фактор выделен. Осуществляется графическое изображение кривой акцентов.

В процессе принятия управленческих решений следует:

- сделать акцент на факторах, которым соответствуют точки, расположенные выше линии среднего значения балльных оценок факторов;

- уделять меньшее внимание факторам, которым соответствуют точки, находящиеся ниже данной линии;

- не терять время на те, что попали на ось с нулевым значением балльных оценок.

Студенты должны перечислить факторы, на которые необходимо обратить особое внимание в процессе принятия управленческих решений (сделать акцент).

Содержание отчёта по лабораторной работе:

а) цель работы;

б) содержание проблемной ситуации;

в) анализ проблемы по методике;

г) выводы по проделанной работе.

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

4.1. Общие положения по выполнению самостоятельной работы

Рабочей программой дисциплины «Современные проблемы управления предприятием» предусмотрена самостоятельная работа студентов.

Видами самостоятельной работы являются:

1. Подготовка к лекциям и самостоятельная проработка материала является обязательным видом самостоятельной работы и предполагает предварительное ознакомление студента с вопросами предстоящей лекции с целью наиболее эффективного усвоения материала. Особое внимание следует уделить вопросам, выносимым на самостоятельное изучение.

2. Подготовка к практическим и лабораторным занятиям заключается в выполнении определенных заданий к каждому практическому занятию и лабораторной работе. Выполнение заданий в качестве подготовки к практическим занятиям является обязательным и оценивается преподавателем как элемент общей успеваемости студента.

3. Самоподготовка к итоговой проверке знаний предполагает самостоятельную проработку материала, опираясь на содержание лекций и практических занятий, вопросы, выносимые на самостоятельное изучение.

Студент допускается к итоговой аттестации (экзамену) на основании посещения лекций и практических занятий, а также выполнения лабораторных работ согласно балльно-рейтинговой системе.

На экзамен выносятся основные вопросы, изучаемые в течение семестра. Экзамен предполагает ответы студента на вопросы билета, в котором содержатся теоретические задания, задачи и ситуации по современным проблемам управления предприятием.

4. Выполнение индивидуальных домашних заданий является обязательным элементом процесса обучения; Рабочей программой дисциплины предусматривается выполнение не менее двух домашних заданий. Студенты, которые не посещают практические и лабораторные должны выполнить самостоятельную работу, в индивидуальном порядке согласовав ее с преподавателем.

Индивидуальные домашние задания оформляются как индивидуальный отчет студента, на листах формата А4 в соответствии с требованиями нормоконтроля ВГТУ. Наличие титульного листа обязательно.

4.2. Задания по самостоятельной работе студентов

Самостоятельная работа № 1 **Образ современного успешного менеджера**

Цель: приобретение знаний об основных компетенциях, требованиях, содержании и особенностях работы менеджеров в современных условиях.

Задание. Студент должен написать эссе на тему «Образ современного успешного менеджера».

Общие рекомендации по написанию эссе

Эссе представляет краткий очерк, позволяющий соединить научный подход к решению поставленной задачи и практические знания, которые студент приобретает в процессе обучения. Главным в написании эссе является краткое изложение точки зрения автора эссе в понимании проблемы, формулировка взгляда на проблему, предложения или программа шагов, позволяющих решить, поставленную проблему.

В эссе могут быть представлены анализ аналогий и рекомендации на основе изученных образцов ситуаций.

В эссе, в сжатой форме, должна найти отражение точка зрения студента, а также рекомендации по использованию по-

лученных знаний в области менеджмента для решения поставленной проблемы - задания (тема эссе).

В эссе необходимо обозначить методы и подходы, которыми следует воспользоваться для решения обозначенной в задании проблемы. Возможно приведение примеров и аналогий из научной литературы и публикаций, практический опыт. Обоснование применения того или иного метода, подхода, теоретической концепции, эффективность ее использования в результате применения.

В обязательном порядке эссе должно содержать ссылки на источники, использованные в процессе написания работы.

Объем эссе не должен превышать 3-4 стр. печатного текста.

Конкретные рекомендации

Для подготовки эссе на тему «Образ современного успешного менеджера» необходимо просмотреть специальные издания периодической печати, например, журналы: «Секрет фирмы», «Профиль», «Эксперт», «Искусство управления», «Менеджмент в России и за рубежом» за последние 2 года. Кроме того, можно использовать серию книг о предпринимательстве и монографии видных западных специалистов в области менеджмента и бизнеса и отечественных специалистов. Возможно использование ресурсов Интернет.

Необходимо составить на основе анализа публикаций краткое эссе с описанием деятельности конкретного менеджера, его успехе в сфере бизнеса (или неуспехе), особенностях деятельности. В описании должны быть использованы фактические данные: конкретное предприятие, характер деятельности, положение на рынке, описана реальная проблемная ситуация.

Завершать описание должны собственные выводы о требованиях, предъявляемых к менеджеру, черты характера, качества, которые необходимы в современных условиях для достижения успеха.

Эссе должно быть оформлено в соответствии с общими требованиями в печатном виде, содержать источники использованных публикаций (название публикации, автор, год издания, стр., или, если это ресурсы Интернет, полный адрес). Студент должен быть готов к презентации своего эссе на занятии, для этого должен владеть материалом, чтобы сделать короткое сообщение и ответить на вопросы.

Самостоятельная работа № 2 **Принципиальные особенности современной системы управления предприятием**

Цель: с помощью ресурсов сети Интернет изучить особенности современной системы управления предприятием (сайты ведущих российских и зарубежных предприятий), описать особенности современного управления предприятием.

Элементы системы управления предприятием, подлежащие изучению:

- 1) полное наименование
- 2) форма собственности
- 3) миссия, цель, задачи
- 4) организационная структура
- 5) основные функциональные области (бизнес-процессы)
- 6) корпоративная культура
- 7) результаты работы
- 8) стратегия развития, перспективные проекты
- 9) основные проблемы и др.

Задание. На основании изучения материала выделить и описать основные этапы развития системы управления предприятием. Охарактеризовать основные проблемы каждого периода.

Альтернативой может быть составление сравнительной характеристики системы управления 2-3 предприятий.

Самостоятельная работа № 3
Национальная специфика управления предприятием.
Сравнительная характеристика моделей управления
предприятием

Цель: провести анализ показателей и критериев оценки систем управления, выделить общие черты и различия.

Материал для изучения

Мир в XXI в. стоит перед новыми проблемами глобального характера, но пока не произошло осмысления их остроты, методы решения остаются прежними, во многом характерными для прошлых столетий. Между тем в обществе, особенно в России, нарастает противоречие между накоплением интеллектуального потенциала и увеличением возможности его использования в управленческой деятельности и снижением уровня управления.

Мир переживает системный кризис управления, который угрожает планете непредсказуемыми катастрофами, вплоть до уничтожения всего живого. Назрела острейшая потребность в коренных изменениях, которые позволят влиять на главную причину всеобщего кризиса управления — усугубляющееся противоречие между субъектом и объектом.

