

ТЕМА 3.1. ПОНЯТИЕ И НАУЧНАЯ БАЗА МЕНЕДЖМЕНТА

Содержание вопроса. Понятие менеджмента. Современные тенденции развития менеджмента как науки и практики. Менеджмент как наука, искусство, практика. Научная база менеджмента. Причины возникновения менеджмента. Сущность менеджмента.

Понятие системы менеджмента на предприятии. Основные элементы системы менеджмента и их краткая характеристика: цели, принципы, функции, методы, организационная структура, техника, технология менеджмента, персонал управления, управленческая информация.

С позиции кибернетики как науки об общих законах управления, на рисунке представлен типовой, или универсальный, контур управления, т.е. общая схема для объектов различной природы.

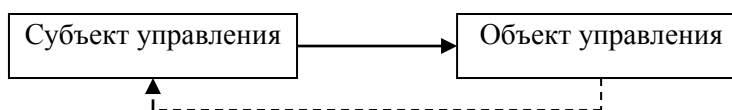


Рисунок. – Типовой контур управления

На рисунке показаны:

1. Объект управления – это то, на что направлено управляющее воздействие.
2. Субъект управления – это тот, кто оказывает воздействие на объект управления.
3. Сплошная линия, соединяющая объект и субъект управления, – это взаимосвязь между ними, указывающая на подчиненность объекта субъекту управления. Данная связь является прямой и по ней передается управляющее воздействия субъекта на объект управления.
4. Пунктирная линия, соединяющая объект и субъект управления, – это обратная связь, представляющая поток информации о характере изменений объекта под влиянием управляющих воздействий субъекта.

Исходя из кибернетической схемы управления (рисунок) его понятие наиболее емко и кратко формулируется следующим образом:

Управление – это специфический вид деятельности субъекта управления (у предприятия субъект управления – совокупность людей), осуществляемая для перевода «объекта-системы» из исходного (начального) состояния в желаемое (запланированное).

Причинами возникновения управления являются:

1. Необходимость осуществления совместной деятельности людей.
2. Невозможность выполнять одновременно физическую работу и осуществлять функции менеджмента в процессе совместной деятельности людей.

Смена парадигм управления в нашей стране полностью соответствует основным тенденциям развития этой науки за рубежом. Основными причинами возникновения данных тенденций являются:

1. Научно-технический прогресс.
2. Интеграция и концентрация научного и производственного потенциала.
3. Развитие отраслей, оказывающих услуги, а также основанных на новых технологиях.
4. Специализация производства на конкретных запросах потребителей, то есть небольших по ёмкости рынках, что привело к образованию большого числа средних и мелких предприятий, усложнению связей между предприятиями, высокой значимости таких их свойств, как адаптивность, гибкость, динамичность.

Эти тенденции обусловили возникновение следующих основных положений современной управленческой науки:

- предприятие – это открытая система, рассматриваемая в единстве факторов внутренней и внешней среды;
- ориентация не на объём выпуска, а на удовлетворение потребностей потребителей;
- ситуационный подход к управлению, признание важности быстроты и адекватности управленческой реакции;
- главный ресурс предприятия – люди, обладающие необходимыми знаниями, умениями и навыками, а также условия для реализации их потенциала;
- ориентация на повышение роли организационной культуры и инноваций, мотивацию работников.

Управление может рассматриваться в трёх основных аспектах:

1. Управление как наука, то есть наука управления, возникшая на базе практической деятельности по управлению организациями и имеющая свой предмет исследования, свои проблемы и пути их решения. Научную основу этой дисциплины составляют вся сумма знаний об управлении в виде концепций, теорий, принципов, способов, форм управления. В самостоятельную область человеческих знаний менеджмент выделился в конце 19 века.

2. Управление как искусство – это управление, рассматриваемое с точки зрения конкретных управленческих действий. Высокая степень овладения практикой управления может рассматриваться как искусство. Причинами рассмотрения управления как искусства являются: высокая сложность организаций как объектов управления, большое количество факторов, на них воздействующих, участие в управлении людей, необходимость для успешной управленческой деятельности наличия таланта и опыта.

3. Управление как практика. Практика управления связана с использованием теоретических положений в конкретной работе по управлению предприятиями и обобщением этой практики для развития теории.

Менеджмент – синтетическая наука. В нем используются концептуальные основы и результаты исследований многих наук, среди которых можно выделить следующие:

- экономические науки: экономическая теория (макро и микроэкономика), экономика отраслей национальной экономики;
- правовые науки: гражданское право, хозяйственное право, трудовое право;
- социология организаций и психология управленческой деятельности;
- физиология человека;
- управленческие науки: кибернетика, общая теория систем, системный анализ, структурно-функциональный анализ, теория организации;
- теория исследования операций;
- теория информации;
- экономико-математические науки;
- общая и прикладная теории систем и т.д.

Система менеджмента представляет собой определенную совокупность элементов, свойства которых подбираются исходя из характера целей и принципов управления тем или иным объектом. Содержание управленческой деятельности предполагает следующий состав элементов системы менеджмента:

$$См = Цм + Пм + Фм + Мм + ОСсм + Пу + Тм + Тхм + Им,$$

где Цм - цели управления объектом (это идеальное выражение желаемого субъектом состояния объекта управления);

Пм - принципы менеджмента (это правила осуществления управленческой деятельности);

Фм - функции управления (это специализированные виды управленческих работ);

Мм - методы менеджмента (это способы осуществления функций управления);

ОСм - организационная структура системы менеджмента (представляющая собой совокупность трех элементов: 1) исполнители функций; 2) функциональные обязанности испол-

нителей функций, т.е. персонала управления; 3) взаимосвязи между этими исполнителями по поводу осуществления возложенных на них функциональных обязанностей);

Пу - персонал управления (это работники, реализующие функции управления);

Тм - техника менеджмента (это технические средства, с помощью которых выполняются управленческие работы);

Тхм - технология менеджмента (это последовательность выполнения управленческих работ с использованием определенных технических средств и методов);

Им - информация, используемая при выполнении управленческих работ (это предмет труда управленческих работников).

ТЕМА 3.2. СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА

Содержание вопроса. Роли менеджера: связанные с принятием решений, связанные с обработкой информации, связанные с межличностным взаимодействием.

Особенности труда менеджера. Разделение труда менеджеров: функциональное, структурное, технологическое и профессионально-квалификационное, вертикальное, горизонтальное.

В современной организации менеджер выполняет три основных роли:

1. Роли, связанные с принятием решений. В данной роли функциями менеджера являются:

- определение направления роста организации, поиск для этого возможностей как внутри организации, так и за ее пределами;
- разработка и реализация проектов по совершенствованию, приносящих изменения; контроль над разработкой проектов;
- разработка и реализация корректировочных действий, когда организация сталкивается с неожиданными нарушениями функционирования;
- ответственность за распределение всевозможных ресурсов организации;
- представление организации на переговорах.

2. Роли, связанные с обработкой информации. В данной роли функциями менеджера являются:

- сбор разнообразной информации специализированного характера о внешней и внутренней среде организации;
- координация потоков внешней и внутренней информации в организации;
- распределение полученной информации в виде фактов и нормативных установок между подчинёнными, разъясняет политику и основные цели организации;
- передача информации для внешних контактов организации.

3. Роли, связанные с межличностным взаимодействием. В данной роли функциями менеджера являются:

- выполнение обязанностей правового и социального характера;
- ответственность за мотивацию подчинённых на достижение целей организации, ответственность за набор и подготовку работников.

Специфическими особенностями управленческого труда являются:

1. Он является умственным трудом, состоящим из трёх видов деятельности: организационно-административной, аналитической и конструктивной, информационно-технической.

2. Участвует в создании материальных благ не прямо, а косвенно, через труд других работников.

3. Предметом труда является информация, средством труда – вычислительная и другая оргтехника, результатом труда – управленческое решение.

В процессе осуществления управленческими работниками управленческих функций имеет место разделение труда. Разделение труда менеджеров – специализация управленческих работников на выполнении определенных видов деятельности, разграничение полномо-

чий, прав и сфер ответственности, на основе которых решается проблема повышения результативности труда управляющих. Различают следующие виды разделения труда менеджеров:

Функциональное - основывается на формировании групп работников управления, выполняющих одинаковые функции менеджмента (планирование, организация, мотивация, контроль). Соответственно в аппарате управления появляются специалисты, занимающиеся своими конкретными вопросами.

Структурное - исходит из таких характеристик управляемого объекта, как организационная структура, масштабы, сферы деятельности, отраслевая, территориальная специфика. В силу разнообразия факторов, воздействующих на структурное разделение труда, оно специфично для каждой организации.

Технологическое и профессионально-квалификационное - учитывает виды и сложность выполняемых работ. Выделяют руководителей (принятие решений, организация их реализации), специалистов (проектирование и разработка вариантов решений), служащих (информационное обеспечение процесса).

Различают вертикальное и горизонтальное разделение управленческого труда.

Вертикальное – построено на выделении трех уровней управления:

Низовой (35-40%) – менеджеры, имеющие в своем подчинении работников преимущественно исполнительского труда. Осуществляют управление такими первичными подразделениями, как бригады, смены, участки.

Средний (50-60% общей численности управленческого персонала) включает менеджеров, ответственных за ход производственного процесса в подразделениях. Сюда входят менеджеры штабных и функциональных служб аппарата управления фирмы, ее филиалов, отделений, а также руководство вспомогательных и обслуживающих производств, целевых программ и проектов.

Высший - (3-7%) – администрация предприятия, осуществляющая общее стратегическое руководство организацией, ее функциональными и производственно-хозяйственными комплексами.

Горизонтальное разделение труда предполагает, что на каждом уровне управления предусматривается определенный объем работ по функциям управления. Более глубокое разделение предполагает специализацию по основным подсистемам предприятия (персонал, НИОКР, маркетинг, производство, финансы).

ТЕМА 3.3. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

Содержание вопроса. Понятие организации. Формальные и неформальные организации. Жизненный цикл организации. Основные характеристики организации: ресурсы, внешняя среда, горизонтальное разделение труда, вертикальное разделение труда, структура организации, управление.

Организация как открытая и закрытая система.

Для возникновения организации требуется выполнение следующих трёх условий:

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

Различают формальные и неформальные организации.

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

Неформальные организации – группы, которые возникают спонтанно, и где люди вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно. Образуются практически во

всех формальных организациях, за исключением очень малых. Неформальные организации формальной структуры не имеют.

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

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

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

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

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

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

Основными характеристиками организации являются:

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

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

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

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

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

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

В менеджменте существует две точки зрения на организацию: как на закрытую систему и как на открытую систему.

1. Организация как закрытая система.

1.1. С точки зрения **школы научного менеджмента** организация рассматривается как механистическая конструкция. Основными положениями данного подхода являются:

– Предприятие – это механизм, представляющий комбинацию основных производственных факторов: средства производства, рабочей силы, сырья и материалов. Его целями являются: максимизация прибыли, рентабельность капитальных вложений, скорость оборота капитала. Для их достижения при минимальных затратах необходимо использовать все виды ресурсов.

– Основная функция менеджмента – оперативное управление, с помощью которого оптимизируется структура факторов производства и всего производственного процесса.

– Оценка эффективности функционирования организации производится по экономическому показателю, определяемому как отношение выпущенной продукции к затраченным ресурсам.

– В модели недостаточно учитывается роль человеческого фактора в эффективной работе организации.

– Механистическая модель позволяет установить технико-экономические связи и зависимости между различными факторами производства, что составляет ее сильную сторону.

1.2. С точки зрения **школы человеческих отношений** организация рассматривается как коллектив, построенный на разделении труда. Основными положениями данного подхода являются:

– Важнейшим фактором производительности на предприятии является человек.

– Моделируется система поддержания человеческих отношений внутри организации. Предпочтение отдается демократическому стилю управления, обеспечивающему наиболее полное раскрытие способностей работающих за счет их вовлеченности в процесс разработки управленческих решений.

– Главные задачи менеджера заключаются в организации и управлении персоналом.

– Организация обеспечивает определенные структуры, регулирует отношения между работающими, координирует процессы, необходимые для выполнения поставленных задач.

– Управление подразумевает личное и конкретное воздействие на сотрудников, необходимое для своевременного принятия решения и успешной реализации поставленных планов.

– В качестве критерия успешности работы по данной модели принимается повышение эффективности организации за счет совершенствования ее человеческих ресурсов. Внимание концентрируется только на одном внутреннем факторе, все остальные факторы подчинены ему.

2. Организация как открытая система.

2.1. С точки зрения **общей теории систем** организация рассматривается как сложная иерархическая система. Основными положениями данного подхода являются:

– Главная идея заключается в признании взаимосвязей и взаимозависимостей элементов, подсистем и всей системы в целом с внешней средой.

– Ключевые факторы успеха организации находятся в двух сферах: во внешней (из которой она получает все виды ресурсов) и во внутренней (сильные и слабые стороны которой создают предпосылки для преобразования ресурсов в продукцию и услуги).

– В данной модели главным направлением деятельности менеджеров становится стратегическое управление.

– Модель утверждает единство системной многоплановости и сложности внешней среды. Эффективность организации при этом оценивается как системная целесообразность, учитывающая ее способности к саморегулированию и самоорганизации, а также к достиже-

нию целей при изменении внешних условий. В центре внимания при оценке эффективности оказываются ресурсы, получаемые из окружающей среды.

2.2. С точки зрения **концепции заинтересованных групп** организация рассматривается как общественная организация. Основными положениями данного подхода являются:

– Модель представляет предприятия как общественные организации, в деятельности которых заинтересованы различные группы как внутри, так и вне их границ.

– Взаимосвязь предприятий проявляется в том, что они для производства товаров и услуг используют ресурсы, предоставляемые поставщиками, интересы которых также удовлетворяются продукцией других предприятий.

– Цели предприятия трактуются с позицией удовлетворения запросов связанных с ним групп (потребителей, поставщиков, инвесторов, общества в целом). Подход означает принятие стратегии ограниченной оптимизации, при которой достижение какой-либо одной цели лимитируется требованием выполнять другие. Это приводит к необходимости соблюдения баланса между такими разными по значению целями, как объем продаж, прибыль, интересы персонала и местных органов власти, защита окружающей среды.

– Главными функциями менеджмента становятся: достижение высокой производительности и эффективности путем укрепления духа сотрудничества и вовлеченности работников в дела организации, а также постоянного балансирования интересов основных групп вовлеченных в дела организации лиц, необходимого для укрепления позиций предприятий в обществе.

– Определение эффективности базируется на выборе ценностей и определении политической ориентации организации. Поэтому наряду с использованием критериев социально-экономической эффективности работа организации оценивается и по таким направлениям, как политика увязки собственных интересов с интересами партнеров по бизнесу, а также соответствие социально-культурной политике нормам и ценностям общества.

ТЕМА 3.4. ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

Содержание вопроса. Актуальность анализа внешней среды. Менеджмент и внешняя среда организации: сущность и факторы внешней среды, внешняя среда прямого воздействия; внешняя среда косвенного воздействия.

Методы анализа внешней среды организации.

Важнейшим условием разработки эффективной стратегии предприятия является знание состояния его внешнего окружения, которое достигается путём проведения его анализа.

Понятие внешней среды предприятия имеет важнейшее значение в стратегическом управлении предприятием. Оно появилось в управленческой практике достаточно недавно. Ф. Котлер дает следующие определения внешней среды:

Внешняя среда фирмы – совокупность активных субъектов и сил, действующих за пределами фирмы и влияющих на возможности руководства устанавливать и поддерживать с целевыми клиентами отношения успешного сотрудничества.

Встречается несколько другое определение:

Внешняя среда включает все силы и организации, с которыми фирма сталкивается в своей повседневной и стратегической деятельности и которые оказывают на неё влияние.

Таким образом, практически все, что существует вне предприятия, может быть включено в состав его внешней среды, но только в том случае, если все эти элементы могут оказывать на него влияние.

С точки зрения предприятия, внешнюю среду предприятия можно охарактеризовать двумя чертами:

- широтой;
- механизмом воздействия на предприятие.

Эти характеристики можно использовать для разделения внешней среды на:

1. Среду ближайшего окружения или микросреду предприятия.
2. Отдаленную (общую) среду или макросреду.

Соответственно влияющие на деятельность фирм изменения во внешней среде можно разделить на две группы: макро- и микроперемены. Изменения в макросреде определяются внешними силами, которые воздействуют сразу на все рынки. К ним относятся крупные экономические, демографические, политические, технологические и культурные сдвиги. Изменения в макросреде предприятия непосредственного влияния на него не оказывают.

Под переменами в микросреде понимают специфические события, влияющие на отрасль, в которой оперирует фирма: изменения в потребностях и поведении ее покупателей, конкурентов, посредников и поставщиков. Посредством микроизменений происходит воздействие перемен на макроуровне на конкретную отрасль. Таким образом, непосредственное влияние на деятельность предприятия оказывает его микросреда, которой и должно уделяться основное внимание.

Для анализа факторов внешней среды предприятия применяется множество различных методических приёмов, которые можно разделить на две основные группы:

1. Общие методы анализа. Данная группа методов применима ко всем группам факторов внешней среды. К этим методам относятся:

- методика анализа факторов макросреды предприятия (методика «PEST»-анализа);
- методика качественного анализа важности факторов внешней среды предприятия;
- методика количественного анализа важности факторов внешней среды предприятия;
- методика качественного анализа значимости факторов внешней среды предприятия.

2. Специальные методы. Данная группа методов применяется для анализа отдельных групп факторов внешней среды, например, конкурентных (модель «5-ти сил конкуренции» М. Портера, карты стратегических групп, оценка интенсивности конкуренции), или отдельных её характеристик, например, нестабильности (матрица оценки нестабильности внешней среды И. Ансоффа).

ТЕМА 3.5. ШКОЛЫ УПРАВЛЕНИЯ

Содержание вопроса. Школа научного управления (Ф. Тейлор, Ф. и Л. Гилберт, Г. Гант). Административная (классическая) школа управления (А. Файоль, Л. Урвик, Дж. Мунни). Школа человеческих отношений и поведенческие науки (М. Фоллет, Э. Мэйо). Школа науки управления (Р. Акофф, Ф. Эмери и др.). Основные теории и концепции. Вклад в современную теорию управления.

Школа научного управления. Исторически первой школой научного менеджмента была школа научного управления, (1885-1920 гг.) связанная с работами Ф. Тейлора, Френка и Лилии Гилбрет, Генри Гантта.

Методология школы. Создатели школы считали, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ, можно усовершенствовать многие операции ручного труда. Первой фазой методологии были анализ содержания работы и определение ее основных компонентов. Так, Гилбреты изучали операции, используя кинокамеру в сочетании с микрохронометром, фиксирующим интервалы до 1/200 с., чтобы определить время, необходимое на конкретное движение при выполнении работы. Тейлор измерял количество руды и угля, которое человек может поднять на лопатах различного размера, а также явился создателем современной теории резания.

Отношение к человеческому фактору. Характерным для школы научного управления было систематическое использование стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности и объема производства. Предусматривалась возможность перерывов в производстве, в том числе и для отдыха. Количество времени, выделяемое на выполнение определенных заданий, было реалистичным, что давало руководству возможность устанавливать нормы производства, которые были выполнимы, и платить дополни-

тельно тем, кто превышал эти нормы. При этом люди, которые производили больше, вознаграждались больше. Авторы теоретических разработок также признавали важность отбора людей, которые физически и интеллектуально соответствовали выполняемой работе; подчеркивалось большое значение обучения. Всё это выразилось в принципах менеджмента, предложенных Ф. Тейлором.

Отделение функций управления от работы. Школа научного управления выступала за отделение управленческих функций обдумывания и планирования от фактического выполнения работы. Работа по управлению – это определенная специальность, и организация в целом выиграет, если каждая группа работников сосредоточится на том, что она делает успешнее всего (при старой системе рабочие сами планировали свою работу). В результате управление стало широко признаваться как самостоятельная область научных исследований, при этом представители школы занимались проблемами повышения эффективности труда на уровне ниже управленческого (то, что сейчас называется научная организация труда).

Административная (классическая) школа управления (1920-1950 гг.) – исторически вторая школа управления. Представители школы (А. Файоль, Л. Урвик, Дж. Муни) имели непосредственный опыт работы в качестве руководителей высшего звена управления в большом бизнесе.

Особенности школы. Исследования были направлены на повышение эффективности работы всей организации. Представители данной школы (работы которых в значительной степени исходили из личных наблюдений, а не основывались на научной методологии) старались взглянуть на организации с точки зрения широкой перспективы, пытаясь определить общие характеристики и закономерности организаций.

Цель школы – создание универсальных принципов (законов) управления, следование которым приведет организацию к успеху. Выделялось две категории принципов управления:

1. Связанные с разработкой рациональной системы управления организацией. Определяя основные функции бизнеса как финансы, производство и маркетинг, «классики» были уверены, что могут определить лучший способ разделения организации на подразделения или группы. Файоль рассматривал управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций.

2. Связанные с построением структуры организации и управления работниками.

Школа человеческих отношений и поведенческие науки (1930-1950 гг.). Наибольший вклад в развитие школы внесли два ученых - Мэри Паркер Фоллет и Элтон Мэйо.

Особенности школы. Движение за человеческие отношения зародилось в ответ на неспособность со стороны представителей научного управления и классической школы полностью осознать человеческий фактор как основной элемент эффективной организации. Эксперименты Э. Мэйо открыли новое направление в теории управления. Он обнаружил, что четко разработанные рабочие операции и хорошая заработная плата не всегда вели к повышению производительности труда. Силы, возникавшие в ходе взаимодействия между людьми, часто превосходили усилия руководителей. Более поздние исследования, проведенные Абрахамом Маслоу и другими психологами, помогли понять причины этого явления. Мотивами поступков людей, по Маслоу, являются в основном не экономические силы, а различные потребности, которые могут быть лишь частично и косвенно удовлетворены с помощью денег. Основываясь на этих выводах, исследователи полагали, что если руководство проявляет большую заботу о своих работниках, то и уровень удовлетворенности должен возрастать, что будет вести к увеличению производительности. Они рекомендовали использовать приемы управления человеческими отношениями, включающие более эффективные действия начальников, консультации с работниками и предоставление им более широких возможностей взаимного общения на работе.

Особенности развития взглядов на управление в поведенческих науках. Среди наиболее крупных фигур более позднего периода поведенческого направления (с 1950 г. по настоящее время) такие ученые, как К. Арджирис, Р. Лайкерт, Д. МакГрегор, Ф. Герцберг. Эти и другие исследователи изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, ха-

рактера власти и авторитета, лидерства, организационной структуры, коммуникации в организациях, изменения содержания работы и качества трудовой жизни. Новый подход стремился в большей степени оказать помощь работнику в осознании собственных возможностей на основе применения концепций поведенческих наук к построению и управлению организациями. Основной целью школы было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов. Главный постулат состоял в том, что правильное применение науки о поведении всегда будет способствовать повышению эффективности и работника, и организации. Однако в некоторых ситуациях данный подход оказывался несостоятельным.

Школа науки управления (с 1950 г. по настоящее время). Формирование школы связано с возникновением кибернетики и исследований операций. Первоначально исследование операций сводилось к разработке способов количественного анализа задачи как целого без выделения ее частей. По своей сути исследование операций - это применение методов научного исследования к операционным проблемам организации. Исследование операций основывается на математическом аппарате оптимального программирования, теории массового обслуживания, математической статистике, теории игр и др.

После постановки проблемы группа специалистов по исследованию операций разрабатывает модель ситуации. Модель – форма представления реальности, упрощающая эту реальность, облегчающая понимание ее сложностей. После создания модели переменным задаются количественные значения. Это позволяет объективно сравнить и описать каждую переменную и отношения между ними. Ключевой характеристикой науки управления является замена словесных рассуждений моделями, символами и количественными значениями. Компьютер позволил исследователям операций конструировать модели возрастающей сложности. Учеными строились модели, наиболее часто встречающиеся в менеджменте, а именно: распределение ресурсов, управление запасами, массовое обслуживание, выбор стратегии развития.

Теория принятия решений – дальнейшее развитие идей школы управления. Ее задачами являются: разработка методов математического моделирования процессов выработки и принятия решений в организациях; создание алгоритмов выработки оптимальных решений с применением теории статистических решений, теории игр и др.; разработка количественных прикладных и абстрактных моделей экономических явлений, в том числе моделей воспроизводства (в масштабе общества и на отдельных фирмах), моделей баланса затрат и выпуска продукции, моделей прогнозирования научно-технического и экономического развития.

ТЕМА 3.6. ПРОЦЕССНЫЙ, СИСТЕМНЫЙ И СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ

Содержание вопроса. Содержание и этапы развития процессного подхода. Сущность системного подхода. Концепция ситуационного управления.

Процессный подход. Процессный подход был впервые предложен приверженцами школы административного управления, которые пытались описать функции менеджера. Однако эти авторы были склонны рассматривать функции как независимые друг от друга. Процессный подход, в противоположность этому, рассматривает функции управления как взаимосвязанные. Управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других – это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, очень важны для успеха организации. Их называют управленческими функциями. Каждая управленческая функция тоже представляет собой процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления является общей суммой всех функций.

Системный подход. Применение теории систем в управлении в конце 50-х годов явилось важнейшим вкладом школы науки управления. Системный подход – это не набор каких-то руководств или принципов для управляющих – это способ мышления по отношению к организации и управлению. Теория систем обеспечила дисциплину управления основой для интеграции концепций, разработанных и предложенных более ранними школами.

Ситуационный подход. Ситуационный подход внес большой вклад в теорию управления, используя возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям. Центральным моментом ситуационного подхода является ситуация – конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время. Из-за того, что в центре внимания оказывается ситуация, ситуационный подход подчеркивает значимость «ситуационного мышления».

Как и системный, ситуационный подход не является простым набором предписываемых руководств, это скорее способ мышления об организационных проблемах и их решениях. В нем также сохранена концепция процесса управления, применимая ко всем организациям. Но ситуационный подход признает, что, хотя общий процесс одинаков, специфические приемы, которые должен использовать руководитель для эффективного достижения целей организации, могут значительно варьировать.

Ситуационный подход пытается увязать конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно. Ситуационный подход концентрируется на ситуационных различиях между организациями и внутри самих организаций. Он пытается определить, каковы значимые переменные ситуации и как они влияют на эффективность организации.

ТЕМА 3.7. ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ

Содержание вопроса. Сущность принципов управления. Роль принципов управления в системах управления. Классификация принципов управления: подход Ф. Тейлора, Г. Эмерсона, А. Файоля. Общие принципы управления (научность, системность, комплексность, экономичность, эффективность, мотивация).

Принципы управления являются важнейшей категорией науки управления и представляют собой правила осуществления управленческой деятельности. В основе ПУ лежат объективные законы и закономерности рационального осуществления совместной работы, экономической, хозяйственной деятельности. Кроме этого, ПУ вытекают из практического опыта людей по управлению объектами разного рода. Таким образом, принципы объективны, носят закономерный характер, отражают закономерности развития отношений управления, связаны по цепочке: законы – закономерности – опыт управления – принципы.

Функциональное назначение принципов менеджмента состоит в том, что они реализуют требования объективных законов и практики управления и используются в качестве правил руководства деятельностью людей, а также формирования, функционирования и развития систем управления различными объектами.

Фредерик Тейлор в своей книге «Принципы научного менеджмента» сформулировал их впервые в науке управления следующим образом:

1. Принцип научной организации труда. Данный принцип утверждает, что любая деятельность должна быть организована не стихийно (как он это называет система «инициатива и поощрение»), а научно, на основе проведенных исследований наилучших способов выполнения работы и наиболее производительного инструмента.

2. Принцип отбора и обучения персонала. Согласно этому принципу для конкретной работы может подойти не любой человек, а только тот, чьи качества ей соответствуют. Поэтому на первоначальном этапе следует отбирать для работы изначально предрасположенных к ней людей. Затем человека необходимо обучать приемам научной организации выпол-

нения работы. Обучение согласно Тейлору возложено на администрацию предприятия, а не самого рабочего.

3. Принцип разделения ответственности за выполняемую работу между рабочим и администрацией. Согласно этому принципу за результаты выполнения работы конкретным рабочим несёт ответственность не только сам рабочий, но и администрация предприятия, в обязанности которой входит определение научно обоснованных способов выполнения работы, отбор работников, их обучение этим способам, создание системы мотивации работников и контроль за их деятельностью.

4. Принцип мотивации. Согласно этому принципу для успешного выполнения работником своих обязанностей необходимо создать систему мотивации, в основе которой по Тейлору лежит принцип урочной работы (установления нормы дневной выработки) и премирования за полное выполнение норм.

5. Принцип комплексности. Согласно этому принципу система управления предприятием будет успешной только тогда, когда все вышеперечисленные принципы управления применяются одновременно.

Гаррингтон Эмерсон в книге «Двенадцать принципов производительности» (1912 г.) сформулировал их следующим образом:

1. Отчетливо поставленные идеалы или цели.

2. Здравый смысл. Данный принцип означает, что высокая производительность достигается только в случае, если деятельность соответствует здравому смыслу.

3. Компетентная консультация. Данный принцип означает, что высокая производительность достигается только в случае, если она осуществляется с использованием всех знаний многих людей.

4. Дисциплина. Данный принцип означает, что высокая производительность достигается только в случае, если деятельность персонала предприятия осуществляется дисциплинировано, при этом важно, чтобы эта дисциплина была не вынужденной (достигнутой страхом и наказанием), а была следствием искренней убежденности каждого работника в её необходимости.

5. Справедливое отношение к персоналу. Данный принцип означает, что высокая производительность достигается только в случае, если а) для работы отбирается только наиболее приспособленный к ней персонал; б) рабочему обеспечиваются все необходимые для производительного труда условия; в) выполненная работа справедливо вознаграждается; г) рабочий с высокой производительностью труда имеет постоянное повышение заработной платы и карьерный рост; д) рабочие, не справляющиеся с работой, увольняются.

6. Быстрый, надежный, полный, точный, постоянный учет. Данный принцип означает, что высокая производительность достигается только в случае, если налажен учёт всех расходов, которые несёт предприятие.

7. Диспетчеризация. Диспетчеризация (от англ. dispatch – быстро выполнять), централизация (концентрация) оперативного контроля и управления на предприятиях, основанная на применении современных средств передачи и обработки информации.

8. Нормы и расписания. Данный принцип означает, что высокая производительность достигается только в случае, если выполняемая работа нормирована, а норма установлена на основе научных принципов.

9. Нормализация условий. Данный принцип означает, что высокая производительность достигается только в случае, если для работы будут созданы условия, в которых она может осуществляться наиболее продуктивно.

10. Нормирование операций. Данный принцип означает, что высокая производительность достигается только в случае, если для выполнения работы предварительно определены все необходимые для этой операции.

11. Писанные стандартные инструкции. Данный принцип означает, что высокая производительность достигается только в случае, если все нормы, нормативы, условия деятельно-

сти и т.п. на предприятии описаны в стандартных инструкциях, которые доведены до каждого работника и являются обязательными к выполнению.

12. Вознаграждение за производительность.

Анри Файоль создал доктрину административного управления, основные черты которой изложил в книге «Общее и промышленное управление» (1916 г.). Принципы управления (администрирования) в этой доктрине представлены следующим образом.

1. Разделение труда (как основа специализации функций и разделения властей).

2. Авторитет. Начальник должен восполнять авторитет должности личным авторитетом, который является результатом интеллигентности, знания, опыта, морального достоинства; способностью распоряжаться проделанной работой. Ответственность является необходимой принадлежностью власти (т.е. воздаяние награды или наказание за пользование властью).

3. Дисциплина (обязательна для руководящих лиц и рядовых функционеров).

4. Единство распорядительства (подчиненный не должен получать распоряжений более как от одного начальника).

5. Единство руководства (должен быть один руководитель и единый план как условие объединения усилий и согласованности действий).

6. Подчинение частного интереса общему (вместе с тем при столкновении интересов принято их примирять).

7. Вознаграждение труда (должно быть справедливым, удовлетворять персонал и предприятие, служащего и нанимателя).

8. Централизация (необходимо находить степень соотношения централизации и децентрализации, наиболее благоприятную для предприятия, организации).

9. Иерархия (можно совместить уважение к "иерархической колее" обязательством быстро доходить до цели, употребляя "мостки").

10. Порядок (устанавливается правилом: определенное место для каждого лица и каждое лицо на своем месте. Определенное место для всякой вещи и всякая вещь на своем месте).

11. Справедливость (сочетание благожелательности с правосудием).

12. Устойчивость персонала (длительность пребывания работников в одной и той же должности. На практике это вопрос меры).

13. Инициатива (возможность нечто задумать и осуществить, предоставляя полную самостоятельность функционерам, даже ценой некоторых жертв со стороны собственного самодлюбия).

14. Единение персонала (обеспечивается многими средствами и единством распорядительства).

Общие принципы управления – это правила, которыми руководствуются при управлении объектами различной отраслевой принадлежности или специфики, т.е. они присущи всем системам управления, поэтому нами они называются общими. Эта группа принципов отражает требования, предъявляемые к качеству систем управления, в целом к управленческой деятельности. К основным из них относятся следующие:

1. Научность. Правило, утверждающее, что управленческая деятельность, формирование, функционирование и развитие систем управления должны базироваться на основе данных науки, т.е. объективных законах и закономерностях.

2. Системность. Качество функционирования систем управления зависит от того, насколько эти элементы систем управления соответствуют друг другу и целям управления, т.е. результативность управления во многом предопределяется тем, насколько оно (управление) соответствует критериям системы.

3. Комплексность. Это правило выступает как составная часть принципа системности и предполагает необходимость всестороннего учета всех факторов, воздействующих на объект управления.

4. Экономичность. Управление должно осуществляться с наименьшими затратами ресурсов, однако не в ущерб его рациональности и результативности.

5. Эффективность. Этот принцип – требование к управленческой деятельности обеспечивать высокую результативность (прибыльность) функционирования объекта управления.

6. Мотивация. Этот принцип утверждает, что управление может быть высоко результативным только при справедливом стимулировании деятельности персонала объекта и субъекта управления.

ТЕМА 3.8. ФУНКЦИЯ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ И ВИДЫ ГЛАВНЫХ ЦЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ

Содержание вопроса. Роль целей в управлении. Функция целеполагания. Трактовка категории цель и её генезис. Виды главных целей предприятия. Главная цель – получение прибыли, сущность и недостатки. Главная цель – максимизация акционерной стоимости, сущность и недостатки. Главная цель – максимизация совокупной выручки, темпов роста, сущность и недостатки. Главная цель – удовлетворение потребностей потребителей, сущность и недостатки.

В литературе существует фактически единый подход к трактовке категории «цель». Первоначально категория «цель» трактовалась антропоморфно, т.е. «человекоподобно», поскольку одной из важнейших характеристик человека является способность к целеполаганию. Следуя Платону, Аристотель определил цель как форму сознания, мысленный образ, представление и т.п., и после него такое понимание цели преобладало среди учёных. У Августина Блаженного цель – мысленный образ, у И. Канта – идея следствия, у Шеллинга и Гегеля – понятие предмета, у Л. Фейербаха – волевое представление, у К. Маркса – мысленный образ результата. Именно подход К. Маркса к трактовке цели в силу известных причин закрепился в отечественной теории и практике. В настоящее время считается, что цель должна мыслиться не антропоморфно, а как присущая и людям, и сложным техническим, и производственным системам.

По своей сущности цель представляет собой потребный реальный будущий результат деятельности предприятия.

Понятие «потребный» означает, что цель означает недостаток, нехватку чего-либо и является побудителем активности производственной системы. Понятие «реальный» означает, что цель не должна пониматься как мысленный образ или иная модель будущего результата. Понятие «будущий» означает, что цель принадлежит сфере возможного, а не действительного, существующего в настоящий момент времени.

В литературе можно выделить два основных подхода к определению целей предприятия: а) когда выделяется главная цель предприятия, а затем происходит её декомпозиция (расчленение) на подцели различных порядков; б) когда выделяется несколько равнозначных целей предприятия, а затем происходит их декомпозиция на подцели различных порядков.

В рамках первого подхода наиболее часто встречающимися в качестве главной цели предприятия в современной экономической литературе являются следующие:

- максимизация или получение прибыли (Дж. Хикс);
- максимизация совокупной выручки (У. Баумоль);
- максимизация темпов роста (Р. Маррис);
- максимизация рыночной (акционерной) стоимости предприятия;
- удовлетворение потребностей потребителей (концепция маркетинга).

а) Главная цель – максимизация или получение прибыли. Взгляд на предприятие как максимизатора прибыли в настоящее время является наиболее распространённым и лежит в основе неоклассической теории фирмы, разработанной Дж. Хиксом. Исторически в основе традиционного взгляда, согласно которому предприятия являются максимизаторами прибыли, лежат пять допущений:

1. Предположение, что под тем, что называют «прибылью» и что, по предположению, максимизируется, кроется нечто однозначное и потенциально измеримое.

2. Предположение о «черном ящике», то есть о том, что предприятие действует как принимающая решение неделимая единица, поведение которой будет сходным с поведением отдельного предпринимателя или будет отличаться от него в минимальной степени с экономической точки зрения.