Кроме того, известно, что эффективность менеджмента определяется степенью соответствия элементов системы управления предприятием параметрам национальной модели управления. В таблице приведены сравнительные характеристики трех национальных моделей управления.

Как следует из отчетов ведущих менеджеров Центральной и Западной Европы, США, основные изменения в деятельности управленцев произойдут в следующих сферах:

- авторитарный стиль управления уступает место демократическому;
- сокращается число уровней управления;
- расширяется практика делегирования полномочий;

- оплата труда становится более зависимой от квалификации и результатов;

- большинство работ выполняется многофункциональными командами;

- основное внимание уделяется управлению людьми; возрастает спрос на универсальных менеджеров; расширяется практика внештатных сотрудников.

Характеристика моделей управления

Японская модель	Американская модель	Российская модель
Гибкая структура управления	Жесткая структура управления	Жесткая структура управления
Коллективная ответственность	Индивидуальная ответственность	Индивидуальная ответственность
Неформальная организация контроля	Четко формализованная процедура контроля	Четко формализованная процедура
Коллективный контроль	Индивидуальный контроль руководителя	Индивидуальный контроль руководителя
Замедленная оценка сотрудника и карьерный рост	Оценка результатов труда, ускоренное продвижение по службе	Среднесрочная оценка результатов труда и продвижение
Основное качество руководителя - умение осуществлять координацию и контроль	Главное качество руководителя - профессионализм	Главное качество руководителя - профессионализм
Ориентация управления на группу	Ориентация управления на отдельную личность	Ориентация управления на группу
Оценка управления по коллективному результату	Оценка управления по индивидуальному результату	Оценка управления по индивидуальному результату
Продвижение по службе по старшинству и стажу	Деловая карьера обуславливается личными результатами	Деловая карьера обуславливается личными результатами
Подготовка руководителей универсального типа	Подготовка узкоспециализированных специалистов	Подготовка руководителей универсального типа

Окончание таблицы

Оплата труда по показателям работы группы, служебному стажу	Оплата труда по индивидуальным достижениям	Оплата труда по индивидуальным достижениям
Система пожизненного найма на работу	Найм на работу на короткий срок	Найм на работу на длительный срок
Процесс принятия решений - «снизу-вверх», медленно, согласованно, взвешенно	Процесс принятия решений - «сверху-вниз», быстро, по иерархической структуре	Процесс принятия решений - «снизу-вверх», медленно, согласованно, взвешенно
Логика в управлении часто носит неопределенный характер	Все процессы управления логичны	Логика в управлении часто носит неопределенный характер
Разрешение деловых конфликтов - личные взаимоотношения и взаимные обязательства.	Разрешение деловых конфликтов - судебные разбирательства.	Разрешение деловых конфликтов - личные взаимоотношения и взаимные обязательства.
Уважительное отношение к функциям других работников	Безразличное отношение к функциям других работников	Уважительное отношение к функциям других работников
Личные интересы работников не противоречат интересам компании	Придается большое значение собственной независимости и интересам	Личные интересы работников не часто противоречат интересам компании

Проблемы современного менеджмента обусловлены изменениями во внешней среде, в которой существуют организации. Это, прежде всего - развитие систем коммуникации; международный характер корпораций; быстрое изменение обстановки как внутри государств, так и на межгосударственном уровне; усиление конкуренции.

Основные проблемы можно сформулировать следующим образом.

1. В основе деятельности современных руководителей лежит управление изменениями.

2. В связи с развитием информационных технологий снижается роль менеджеров среднего звена.

3. Усиление взаимосвязи между видами деятельности менеджера и структурами и культурами организации, т. е. практика управления - это больше чем набор технических приемов и процедур, это отражение основных ценностей и установок.

4. Необходимость осмысления больших потоков информации.

5. Необходимость понимания внешней среды.

Вопросы и задания для выполнения самостоятельной работы №3:

1. Описать кратко суть приведенной ситуации.

2. На основе данных табл.4.1 выделить общие черты и различия моделей управления.

3. Сформулировать основные характеристики модели современного управления.

4. Разработать мероприятия по устранению приведенных проблем в управлении предприятием.

Самостоятельная работа № 4

Изменение методов управления и ответственности руководителей в рамках системы менеджмента качества

Цель: на основе приведенного материала выделить ошибки руководителей при осуществлении управленческой деятельности в условиях системы менеджмента качества.

Материал для изучения

По мере прихода руководителей новой формации, вооруженных не только знанием мирового опыта, но и готовых использовать его в адаптированной форме для управления российскими предприятиями, потребность в менеджменте качества увеличится. "Новые" руководители, для которых системное мышление является элементом профессиональной культуры, будут иначе относиться к менеджменту качества, отдавая

себе отчет в том, что это за инструмент, каковы границы и условия его результативного применения.

Сегодня даже при искреннем желании руководителя наладить управление качеством он не может выстроить это направление деятельности так, чтобы оно оправдывало возлагаемые надежды, из-за недостатка знаний об общих законах функционирования систем.

В процессе работы руководитель совершает некоторые ошибки, которые препятствуют эффективному функционированию СМК: недостаточное личное участие в процессе создания и функционирования СМК; неправильное распределение задач и ответственности.

Распределение ответственности в СМК - это крайне важный момент, от которого зависит, насколько результативной будет система. Можно указать три основных неверных способа распределения ответственности за качество.

1. Ответственность сосредоточена на одном человеке;
2. Ответственность лежит сразу на всех;
3. Ответственность вообще не установлена для кого-то конкретно.

К сожалению, сегодня еще достаточно редко можно встретить генерального директора, который четко понимает как свою роль в системе менеджмента качества, так и роль других руководителей, в том числе того, кто должен отвечать за построение и функционирование системы.

С одной стороны, это люди, пришедшие в эту сферу из других областей управления или производства, получившие определенную переподготовку, но не имеющие системного профессионального образования. С другой стороны, это дипломированные специалисты, окончившие вузы по специальности "Менеджмент качества".

Однако при обучении, как первых, так и вторых основной упор делался на знакомстве с различными моделями СМК (а зачастую вообще одной, ISO 9001), что совершенно недостаточно для надлежащего исполнения функций менеджера каче-

ства. Под надлежащим исполнением имеется в виду реализация в полной мере ответственности за качество продукции предприятия через построение и поддержание соответствующей системы.

Исполнение функций менеджера качества в полном объеме требует, кроме указанного, совершенно других знаний и навыков:

- знания принципов построения и анализа систем, т. е. системного подхода;
- навыков управления проектами;
- понимания конкретных механизмов реализации требований моделей СМК.