3. Предположение, что функция полезности предприятия как неделимой единицы принятия решений содержит только одну переменную, а именно однозначно определенную прибыль.

4. Предположение о рациональности.

5. Предположение о наличии полной достоверной информации.

В институциональном смысле концепцию максимизации прибыли можно трактовать как перенесение на предприятие целевой функции его принципала, в качестве которого может рассматриваться как предприниматель-владелец, так и акционеры, то есть собственники имущества.

Вследствие большого числа достаточно жёстких предпосылок концепция максимизации прибыли подвергается критике как с точки зрения максимизации, так и с точки зрения сущности самой цели.

Так, выделяют две основные причины, наличие которых делает невозможным максимизацию прибыли предприятием в действительности:

1. Последствия неопределённости ситуации.

2. Сложность организационной структуры.

Данные эмпирических исследований деятельности предприятий позволяют сделать вывод о том, что, во-первых, получение прибыли не является единственной целью руководства предприятия, во-вторых, имеют место значительные различия в приоритетности целей, обусловленные культурными различиями руководителей.

Существует несколько факторов, которые позволяют объяснить данные о реальных целях руководителей предприятий:

1. Слабая заинтересованность работников предприятия, особенно среднего и младшего звена, в получении прибыли.

2. Отделение собственности от управления и множественность управленческих целей.

3. Отделение собственности от управления порождает возникновение отношений «принципал-агент» и возможность оппортунистического профессиональных управляющих. Это означает, что в качестве принципала начинают фигурировать не только владельцы предприятия, но и его работники, что изменяет целевую функцию предприятия.

4. Исследование мотивов деятельности людей позволяют говорить о том, что предположение о максимизации дохода как единственной переменной целевой функции принципала является ошибочным.

5. Концепция получения прибыли как главной цели предприятия не отражает важнейший аспект в деятельности предприятия – её долгосрочность.

6. Сегодня во всём мире и особенно в Беларуси с её социально-ориентированной экономикой повышается роль предприятия как социального института, выполняющего возложенные на него обществом и государством социальные функции, обуславливающие появление у предприятия соответствующих целей, трудно совместимых и даже противоречащих получению прибыли.

б) Главная цель – максимизация (повышение) акционерной стоимости предприятия. Основной предпосылкой рассматриваемого подхода является априорное утверждение о максимизации доходов акционеров как основной цели менеджмента предприятия. В данном случае имеет место перенесение целевой функции акционеров как принципала на предприятие, однако в отличие от концепции максимизации прибыли, данная целевая функция имеет иной вид – в ней принципал максимизирует не текущий доход, а будущий.

По сравнению с концепцией получения прибыли в качестве главной и единственной цели предприятия увеличение его акционерной стоимости имеет следующие преимущества:

1. Она вводит в процесс целеполагания понятие долгосрочности, то есть разграничивает краткосрочные и долгосрочные результаты деятельности предприятия.
2. Явно ориентирует предприятие на удовлетворение целей одной из заинтересованных групп – акционеров.

в) Главная цель – максимизация совокупной выручки, максимизация темпов роста. Данные альтернативы (менеджеральные теории) концепции максимизации прибыли как главной цели предприятия были предложены в рамках той же неоклассической модели фирмы. Концепцию максимизации совокупной выручки как главной цели предприятия предложил У. Баумоль, а максимизации темпов роста – Р. Маррис. Данные альтернативные цели были предложены с целью объяснить в рамках неоклассической теории фирмы данные эмпирических наблюдений за поведением реальных предприятий.

По мнению указанных авторов, реальное поведение предприятий объясняется наличием проблемы «принципал-агент», при которой агент – профессиональные управляющие за счёт наличия асимметричности информации и высоких издержек контроля над своей деятельностью получает фактический контроль над предприятием, то есть превращается в принципала. В результате целевая функция принципала приобретает иной вид, являясь по сути компромиссом между целями номинального принципала и реального – менеджеров. Такими альтернативными целями и являются максимизация совокупной выручки и темпов роста. Например, данные цели характерны для предприятий Японии в силу существования особых отношений между принципалом и агентом, а также специфической политики оплаты труда.

Достоинством рассматриваемых концепций главной цели предприятия является то, что они, отражая реальную ситуацию, отмечают важность целей заинтересованных групп предприятия – его управляющих и работников наряду с целями владельцев.

г) Главная цель – удовлетворение потребностей потребителей в продукции и услугах предприятия. В настоящее время в отечественной литературе очень популярна точка зрения о том, что удовлетворение потребностей потребителей в продукции и услугах является главной целью предприятия.

В основе этой концепции лежит априорное предположение о том, что любое предприятие создаётся и существует для удовлетворения потребностей потребителей. С институциональной точки зрения подобный подход может быть объяснён тем, что принципалом предприятия является совокупность потребителей, в качестве которых выступают все трудящиеся (как это провозглашалось в социалистической экономике), соответственно его целевая функция – удовлетворение потребностей – переносится на предприятие. Очевидно, что такая ситуация может быть только в экономике социалистического типа.

По сравнению с вышеперечисленными концепциями главной цели предприятия рассматриваемая имеет следующие преимущества:

1. Она вводит в процесс целеполагания понятие об удовлетворении потребностей потребителей как о средстве достижения целей предприятия и целей его заинтересованных групп.
2. Ориентирует на удовлетворение целей одной из заинтересованных групп – потребителей.

ТЕМА 3.9. ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

Содержание вопроса. Актуальность рассмотрения функций управления. Общие и конкретные функции управления. Краткая характеристика общих функций управления: функция планирование, подфункция целеполагание и прогнозирование, функция организация, функция координирование, функция регулирование, функция мотивация, функция учёт.

функция анализ. функция контроль. Конкретные функции управления. Взаимосвязь общих и конкретных функций управления.

Появление функций управления связано с горизонтальным (функциональным) разделением управленческого труда и связанной с ним профессиональной специализацией управленческих работников.

Функция выступает в качестве содержания управленческой деятельности, на которые она расчленяется по двум основным признакам. Первый из них – это временная логическая последовательность выполнения управленческих работ, которая объективно вытекает из сущности этой деятельности. Второй признак отражает специфику объекта управления, т.е. его характер, отраслевую принадлежность. Таким образом, функции управления – это специализированные по временной логической последовательности выполнения управленческих работ и характеру объекта управления виды управленческой деятельности. Временная последовательность выполнения управленческих работ закреплена в первом типе функций, называемых общими, универсальными или базовыми, характер объекта управления отражается во втором типе функций, называемых конкретными.

Выделение функций управления связано с появлением процессного подхода к построению технологии управления. С точки зрения процессного подхода управление рассматривается как процесс, так как работа по достижению целей с помощью других – это серия взаимосвязанных непрерывных действий. Эти действия, каждое из которых также является процессом, называют управленческими функциями. Сумма всех функций представляет собой процесс управления. Существует несколько точек зрения на функции менеджмента:

1. А. Файоль выделял пять функций управления. По его словам, «управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать».

2. Обзор современной литературы позволяет выявить следующие функции: планирование, организация, распорядительство, мотивация, руководство, контроль, координация, коммуникация, исследование, оценка, принятие решений, регулирование.

3. В общем виде процесс управления можно представить состоящим из функций планирования, организации, мотивации и контроля. Эти функции объединены связующими процессами коммуникации и принятия решения. Руководство рассматривается как самостоятельная деятельность.

4. Выделяют следующие общие функции управления, соответствующие определённым этапам управленческого процесса (цикла): планирование (целеполагание, прогнозирование) – организация – координирование – регулирование – мотивация – учёт – анализ – контроль.

Общие функции присущи любому объекту управления, независимо от характера его основной деятельности, отраслевой принадлежности, величины и т.д.

Функция «планирование». Планирование как функция менеджмента означает выработку и принятие определенного постановления, письменного или устного, в котором перед объектом управления будет поставлена та или иная цель, задача. Это постановление – управленческое решение. Планирование – это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению ее общих целей. С данной функции начинается процесс управления, от ее качества зависит успех операции. Вопросы, на которые призвана ответить функция планирования:

Где мы находимся в настоящее время?

Куда мы хотим двигаться?

Как мы собираемся сделать это?

Функция «организация реализации принятых решений» представляет собой определенную совокупность специализированных управленческих работ, целью которых является объединение людей для совместной деятельности.

В процессе их реализации воедино соединяются факторы производства (рабочая сила, предметы и орудия труда, информация в виде способов и правил осуществления производ-

ственной деятельности) и управления (работники аппарата управления, технические средства выполнения функций и управленческая информация). В результате формируются работоспособные производственные и управленческие подсистемы в рамках единой организации – системы (предприятия, фирмы) либо учреждения государственной и общественной форм деятельности. Применительно к управлению функция «организация» представляет собой процесс:

1. Закрепления вариантов разделения управленческого труда между персоналом фирмы.
2. Построения организационной структуры системы управления фирмой.
3. Формирования устойчивой совокупности всех сторон деятельности предприятия (технической, экономической, финансовой, социальной и др.), то есть организация производственных процессов и рабочих мест, на которых они выполняются.

Организация-координирование-регулирование в принципе представляют собой триединую функцию, но каждая из них осуществляется на разных временных стадиях управленческого цикла; организация – на этапе формирования системы управления, координирование – тоже на этой стадии, но после функции «организация», а регулирование – уже в динамике, т.е. в процессе функционирования системы управления.

Функция «координирование» (согласование). После осуществления функции «организация» могут возникнуть некоторые несоответствия между всеми элементами созданной системы или механизма достижения целей. Тогда необходимо уточнить характер действий исполнителей, сделать их более согласованными, гармоничными, эффективными. Такая «тонкая настройка» системы, т.е. управленческая работа, получила название функции координирования совместной деятельности. Согласованность частей системы путем установления между ними гармоничных связей осуществляется на основе рациональности, четкости взаимодействия исполнителей, оперативности и надежности.

Под механизмом координации понимается способ, при помощи которого реализуется функция координации деятельности, а также такие функции управления, как контроль и коммуникация. Всего выделяется пять основных механизмов координации: взаимное согласование, прямой контроль, стандартизация результатов труда (выпуска), стандартизация рабочих процессов, стандартизация навыков и знаний.

Функция «регулирование» – это выполнение текущих мероприятий по устранению отклонений от заданного организацией режима функционирования системы. Осуществляется эта функция в процессе оперативного управления совместной деятельностью людей путем диспетчеризации на основе контроля и анализа этой деятельности. Кроме этого, фундаментальной задачей этой функции является поддержание необходимого соответствия между всеми элементами системы согласно ее целям. Причем регулирование должно носить прогностический характер, т.е. обеспечить предвидение возможных состояний и условий функционирования управляемых объектов.

Функция «мотивация» заключается в том, чтобы персонал предприятия выполнял работу в соответствии с делегированными ему правами и обязанностями, сообразуясь с принятыми управленческими решениями. В общем смысле мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения определенных целей.

Научной основой реализации функции «мотивация» на предприятии являются содержательные и процессуальные теории мотивации.

Функция «учета деятельности» осуществляется для получения всеобъемлющей информации о состоянии деятельности (производственной, коммерческой, финансовой и т.д.). Выполняется путем измерения, регистрации и группировки данных, характеризующих объект управления. Различают оперативный, бухгалтерский и статистический учет.

Функция «анализ деятельности» – это комплексное изучение деятельности с помощью арсенала аналитических, экономико-математических методов для объективной оценки деятельности; выявления причин сложившегося состояния, динамики и закономерностей развития объекта управления; выявления взаимосвязей состояния объекта с различными фактора-

ми; количественной оценки эффективности деятельности; определения узких мест в развитии объекта (фирмы) и возможных путей улучшения сложившегося положения.

Методы проведения анализа: сравнительный; балансовый; по отклонениям показателей от заранее запрограммированных; факторный (выявление факторов, влияющих на состояние объекта анализа) с использованием моделирования для сравнения показателей модели со сложившимся состоянием; функционально-стоимостный (выявление функций объектов анализа и использования стоимостных критериев при выборе оптимальных решений); средних, абсолютных и относительных величин; выделение приоритетов; индексный; группировок; математической статистики.

Функция «контроль деятельности». Контроль как общая функция менеджмента – это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Он представляет собой систему наблюдения и проверки соответствия процесса функционирования управляемой подсистемы принятым решениям (поставленным целям), а также выработки определенных действий, направленных на ликвидацию выявленных отклонений.

Выделяют три аспекта управленческого контроля:

– установление стандартов – точное определение целей, которые должны быть достигнуты в определенный отрезок времени. Оно основывается на планах, разработанных в процессе планирования;

– измерение того, что было достигнуто за период, и сравнение достигнутого с ожидаемыми результатами;

– подготовка необходимых корректирующих действий. Менеджер должен выбрать одну из трех линий поведения: ничего не предпринимать, устранить отклонение или пересмотреть стандарт.

Второй тип функций управления получил название конкретных, так как они присущи определенным объектам управления, а их объем, содержание и число зависят от величины объекта управления, вида его деятельности и отраслевой принадлежности. Для предприятий промышленности характерны следующие конкретные функции:

1. Перспективное и текущее технико-экономическое планирование деятельности.
2. Оперативное управление основным производством.
3. Управление вспомогательным производством.
4. Управление материально-техническим обеспечением основного и вспомогательного производства.
5. Управление сбытом продукции.
6. Управление маркетингом.
7. Управление технической подготовкой производства.
8. Управление стандартизацией продукции.
9. Управление технологическими процессами.
10. Управление качеством продукции.
11. Управление гарантийным ремонтом и обслуживанием выпускаемой продукции.
12. Управление затратами и ресурсами.
13. Управление производительностью труда.
14. Управление трудом и мотивацией деятельности персонала.
15. Управление капитальным строительством, ремонтом зданий и сооружений.
16. Управление персоналом.
17. Управление творческой деятельностью персонала.
18. Управление социальным развитием коллектива предприятия.
19. Управление охраной окружающей среды.
20. Управление финансами.
21. Управление учетом и отчетностью.
22. Управление развитием производства и управленческой деятельности.
23. Управление делопроизводством.
24. Управление информационным обеспечением управленческой деятельности.

25. Управление правовым обеспечением управленческой деятельности.

26. Управление техническим оснащением управленческой деятельности.

Если рассматривать общие функции как присущие организации в целом, т.е. в качестве охватывающих все содержание ее управленческой деятельности, то их объем будет включать также и содержание конкретных функций. Каждая в отдельности общая функция в таком случае будет состоять из всех конкретных функций, но только в части, относящейся к профилю содержания данной общей функции управления. В свою очередь, каждая из конкретных функций управления в обязательном порядке будет включать весь набор общих функций управления, но только связанных с управлением определенной сферой управленческой деятельности.

ТЕМА 3.10. ОБЩИЕ ФУНКЦИИ – ПЛАНИРОВАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ

Содержание вопроса. Функция планирования. Понятие планирования. Планирование и моделирование. Временной горизонт планирования. Подфункции целеполагания и прогнозирования. Основные задачи и компоненты функции организации. Принципы реализации функции организации и их характеристика. Характеристика процесса реализации функции организации. Этапы реализации функции организации.

Планирование как функция менеджмента означает выработку и принятие определенного постановления, письменного или устного, в котором перед объектом управления будет поставлена та или иная цель, задача. Это постановление – управленческое решение. Планирование – это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению ее общих целей. С данной функции начинается процесс управления, от ее качества зависит успех операции. Вопросы, на которые призвана ответить функция планирования:

Где мы находимся в настоящее время? Менеджеры должны оценить сильные и слабые стороны организации в основных ее областях (финансы, маркетинг, персонал, НИОКР), чтобы определить, чего может реально добиться организация.

Куда мы хотим двигаться? Менеджеры должны, оценивая возможности и угрозы в окружающей организацию среде, определить, какими должны быть цели организации и что может помешать достижению этих целей.

Как мы собираемся сделать это? Менеджеры решают, что должны делать члены организации для достижения поставленных целей.

В результате осуществления общей функции «планирование» должна быть создана аналитическая модель деятельности организации на тот или иной промежуток времени (неделю, месяц, квартал, год, 4-5 лет). Эта модель выражена количественными параметрами, системой показателей производственно-хозяйственной деятельности, конкретными заданиями исполнителям и сроками их выполнения. Внутрифирменное планирование выполняет роль эффективного инструмента, обеспечивающего успешную деятельность, позволяет концентрировать ресурсы на приоритетных программах и проектах. При планировании деятельности широко используются маркетинговые исследования и разработки, что дает возможность определять и прогнозировать конкурентоспособность продукции (работ, услуг), динамику цен, объемы производства и др.

Планирование как управленческая деятельность представляет собой процесс выработки множества различных взаимосвязанных решений, касающихся будущей деятельности организации. При этом подразумевается, что желаемое состояние организации не наступит, если не выработать и не осуществить комплекс специальных мер. Особенностью планирования является необходимость непрерывного пересмотра планов, так как в сложной и динамичной рыночной сфере никакой план не может быть окончательным. В процессе планирования уточняются конкретные цели и задачи деятельности организации, способы их осуществления, определяются для этого необходимые ресурсы и возможности их приобретения либо

производства, порядок их распределения, обосновываются методики обнаружения ошибок и срывов плана, их предотвращения и исправления в процессе его реализации.

Значимость планирования заключается не столько в наличии планов, разрабатываемых с опережением событий, сколько в процессе осуществления этой работы, дающей в определенной мере глубокое и полное представление о будущей деятельности, ее задачах и проблемах. Одновременно функция «планирования» – это выработка направлений, путей, средств и мероприятий по реализации целей деятельности фирм, принятие конкретных адресных плановых решений, касающихся непосредственно их подразделений и исполнителей.

Важной подфункцией функции «планирование» является **подфункция «целеполагание»**, которая включает выработку стратегических, текущих и оперативных целей деятельности. Эта работа персонала управления имеет самое важное значение, которое определяется ролью целей в формировании системы управления. Особое внимание при этом должно быть обращено на реальность и реализуемость вырабатываемых целей, учет динамично изменяющихся внутренних и внешних условий функционирования организации, перспективы изменения целей в будущих периодах с учетом состояния рынка труда, финансов, сырья, комплектующих изделий, работ, услуг.

Предпосылкой планирования является **прогнозирование** – выявление и предвидение объективных (реальных) тенденций, состояний развития предприятия, бизнеса в будущем, а также альтернативных путей этого развития и сроков их осуществления.

Алгоритм прогнозирования включает в себя следующие этапы:

- анализ (количественный и качественный) тенденций развития фирмы, сложившихся проблем и новых явлений;

- вероятное, альтернативное (многовариантное) предвидение будущего развития с учетом складывающихся тенденций и выдвигаемых новых целей;

- оценка возможностей и последствий воздействия фирмы на предвидимые процессы, тенденции развития фирмы и рыночной ситуации;

обоснование главных направлений социальной, кадровой, производственной, коммерческой, научно-технической и финансовой политики фирмы.

Функция организации включает совокупность работ управленческого персонала по созданию организационных условий для обеспечения наиболее эффективного достижения желаемого результата (целей) деятельности предприятия.

Реализация функции предусматривает детализацию целей и определение всех видов работ по их достижению, оценку человеческих ресурсов и их группирование в подразделения для выполнения конкретных работ с учетом их функциональной и целевой ориентации, а также определение степени ответственности и характера полномочий управленческого персонала с учетом принятой организационной структуры.

Функцию организации можно определить как процесс создания организационной структуры предприятия, который дает возможность людям эффективно работать вместе для реализации его (предприятия) целей

Создание орг. структуры управления предприятием предусматривает принятие решений по шести ее основным элементам:

- специализация конкретных видов работ и рабочих заданий, выполняемых раздельно в рамках решения конкретных задач по достижению целей предприятия;

- формирование подразделений и установление связей между ними;

- определение цепи команд (иерархии управления);

- определение норм управляемости применительно к различным уровням и видам управленческой деятельности;

- установление уровня централизации и/или децентрализации управления;

- формализация принятых решений по организации работ.

Создание конкретной структуры управления включает два процесса:

1. Распределение работ для их эффективного выполнения по видам и организационным уровням управления (процессы функционализации и департаментации).

2. Установление полномочий, прав и ответственности конкретных руководителей за достижение целей предприятия и решение конкретных задач (процесс делегирования полномочий).

Функционализация предусматривает распределение и специализацию работ, выполняемых для достижения целей предприятия, по функциональному принципу с учетом их сложности и технологической специфики.

Департаментация представляет процесс группирования родственных функций и видов работ в подразделения.

Делегирование полномочий. Реализация процесса делегирования полномочий базируется на понятиях (концепциях) ответственности и организационных полномочий.

Под ответственностью понимается обязательство конкретного сотрудника отвечать за удовлетворительное выполнение возложенных на него задач.

Организационные полномочия предоставляют ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия выделенных для порученной работы сотрудников на ее выполнение. Эти полномочия делегируются должности. Выделяют 2 вида полномочий:

- *линейные полномочия* передаются непосредственно от руководителя к подчиненному и далее к другому подчиненному, формируя иерархию управления (называемую цепью команд). Они предоставляют право соответствующему руководителю принимать решения по конкретным вопросам, определенным его полномочиями, законом или обычаями, без согласования с другими руководителями;

- *штабные полномочия* отражают полномочия аппарата (штабных подразделений) и определяются типом этого аппарата. Основными типами штабных полномочий являются рекомендательные полномочия, полномочия обязательного согласования, параллельные полномочия, функциональные полномочия и линейные полномочия внутри аппарата.

Главными критериями эффективного распределения линейных полномочий (и организационных полномочий в целом) являются:

1. Обеспечение принципа единоначалия при выполнении работ по достижению целей и конкретных задач.

2. Необходимость ограничения нормы управляемости на каждом уровне управления для обеспечения необходимой координации выполнения делегированных этому уровню задач.

ТЕМА 3.11. ОБЩАЯ ФУНКЦИЯ – КООРДИНИРОВАНИЕ (СОГЛАСОВАНИЕ)

Содержание вопроса. Понятие координирования. Механизм координирования. Пять основных механизмов координирования и их характеристика: взаимное согласование, прямой контроль, стандартизация результатов труда (выпуска), стандартизация рабочих процессов, стандартизация навыков и знаний.

После осуществления функции «организация» могут возникнуть некоторые несоответствия между всеми элементами созданной системы или механизма достижения целей. Тогда необходимо уточнить характер действий исполнителей, сделать их более согласованными, гармоничными, эффективными. Такая «тонкая настройка» системы, т.е. управленческая работа, получила название функции координирования совместной деятельности. Согласованность частей системы путем установления между ними гармоничных связей осуществляется на основе рациональности, четкости взаимодействия исполнителей, оперативности и надежности.

В настоящее время считается, что функция «координация» является главной функцией менеджмента, так как управление как специфический вид человеческой деятельности, обеспечивающий поддержание режима деятельности, реализацию программ, направлено прежде всего на согласование (координацию) и организацию деятельности элементов данных систем

в процессе достижения поставленных целей. При этом специфика организации деятельности и управления ею определяются используемыми механизмами координации.

Под механизмом координации понимается способ, при помощи которого реализуется функция координации деятельности, а также такие функции управления, как контроль и коммуникация. Всего выделяется пять основных механизмов координации: взаимное согласование, прямой контроль, стандартизация результатов труда (выпуска), стандартизация рабочих процессов, стандартизация навыков и знаний.

1. Исторически (первобытное общество) самым первым используемым механизмом координации было **взаимное согласование**, которое реализовывалось самими работниками (самостоятельно осуществлявшими контроль над процессом труда), и управление как специфический вид управленческой деятельности не выделялось. Взаимное согласование способствует координации деятельности благодаря простому процессу неформальных коммуникаций между работниками. Данный механизм координации в качестве основного используется либо в простейших организациях (и, соответственно, при простых условиях деятельности, технологиях и целях), либо в очень сложных, там, где существует высокая неопределённость, не позволяющая использовать прямой контроль или стандартизацию различных видов. В настоящее время взаимное согласование широко применяется в таких системах управления, как стратегическое, ранжирование стратегических задач, управление по слабым сигналам и в условиях стратегических неожиданностей в организационных формах комплексных бригад, кружков качества, матричных структур различных видов.

2. По мере усложнения человеческой деятельности произошёл переход к исторически следующему (возникновение первых человеческих обществ и государств) механизму координации – **прямому контролю**. Именно прямой контроль ассоциируется в обыденном сознании с управлением. Он способствует координации потому, что ответственность за работу других людей, определение требуемых от них знаний и контроль над их деятельностью возлагается на одного человека – линейного руководителя. Таким образом, использование прямого контроля требует выделения управления как специфического вида человеческой деятельности, то есть вертикального разделения труда.

Научный взгляд на прямой контроль обратила «школа принципов менеджмента», основанная впервые изложившим свои воззрения в печатном труде в 1916 г. Анри Файолем и популяризированной Лютером Гуликом и Лиинделлом Урвиком. Данная школа изучала роль прямого контроля в организации. Исследователи пропагандировали такие понятия (принципы менеджмента), как *единство командования*, *единоначалие* (каждый «подчиненный» получает указание лишь от одного «начальника», которому непосредственно подчинен), *цепной принцип командования* (прямая линия команд от высшего руководителя через подчиненных ему менеджеров к рабочим; создание ступенчатой цепочки полномочий с помощью процесса делегирования) и *объем полномочий*, или *норма управляемости* (предельное число сотрудников, находящихся в подчинении).

Широкое использование прямого контроля как механизма координации осложняется проблемами, связанными с нормой управляемости и потерей важной для принятия решений информации при осуществлении цепных коммуникаций.

3. При дальнейшем усложнении труда проявляется еще одна устойчивая тенденция – к стандартизации. Решая задачи простые и однообразные, организация может положиться на стандартизацию трудового процесса. **Стандартизация рабочих процессов** предполагает точное определение (спецификацию) или программирование содержания труда. Впервые необходимость использования данного механизма координации отметил Ф. Тейлор в своей книге «Принципы научного менеджмента», введя принцип научной организации труда, который утверждает, что любая деятельность должна быть организована не стихийно (как он это называет система «инициатива и поощрение»), а научно, на основе проведенных исследований наилучших способов выполнения работы и наиболее производительного инструмента. Данный механизм координации широко использовался в СССР (в виде так называемой «научной организации труда»), поскольку хорошо соответствовал машинному серийно-

му производству и стабильным условиям внешней среды. Однако по мере снижения серийности и усиления нестабильности внешней среды популярность организации труда как научной дисциплины и фактора эффективности деятельности существенно снизилась.

4. Необходимость выполнения ещё более сложных задач заставляет организацию обратиться к **стандартизации выпуска**, то есть спецификации результатов труда, оставляя выбор рабочего процесса за работником. Данный механизм координации начал широко использоваться в условиях децентрализации управленческих функций между головной организацией и её подразделениями на местах, а также для повышения эффективности управленческого труда функциональных работников.

Гаррингтон Эмерсон в книге «Двенадцать принципов производительности» (1912 г.) сформулировал ряд принципов управления, непосредственно связанных с использованием рассматриваемого механизма координации: отчетливо поставленные идеалы или цели – ни одна работа на предприятии не может осуществляться производительно, если не ясны её цели, важно также наличие согласованности целей на всех уровнях управления предприятием; нормы и расписания – данный принцип означает, что высокая производительность достигается только в случае, если выполняемая работа нормирована, а норма установлена на основе научных принципов; Писанные стандартные инструкции – данный принцип означает, что высокая производительность достигается только в случае, если все нормы, нормативы, условия деятельности и т.п. на предприятии описаны в стандартных инструкциях, которые доведены до каждого работника и являются обязательными к выполнению. Именно данный механизм координации связан с научной дисциплиной «планирование».

5. Если стандартизировать результаты очень сложного труда невозможно (это относится к труду управленческих работников, врачей, преподавателей, юристов и фактически всех гуманитариев), то тогда организация обращается к **стандартизации квалификации работников**. Ее можно стандартизировать, когда координация достигается на стадии разработки, еще до начала процесса труда. Сам процесс труда, его результаты и исходные условия – навыки (и знания) выполняющих ее людей – можно запланировать так, чтобы они отвечали заданным стандартам.

ТЕМА 3.12. ОБЩАЯ ФУНКЦИЯ – МОТИВАЦИЯ

Содержание вопроса. Понятия мотива и содержание функции мотивации. Требования к механизму мотивации. Стимулы, регуляторы и мотивы. Содержательные теории мотивации (А. Маслоу, Д. МакКлелланда, Ф. Герцберга). Процессуальные теории мотивации (В. Врума, теория справедливости, Портера-Лоулера).

Мотивация в общем понимании – это совокупность движущих сил, побуждающих человека к выполнению определенных действий; в зависимости от поведения человека – это процесс сознательного выбора им того или иного типа действий, определяемых комплексным воздействием внешних и внутренних факторов (соответственно стимулов и мотивов); в управлении – это функция руководства, которая состоит в формировании у работников стимулов к труду, а также в долговременном воздействии на работника в целях изменения по заданным параметрам структуры его ценностных ориентации и интересов, формирования соответствующего мотивационного ядра и развития на этой основе трудового потенциала.

Научной основой реализации функции «мотивация» на предприятии являются содержательные и процессуальные теории мотивации.

а) Содержательные теории мотивации основываются на определении внутренних побуждений, которые заставляют людей действовать определенным образом. Наиболее известными содержательными теориями мотивации являются:

1. Теория мотивации А. Маслоу. В соответствии с ней все потребности человека можно разделить на пять групп: физиологические потребности – необходимые для выживания; потребности в безопасности и уверенности в будущем; социальные потребности – потребности

в причастности к какому-либо человеческому сообществу, группе людей; потребности в уважении, признании; потребности самовыражения.

Особенностями теории мотивации Маслоу являются:

– располагая потребности в виде строгой иерархии, Маслоу показывал, что потребности низших уровней (физиологические и потребности в безопасности) требуют первоочередного удовлетворения;

– прежде чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня (причём необязательно полностью);

– менеджеру необходимо наблюдать за подчинёнными, чтобы определить, какие потребности движут ими.

Недостаток теории Маслоу заключается в том, что не доказан факт, согласно которому удовлетворение какой-либо одной потребности приводит к автоматическому задействию потребности следующего уровня. К тому же в теории не удалось учесть индивидуальные отличия людей.

2. Теория мотивации Д. МакКлелланда. В соответствие с ней все потребности человека можно разделить на три уровня:

– потребность власти – желание воздействовать на других людей. Тех, у кого наивысшей является потребность власти и отсутствует склонность к авантюризму или тирании, надо готовить к занятию высших руководящих должностей;

– потребность успеха. Она удовлетворяется не провозглашением успеха какого-либо человека, а процессом доведения работы до успешного завершения. Перед людьми с потребностью успеха менеджеры должны ставить задачи с умеренной степенью риска, делегировать им достаточные полномочия для того, чтобы развязать инициативу в решении поставленных задач;

– потребность в причастности. Она означает, что люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Руководители должны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты.

3. Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга. Для того, чтобы использовать теорию Герцберга, менеджеру необходимо составить перечень гигиенических и мотивирующих факторов и дать сотрудникам самим определить и указать то, что они предпочитают. В соответствии с теорией Герцберга выделяется две группы факторов, влияющих на поведение людей:

– гигиенические факторы: условия труда, стиль руководства, социальные отношения, вознаграждение, социально-психологический климат. Проявление данных факторов даёт лишь отсутствие неудовлетворения работой у людей;

– факторы мотивации: работа как ценность сама по себе, чувство ответственности, возможность совершенствования. В случае положительного проявления наступает удовлетворение работой (положительная мотивация).

б) Процессуальные теории мотивации основываются на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. В процессуальных теориях анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный тип поведения. Поведение личности определяется не только потребностями, но является также функцией восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного типа поведения.

Наиболее известными процессуальными теориями мотивации являются:

1. Теория ожиданий В. Врума, основная мысль которой состоит в надежде человека на то, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению своих потребностей. Ожидание – оценка личностью вероятности данного события. Взаимосвязи и соответствующие им ожидания, наиболее важные с точки зрения данной теории: затраты труда – результаты; результаты – вознаграждение; вознаграждение – валентность (удовлетворенность вознаграждением).

Применение данной теории в менеджменте:

- поскольку разные люди обладают различными потребностями, то конкретное вознаграждение они оценивают по-разному. Руководство должно сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие;
- для эффективной мотивации менеджер должен установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением;
- необходимо давать вознаграждение только за эффективную работу;
- также менеджер должен сформировать высокий, но реалистичный уровень ожидаемых от подчиненных результатов.

2. Теория справедливости постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, то у человека возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать сотрудника, снять напряжение и исправить дисбаланс. Люди могут восстановить баланс, либо изменив уровень затрачиваемых усилий, либо пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения.

3. Теория мотивации Портера-Лоулера. Является комплексной теорией мотивации. Основные переменные, фигурирующие в теории: затраченные усилия; восприятие; полученные результаты; вознаграждение; степень удовлетворения. Основные положения теории:

- достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, осознания своей роли в процессе труда;
- уровень приложенных усилий определяется ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что эти усилия действительно повлекут за собой определенный уровень вознаграждения;
- достигнутые результаты могут повлечь внутренние вознаграждения (удовлетворение от выполненной работы) и внешние вознаграждения (похвала руководителя, премия);
- удовлетворение – это результат внутренних и внешних вознаграждений с учетом их справедливости;
- один из наиболее важных выводов – результативный труд ведет к удовлетворению.

Умелое использование мотивации помогает руководителям разрабатывать способы достижения максимальных результатов работы подчиненных на основе отчетливого представления об особенностях их поведения.

ТЕМА 3.13. ОБЩИЕ ФУНКЦИИ – РЕГУЛИРОВАНИЕ, УЧЕТ, АНАЛИЗ, КОНТРОЛЬ

Содержание вопроса. Понятие и содержание функции регулирования. Понятие и содержание функции учета. Виды учета: статистический, бухгалтерский, управленческий. Понятие и содержание функции анализ. Методы и алгоритм проведения анализа деятельности организации. Понятие функции контроль. Основные аспекты и виды контроля. Упреждающий и результирующий контроль. Этапы реализации контроля.

Функция «регулирование» – это выполнение текущих мероприятий по устранению отклонений от заданного организацией режима функционирования системы. Осуществляется эта функция в процессе оперативного управления совместной деятельностью людей путем диспетчеризации на основе контроля и анализа этой деятельности. Кроме этого, фундаментальной задачей этой функции является поддержание необходимого соответствия между всеми элементами системы согласно ее целям. Причем регулирование должно носить прогностический характер, т.е. обеспечить предвидение возможных состояний и условий функционирования управляемых объектов.

Функция «учета деятельности» осуществляется для получения всеобъемлющей информации о состоянии деятельности (производственной, коммерческой, финансовой и т.д.).

Выполняется путем измерения, регистрации и группировки данных, характеризующих объект управления. Различают оперативный, бухгалтерский и статистический учет.

Функция «анализ деятельности» – это комплексное изучение деятельности с помощью арсенала аналитических, экономико-математических методов для объективной оценки деятельности; выявления причин сложившегося состояния, динамики и закономерностей развития объекта управления; выявления взаимосвязей состояния объекта с различными факторами; количественной оценки эффективности деятельности; определения узких мест в развитии объекта (фирмы) и возможных путей улучшения сложившегося положения.

Методы проведения анализа: сравнительный; балансовый; по отклонениям показателей от заранее запрограммированных; факторный (выявление факторов, влияющих на состояние объекта анализа) с использованием моделирования для сравнения показателей модели со сложившимся состоянием; функционально-стоимостный (выявление функций объектов анализа и использования стоимостных критериев при выборе оптимальных решений); средних, абсолютных и относительных величин; выделение приоритетов; индексный; группировок; математической статистики.

Важной задачей анализа является выявление степени живучести фирм, способности противостоять внешним и внутренним дестабилизирующим воздействиям. Порядок проведения анализа живучести фирм:

1. Формализация всех параметров фирмы, характеризующих ее как сложную систему.
2. Выделение в системе локальных и глобальных целей.
3. Анализ перечня возмущений, дестабилизирующих эффективную деятельность фирмы.
4. Выделение сложных системных ситуаций (состояние с указанием всех факторов, их формирующих), возникающих под воздействием возмущений.
5. Выработка и анализ нейтрализаторов этих возмущений.
6. Формулирование критериев оценки живучести фирмы, исходя из состава и свойств подобранных нейтрализаторов.
7. Оценка живучести фирмы на основе сопоставления ее свойств с критериями живучести.

Функция «контроль деятельности». Контроль как общая функция менеджмента – это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Он представляет собой систему наблюдения и проверки соответствия процесса функционирования управляемой подсистемы принятым решениям (поставленным целям), а также выработки определенных действий, направленных на ликвидацию выявленных отклонений.

Выделяют три аспекта управленческого контроля:

- установление стандартов – точное определение целей, которые должны быть достигнуты в определенный отрезок времени. Оно основывается на планах, разработанных в процессе планирования;
- измерение того, что было достигнуто за период, и сравнение достигнутого с ожидаемыми результатами;
- подготовка необходимых корректирующих действий. Менеджер должен выбрать одну из трех линий поведения: ничего не предпринимать, устранить отклонение или пересмотреть стандарт.