К сожалению, значительная часть современного сообщества менеджеров качества не в полной мере отвечает предъявляемым требованиям, т. е. неспособна выполнять стоящие перед ними задачи. Для того чтобы эффективно управлять качеством, менеджер качества должен быть руководителем, подчиняющимся непосредственно только генеральному директору. Много ли выпускников вузов готово достойно нести бремя такой должности с реальным результатом? Сегодня требуется масштабная работа по подготовке и переподготовке специалистов с упором на системный анализ и применение современных методов управления деятельностью (тот же процессный подход). По сути, это означает пересмотр подходов к подготовке менеджеров качества.

Вопросы для выполнения самостоятельной работы № 4:

1. Что сегодня представляет собой менеджер по качеству?
2. Как идентифицируется ответственность за качество между менеджерами разных уровней управления?
3. Что означает риск-ориентированное мышление?
4. В чем суть процессного подхода в управлении предприятием?

5. Как устанавливается и оценивается ответственность за качество управленческого решения и за качество его результата?

Самостоятельная работа № 5

Анализ содержания работы менеджера по качеству.

Основные заповеди менеджера по качеству

Цель: изучить приведенный материал, сформулировать принципы управления персоналом с учетом методологии всеобщей ответственности за качество.

Материал для изучения

1. Для того чтобы творить качество, нужно верить в него как в религию, поклоняться качеству и служить ему.

2. Качество — это благо для всех: удовлетворение потребителя; экономический успех и благополучие работников предприятия; для общества — здоровая экономика, обороноспособность, экологическое благополучие, достойное место в мировом сообществе.

3. Не бойся усилий на качество, бойся «некачества» и связанных с этим потерь: цена «некачества».

4. Качество не бывает случайным, это продукт системы управления всей деятельностью предприятия, устойчивой к множеству возмущающих факторов (внутренних и внешних).

5. Делайте правильно с первого раза: «стандарт работы — ноль дефектов, а не допустимый уровень качества» (Ф. Кросби), хотя практически это недостижимо, но психология работников и система мотивации должны быть такими, чтобы побуждать к этому.

6. Предотвращайте, а не исправляйте: предотвращение дефектов (несоответствий) — кропотливый повседневный труд по поддержанию всех процессов и ресурсов в управляемых условиях на основе анализа их изменчивости и выработки необходимых предупреждающих действий.

7. Реагируйте на каждый случай появления дефекта: любой обнаруженный дефект на любом этапе жизненного цикла продукции — «большая информационная ценность», механизмы системы качества и вся атмосфера на предприятии должна стимулировать не сокрытие, а обнародование обнаруженного дефекта, тщательное изучение причин его появления с выработкой эффективных мер по устранению этих причин.

8. Стремитесь к постоянному улучшению стандарта работы: «отклонение от номинала (даже в пределах допуска) — потери для всех» (Г. Тагути). Вместо концепции «оптимального качества» — переход на концепцию «постоянного улучшения» (улучшение «всего и вся» на предприятии, постепенное уменьшение всех допусков).

9. Постоянно совершенствуйте систему менеджмента качества (СМК): СМК тем эффективнее, чем больше методов менеджмента качества в ней использовано, чем более обученным этим методам является персонал, чем более интегрирована эта система с общей системой управления предприятием.

Задание. Письменно ответьте на поставленные вопросы

1. Раскройте содержание приведенных правил работы менеджера по качеству в условиях внедрения методологии TQM.

2. Выделите и опишите изменения в процессах управления

3. Разработайте программу мероприятий для внедрения изменений в систему управления предприятия.

4. Опишите роль менеджера каждого уровня управления с учетом принципа всеобщей ответственности за качество процессов.

Самостоятельная работа № 6

Анализ практики управления персоналом на примере предприятия «Домоцентр»

Цель: изучить основные положения по адаптации персонала на предприятии, выделить положительные и отрицательные характеристики.

Ситуация для анализа

В системе управления персоналом на предприятии установлены следующие правила осуществления кадровой деятельности.

1. При поступлении на работу сотрудник оформляет кадровые документы, заполняет анкету и подписывает обязательство о сохранении коммерческой тайны. Получает «Памятку новому сотруднику».

2. Каждый работник, принимаемый в компанию, проходит испытательный срок - 2 месяца (для руководителей он может быть более продолжительным).

3. Вхождение в должность нового сотрудника курирует наставник из числа опытных специалистов подразделения. Его назначает руководитель отдела (заведующий магазином). Наставник заполняет «Лист введения в должность».

4. Наставник знакомит подопечного с необходимым пакетом документов.

5. На испытательный срок сотруднику письменно ставятся задачи и объясняются критерии оценки их выполнения.

6. По окончании испытательного срока наставник совместно с руководителем оценивает выполнение задач, знакомит с оценкой курируемого сотрудника.

7. По завершении испытательного срока наставник передает заполненный «Лист введения в должность» руководителю подразделения для принятия решения.

8. Руководитель подразделения фиксирует в листе свое решение, сообщает о нем сотруднику (который ставит свою подпись в листе) и передает документ в отдел персонала.

9. При соблюдении всех стандартов системы адаптации (описываются в «Листе введения в должность») наставник поощряется денежной премией.

В качестве критериев успешного завершения периода адаптации можно выделить объективные показатели — уровень и стабильность количественных показателей труда (систематическое выполнение норм, качественное изготовление продукции, отсутствие нарушений в ритме работы, профессиональная устойчивость, рост квалификации, уровень трудовой дисциплины и т.п.) и субъективные показатели — уровень удовлетворенности своей профессией, условиями труда, коллективом и др.

Основной лозунг деятельности по обеспечению адаптации персонала при приеме на работу следующий: «Нужно не забывать, что забота о сотрудниках и внимание к ним, играет не маловажную роль в социальной жизни организации!»

Для оценки удовлетворенности работников условиями работы кадровая служба проводит анкетирование.

Задание 1. С помощью ресурсов сети Интернет (hrportal.ru) необходимо найти анкету, опросник, тест по удовлетворенности трудом, ответить на вопросы и сделать соответствующие выводы. Рекомендуется использовать 2-3 теста в целях получения наиболее полной картины удовлетворенности трудом.

Задание 2. Составить программу действий по адаптации персонала и разработать меры по мотивации с учетом ответственности за качество трудовых процессов.

Самостоятельная работа № 7

Оценка качества системы корпоративного управления

Цель: на основе приведенного материала оценить эффективность системы корпоративного управления Сбербанка.

Материал для изучения

В 2016 году Сбербанк впервые получил внешнюю оценку качества корпоративного управления. Российским институтом директоров Сбербанку присвоен Национальный рейтинг корпоративного управления на уровне 8 – «Передовая практика корпоративного управления».

Значение рейтинга корпоративного управления на уровне 8 означает, что Сбербанк соблюдает требования российского законодательства в области корпоративного управления и следует значительному числу рекомендаций Кодекса корпоративного управления Банка России. Сбербанк характеризуется достаточно низкими рисками потерь собственников, связанных с качеством корпоративного управления.

В ходе проведения оценки качества корпоративного управления Сбербанка были отмечены следующие положительные стороны применяемых практик:

- в Сбербанке утвержден Кодекс корпоративного управления;
- в Сбербанке создан и активно функционирует Комитет по взаимодействию с миноритарными акционерами;
- увеличен срок внесения акционерами предложений по вопросам повестки дня годового Общего собрания акционеров (не позднее 75 дней после окончания финансового года банка);
- предусмотрена возможность принимать участие в голосовании на Собрании акционеров с помощью электронных средств;
- в перечень материалов для подготовки к Общему собранию акционеров включаются дополнительные материалы, рекомендованные Кодексом корпоративного управления Банка России, а также обеспечивается преемственность практики

расширения объема материалов для подготовки к Общему собранию акционеров;

- раскрывается информация о том, кем был предложен каждый из вопросов, включенных в повестку дня Общего собрания акционеров, а в отношении кандидатов, выдвинутых для избрания в органы управления и контроля, – кем они были выдвинуты;

- ведется видеотрансляция Общего собрания акционеров;
- размер дивидендов рассчитывается из чистой прибыли по МСФО;

- независимые директора составляют более 1/3 от состава Наблюдательного совета, из числа независимых директоров избирается старший независимый директор;

- в структуре Наблюдательного совета созданы и активно работают Комитеты;

- большинство важных вопросов, рекомендованных Кодексом корпоративного управления Банка России, рассматриваются на очных заседаниях Наблюдательного совета;

- по ряду важных вопросов (помимо предусмотренных законодательством) решения принимаются Наблюдательным советом большинством не менее чем в 3/4 голосов;

- принята практика страхования ответственности членов Наблюдательного совета;

- проводится оценка работы Наблюдательного совета;

- обеспечивается эффективное функционирование системы внутреннего контроля и системы управления рисками;

- развит институт внутреннего аудита;

- Наблюдательным советом утверждена Информационная политика;

- Сбербанком создана англоязычная версия интернет-сайта, содержащая существенный объем информации для акционеров и инвесторов;

- в Сбербанке утверждены Политика корпоративной социальной ответственности, Кодекс корпоративной этики, Политика по противодействию коррупции;

- банк активно реализует проекты КСО для всех ключевых стейкхолдеров, а с 2010 года осуществляет подготовку социального отчета по стандартам GRI.

В ходе проведения оценки определены следующие области корпоративного управления, требующие развития и совершенствования:

Лучший годовой отчет компании с капитализацией более 200 млрд. рублей

- избрание единоличного исполнительного органа Сбербанка (Президента, Председателя Правления) не отнесено к компетенции Наблюдательного совета;

- Комитет по кадрам и вознаграждениям возглавляет не независимый директор;

- к компетенции Наблюдательного совета не отнесены вопросы, рекомендованные Кодексом корпоративного управления Банка России в отношении существенных подконтрольных организаций;

- не расширены полномочия Наблюдательного совета в части одобрения существенных сделок.

Все рекомендации, полученные Сбербанком в ходе оценки качества корпоративного управления, были внимательно рассмотрены и приняты во внимание для дальнейшего совершенствования применяемых процедур и практик корпоративного управления.

Вопросы для выполнения самостоятельной работы № 7:

1. Опишите успехи Сбербанка по применению системы корпоративного управления.

2. Какие критерии использовались для оценки качества корпоративного управления?

3. Что понимается под качеством корпоративного управления?

4. Какие изменения планировались в системе корпоративного управления Сбербанка?

5. Предложите направления развития системы корпоративного управления Сбербанка.

Самостоятельная работа «№ 8

Оценка эффективности интеграционных структур управления предприятием

Цель: формирование понятие интеграции в управлении предприятием и изучение метода оценки эффективности структуры управления.

Ситуация для анализа

В настоящее время на основе интеграции и с максимально возможным использованием информационных технологий формируются виртуальные корпорации с широко распределенными автономными звеньями.

Среди множества принципов создания таких организаций выделим объединение ключевых технологий и компетенций, совместную собственность и создание динамичных альянсов, совместную работу заказчиков, поставщиков, руководителей, исполнителей и государственных органов. Виртуальная корпорация – это сообщество функциональных партнеров, управляющих проектированием, производством и реализацией продукции с использованием современных технологий и системы контрактов, заключаемых с независимыми рабочими группами и структурами. Такие корпорации функционируют временно, автономные группы способны работать одновременно в разных местах мира. Подобные организационные построения делают расплывчатыми формальные линии организации.

В настоящее время появляются компании с круговой формой организации. Это демократическая иерархия. В таких организациях отсутствует безраздельный авторитет, имеется возможность участия работников в решении задач, которые его напрямую затрагивают. Функционально эта ситуация решается за счет организации советов при каждом руководителе. Расширение использования демократического подхода в круговой организации может существенно повысить эффективность и качество управления.

В России в условиях трансформации экономики, освоения рыночных методов возрастает роль ассоциативных форм деятельности и интегрированных структур управления предприятиями. Предприятия входят в вертикальные структуры (корпоративные группы) или ассоциативные горизонтальные образования. В России все большее распространение получают корпорации, холдинги, консорциумы, конгломераты, создаются финансово-промышленные группы (ФПГ). ФПГ представляют собой диверсифицированные, многофункциональные структуры на основе объединения капиталов предприятий, кредитно-финансовых, инвестиционных и других компаний с целью повышения экономического потенциала всей группы, ее конкурентных преимуществ.

Современные интегрированные структуры – корпорации – все чаще строятся вокруг определенных технологий, ключевых компетенций. Остальная деятельность может быть выведена из-под корпоративного контроля.

Показатели, используемые при оценке эффективности аппарата управления, состоят из трех взаимосвязанных групп. В первую группу входят показатели конечных результатов деятельности организации.

Вторая группа показателей характеризует как содержание и организацию процесса управления, так и результаты и затраты управленческого труда. Производительность аппарата управления определяется отношением величины конечной продукции к численности управленцев. Экономичность аппарата – это доля затрат на его содержание в себестоимости продукции, доля численности управленцев в общей численности работников компании. Эффективность аппарата оценивается адаптивностью системы управления, т. е. способностью эффективно выполнять заданные функции в изменяющемся диапазоне условий.

Гибкость характеризует свойство аппарата управления менять с возникновением новых задач свои роли в процессе принятия решений. Оперативность принятия управленческих

решений характеризует своевременность выявления проблем и скорость их решения. Надежность характеризуется безотказностью функционирования аппарата управления.

Третья группа показателей эффективности характеризует рациональность организационной структуры: количество уровней иерархии, степень централизации функций управления, сбалансированность распределения прав и ответственности, уровень специализации и др. Для оценки эффективности системы управления предприятием важное значение имеет ее соответствие организационным структурам объекта управления. Это находит отражение в сбалансированности состава функций и целей управления содержательной полноте и целостности процессов управления и др.

Вопросы для выполнения самостоятельной работы № 8:

1. Что понимается под интеграцией процессов управления предприятием?
2. Опишите отличительные особенности интегрированных структур управления.
3. Что понимается под эффективностью интегрированной структуры управления?
4. Какие показатели используются при расчете критериев эффективности интегрированной системы управления предприятием?
5. Какие выгоды получит предприятие при применении интегрированного подхода к управлению?