Виды контроля:

- предварительный контроль. Осуществляется до фактического начала работ. Средства осуществления – реализация определенных правил, процедур и линий поведения. Используется по отношению к человеческим (анализ профессиональных знаний и навыков, необходимых для выполнения должностных обязанностей, отбор квалифицированных людей), финансовым (составление бюджета) и материальным ресурсам (выработка стандартов минимально допустимых уровней качества, проведение проверок);

- текущий контроль. Осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Базируется на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы. Для осуществления контроля аппарату управления необходима обратная связь;

- заключительный контроль. Одна из функций состоит в том, что контроль дает руководству информацию, необходимую для планирования, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем. Также способствует мотивации, так как измеряет достигнутую результативность.

Технология реализации функции «контроль» состоит из следующих этапов:

1. Выбор концепции контроля (система, процесс, частная проверка).
2. Определение целей контроля (целесообразность, правильность, регулярность и эффективность контроля).
3. Установление норм контроля (этические, производственные, правовые).
4. Выбор методов контроля (диагностический, терапевтический, предварительный, текущий, заключительный).
5. Определение объема и области контроля (сплошной, эпизодический, финансовый, качества продукции).

ТЕМА 3.14. СУЩНОСТЬ И КЛАССИФИКАЦИЯ МЕТОДОВ МЕНЕДЖМЕНТА

Содержание вопроса. Понятие методов управления. Взаимосвязь методов управления и других элементов системы управления предприятием. Функциональное назначение методов в системе управления. Механизм воздействия методов на персонал предприятия. Требования, предъявляемые к свойствам методов управления. Экономические методы. Организационные методы. Социальные методы. Психологические методы.

Методы – это способы осуществления управленческой деятельности, которая представляет собой, с одной стороны, процесс реализации функций менеджмента, а с другой стороны – процесс воздействия на персонал фирм с целью активизации его работы и придания ей творческого, заинтересованного, активного характера. Эта особенность предполагает использование в менеджменте методов двоякого рода.

Первые из них – это методы реализации управленческих функций, вторые – методы воздействия на деятельность фирм, организаций в целом и их персонал, включая каждого отдельного работника.

Функциональное назначение методов в системе менеджмента состоит в том, что методы должны обеспечивать:

- высокую эффективность деятельности фирмы;
- активную творческую деятельность каждого работника;
- четкую организацию производственной и управленческой деятельности;
- слаженную, гармонично увязанную работу всего персонала фирм.

Исключительная роль и действенность методов менеджмента определяются тем, что они направлены на интересы отдельных работников и фирм в целом. Из этого объективно следует, что эффективность методов менеджмента зависит от того, насколько они улавливают интересы людей и в какой мере их удовлетворяют.

Алгоритм выбора методов менеджмента включает следующие действия:

1. Исследование, анализ и оценку ситуации, характера интересов участников совместной деятельности.
 2. Выявление направлений воздействия.
 3. Выбор состава и содержания методов.
 4. Обеспечение условий для применения выработанных методов.
 5. Осуществление практической работы по применению методов.
- Требования, предъявляемые к свойствам методов менеджмента:

1. Методы должны быть объективными, соответствовать законам, на которых базируется управленческая деятельность.

2. Методы должны представлять собой систему, т.е. должны быть взаимообусловленными и пропорциональными по силе воздействия.

3. Методы должны обеспечивать гармоничное сочетание личных, коллективных, государственных и общественных интересов.

Ограничениями для свойств и силы действия методов менеджмента являются: объективные экономические, организационные, психологические законы; действующие в стране социальные нормативы, этические нормы, а также законодательные акты директивных органов. Условием эффективности применения методов менеджмента выступает их комплексное использование, направленное на одновременное удовлетворение объективно присущих людям экономических (имущественных), организационных, социальных и психологических интересов.

Наиболее широко используются в практике менеджмента экономические, организационные, социальные и психологические методы.

Экономические методы – это способы воздействия на имущественные интересы отдельных людей и их объединений. Система экономических методов в рыночной экономике отличается большим разнообразием и многочисленностью. Сюда относятся: цена товаров, работ и услуг, прибыль, различные формы оплаты труда, премии, налоги, акции на биржах, таможенные сборы, процентные ставки платы за депозитные вклады, всевозможные скидки с цены товаров и многое другое.

Организационные методы – это способы воздействия на организационные интересы людей. По своему функциональному назначению эта группа методов расчленяется на три подгруппы: организационно-стабилизирующие методы, организационно-распорядительные методы, организационно-дисциплинарные методы.

Функциональное назначение организационно-стабилизирующих методов заключается в установлении долговременных организационных отношений и связей в системах управления между исполнителями управленческих работ (отдельными людьми и их группами), а также между самостоятельными субъектами хозяйствования на договорной основе. Эти долговременные организационные отношения и связи формируются следующими методами:

– разработки структур и штатов предприятия и утверждения их в установленном порядке с целью придания юридической силы;

– составления положений об исполнителях (отделах, службах или отдельных исполнителях);

– установления регламентов деятельности.

Функциональное назначение организационно-распорядительных методов заключается в действиях субъектов управления, направленных на устранение возникающих отклонений от запланированного, установленного режима функционирования организации-системы, выработку и осуществление реакции на внешние и внутренние изменения ситуации или среды, в которой протекает жизнедеятельность фирмы. Распорядительное воздействие может осуществляться как в устной форме, так и в виде документа. Последнее позволяет более четко учитывать и контролировать исполнение распоряжений.

Организационно-дисциплинарные методы предназначаются для недопущения в будущей деятельности отклонений от установленного режима работы организации. При этом подбираются способы, которые призваны исключать несоблюдение трудовой, производственной и технологической дисциплин, режима внутреннего трудового распорядка и других нарушений. Главное внимание здесь концентрируется не на определении меры вины и наказания работников, а на выявлении глубинных причин сложившейся ситуации, выработке действенных и реальных способов неповторения нарушений в дальнейшей работе.

Социальные методы – это способы воздействия на социальные интересы персонала организаций в целях активизации его деятельности, придания ей творческого и истинно заинтересованного характера. Особенностью этих методов является их общность в удовлетворе-

нии интересов основной массы работников или всего персонала. Существует комплекс методов по решению этой внутрифирменной задачи – это социальные исследования, социальное планирование и социальное регулирование.

Социальные исследования – это методы изучения социальных интересов персонала. Их результатом являются выявленные конкретные потребности работников в определенных социальных благах.

Социальное планирование – это метод планового решения социальных проблем коллективов по улучшению условий труда, производственного быта, духовного и физического развития, жилья, охраны здоровья, коммунально-бытовых условий, квалификации работников, структуры персонала, выявляемых в процессе социальных исследований. Реализуется это путем разработки внутрифирменного плана удовлетворения выявленных потребностей с учетом экономических возможностей фирмы. Как правило, такой план составляется на один год и (или) 4-5 лет.

Социальное регулирование представляет собой процесс реализации планов и программ удовлетворения социальных потребностей персонала.

Психологические методы – это способы регулирования взаимоотношений между людьми с целью формирования благоприятного психологического климата, который является одним из важнейших факторов высокоэффективной деятельности людей. Как и другие виды методов, психологические способы и приемы воздействия на людей направлены на удовлетворение психологических интересов личности, проявляющихся в потребностях иметь комфортные условия труда, справедливую оценку трудового вклада и его общественное признание, пребывать в группе людей с близкими мировоззренческими взглядами, а также в потребности творческого характера трудовой деятельности и др. Различают следующие группы психологических методов: методы психологического побуждения, методы гуманизации труда, методы установления и поддержания нормальных взаимоотношений между людьми в процессе управления:

- методы комплектования малых групп;
- методы установления благоприятных для совместной деятельности взаимоотношений между руководителями и подчиненными;
- методы гуманизации труда базируются на объективной потребности людей в определенных требованиях к свойствам среды, в которой протекает трудовая деятельность; методы профессионального отбора и соответствующего обучения работников исходя из индивидуальных способностей и их эффективного применения в фирме.

ТЕМА 3.15. ИНФОРМАЦИЯ И КОММУНИКАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ

Содержание вопроса. Роль информации в управлении предприятием. История формирования подхода к трактовке информации и её значимости в управлении. Работы К. Шеннона и Н. Винера. Свойства информации. Классификация информации: по источникам возникновения, по времени, по стадиям преобразования, по отношению к системе управления, по возможности использования, по содержанию, по возможности обработки, по форме представления. Понятие коммуникации. Виды коммуникаций и требования к ним: коммуникации между организацией и ее средой; межуровневые коммуникационные каналы внутри организации (восходящие и нисходящие); коммуникации между подразделениями; коммуникации между руководителем и подчиненными сотрудниками; неформальные коммуникации. Этапы коммуникационного процесса. Проблемы и преграды в организационных коммуникациях. Способы совершенствования информационного обмена в организациях.

Значение информации для управления предприятием определяется, во-первых, тем, что она является важнейшим особым ресурсом менеджера. Во-вторых, информация выступает как основа коммуникаций в системе управления. В-третьих, информация является предметом управленческого труда. Таким образом, информация для менеджмента является, с

одной стороны, объектом преобразования – предметом управленческого труда, на основе которого принимаются управленческие решения и ресурсом менеджера, с другой – средством связи – коммуникацией.

Термин «информация» (от лат - *informatio* - разъяснение, изложение) в настоящее время довольно часто употребляется, причем в различных значениях. Всю историю накопления знания об информации можно разделить на три периода. В их основе лежит взгляд ученых на природу информации.

Первоначально информация была обнаружена в социальных системах, информационные процессы рассматривались только по отношению к человеку и сообществам людей. Информацию в этот период (с 20-х годов нашего века) трактовали как «описание фактов» или «новости». Шла дискуссия о том, следует ли считать информацией только новые или любые факты.

Рубежным в научных исследованиях феномена информации является 1948 г., в котором были опубликованы статья американского инженера К.Шеннона «Математическая теория связи» и ставшая впоследствии знаменитой монография профессора Массачусетского технологического института Н. Винера «Кибернетика, или управление, и связь в животном и машине». В результате было положено начало второму периоду – периоду системного изложения и построения теории информации, а само понятие информации кроме социальных систем было распространено на живые организмы и их сообщества, а также искусственные кибернетические устройства, точнее на самоуправляющиеся, самоорганизующиеся системы, способные перерабатывать информацию.

Начало третьего периода связано с философским осмыслением положений теории информации и отграничивается от предыдущего распространением информации на неживую природу. Ряд философов информацию стали рассматривать как всеобщее свойство, атрибут движущейся материи, то есть любых материальных систем, в том числе и неживой природы, независимо от того, используется она в данный момент другой системой или нет. При этом утверждалось, что информация в неживой природе хотя и присутствует, но людьми не расшифровывается. В научной литературе обсуждается ряд философских концепций информации.

Для того чтобы данные стали информацией, они должны пройти три фильтра: физический (данные рассматриваются на синтаксическом уровне); семантический (данные рассматриваются на семантическом уровне); прагматический (данные рассматриваются на прагматическом уровне).

Данные – это различного рода сведения, сообщения, не оказывающие влияния на поведение получателя. Информация – это только новые знания, принятые, понятые и оцененные как полезные для решения актуальных задач, побуждающие органы управления, менеджеров к принятию решений к конкретным действиям.

Информация обладает следующими свойствами:

1. Всегда существует вещественный или энергетический носитель информации – сигнал.
2. Информация в социальных системах не тождественна своему носителю.
3. Информация относительно конкретного получателя.
4. Информация имеет количественные и качественные характеристики.
5. Передача информации может изменять её количество как в сторону уменьшения, так и в сторону увеличения.
6. Информация не исчезает из употребления. Она может многократно использоваться.
7. Информация способна накапливаться. Объективной закономерностью развития человеческого общества является накопление информации, и этому процессу нет предела.
8. Существование информации определяется ее использованием. Неиспользуемая информация устаревает, т.е. теряет свою актуальность, полезность и ценность. Это свойство не противоречит предыдущему, т.к. накопление информации само определяется потребностью ее использования, фактором ее движения.

Классифицируется информация по различным признакам.

1. По источникам возникновения выделяется внешняя и внутренняя информация. Внешняя информация возникает вне предприятия, внутренняя – внутри его.

2. По времени активного использования различают условно-постоянную и переменную информацию.

Условно-постоянная – это информация, которая остается неизменной или подвергается незначительным изменениям в течение длительного промежутка времени. Она используется в нескольких циклах управления. Переменная информация используется, как правило, в одном цикле обработки.

3. По стадиям преобразования выделяют исходную и производную информацию. Исходная – это информация, которая используется как основа для проведения различного рода экономических расчетов и принятия решений. Она, в свою очередь, разделяется на: первичную, получаемую в процессе непосредственного слежения за ходом продаж, производственного процесса, мониторинга внешней среды; промежуточную, накапливаемую для последующей обработки. Производная – это информация, получаемая в результате экономических расчетов различного рода аналитическая информация. К ней также относится результирующая информация, т.е. осуществленное управленческое решение.

4. По отношению к системе управления предприятием различают входную и выходную информацию.

5. По возможности продуктивного использования можно выделить полезную, ложную и избыточную информацию.

6. По содержанию управленческого труда выделяют информацию для выполнения общих и специальных функций управления.

7. По возможности автоматизированной обработки различают формализуемую, неформализуемую и частично-формализуемую информацию. Под формализуемой понимается информация, передача которой может осуществляться средствами электронно-вычислительной техники и электросвязи. Неформализуемая информация получается только в результате общения людей друг с другом.

8. По форме представления выделяется визуальная, аудио- и аудиовизуальная информация.

Под коммуникациями (К) понимается обмен информацией, обеспечивающий получение необходимых данных для принятия управленческих решений и доведения их в виде конкретных мероприятий, реализация которых направлена на организацию деятельности предприятия и разрешение возникших проблем в ее реализации.

Основными видами К. в организации являются межличностные и организационные К.

Межличностные К. могут быть определены как обмен информацией между людьми в процессе их личного общения и с использованием средств телекоммуникаций. Особенности:

– позволяют установить эффективную обратную связь между отправителем и получателем информации;

– дают возможность руководителю иметь уверенность в понимании сотрудниками передаваемой информации;

– ускоряют процесс согласования позиций взаимодействующих сторон при рассмотрении сложных проблем.

Организационные К. – коммуникации внутри предприятия, определяющие межуровневый обмен информацией, а также обмен информацией между подразделениями и внутри подразделений.

Этапы коммуникационного процесса (КП). Информационным (коммуникационным) процессом называют обмен информацией между двумя людьми и более.

Целью организации КП. служит обеспечение понимания конкретной информацией, переданной как сообщение, которое является предметом обмена.

Этапы и содержание КП. передачи информации от отправителя к получателю и ее адекватного понимания ими включает:

- определение необходимости и содержания информации, которую следует сообщить получателю для принятия им определенного решения;
- формирование этой информации в виде конкретного сообщения, которое может быть адекватно воспринято получателем, и выбор соответствующего канала ее передачи;
- передачу сообщения от отправителя к получателю по выбранному физическому каналу передачи;
- преобразование полученного сообщения в информацию, которая может быть правильно воспринята получателем;
- восприятие информации получателем и организация обратной связи между отправителем и получателем для адекватного понимания переданной информации обеими сторонами.

Проблемы и преграды в организации К. проявляются в форме искажения информации при передаче сообщений, возникновении информационной перегрузки каналов коммуникаций, в т.ч. при неудовлетворительной структуре организации.

Информационные перегрузки – в этом случае искажения возникают по причине снижения способности правильно понимать все передаваемые сообщения и принимать срочные и непрерывные решения.

Неудовлетворительная структура организации проявляется в излишних уровнях цепи линейного подчинения либо в перегрузке руководителей ввиду их чрезмерной сферы управления.

Способы совершенствования информационного обмена в организациях направлены на устранение преград:

1. Внедрение и совершенствование системы обратной связи, обеспечивающей повышение эффективности коммуникаций.
2. Регулирование информационных потоков – направлено на устранение перегрузок каналов передачи информации.
3. Совершенствование организационной структуры и системы управления предприятием – направлено на снижение преград при реализации коммуникаций и должно быть ориентировано на достижение целей предприятия.
4. Совершенствование информационной системы предприятия – направлено на формирование необходимой информации для эффективного управления хозяйственной деятельностью, включая оперативное планирование и контроль выполнения планов производственной и сбытовой деятельности.
5. Внедрение информационных технологий – повышение эффективности информационной системы и развитие организационных коммуникаций на предприятии.

ТЕМА 3.16. ВЛИЯНИЕ И ВЛАСТЬ

Содержание вопроса. Понятие лидерства. Руководитель как лидер. Власть в организации. Характеристика концептуальных подходов к стилю руководства. Ситуационные модели руководства: модель руководства Фидлера, подход Митчелл и Хауса «путь-цель», теория жизненного цикла Херси и Бланишара, модель принятия решений руководителем Врума-Йетона.

Лидерство – это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия для достижения цели организации.

Власть – означает способность (возможность) влиять на поведение других людей, с целью подчинить их своей воле.

Определение власти как организационного процесса подразумевает следующее:

1. Власть существует у того, кто может ее использовать потенциально, т.е. она существует не только тогда, когда используется.

2. Власть является функцией взаимозависимости, т.е. между тем, кто использует власть, и тем, к кому она применяется, существует взаимозависимость.

3. Власть не является абсолютной, т.е. тот, к кому применяется власть, имеет некоторую свободу действий.

Основные виды власти:

- власть, основанная на принуждении. Влияние через страх;
- власть, основанная на вознаграждении. Положительное подкрепление, но ограничения в ресурсах при выдаче вознаграждения;
- экспертная – разумная вера. Исполнитель верит, что руководитель обладает исключительными знаниями, которые позволяют удовлетворить потребность. Данный тип власти менее устойчив, чем харизматическая;
- харизматическая власть. Слепая вера в личные качества руководителя. Свойства руководителя могут быть просто привлекательны для исполнителя (он хочет быть таким же, власть примера);
- законная власть – исполнитель верит, что руководитель имеет право отдавать приказы. Она основана на традициях. Может вредить организации. Подчиненные не хотят менять уклад руководства, структуру.

Власть должности возникает не из самой должности, а делегирует ее обладателю теми, кому он подотчетен. Основными формами проявления власти в этом случае будет выступать принуждение, вознаграждение, власть над ресурсами, власть связей.

Личная власть – это степень уважительного, хорошего и преданного отношения к ее обладателю со стороны подчиненных, основанная на близости их целей. Основными формами личной власти могут быть экспертная власть, власть примера, право на власть.