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВОГО ПРОЕКТА

5.1. Организация выполнения курсового проекта

Выбор темы осуществляется магистром по согласованию с руководителем курсового проекта и в соответствии с темой магистерской диссертации. Руководитель курсового проекта выдает каждому магистру индивидуальное задание. Задание выдается в начале текущего семестра. Форма задания на курсовой проект по дисциплине "Современные проблемы управления предприятием" приведена в приложении 1.

Для магистров очной и очно-заочной форм обучения выдача задания на курсовой проект осуществляется на первой лекции. Магистры заочной формы обучения должны получить задание у руководителя на установочной сессии или на первой плановой консультации.

В процессе выдачи задания преподаватель акцентирует внимание магистров на следующих вопросах:

- цель и порядок выполнения курсовой работы, а также краткое содержание основных разделов;
- требования к оформлению курсовой работы в соответствии с ГОСТами и СТП ВГТУ;
- сроки, порядок выполнения и защиты курсовой работы;
- порядок и сроки проведения индивидуальных консультаций.

В процессе выполнения курсового проекта руководителем устанавливаются контрольные точки, которые отражаются в бланке контроля (приложение 2) и соответствуют индивидуальным консультациям. По мере необходимости могут определяться и консультации студентов, не предусмотренные графиком выполнения. **Однако установленные контрольные точки являются обязательными и не должны нарушаться.**

Каждая установленная контрольная точка предусматривает выполнение определенных разделов курсового проекта. Так, первая контрольная точка ориентирована на проверку введения и теоретической части работы, вторая – на проверку аналитической части, а третья – на проверку рекомендаций, заключения, списка литературы и глоссария работы. **Соблюдение графика курсового проектирования является одним из ключевых критериев оценки работы.** В процессе проверки отдельных разделов курсовой работы устанавливается степень соответствия представленного материала выданному заданию и общему направлению работы, а также делается отметка о соблюдении или отклонении от установленного графика работы.

Для магистров - заочников контрольные точки курсового проектирования совпадают с плановыми консультациями. Курсовой проект должен быть сдан магистрами - заочниками до начала сессии. Магистры очной формы обучения должны сдать курсовой проект в срок, установленный преподавателем. Магистры должны согласовать с руководителем курсового проекта объект и предмет исследования, план по каждой части работы. Каждая тема имеет свои особенности, но каждый курсовой проект должен быть выполнен по единой для всех структуре и включать введение, теоретическую и аналитическую части, рекомендации и предложения по рассматриваемой проблеме, глоссарий терминов, заключение, список используемых источников.

Выполненный курсовой проект в установленные сроки сдается на проверку руководителю. В процессе проверки преподаватель оценивает самостоятельность магистра, умение систематизировать, анализировать и подбирать материал в соответствии с темой, обосновывать выводы, разрабатывать предложения и мероприятия для решения конкретных проблем, количество используемых публикаций, ссылки на точку зрения специалистов и умение анализировать взгляды

специалистов, а также соблюдение графика курсового проектирования.

После проверки и исправления замечаний курсовой проект допускается к защите. В процессе защиты магистру задаются вопросы по выполненному им курсовому проекту

По результатам оформления, выполнения и защиты курсового проекта магистр получает оценку (отлично, хорошо, удовлетворительно).

Оценка курсового проекта проводится в соответствии с требованиями балльно-рейтинговой системы (табл. 5.1).

Таблица 5.1

Структура баллов, начисляемых студентам по результатам выполнения и защиты курсового проекта работы

Критерии оценки	Количество баллов
1 Формальные критерии выполнения курсового проекта	
соблюдение сроков сдачи разделов и готового проекта работы	8
правильность оформления (соблюдение требований нормоконтроля)	4
степень самостоятельности выполнения курсового проекта	5
наличие ссылок	4
наличие иллюстративного материала (рисунки, таблицы)	4
использование современной литературы (не менее 25 источников, в т.ч. учебники, монографии, статьи научных и научно-практических журналов, ресурсы сети Интернет по направлению менеджмент)	5
ИТОГО по формальным критериям	30
2 Содержательные критерии выполнения курсового проекта	
актуальность темы курсового проекта	5
сбалансированность разделов курсового проекта	5
правильная формулировка целей и задач курсового проекта	5
соответствие содержания работы выбранной теме	5
теоретический раздел: наличие разных точек зрения на проблему, наличие выводов; использование профессиональной терминологии; учет специфики профиля обучения	10

аналитический раздел: наличие объекта исследования, соответствующего профилю обучения, анализ решения проблемы менеджмента на объекте исследования; применение соответствующих методов анализа управленческих проблем (в т.ч. экономико-математических); наличие выводов по результатам анализа	10
рекомендации: наличие общих рекомендаций; разработка двух конкретных предложений по решению выявленных проблем; по соответствие предложений теме работы и современным тенденциям менеджмента	10
ИТОГО по содержательным критериям	50
3 Защита курсового проекта	
знание материала по всем разделам курсового проекта	5
грамотная речь в процессе защиты курсового проекта	5
использование профессиональной терминологии	5
ответы на вопросы преподавателя	5
ИТОГО по результату защиты	20
ИТОГО по результатам выполнения и защиты курсовой работы	100

* Полученные баллы переводятся в традиционную систему оценок.

5.2. Требования к объему и структуре курсового проекта

Курсовой проект представляет собой пояснительную записку объемом не менее 35 страниц, должна содержать следующие разделы: введение, теоретический раздел, аналитический раздел, рекомендации или мероприятия по совершенствованию существующей системы организации работ, деятельности предприятия или подразделения, глоссарий терминов по теме исследования, заключение, список литературы, приложения. **Указанные разделы являются обязательными.** Введение и заключение не нумеруются как разделы.

Во *введении* курсового проекта обосновывается актуальность темы, цель и задачи работы, приводится краткая характеристика объекта исследования (предприятия или структурного подразделения, по материалам которого выполняется курсовая работа), предмета исследования, излагается краткое содержание основных разделов работы.

Теоретический, аналитический раздел и раздел рекомендаций независимо от темы, предмета и объекта исследования **должны включать не менее трех параграфов**, раскрывающих название разделов и общее содержание работы.

В *теоретической части проекта* раскрывается сущность и содержание исследуемой проблемы, рассматриваются теоретические и методические аспекты ее решения на основе обзора литературных источников по теме курсовой работы. В теоретическом разделе должны быть проанализированы различные точки зрения специалистов по проблеме, выявлены тенденции развития. Следует рассмотреть основные понятия по теме курсового проекта, выделить методические подходы, классификации, проанализировать факторы, содержание основных подходов и принципов построения теоретических концепций, определить проблемы, тенденции. Теоретический раздел выполняется в формате критического обзора точек зрения и взглядов разных специалистов (теоретиков и практиков) по выбранному направлению.

Выполнение **аналитического раздела** курсовой работы возможно по двум вариантам.

1 вариант (*классический*). В этом случае в *аналитическом разделе* отражается краткая характеристика предприятия, раскрывается состояние предмета исследования с учетом специфики рассматриваемого предприятия, анализируются конкретные проблемы предприятия, выявляются недостатки, слабые стороны, узкие места. Должны быть использованы фактические данные предприятий. Возможно проведение исследования по рассматриваемой проблеме с использованием соответствующих методов исследования систем управления. Результаты анализа представляются в виде выводов, определяются направления рекомендаций.

2 вариант (*неоклассический 1*). Составление аннотации трех статей по выбранному направлению (теме) курсового проекта.

Аннотация – краткое, обобщенное описание (характеристика) текста статьи. Аннотация включает характеристику основной темы, проблемы, объекта, цели работы и ее результаты. В аннотации указывают, что нового несет в себе данный документ в сравнении с другими схожими по тематике и целевому назначению. Аннотация может включать сведения об авторе и достоинствах работы. Аннотация может состоять из двух частей: в первой части формулируется основная тема статьи, а во второй – перечисляются основные положения, проблемы, пути их решения.

Для выполнения задания необходимо воспользоваться следующими периодическими изданиями: «Управление персоналом», «Менеджмент в России и за рубежом», «Секрет фирмы», «Деловые люди», «Профиль», «Эксперт», «Карьера», «Проблемы теории и практики управления» и др.; также можно использовать ресурсы сети Интернет; источники статей должны соответствовать направлению темы курсовой работы. Аннотация предполагает сравнение 3 статей по теме курсового проекта, выявление сильных и слабых сторон и обобщение точек зрения авторов статей.

По выбранным статьям следует представить характеристику проблемы, сходства и различия подходов или вариантов решения проблемы в определенной области научного исследования, точки зрения авторов статей и Ваше мнение, также должна быть отражена специфика решения той или иной проблемы каждым автором статьи. Сравнение статей может быть представлено в виде таблицы, в которой выделены соответствующие критерии и приведена характеристика по каждому из них в рамках конкретной статьи. Рекомендуется сделать акцент на новизну решения проблемы или возможности практического применения рассмотренных в статье предложений.

Кроме того, при составлении аннотации следует придерживаться общих рекомендаций:

- обоснование актуальности выбранных статей;

- постановка проблемы, ее описание и краткая история (предпосылки) ее возникновения;
- характеристика предприятия, краткое представление (если в статье рассматривается проблема на конкретном предприятии);
- объект и предмет изучения;
- описание ситуаций, представленных в статьях в хронологии событий;
- направления и методы решения проблемы, представленные авторами статей;
- результаты, полученные на предприятии и описанные в статьях;
- точка зрения автора аннотации на проблему и подходы к решению проблемы, спорные аспекты статей.
- необходимо использовать синтез методов научного исследования и творческого подхода;
- при составлении аннотации рекомендуется придерживаться определенной модели (табл. 5.2).

Таблица 5.2

Модель аннотации

Элементы структуры аннотации	Типовые клише
1. Вводная часть аннотации	<ul style="list-style-type: none"> ➤ В статье «...», помещенной в журнале «...» № за ... год, рассматриваются вопросы (пути, методы, проблемы, модели) ...; ➤ Автор статьи – известный ученый..., генеральный директор..., консультант в области...; ➤ Статья носит название... ➤ В статье рассматриваются вопросы, имеющие важное значение для... ➤ Статья является актуальной, т.к. ...
2. Тема статьи, ее общая характеристика	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Тема статьи... ➤ Статья посвящено вопросу (проблеме, исследованию)... ➤ Статья представляет собой анализ...

3. Проблема статьи	<ul style="list-style-type: none"> ➤ В статье рассматривается ... ➤ Сущность рассматриваемой в статье проблемы заключается в ... ➤ В статье дается оценка... ➤ Главное внимание автора уделено...
4. Описание основного содержания статьи	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Во введении дается определение... ➤ В начале статьи излагаются цели... ➤ Далее дается общая характеристика проблемы исследования... ➤ В статье автор затрагивает следующие проблемы... ➤ В основной части статьи приводится аргументация... ➤ В статье также затронуты такие вопросы, как...
5. Иллюстрация автором своих положений	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Автор ссылается на данные... ➤ Автор приводит примеры, подтверждающие...
6. Заключение, выводы автора	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Автор приходит к выводу, что... ➤ В конце статьи подводятся итоги (чего?)... ➤ Сущность вышеизложенного сводится к ... ➤ В заключении автор говорит о том, что...
7. Выводы и оценка статьи	<ul style="list-style-type: none"> ➤ В итоге можно сказать... ➤ Таким образом, в статье нашли отражение ... ➤ Оценивая работу в целом, можно утверждать, что ... ➤ Основная ценность работы заключается в ... ➤ Достоинством работы является ... ➤ Существенным недостатком работы можно считать...
<u>ОБЯЗАТЕЛЬНО</u> необходимо сформулировать собственное мнение по результатам аннотации	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Я считаю, что ... ➤ На мой взгляд,... ➤ По моему мнению, ...

2 вариант (неоклассический 2). Для выполнения аналитического раздела курсового проекта возможно использование результатов исследований, проведенных другими авторами и

специалистами в соответствии с темой работы. В данном случае могут быть использованы результаты исследований двух-трех авторов, которые рассматривают проблему с разных точек зрения, проводят исследование на разных объектах, но в рамках одного тематического направления (ссылки на используемую информацию являются строго обязательными). В данном случае магистранту необходимо сравнить методику проведения исследования, результаты исследований и сделать собственные выводы, провести аналогию или выделить принципиально различные аспекты.

Распределение по параграфам в данном варианте выполнения курсовой работы может быть следующим: первый параграф может быть посвящен одному исследованию (или исследованию на одном объекте), второй параграф может раскрывать особенности на другом объекте исследования или с позиции другого автора, третий параграф – это обобщение результатов, подведение итогов, выделение сходств и различий, проблем и вариантов их решения.

В *разделе рекомендаций* должны быть представлены конкретные мероприятия по совершенствованию управления предприятием или подразделением по предметной области исследования и касаться выявленных в аналитической части слабых сторон деятельности предприятия. Рекомендации должны содержать пути совершенствования управления предприятием и конкретные проектные материалы или предложения. Это может быть разработка программы мероприятий или работ, разработка управленческой или организационной процедуры, предложение по совершенствованию организационной структуры управления, рекомендации по изменению штатного расписания должностей, разработку должностной инструкции, положения об отделе, методику по мотивации персонала и т.д. Все предложения должны логически вытекать из предыдущих разделов работы, иметь теоретическое обоснование, содержать современные методы решения проблем.

Глоссарий терминов состоит из тематического словаря используемых в работе терминов и понятий, каждое понятие или термин должен быть определен и дана ссылка на автора интерпретации этого понятия или определения.