Формальная власть – это власть должности, обусловленная официальным местом лица, ее занимающего, в структуре управления организацией, и измеряется либо числом подчиненных, которые прямо или косвенно обязаны подчиняться его распоряжениям, либо объемам материальных ресурсов, которыми данное лицо может распоряжаться без согласования с другими. Реальная власть – это власть, как должности, так и влияние и авторитета. Она обусловлена местом человека не только в официальной, но и в неофициальной системе отношений и измеряется либо числом людей, которые добровольно готовы данному лицу подчиняться, либо степени зависимости его от окружающих. Лидеры используют власть как средство для ускорения этого достижения. Сама власть может строиться на личностных качествах или на занимаемой позиции в организации. Власть – это двусторонние отношения между лидером и подчиненными и между лидером и его начальником.

Существует несколько подходов к проблеме лидерства:

- поведенческий подход – стиль руководства как манера поведения. Авторитарное и демократичное руководство. Первое не имеет успеха у зрелых подчиненных, второе по сути означает децентрализацию;
- ситуационный подход – наличие ситуационных факторов обуславливает различное поведение в различных ситуациях. Возможно переформировывать группы для психологической совместимости;
- адаптивное руководство. Менять стиль руководства на протяжении карьеры. К. Арджирис: «Лучший стиль руководства адаптивный, т. е. ориентированный на реальность»;
- теории личностных черт. Основной идеей такого подхода было убеждение, что если лидер обладает качествами, передающимися по наследству и отличающимися его от других, то эти качества можно выделить. Однако составить такой перечень не удавалось. Впервые список из 79 черт, упоминаемых различными исследователями как «лидерские», составил американский психолог К. Бэрд в 1940 г. Тем не менее, ни одна из черт этого списка не заняла прочного места в разных перечнях. К примеру, только 5% черт были названы в них четыре раза, 4% – три раза, 26% – дважды, 65% – один раз;
- ситуативные теории лидерства. Согласно этим теориям появление лидера рассматривается как результат встречи субъекта, места, времени и обстоятельств. Это означает, что в

различных конкретных ситуациях групповой жизни выделяются отдельные члены группы, которые превосходят других по крайней мере в каком-то одном качестве, но поскольку именно это качество и оказывается необходимым в сложившейся ситуации, человек, обладающий им, становится лидером;

▪ ситуативно-личностные теории. Более или менее компромиссный вариант теории лидерства предложили в 1952 г. Г. Герт и С. Милз. Они выделили пять факторов, которые необходимо учитывать при рассмотрении феномена лидерства:

- черты лидера как человека;
- его мотивы;
- образы лидера и мотивы, существующие в сознании его последователей и побуждающие их следовать за ним;
- личностные характеристики лидера как социальной роли;
- институциональный контекст, т.е. те официальные и легитимные параметры, в рамках которых действует лидер и его последователи;

▪ теория ожидания-взаимодействия. В ней акцент делается на интеграции влияния лидера, его личностных свойств и ситуативных переменных, в частности, отношений между лидером и последователями. Фидлер выделяет два возможных стиля лидерства:

- ориентацию на задачу («инструментальное лидерство»);
- ориентацию на межличностные отношения («эмоциональное лидерство»);

▪ теория гуманистического направления. Эта концепция утверждает, что человеческое существо по природе своей – сложный мотивированный организм, а организация в принципе всегда управляема;

▪ мотивационная теория. Представители этой версии – С. Митчел, С. Эванс и др. В ней утверждается, что эффективность лидера зависит от его воздействия на мотивацию последователей, на их способность к продуктивному выполнению задания и на удовлетворение, испытываемое в процессе работы. Идея предполагает определенную структуру лидерского процесса, определяет типы лидерского поведения:

- поддерживающее лидерство;
- директивное лидерство;
- лидерство, ориентированное на успех, и др.
- мотивационная теория;

▪ атрибутивная теория. Рассматривает лидера как своего рода марионетку: лидер получает прямые указания и власть от своих последователей. Последние приводят лидера в движение, как кукольник – куклу.

К основным разновидностям стиля руководства относятся: авторитарный (автократический), демократический, бюрократический, пассивно-либеральный.

Авторитарный стиль характеризуется чрезмерной централизацией власти, жесткостью единоличного распорядительства. Преобладающие методы - приказ, указание, распоряжение, угроза, посул, личный пример и др., применяемые нередко в грубой форме. Авторитарно определяет деятельность сотрудников, не спрашивая их мнения. Он ограничивает оперативные действия и свободу маневра подчиненных, широко использует детальный контроль, представляет минимум информации о результатах работы. Авторитарно по собственному усмотрению поощряет и порицает подчиненных, не терпит возражений, критику в свой адрес воспринимает болезненно, поскольку видит в ней подрыв своего авторитета. В свою очередь подчиненные не стремятся выступить против мнения руководителя. Они редко вносят предложения по совершенствованию производства и управления, не желают делиться своим собственным опытом и знаниями.

Авторитарное руководство порождает обстановку, при которой члены коллектива чувствуют свою неполноценность. У подчиненных глушится инициатива, рождается сомнение в силе коллектива, воспитывается скептицизм и приспособленчество. Подчиненный стремится уйти на другую, на его взгляд, лучшую работу. А лучшая работа не всегда означа-

ет высокую зарплату. Лучше - это дружный коллектив, где руководитель заботлив и отзывчив, где есть перспектива профессионального и духовного роста.

Демократический стиль характеризуется относительно большой свободой выбора способов выполнения заданий подчиненными; передачей руководителем части полномочий своим подчиненным (делегирующие компетенции); использование руководителем в широком диапазоне экономических методов и мягких административных и психологических воздействий; отвержение руководителем мелочной опеки своих подчиненных.

При демократическом стиле управления руководитель не боится применить власть и понести ответственность, дает работникам четкие и ясные задания, поддерживает самостоятельность подчиненных, благожелателен к ним. Руководитель-демократ прост в обращении, всегда приветлив с подчиненными. Он прислушивается к критике, стремится к созданию в коллективе здорового социально-психологического климата, учится сам и учит своих подчиненных, последовательно руководствуется в своих отношениях с подчиненными принципом гуманности, отзывчивости, заботы о их личных, производственных и общественных делах.

Демократический стиль органически сочетает в себе единоначалие, коллегиальность и широкое участие работников в решении основных вопросов развития производства, продажи продукции и оказания услуг.

Бюрократический стиль руководства. Как стойкое и широко распространенное явление бюрократизм – порождение стагнирующих иерархических структур. Любая управленческая иерархия содержит в себе зародыш бюрократизма, когда существо дела приносится в жертву соблюдению формальностей. В принципе формализация отношений подчинения в управлении должна служить средством обеспечения поставленных целей. Но если она отождествляется с целями трудовой деятельности, то происходит бурное развитие зародыша бюрократизма, приобретающего различные гипертрофированные формы. В результате содержание отделяется от формы, которая становится главным и определяющим в управленческой деятельности. К проявлениям бюрократизма можно отнести: канцелярщину, рутину, формализм, местничество, волокиту, служение порядку, превращенному в самоцель, при котором не дух, а буква закона - главное. Своеобразным проявлением бюрократизма является догматизм с его слепой верой в авторитет, непогрешимость одного лица. Замаскированной формой бюрократизма выступает технизм, означающий увлечение технической стороной дела в ущерб социально-экономической сущности производства.

Среди негативных явлений, прямо относящихся к бюрократизму, нередко можно встретить пренебрежение к воспитательной работе, запросам и нуждам людей, властолюбие, карьеризм, эгоизм и т. д. Каждое из этих проявлений бюрократического стиля руководства существует не изолированно, а в совокупности с другими. Карьеризм, например, берет свое начало с эгоизма, а канцелярщина, рутина непременно связаны с волокитой.

Пассивно-либеральный стиль характеризуется минимальным вмешательством руководителя в деятельность вверенной ему организации, уходом от активного участия в управлении коллективом, стремлением возложить выполнение своих прямых обязанностей на функциональных специалистов. При этом стиле руководитель выступает координатором-посредником в информационных контактах подчиненных.

Для стиля характерна большая свобода в действиях подчиненных. Руководитель не прибегает к жесткому регламенту работ, дает возможность подчиненным производить работы в соответствии с общим направлением деятельности организации, работа сотрудников имеет творческий, индивидуальный характер. В случае возникновения конфликтов руководитель передоверяет их разбор и устранение доверенному лицу.

Для этого стиля характерны воздействия типа совета, рекомендации, консультации, предложения, отрицания.

ТЕМА 3.17. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

Содержание вопроса. Сущность управленческого решения. Виды управленческих решений: интуитивные, основанные на суждениях, рациональные. Жизненный цикл управленческого решения. Этапы подготовки и процедуры принятия управленческого решения. Организация исполнения управленческого решения. Контроль за исполнением управленческого решения. Анализ исполнения управленческого решения.

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

Рассматривая решения как мыслительный процесс, можно выделить решения интуитивные; решения, основанные на суждениях; рациональные решения.

Интуитивные решения – это выбор, сделанный только на ощущении того, что он правилен. В этом случае лицо, принимающее решение, не взвешивает сознательно все «за» и «против», а зачастую даже не пытается сознательно анализировать ситуацию.

Решения, основанные на суждениях, представляют собой осознанный выбор, подкрепленный знаниями и опытом. В этом случае человек сознательно сопоставляет настоящую ситуацию с аналогичными ситуациями в прошлом, зачастую выбирает ту альтернативу, которая ранее принесла успех.

Рациональные решения обосновываются с помощью объективного аналитического процесса и объективных, в той или иной степени формализованных, методов.

Жизненный цикл управленческого решения включает следующие этапы: 1 – выработка решения, 2 – принятие решения, 3 – реализация решения (см. рисунок).

Этап подготовки решения включает в себя следующие процедуры:

- выявление сущности проблемы;
- формулирование критериев принятия решения;
- определение перечня альтернатив.

Процедура обоснования критериев оценки решения и возможных ограничений необходима, потому что:

- действительность, с которой сталкивается руководитель всегда накладывает некоторые ограничения (ресурсные, законодательные, этические) на его деятельность, и вырабатываемые альтернативы должны быть реалистичны, т.е. удовлетворять этим ограничениям;
- еще до выработки альтернатив принимающему решение необходимо определить те стандарты, по которым он в дальнейшем будет оценивать альтернативы; эти стандарты и называются критериями принятия решения.

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

- на разработку большого количества альтернатив требуется больше времени и других ресурсов,
- много альтернатив может привести к путанице;
- количество предлагаемых альтернатив должно быть соизмеримо со временем, в течение которого действует решение; если в оперативном управлении время действия решений – часы или сутки, то в стратегическом – годы, и поэтому количество стратегических альтернатив может быть больше, чем количество альтернатив оперативных решений;
- важно соотношение получаемого эффекта от реализации решения и затратами на его выработку.

Этап принятия решения включает в себя следующие процедуры:

- оценка альтернатив;
- экспериментальная проверка альтернатив;
- выбор единственной альтернативы.



Рисунок – Жизненный цикл управленческого решения

В процедуре *оценки альтернатив* можно выделить следующие операции:

- оценку вероятности реализации альтернативных вариантов решения, что зачастую является решающим фактором при отборе альтернатив;
- описание преимуществ и недостатков альтернативных вариантов решения с учетом степени достижения поставленной цели, соответствия сформулированным ограничениям, вероятности реализации, ожидаемых прямых и косвенных последствий;
- сравнительную оценку вариантов решения, проводимую на основе относительной ценности решений, которая может выражаться: во-первых, в порядковой форме, когда сравнение двух альтернатив проводится по шкале «лучше – хуже», «более важно – менее важно» и т.д.; во-вторых, в количественной форме, когда сравнение двух альтернатив проводится сопоставлением количественных показателей.

Выбор единственной альтернативы по сути является непосредственным принятием решения. Одним из методов, помогающих предпринимателю выбрать единственную альтернативу, является ранжирование, которое представляет собой процесс упорядочения альтернатив в порядке их предпочтений.

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

- организации исполнения решения;
- контроля исполнения решения;
- анализа исполнения решения.

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

– структуризация целей, достижение которых необходимо для выполнения решения, и их конкретизация в технико-экономических показателях работы объекта управления (предприятия, структурного подразделения, исполнителя);

- разработка планов достижения целей;
- определение исполнителей планов и закрепление за ними необходимых ресурсов;
- доведение решения до исполнителей и определение коммуникаций между ними.

Анализ выполнения решения заключается в оценке его последствий, в сравнении результатов с теми, которые принимающий решение хотел получить. Анализ исполнения решения завершает управленческий цикл, но, вместе с тем, он служит началом нового цикла, поскольку разрешение одной проблемы неминуемо ведет к возникновению другой.

ТЕМА 3.18. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ

Содержание вопроса. Сущность и классификация конфликтов. Источники конфликтов. Внутренние и внешние конфликты. Внутриличностные и межличностные конфликты. Межгрупповые конфликты. Горизонтальные и вертикальные конфликты. Фазы развития конфликтов. Функциональные и дисфункциональные последствия конфликтов. Алгоритм преодоления конфликта. Способы управления конфликтной ситуацией.

Конфликт – столкновение противоречивых или несовместимых сил. Более полное определение – противоречие, возникающее между людьми, коллективами в процессе их совместной трудовой деятельности из-за непонимания или противоположности интересов, отсутствие согласия между двумя или более сторонами. Каждая сторона делает все, чтобы принята была ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

По отношению к отдельному субъекту конфликты бывают внутренними и внешними. К первым относятся внутриличностные, ко вторым – межличностные, между личностью и группой – межгрупповые.

Внутриличностный конфликт:

1) ролевой конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы;

2) внутриличностный конфликт может также возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личностными потребностями или ценностями. Внутриличностный конфликт нередко является предвестником межличностного конфликта.

Межличностный конфликт. Он затрагивает двух или более людей, противопоставляющих себя друг другу с позиций целей, взглядов, отношений и поведения. Этот тип конфликта, пожалуй, самый распространенный. 75–80% межличностных конфликтов в организации порождаются столкновением материальных интересов отдельных лиц или бывают результатом борьбы за ограниченные ресурсы, хотя внешне это может проявляться как несовпадение характеров, личных взглядов или ценностей, могут происходить как при наличии, так и при отсутствии объективных организационных или внутрипроизводственных причин. Межличностный конфликт, как правило, принимает более жесткую форму протекания и носит более затяжной характер.

Конфликт между личностью и группой. Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы.

Межгрупповой конфликт. Организации состоят из множества групп, как формальных, так и неформальных. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникать конфликты.

С точки зрения уровней управления организацией конфликты классифицируются на внутригрупповые и внутриорганизационные.

Внутригрупповой конфликт возникает при столкновении интересов частей группы или всех членов группы (подразделения), что отражается на групповой динамике и общих результатах работы. Конфликт может проявиться между личностью и группой, между всеми членами группы (межличностный) или подгруппами внутри группы в результате производственных, социальных и эмоциональных процессов, протекающих в группе.

Внутриорганизационный конфликт чаще всего ассоциируется с противостоянием или столкновениями, спровоцированными ошибками в проектировании отдельных работ либо организации в целом, а также формальным распределением власти в организации. Выделяют два основных вида этого конфликта: вертикальный и горизонтальный. В реальной жизни они тесно переплетены друг с другом, но каждый имеет отличительные черты.

Горизонтальный конфликт, задействованы люди, не находящиеся в подчиненном отношении; это конфликты между отдельными направлениями деятельности организации. Как правило, его причиной является несовпадение целей. Развитие горизонтальных связей в структуре организации способствует разрешению подобных конфликтов.

Вертикальный конфликт, разгорается между различными уровнями иерархии. Его возникновение и разрешение находятся в зависимости от сторон жизни организации, которые влияют на вертикальные связи в организационной структуре: цели, власть, коммуникации, культура и т.п. Практика показывает, что вертикальных конфликтов больше – до 70–80%. Переплетение внутриорганизационных отношений на практике приводит к тому, что многие конфликты являются смешанными, в них представлены вертикальная и горизонтальная составляющая.

Также выделяют организационные и производственные конфликты. Организационные конфликты возникают из-за рассогласования формальных организационных начал и реального поведения членов организации. Например, работник по каким-либо причинам не выполняет требований, предъявляемых к нему со стороны организации (некачественно выполняет свои обязанности, нарушает трудовую дисциплину и т.п.).

Производственные конфликты, как правило, возникают в результате низкого уровня организации труда и управления. Причинами такого рода конфликта могут быть морально устаревшее оборудование, плохое помещение для работы, необоснованные нормы выработки, недостаточная информированность менеджера по тому или иному вопросу и неквалифицированные управленческие решения, низкая квалификация работников и т.д.

По масштабу конфликты бывают общими, охватывающими всю организацию, и парциальными, касающимися ее отдельной части.

По стадиям развития – зарождающимися, зрелыми и угасающими.

По степени осмысленности – слепыми или рациональными.

Исходя из степени внешнего проявления конфликты бывают скрытыми (латентными) или открытыми. Латентность затрагивают обычно двух человек, если участники прячут конфликт от посторонних глаз или он еще не созрел. Такой конфликт незаметно подтачивает основы коллектива, хотя внешне кажется, что все идет нормально. Но как только у одного из них «сдают» нервы, скрытый конфликт превращается в открытый. Открытый конфликт легче контролировать, поэтому он менее опасен.

Различают также случайные, стихийно возникающие и хронические, а также сознательно провоцируемые конфликты. Как разновидность конфликта выделяют и интриги. Под интригой понимается намеренное нечестное действие, выгодное инициатору.

В зависимости от количества причин, лежащих в основе конфликта, их разделяют на однофакторные и многофакторные.

Конфликтологами разработаны и продолжают разрабатываться способы предотвращения, профилактики конфликтов и методы их «безболезненного» разрешения. В идеале считается, что менеджер должен не устранять конфликт, а управлять им и эффективно его использовать.

1 шаг – понимание источника конфликта, т.е. причин возникновения;

2 шаг – минимизация количества участников конфликта.

Выделяют 2 группы способов преодоления конфликтов:

педагогическая (беседа, просьба, убеждение, разъяснение требований к работе и неправомерных действий конфликтующих и другие меры воспитательного аспекта);

административная (силовое разрешение, и по приговору).

Разрешение конфликта возможно на двух уровнях:

частичное, когда исключается только конфликтное поведение, но не устраняются глубинные психологические причины, внутренние побуждения к конфликту;

полное, когда конфликт разрешается и на уровне реального поведения, и на психологическом (эмоциональном) уровне.

Существует не один способ управления конфликтной ситуацией. Все способы можно разделить на две категории: структурные и межличностные.

Структурные методы разрешения конфликта классифицируют как направленные:

а) на предупреждение конфликтов;

б) разрешение конфликтов, получивших развитие.