Заключение посвящается обобщению полученных результатов, оценке их эффективности.

Курсовой проект должен завершаться списком использованных литературных источников. Используемые публикации должны быть современными, по дате опубликования не ранее 2013 г. (за исключением первоисточников).

Список литературы должен включать не менее 25 источников, в т.ч. периодические издания и ресурсы сети Интернет. Не допускается: общее описание практики управления предприятием без анализа проблем и выявления слабых сторон; переписывание статьи без ссылки и анализа. В список литературы включаются только использованные в тексте курсовом проекте источники.

Примерное распределение объема курсовой работы по разделам: введение 2 с.; теоретическая часть 10-12 с.; аналитическая часть 8-10 с. Рекомендации 7-10 с.; глоссарий 2 с.; заключение 1-2 с.

5.3. Рекомендуемые темы курсовых проектов

1. Совершенствование системы менеджмента предприятия в условиях новой экономики
2. Разработка системы управления вновь создаваемого предприятия (или филиала, подразделения)
3. Разработка организационной структуры управления предприятием
4. Совершенствование организационной структуры управления предприятием в условиях новой экономики.
5. Совершенствование организационной структуры маркетингового подразделения предприятия.
6. Совершенствование организационной структуры финансового подразделения предприятия.

7. Совершенствование организационной структуры управления качеством
8. Совершенствование управления малым предприятием
9. Развитие методов управления персоналом на предприятии в условиях внедрения инноваций
10. Использование партисипативных методов управления в повышении творческой активности работников предприятий.
11. Управление мотивацией персонала на предприятии
12. Особенности использования теорий мотивации труда персонала в современных условиях.
13. Современные стили руководства и особенности их использования в современных условиях
14. Управление командной работой в подразделениях предприятия
15. Совершенствование управления конфликтами на предприятии
16. Разработка проекта разрешения конфликтных ситуаций в современных условиях.
17. Совершенствование организации принятия управленческих решений на предприятии
18. Разработка модели выработки, принятия и реализации управленческих решений на предприятии.
19. Организация управления рисками в системе менеджмента предприятия
20. Разработка проекта риск-менеджмента на предприятии.
21. Особенности управления предприятием в кризисных ситуациях.
22. Совершенствование организационной культуры предприятия в условиях новой экономики.
23. Формирование системы управления по целям на предприятии
24. Использование метода управления по целям на предприятии в современных условиях.

25. Проект повышения эффективности менеджмента на предприятии
26. Проект формирования системы показателей оценки эффективности деятельности предприятия.
27. Разработка проекта решения проблем лидерства на предприятии в современных условиях.
28. Совершенствование управления предприятием на основе использования информационных технологий.
29. Совершенствование управления деловой карьерой персонала предприятия в современных условиях.
30. Проект формирования имиджа предприятия в современных условиях.
31. Проект формирования модели современного менеджера.
32. Совершенствование управления изменениями на предприятии в условиях новой экономики.
33. Особенности реализации функций управления на предприятии в современных условиях.
34. Проект формирования модели социальной ответственности предприятия.
35. Совершенствование коммуникаций в системе менеджмента предприятия.
36. Разработка проекта развития предприятия в современных условиях.
37. Исследование национальной специфики управления на предприятиях в современных условиях.
38. Разработка рекомендаций по применению принципов тотального управления качеством на предприятии
39. Обеспечение функционирования системы менеджмента качества.
40. Система интегрированного управления качеством процессов.
41. Менеджмент знаний как новый этап развития организации

42. Управление изменениями в условиях цифровой экономики
43. Развитие сетевых и виртуальных организационных структур в условиях инновационной экономики
44. Управление человеческим капиталом организации
45. Развитие человеческих ресурсов организации
46. Командная работа как форма организации и реализации инновационных проектов
47. Формирование лояльности персонала организации
48. Формирование имиджа организации в условиях новой экономики
49. Управление лояльностью потребителей в условиях инновационной экономики
50. Бенчмаркинг как современный инструмент управления предприятием
51. Формирование самообучающейся организации в условиях новой экономики
52. Эффективность маркетингового подхода к управлению предприятием в условиях новой экономики
53. Управление организационной культурой предприятия
54. Применение логистического подхода к управлению предприятием
55. Модели лидерства современного руководителя
56. Формирование системы эффективных коммуникаций в организации
57. Использование концепции бережливого производства на предприятии
58. Использование концепции бережливого управления на предприятии
59. Разработка системы мотивации персонала предприятия в условиях новой экономики
60. Оценка эффективности деятельности предприятия в условиях цифровой экономики

6. СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

6.1. Основная литература

1. Андреев В.Д. Теория и практика современного менеджмента [Электронный ресурс] : научное издание / В.Д. Андреев [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 265 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/58323.html>

2. Коваленко В.Б. Современные проблемы менеджмента [Электронный ресурс] : учебное пособие / В.Б. Коваленко. — Электрон. текстовые данные. — СПб. : Университет ИТМО, 2015. — 131 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/68131.html>

3. Юкаева В.С. Современные проблемы менеджмента [Электронный ресурс] : учебное пособие / В.Б. Коваленко. — Электрон. текстовые данные. — СПб. : Университет ИТМО, 2015. — 131 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/68131.html>

4. Батулин В.К. Общая теория управления [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Экономика» и «Менеджмент» / В.К. Батулин. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 487 с. — 978-5-238-02217-8. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71030.html>

5. Герчикова И.Н. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник / И.Н. Герчикова. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2016. — 511 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/15396.html>

6. Гудилин А.А. Менеджмент [Электронный ресурс] : практикум / А.А. Гудилин, О.О. Скрыбин. — Электрон. текстовые данные. — М. : Издательский Дом МИСиС, 2015. — 82 с. — 978-5-87623-840-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/56560.html>

7. Смоловик Г.Н. Теория менеджмента [Электронный ресурс] : учебное пособие / Г.Н. Смоловик. — Электрон. текстовые данные. — Новосибирск: Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2016. — 244 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/69563.html>

6.2. Дополнительная литература

1. Дресвянников В.А. Менеджмент организации [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Дресвянников В.А., Чуфиштов О.Е., Зубков А.Б.— Электрон.текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2014.— 137 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/23580>

2. Попович А.М. Основы менеджмента [Электронный ресурс] : учебное пособие / А.М. Попович, И.П. Попович, С.А. Люфт. — Электрон. текстовые данные. — Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2015. — 508 с. — 978-5-7779-1892-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/59632.html>

3. Попович А.М. История управленческой мысли [Электронный ресурс] : учебное пособие / А.М. Попович, И.П. Попович, С.А. Люфт. — Электрон. текстовые данные. — Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2015. — 290 с. — 978-5-7779-1865-9. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/59602.html>

4. Эриашвили Н.Д. Основы менеджмента [Электронный ресурс] : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Н.Д. Эриашвили. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 271 с. — 5-238-01061-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71768.html>

6.3. Ресурсы сети Интернет

1. <http://www.ecsocman.edu.ru> Федеральный образовательный портал: Экономика. Социология, Менеджмент. Большая электронная библиотека
2. <http://www.aup.ru> Административно-управленческий портал: менеджмент и маркетинг в бизнесе. Большая электронная библиотека
3. <http://mevriz.ru/> Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»
4. <http://www.iet.ru> Институт экономики переходного периода.
5. <http://www.forecast.ru> Институт международных экономических и политических исследований
6. <http://issek.hse.ru> Институт статистических исследований и экономики знания ГУ ВШЭ
7. <http://www.sigma-econ.ru/ru/about/> Сигма. Сайт группы ведущих российских экономистов
8. <http://www.rsl.ru> Российская государственная библиотека
9. <http://www.nlr.ru> Российская национальная библиотека
10. <http://www.rvb.ru> Российская виртуальная библиотека
11. <http://sbiblio.com/biblio> Русский гуманитарный Интернет университет. Библиотека учебной и научной литературы
12. <http://www.elobook.com/> Экономическая библиотека онлайн
13. <http://studentam.net> Электронная библиотека учебников
14. <http://sophist.hse.ru> Единый архив экономических и социологических данных ГУ ВШЭ
15. Официальные сайты предприятий

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Будущий руководитель должен понимать сущность управления предприятием, принципы управления и значимость переменных факторов, которые отличают одну ситуацию от другой. При выполнении своих функций руководитель должен поступать творчески, умело маневрируя имеющимися ресурсами, «встраивая» свои знания и опыт в реальную действительность с выгодой для организации, общества и для себя.

Для решения проблем управления предприятием и повышения его эффективности в современных условиях необходимо: назначение на должность руководителя подходящих людей; пересмотр системы ценностей; выбор более удачных партнеров; формирование взаимоотношений с заинтересованными группами; постоянное совершенствование деятельности предприятия на основе развития персонала, командной работы и формирования имиджа предприятия.

Указанные требования определяют необходимость соответствующей подготовки будущих специалистов в области управления. Обучение методам решения современных проблем управления предприятием основано, прежде всего, на анализе большого количества управленческих ситуаций, а также участии в семинарских занятиях и деловых играх, что позволит сформировать и развить компетенции, необходимые современному руководителю.

Изучение теоретического материала, выполнение задания практических занятий, лабораторных работ и индивидуальных домашних заданий, в т.ч. курсового проекта, позволит по-новому взглянуть на современные проблемы управления предприятием, а также овладеть методами и подходами к их решению.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Борисенко И.Л. Менеджмент: учеб. пособие [Электронный ресурс]. – Электрон. текстовые, граф. данные (1,2 Мб) / И.Л. Борисенко, И.В. Каблашова, И.В. Логунова. – Воронеж : ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный технический университет», 2014.217 с.

2. Борисенко И.Л. Менеджмент: практикум: учеб. пособие [Электронный ресурс]. – Электрон. текстовые, граф. данные (1,5 Мб) / И.Л. Борисенко, И.В. Каблашова, И.В. Логунова. – Воронеж : ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный технический университет», 2014.148 с.

3. Елфимова И.Ф. Современные проблемы менеджмента: учеб. пособие / И.Ф. Елфимова. Воронеж: ГОУВПО «Воронежский государственный технический университет», 2009 134 с.

4. Каблашова И. В. Теория менеджмента: история управленческой мысли: учеб. пособие / И.В. Каблашова, И.В. Логунова, И.Ф. елфимова. - Воронеж: ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный технический университет», 2013. 191 с.

5. Каблашова И.В. Современные теории и концепции в менеджменте: учеб.-метод. пособие [Электронный ресурс]. – Электрон. текстовые, граф. данные (0,98 Мб) / И.В. Каблашова, В.Н. Родионова. - Воронеж: ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный технический университет», 2014. 206 с.

6. Борисенко И.Л. Менеджмент предприятия: курсовое проектирование: учеб. пособие / И. Л. Борисенко, И. В. Каблашова, И.В. Логунова. Воронеж: ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный технический университет», 2011.130 с.

7. Основы менеджмента: практикум: учеб. пособие / И. Л. Борисенко, И. Ф. Елфимова, И. В. Каблашова, И.В. Логунова. Воронеж: ГОУ ВПО «Воронежский государственный технический университет», 2011. 155 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Форма бланка задания на выполнение курсового проекта

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФГБОУ ВО «ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
ИЭФ (ФЗО)
Кафедра экономики и управления на предприятии
машиностроения

ЗАДАНИЕ на курсовой проект

По дисциплине: «Современные проблемы управления предприятием»

Тема курсового проекта: _____

Студент группы _____
фамилия, имя, отчество

Номер зачетной книжки _____

Перечень вопросов, подлежащих разработке:
разработка теоретического, аналитического разделов и рекомендации

Объем курсового проекта: _____ листов формата А4

Сроки выполнения разделов курсовой работы:

Введение и теоретический раздел, список литературы _____

Аналитический - _____

Рекомендации, заключение, глоссарий

Срок защиты курсового проекта _____

Руководитель _____

подпись, инициалы, фамилия, дата

Задание принял студент _____

подпись, инициалы, фамилия, дата

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Бланк контроля выполнения курсового проекта

Структура работы	Контрольная точка 1 (дата): Замечания руководителя	Контрольная точка 2 (дата): Замечания руководителя	Контрольная точка 3 (дата): Замечания руководителя
Введение: ➤ Актуальность темы ➤ Цель КР ➤ Задачи КР ➤ Предмет исследования ➤ Объект исследования ➤ Содержание по главам			
1. Теоретическая часть: ➤ Сущность и содержание базовых понятий, категорий; ➤ Анализ проблемы, основные тенденции развития; ➤ Анализ точек зрения специалистов по теоретическим и методическим аспектам проблемы ➤ Выводы, определить направления, которые предполагается проанализировать с точки зрения практики (на предприятии) ➤ Наличие ссылок на литературные источники			
2. Аналитическая часть: ➤ Характеристика предприятия ➤ Анализ предмета исследования на предприятии ➤ Выводы (слабые и сильные стороны; достоинства и недостатки)			
3. Рекомендации: ➤ Общие рекомендации ➤ Разработка одного конкретного предложения			
Заключение			
Список литературы			
Глоссарий			

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ	7
2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ	106
3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ЛАБОРАТОРНЫХ РАБОТ.....	133
4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ.....	155
5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВОГО ПРОЕКТА	175
6. СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	188
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	191
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	192
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	193

Учебное издание

Каблашова Ирина Владимировна

Елфимова Ирина Федоровна

Логунова Ирина Валериевна

**СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
ПРЕДПРЯТИЕМ**

Компьютерная верстка И.В. Логуновой

Подписано к изданию 21.06.2018.

Объем данных 1,4 Мб.

**ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический
университет»**

394026 Воронеж, Московский просп., 14