Структурные методы разрешения конфликта, направленные на его предупреждение, представляют собой совокупность мероприятий в основном организационного и разъяснительного характера: разъяснение требований к работе, координационные и интеграционные механизмы, общеорганизационные комплексные цели, структура системы вознаграждений.

Управление конфликтами включает и межличностные способы разрешения конфликтных ситуаций на основе учета психологии участников конфликта. К ним относятся пять методов: уклонение, принуждение, сотрудничество, компромисс, сглаживание.

Если повод, вызвавший конфликт, незначителен, для разрешения последнего можно воспользоваться тактикой компромисса, но только сотрудничество способно полностью устранить причины конфликта («решив проблему, мы оба выиграли»).

ТЕМА 3.19. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Содержание вопроса. Необходимость управления изменениями в организации. Заблуждения и сложности в управлении сопротивлением изменениям. Понятие и природа сопротивления изменениям. Управление сопротивлением персонала. Способы осуществления изменений.

Организационные изменения – это освоение компанией новых идей или моделей поведения. Деятельность организации представляет собой постоянное реагирование на необходимость изменений, идущих как из внутренней, так и из внешней среды. Управление процессом изменений требует направляемого и долгосрочного развития и руководителей, и организации. Изменения не являются самоцелью, это постоянный процесс.

Движущие силы организационных изменений существуют как внутри, так и вне организации. Внешние силы формируются во всех секторах внешней среды (потребители, конкуренты, технологии, национальная экономика, международная сфера). Внутренние движущие силы перемен возникают из деятельности самой организации и принимаемых в ней управленческих решений. Если, например, высшее руководство выбирает стратегию роста, внутренняя деятельность организации должна быть перестроена и переориентирована на достижение поставленной цели. Внутренними, побуждающими к организационным изменениям силами могут быть требования работников, профсоюзов, низкие показатели производительности. Таким образом, под воздействием внутренних и внешних сил менеджмент осознает

необходимость перемен в организации. Непосредственными причинами изменений становится несоответствие текущих процедур новым идеям и технологиям.

Изменения могут касаться любого аспекта или фактора деятельности компании, к которым относятся:

– основная структура. Меняются характер и уровень деловой активности, правовая структура, собственность, источники финансирования, характер международных операций, происходят слияния, разделения, создаются совместные предприятия или проекты;

– цели и задачи деятельности. Меняются ассортимент продукции и набор оказываемых услуг, появляются новые рынки, клиенты и поставщики. Для выживания организации руководство должно периодически оценивать и менять свои цели;

– применяемая технология. Меняются оборудование, материалы и энергия, технологические и информационные процессы;

– управленческие процессы и структуры. Меняются внутренняя структура организации, содержание трудовых процессов, процессов принятия решения, информационных систем. Структурные изменения — одна из самых распространенных и видимых форм изменений в организации. Они являются реальной необходимостью, когда происходят значительные изменения в целях или стратегии;

– организационная культура. Меняются ценности, традиции, неформальные отношения, мотивы и процессы, стиль руководства. Наиболее распространенный и действенный инструмент изменения культуры организации — обучение;

– человеческий фактор. Меняются руководство и подчиненные, уровень их компетентности, отношения, мотивация, поведение и эффективность труда. Изменения в поведении людей, зачастую испытывающих страх из-за возможного неудовлетворения потребностей, особенно трудно преодолеть. Для получения нужного эффекта изменения в самих людях надо скоординировать с другими изменениями;

– эффективность работы организации. Меняются финансовые, экономические и социальные аспекты ее деятельности, изменяется ее деловой престиж в глазах общественности и деловых кругов.

Любая организация всегда стремится к равновесию. Когда есть равновесие, индивидам легче приспособиться. Изменения требуют новой регулировки и нового равновесия. В общем виде целями управления по отношению к изменениям являются:

1) достичь принятия этого изменения;

2) восстановить групповое равновесие и личностное приспособление, нарушенное равновесием.

Практика многих предприятий различных стран показывает, что в разрез со стремлением руководящих работников создать наиболее благоприятную обстановку для формирования и реализации инновационной стратегии во многих случаях может возникнуть ситуация, когда их усилия по выполнению инновационных планов вызывают сопротивления изменениям со стороны работников предприятия. Люди сопротивляются переменам по 3 основным причинам: из-за опасения неопределенности; ощущения боязни возможных потерь; убеждения, что перемены ничего хорошего не дадут. Сопротивление со стороны персонала может проявляться в следующих формах:

- приспособленчество;
- индифферентность;
- противостояние (активное или пассивное);
- бегство (в виде отречения или обособления).

Основными инструментами управления сопротивлением инновациям, по мнению многих исследователей, могут служить следующие:

1. *Тщательная подготовка перемен.* Основными действиями здесь должны являться:

- четкое определение целей перемен;
- сбор и анализ всей доступной информации о планируемых переменных;

- создание плана обучения всех вовлекаемых в перемены работников;
- создание условий для одобрения перемен;
- определение основных трудностей на перспективу;
- оценка времени реакции при необходимости вмешательства;
- создание атмосферы убежденности в успехе.

2. *Стимулирование активности работников* (т.е. привлечение их к осуществлению перемен). Оно предполагает формирование у персонала следующих качеств:

- чувства ответственности;
- поведения, ориентированного на изменения;
- способности к обучению и развитию за счет открытости в отношении нового персонала, означающей готовность принимать на работу таких кандидатов, которые не укладываются в категорию так называемых опытных работников, но зато поддающихся обучению и развитию;

- этического поведения, исключающего какие-либо интриги.

3. *Формирование положительного отношения к обучению и нововведениям*. Это может быть достигнуто с помощью следующих средств:

- обнаружение и констатация наличия проблем;
- стимулирование и поощрение свободы высказываний;
- открытый характер нововведений;
- поддержка нестандартных решений;
- поддержка экспериментаторства.

4. *Общественная поддержка перемен*, т.е. формирование общественного настроения, поддерживающего перемены на предприятии. Основой здесь являются следующие действия:

- грамотное управление конфликтами;
- освоение практических методов ведения переговоров;
- удовлетворение интересов работающих в процессе осуществления перемен.

5. *Психологическая мобилизованность*. Она представляет собой положительную форму стресса, т.е. состояние возбуждения организма при стремлении к достижению определенной цели. Ее основой является постоянный тренинг и закрепление новых навыков и умений со стороны работников, а также верный способ доведения задания до исполнителей со стороны руководства.

Межличностные коммуникации. Опыт показывает, что одной из основных причин сопротивления нововведениям является недостаточная информированность персонала. В связи с этим, важное значение приобретает стимулирование коммуникаций между членами коллектива, прежде всего, неформальных, что требует от менеджмента предприятий создания подходящих для этих целей условий: организация неформальных встреч инновационных групп с руководством; обеспечение возможности неформальных элементов совещаний; стимулирование неформальных контактов персонала в горизонтальных уровнях организационной структуры фирмы.

ТЕМА 3.20. ПОНЯТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

Содержание вопроса. Сущность организационной структуры управления. Общие характеристики организационной структуры управления. Значимость организационной структуры управления в деятельности предприятия. Формальные и неформальные организационные структуры. Механистические и органические организационные структуры.

Организационную структуру системы, менеджмента можно определить как совокупность управленческих подразделений, между которыми существует система взаимосвязей, обеспечивающих выполнение необходимых функций для достижения целей фирмы.

В структуре управления выделяются следующие элементы:

- работник управления – человек, выполняющий определенную функцию управления;
- первичная группа – коллектив работников управления, у которого есть общий руководитель, но нет подчиненных. Организационно первичные группы представляет собой звенья или отделы – это организационно обособленное, самостоятельное подразделение органа управления. Главным принципом его формирования является выполнение отделом определенной функции. Устанавливающиеся между отделами связи носят горизонтальный характер;

- орган управления – группа работников, связанных определенными отношениями, состоящая из первичных групп;

- уровень управления можно определить как группу отделов, занимающую определенную ступень в управленческой иерархии.

- связи в структуре управления: горизонтальные – носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми; вертикальные – связи подчинения, возникают при наличии нескольких уровней управления;

- в рамках вертикальных связей выделяют: линейные связи – означают подчинение линейным руководителям, то есть по всем вопросам управления; функциональные – имеют место при подчинении по определенной группе проблем функциональному руководителю.

Принципы формирования организационной структуры управления:

1. Структура управления должна отражать цели и задачи фирмы, быть подчиненной производству (то есть производственной структуре) и меняться вместе с ним.

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

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

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

Таким образом, давая общую характеристику организационной структуре, можно выделить несколько положений, определяющих ее значимость.

1. Организационная структура фирмы обеспечивает координацию всех функций менеджмента.

2. Структура организации определяет точно права и обязанности исполнителей (полномочия и ответственность) на управленческих уровнях.

3. От качества организационной структуры зависит эффективная деятельность фирмы, ее выживание и процветание.

4. Структура, принятая в данной конкретной фирме, определяет организационное поведение ее сотрудников, т.е. стиль менеджмента и качество труда коллектива.

Организационные структуры имеют большое число видов и форм. Мы рассмотрим две наиболее распространенные классификации организационных структур.

Формальные организационные структуры и неформальные. Формальная структура фирмы – это структура, выбранная и установленная высшим менеджментом путем соответствующих организационных мероприятий, приказов, распределения полномочий, правовых норм и пр. Неформальная структура неподвластна приказам и распоряжениям. Она возникает на основе взаимоотношений членов коллектива, единства или противоречий их взглядов, интересов, целей и пр. Неформальная структура является отражением межличностных отношений в рамках формальной структуры.

Понятия механистических и органических структур управления. В основе такого деления лежит соотношение внутренних компонентов организационной структуры, позволяющее выявить сущность ее построения. В этом аспекте организационная структура определяется как сочетание следующих трех компонентов: сложности, формализации, централизации.

Первый компонент – сложность – означает степень дифференциации различных видов управленческой деятельности, в том числе ее функций (дифференциация по горизонтали и вертикали). Чем выше степень дифференциации, тем более сложной является организационная структура фирмы.

Второй компонент – формализация – определяется степенью однотипности (утилизации) управленческих правил и процедур.

Структура будет тем более формализованной, чем больше установленных свыше правил и процедур в ней действует.

Третьим показателем свойств организационной структуры фирмы является степень централизации (децентрализации) управления в ней. Она зависит от того, на каких уровнях менеджмента принимаются решения.

Механистическая организационная структура характеризуется большой сложностью, особенно большим числом подразделений по горизонтали; высокой степенью формализации; ограниченной информационной сетью; низким уровнем участия всего управленческого персонала в принятии решений.

Органическая структура, наоборот, более простая, имеет широкую информационную сеть, менее формализована. Управление в органических структурах децентрализовано.

Представленная ниже схема и перечень характеристик наглядно демонстрируют противоположную сущность рассматриваемых типов структур.

Таким образом, механистическая структура выступает как жесткая иерархия, или пирамида управления. В отличие от нее органическая структура является гибкой, адаптивной формой управления. Для нее характерно небольшое число управленческих уровней, правил и инструкций, большая самостоятельность в принятии решений на низшем уровне. Формы и стиль общения в организационной структуре управления – партнерские, совещательные (в механистической – это приказы и инструкции), для менеджерского корпуса, как правило, характерен высокий общеобразовательный уровень.

В литературе существует еще один термин для механических структур – бюрократические. Немецкий социолог Вебер, который посвятил свои труды разработке этой модели менеджмента (начало XX столетия), считал ее идеальной.

Идеальная, или бюрократическая структура, предложенная Вебером и распространившаяся затем не только на производственные, но и на общественные организации, включала следующие характеристики:

- специализацию труда;
- иерархию подчиненности;
- четко определенные обязанности и ответственность;
- систему установленных правил и процедур;
- обезличивание отношений;
- продвижение по службе, основанное на квалификации служащего;
- централизацию власти;
- письменные отчеты.

Как можно видеть, все черты бюрократической структуры организации совпадают с данной выше характеристикой механистической структуры управления.

ТЕМА 3.21. ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ

Содержание вопроса. Линейная (многоуровневая и плоская) организационная структура. Линейно-штабная организационная структура. Функциональная организационная структура. Дивизиональная (ориентированная на покупателя, продукт, рынок) организационная структура. Матричная организационная структура. Новые формы адаптивных структур управления предприятием: групповая (бригадная), венчурная и инновационная организационные структуры управления.

1. Старейшей по времени возникновения является **линейная структура**. Линейная структура носит такое название, потому что все ее элементы находятся на прямой линии подчинения, от верхнего уровня до самого нижнего. Каждый уровень управления подчиняется вышестоящему. Основным механизмом координации, который воплощён в линейной структуре – прямой контроль.

Линейная структура образуется в результате построения аппарата управления только из взаимоподчиненных подразделений и руководителей в виде иерархической лестницы. Во главе каждого подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками, сосредоточивающий в своих руках все функции управления. Сам руководитель находится в непосредственном подчинении руководителя высшего уровня.

В линейной структуре разделение системы управления на составляющие части осуществляется по производственному признаку с учетом степени концентрации производства, технологических особенностей, широты номенклатуры продукции и др., то есть линейная структура, как правило, повторяет производственную структуру предприятия.

Линейная структура имеет разновидности: плоская и многоуровневая. Линейная плоская структура имеет мало (2-3) уровней и большое число работников, подчиняющихся одному руководителю (см. рисунок).

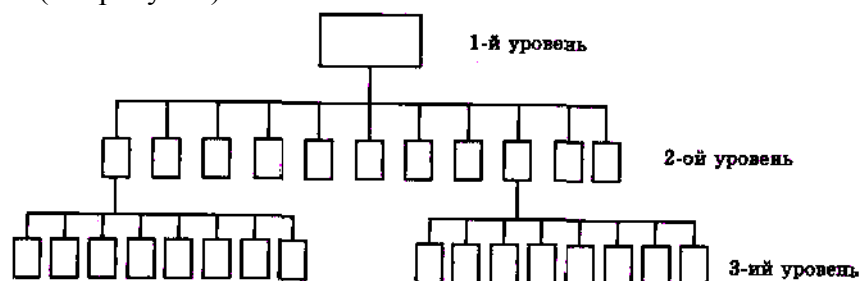


Рисунок – Плоская линейная организационная структура управления

Линейная многоуровневая структура имеет низкую норму управляемости, т.е. небольшое число сотрудников подчиняется одному руководителю. Такая структура более сложна по форме (см. рисунок).

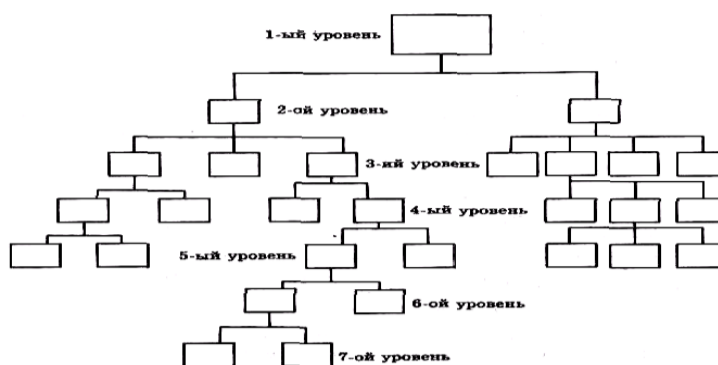


Рисунок – Многоуровневая линейная организационная структура управления

Достоинства и недостатки линейной организационной структуры управления приведены в таблице.

2. Линейная структура, плоская и многоуровневая, действует эффективно до тех пор, пока организация не стала очень большой. С ростом фирмы у ее менеджмента возникает необходимость в специальных экспертах. Это могут быть эксперты при директоре – советники, референты, юридические службы, специалисты по маркетинговым исследованиям, службы охраны труда, независимые контрольные органы. Если они подключаются к работе фирмы, ее структура становится линейно-штабной (от английского слова «staff» – персонал, штаб). Необходимость в такого рода штабах возникает из-за увеличивающихся функцио-

нальных сложностей организации. Таким образом, линейное руководство фирмы добавляется штабным, что продемонстрировано на схеме, помещенной ниже (см. рисунок).

Таблица – Достоинства и недостатки линейной организационной структуры управления

Достоинства	Недостатки
1. Единство и четкость распорядительства, так как работник всегда имеет только одного (линейного) руководителя. 2. Согласованность действий исполнителей, так как она опирается на прямой контроль, осуществляемый одним человеком. 3. Четкая система взаимных связей между руководителем и подчиненным, так как эти связи только вертикальные. 4. Быстрота реакции в ответ на прямые указания. 5. Получение исполнителями увязанных между собой распоряжений и заданий, обеспеченных ресурсами.	1. Высокие требования к руководителю, который должен иметь обширные разносторонние знания и опыт по всем функциям управления и сферам деятельности, осуществляемым подчиненными, что ограничивает возможности руководителя по эффективному управлению. 2. Перегрузка менеджеров высшего уровня, огромное количество информации, поток бумаг, множественность контактов с подчиненными и руководителями. 3. Тенденция к волоките при решении вопросов, касающихся нескольких подразделений. 4. Отсутствие звеньев по подготовке управленческих решений.

Штабная структура включает в себя специально созданные при линейных руководителях (не обязательно только при одном) подразделения, которые не обладают правом принятия решений и руководства каким-либо нижестоящим подразделением. Главная задача штабных подразделений состоит в оказании помощи линейному менеджеру в выполнении отдельных функций управления. К штабным подразделениям относят службу контроллинга, отделы координации и анализа, группу сетевого планирования, социологическую, юридическую службы. Создание штабных структур – шаг в сторону разделения труда менеджеров. Часто менеджеры штабных подразделений наделяются правами функционального руководства. К ним относят планово-экономический отдел, бухгалтерию, отдел маркетинга, отдел управления персоналом.

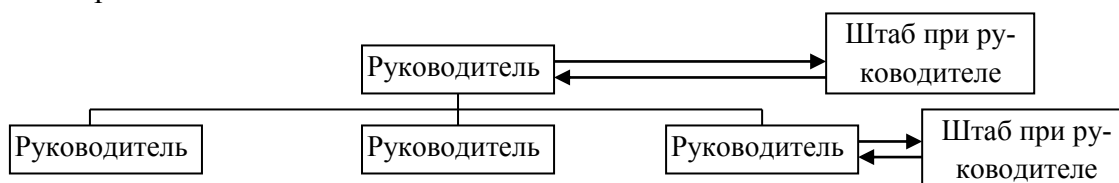


Рисунок – Линейно-штабная организационная структура управления

Достоинства и недостатки линейно-штабной организационной структуры управления приведены в таблице.

Таблица – Достоинства и недостатки линейно-штабной организационной структуры управления

Достоинства	Недостатки
1. Более глубокая и осмысленная подготовка управленческих решений, так как есть функциональные специалисты. 2. Освобождение линейных менеджеров от чрезмерной загрузки и передача её части штабу. 3. Возможность привлечения специалистов и экспертов в определенных областях.	1. Недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решение штабной работник не участвует в его реализации. 2. Тенденция к чрезмерной централизации власти. 3. Сохранение высоких требований к высшему руководству, принимающему решения, так как не все функции передаются штабам.

3. Функциональная структура является одной из старейших и наиболее часто используемых. Ее еще называют традиционной, или классической. Этот вид структуры является результатом департаментализации (разделения) управления на элементы (отделы), каждый из которых имеет свою определенную задачу в управлении, т.е. выполняет определенную функцию. При этом такая конкретная задача подчинена цели всей организации. В зависимости от вида организации (производственная, учебная, торговая и др.) функциональные отделы могут быть различными по своему содержанию (см. рисунок).

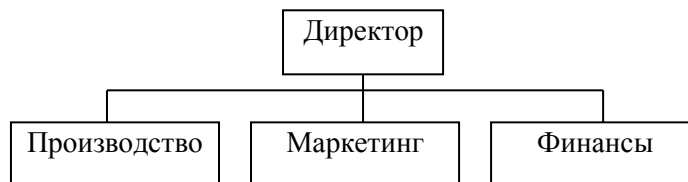


Рисунок – Схема функциональной организационной структуры управления

В функциональной структуре каждый орган управления специализирован на выполнении отдельных функций для всех уровней управления. Выполнение указаний каждого функционального органа в пределах его компетенции обязательно для производственных подразделений, то есть они имеют не только линейного, но и функционального руководителя – возникает так называемый треугольник подчинённости. Решения по общим вопросам принимаются коллегиально.

Достоинства и недостатки функциональной организационной структуры управления приведены в таблице.

Таблица – Достоинства и недостатки функциональной организационной структуры управления

Достоинства	Недостатки
1. Высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций. 2. Освобождение линейных менеджеров от решения многих специальных вопросов и расширение их возможностей по оперативному управлению производством. 3. Создается основа для использования в работе консультаций опытных специалистов, уменьшается потребность в специалистах широкого профиля. 4. Структура стимулирует деловую и профессиональную специализации. Так, специалист по маркетингу лучше выполнит работу в этой области, чем высшее руководство.	1. Трудности поддержания постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами – функциональная близорукость. 2. Длительная процедура принятия решений. 3. Отсутствие взаимопонимания и единства действий между функциональными службами. 4. Снижение ответственности исполнителей за работу в результате того, что каждый исполнитель получает указания от нескольких руководителей. 5. Дублирование и несогласованность указаний и распоряжений, получаемых работниками, поскольку каждый функциональный руководитель и специализированное подразделение ставят свои вопросы на первое место. 6. Сложность подготовки высшего менеджерского корпуса из-за узкой специализации менеджеров среднего звена.

4. Линейно-функциональная структура. Данный вид организационной структуры управления является комбинацией линейной и функциональной структур. Она широко используется на практике и характерна для подавляющего большинства отечественных предприятий. Необходимость комбинации линейной и функциональной структур в рамках линейно-функциональной обусловлена двумя обстоятельствами:

а) необходимостью учёта производственной структуры предприятия, то есть технологических особенностей производства – наличие линейных подразделений;

б) необходимость повышения производительности управленческого труда за счёт его специализации и информационной мощности системы управления – наличие функциональных подразделений.

Линейно-функциональная структура обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором *линейные* звенья управления призваны командовать, а функциональные – консультировать, помогать линейным руководителям в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов. Руководители функциональных подразделений (по маркетингу, финансам, НИОКР, персоналу) осуществляют влияние на производственные подразделения формально – через установление стандартов деятельности (инструкции, положения, расписания и т.п.). Как правило, они не имеют права самостоятельно отдавать им распоряжения. Роль функциональных служб зависит от масштабов хозяйственной деятельности и структуры управления фирмой в целом. Функциональные службы осуществляют всю техническую подготовку производства; подготавливают варианты решений вопросов, связанных с руководством процессом производства.

Достоинства и недостатки линейно-функциональной организационной структуры управления приведены в таблице.

Таблица – Достоинства и недостатки линейно-функциональной организационной структуры управления

Достоинства	Недостатки
1. Освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, связанных с планированием финансовых расчетов, материально-техническим обеспечением и др. 2. Функциональная специализация управленческих работников более развита, чем в линейно-штабной структуре. 3. Учитывает как особенности индустриального производственного процесса, так и необходимость повышения производительности управленческого труда через специализацию. 4. Построение связей «руководитель – подчиненный» по иерархической лестнице, при которых каждый работник подчинен только одному руководителю, то есть формально соблюдается принцип цепного командования.	1. Каждое звено заинтересовано в достижении своей узкой цели, а не общей цели фирмы – функциональная близорукость. 2. Отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными и функциональными подразделениями – проблема отсутствия механизма горизонтальной координации деятельности функциональных служб. 3. Вследствие этого чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали. 4. Аккумуляция на верхнем уровне полномочий по решению наряду со стратегическими множества оперативных задач (как следствие вертикальных связей «руководитель – подчиненный»). 5. Наличие проблемы эффективного функционирования «управленческого треугольника».

5. Слово «дивизиональный» происходит от английского слова «division», что означает «разделение, часть, отдел». Деление организации на отделы в этом виде структуры происходит по трем признакам департаментации, а именно: по продукту, по группам покупателей и по географическим регионам. Эти отделы действуют как почти самостоятельные организации и подчиняются только центральному органу управления или родительской (головной) фирме, корпорации.

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

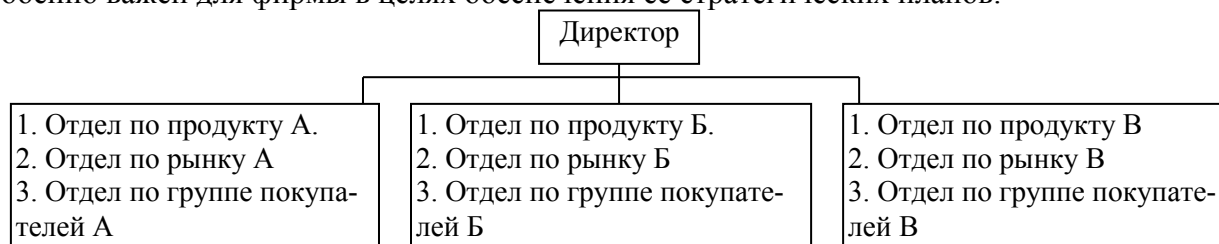


Рисунок – Дивизиональные организационные структуры управления

Достоинства и недостатки дивизиональной организационной структуры управления приведены в таблице.

Таблица – Достоинства и недостатки дивизиональной организационной структуры

Достоинства	Недостатки
1. Это один из главных условий роста фирмы. 2. Большая степень самостоятельности менеджеров повышает степень их ответственности за производство. 3. Более широкий круг знаний менеджера. Хорошие условия для подготовки менеджеров высшего звена. 4. Более тесная связь производства с потребителями, ускоренная реакция на изменения во внешней среде. 5. Улучшение координации работ в подразделениях вследствие подчинения одному лицу.	1. Может иметь место дублирование деятельности. Это случается из-за слабых информационных связей между отделами. 2. Недостаточное общение между специалистами различных отделов. 3. Слабые связи с головным предприятием, в результате чего головная фирма часто не может проконтролировать деятельность своих дивизиональных подразделений. Убытки от этого могут быть очень большими.

6. Проектная (программно-целевая) структура – это временная организация, создаваемая для решения конкретной задачи. Она создается внутри функционального подразделения (отдела). Ее члены – это высококвалифицированные специалисты различных областей, собранные вместе для осуществления сложного проекта. Когда проект завершен, группа распускается: часть специалистов уходит на свои прежние места в этом или в других отделах, часть специалистов переключается в новую проектную команду. Особенностью такой структуры является то, что сотрудники подчиняются двум руководителям – руководителю проекта и руководителю отдела, в рамках которого эта группа работает. Многие фирмы создают такие структуры, чтобы сконцентрировать внимание и усилие на разработке особо важных новых технологий, продуктов и т.д., то есть инноваций.

7. Матричная структура является распространенной формой и развитием проектных структур. Она представляет собой комбинацию двух видов департаментации: по функциям и по продукту (см. рисунок).

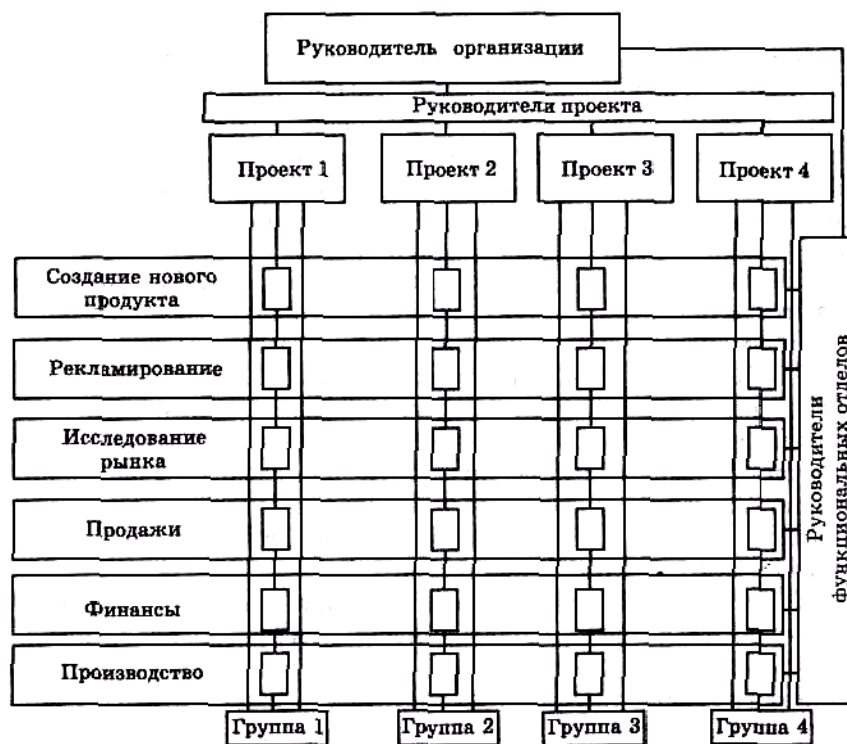


Рисунок – Матричная организационная структура управления

Матричная структура представляет собой современный эффективный тип организационной структуры управления, построенный на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны – непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь, с другой – руководителю проекта (целевой программы), который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством. Руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов. Руководитель проекта отвечает за интеграцию всех видов деятельности по данному проекту, за стратегию проекта и за результаты работы. В его распоряжение передаются финансовые ресурсы. Руководитель функционального отдела принимает участие в организации работы, контролирует ход работы, сроки и осуществляет реализацию или продажу продукта.

Достоинства и недостатки матричной организационной структуры управления приведены в таблице.

Таблица – Достоинства и недостатки матричной организационной структуры управления

Достоинства	Недостатки
<ol style="list-style-type: none"> 1. Лучшая ориентация на проектные цели и спрос. 2. Более эффективное текущее управление, возможность снижения расходов, повышения качества создаваемой продукции и повышения эффективности использования ресурсов. 3. Вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности по ускоренному техническому совершенствованию производства. 4. Гибкость и оперативность маневрирования ресурсами при выполнении нескольких программ в одной фирме. 5. Усиленная личная ответственность руководителя за программу в целом и за ее элементы. 6. Возможность применения эффективных методов управления. 7. Относительная автономность проектных групп способствует развитию у работников навыков в области проведения хозяйственных операций, принятия решений, а также их профессиональных навыков. 8. Время реакции на нужды проекта и желания заказчиков сокращается. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проблемы, возникающие при установлении приоритетов заданий и распределении времени работы специалистов над проектами, могут нарушать стабильность функционирования фирмы. 2. Трудности установления четкой ответственности за работу подразделения. 3. Возможность нарушения установленных правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях из-за длительного отрыва сотрудников, участвующих в работе проекта, от своих подразделений. 4. Трудность в приобретении навыков, необходимых для эффективной работы в коллективах. 5. Возникновение конфликтов между менеджерами функциональных подразделений и управляющими проектов.

8. Новые формы органических (адаптивных) структур менеджмента. Структуры, о которых пойдет речь, по существу являются развитием и разновидностями проектной и матричной структур, включая в себя часть их положительных сторон. Новые, современные формы этих двух типов структур вызваны к жизни поиском оптимальных вариантов управления в зависимости от разнообразных конкретных условий. К этим условиям относятся: целевая стратегия фирмы, размер фирмы, виды выпускаемой продукции, характер производства, географическое расположение, политические и общественные факторы.

Групповая (бригадная) организационная структура. Название «бригадная» форма организации обычно соотносится с производством. Она представляет собой рабочий центр, имеющий «ячеистую» структуру. В ячеистом построении рабочего центра весь необходимый набор техники сосредоточен в одном месте, вся бригада принимает участие в производстве продукта от начальной до конечной стадии. Эта структура производства имеет ряд существенных достоинств: работник участвует в производстве от начала до конца, он воспринимает продукт как результат своего собственного труда; работник овладевает различными профессиями и навыками, иначе он не сможет быть полезным в бригаде; в этой структуре

нет таких жестких регламентации, как в функциональном отделе. Формы данной структуры – кружки качества, бизнес-центры.

Организационная структура по принципу рынка. Это такое внутрифирменное построение, в котором связь между подразделениями осуществляется как экономические отношения купли-продажи. Центры коммерческих расчетов в такой структуре выполняют коммуникативные функции между отделами.

Венчурные и инновационные внутрифирменные структуры. Принцип построения и действия венчурного отдела в фирме тот же, что и в самостоятельном венчурном предприятии. Как известно, венчуры относятся к малому бизнесу. Их характерными особенностями являются:

1. Рисковый бизнес, т.е. предприниматель выбирает совершенно новый, никем ранее не разработанный (инновационный) объект и рискует своим капиталом или взятыми займы финансовыми средствами на его разработку. В случае успеха – предприниматель может получить высокие или сверхвысокие прибыли.

2. Разработка и доведение продукта до выпуска в наукоемкой венчурной фирме происходит значительно быстрее, в одну треть, а часто в два-три раза, чем в функциональных отделах больших фирм. Это объясняется двумя причинами: собранностью и направленностью деятельности ее маленького коллектива и специфическим подходом таких организаций к выбору инновационного объекта. В венчурной фирме, как правило, разрабатываются проекты, дающие быструю отдачу. Все подчиняется рационализму, ориентации на конечный продукт. Один из лозунгов венчура: «Если ты сегодня не готов к решению крупной проблемы, решай задачи, которые в настоящий момент тебе по силам».

3. Венчурная фирма, как и весь бизнес, обладает большой маневренностью в море бизнеса. Будучи самостоятельной организацией, она имеет возможности быстро менять схемы, способы и приемы работы.

ТЕМА 3.21. ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Содержание вопроса. Понятие инновации и инновационного процесса. Этапы инновационного процесса. Фундаментальные и прикладные исследования. Опытно-конструкторские и экспериментальные разработки. Инновационный менеджмент. Виды инновационной деятельности. Цель и задачи инновационного менеджмента. Функции инновационного менеджмента. Венчурный бизнес.

Инновационный менеджмент предприятия можно рассматривать как управленческую систему, отличающуюся наличием нескольких структурных уровней и функционирующую для достижения комплекса целей предприятия, связанных с инновационной деятельностью.

Основными принципами инновационного менеджмента являются следующие:

1. *Принцип сложной целевой ориентированности*, предполагающий одновременное наличие множества целей инновационной деятельности предприятия, различающихся своими субъектами, имеющих различную степень своей приоритетности и требующих своего взаимного согласования.

2. *Принцип открытости*, учитывающий необходимость согласования параметров инновационной деятельности с комплексом факторов внешней среды, оказывающих влияние на функционирование предприятия.

3. *Принцип динамичности*, предполагающий, во-первых, необходимость использования адаптивного подхода к управлению инновационной деятельностью, а, во-вторых, - необходимость непрерывного развития самой управляющей системы для обеспечения ее постоянного соответствия требованиям изменяющейся среды.

4. *Принцип иерархичности*, требующий установления логической упорядоченности в рамках каждой группы компонентов инновационной деятельности предприятия (целей такой

деятельности, портфеля инновационных проектов, участвующих в выполнении инновационных разработок подразделений т.д.).

5. *Принцип целостности и функциональной дополнителности*, требующий от управленческой системы выбора таких алгоритмов и методов деятельности, использование которых обеспечивало бы получение синергетических эффектов в результате рационального объединения отдельных компонентов инновационных процессов.

Основными функциями инновационного менеджмента являются: целеполагание в сфере инновационной деятельности предприятия; планирование стратегии и тактики инновационной деятельности; организация выполнения инновационных планов; регулирование хода реализации инновационных разработок; контроль за эффективностью инновационной деятельности; анализ возможностей, условий и результатов инновационной деятельности.

Непосредственное содержание каждой из выделенных функций определяется иерархическим уровнем управления. В системе инновационного менеджмента принято выделять два таких уровня: стратегический и тактический. Стратегический инновационный менеджмент ориентирован на выработку инновационных стратегий для основных СЗХ предприятия; увязку инновационных стратегий предприятия с общей стратегией его развития; обеспечение инновационных стратегий соответствующими портфелями инновационных проектов; обеспечение выполняемых инновационных разработок стратегически значимыми ресурсами. Тактический инновационный менеджмент обеспечивает разработку конкретных инновационных проектов; текущее обеспечение выполняемых инновационных разработок необходимыми ресурсами; принятие решений по непосредственному руководству ходом выполнения инновационных разработок.

Важное значение в рамках системы инновационного менеджмента имеет структурирование инновационных процессов и моделирование комплекса взаимосвязей между отдельными их составляющими. Структура инновационного процесса может различаться в зависимости от типа осуществляемых предприятием инноваций. Наиболее развернуто стадии инновационного процесса реализуются при осуществлении продуктовых нововведений и включают в себя: фундаментальные исследования; прикладные НИОКР, маркетинговые исследования потенциального рынка, подготовку производства (конструкторскую, технологическую и организационную), освоение новой продукции, производство и коммерциализацию новой продукции.

Для изучения внутренней логики инновационного процесса и, на основе этого, – для проектирования системы взаимосвязей между участвующими в инновационных проектах подразделениями предприятия принято использовать два класса моделей: линейные и нелинейные модели.

Линейные модели инновационных процессов отличаются той основной особенностью, что они предполагают однонаправленность хода инновационных разработок, т.е. не учитывают сложный комплекс обратных связей между отдельными их стадиями, а также их цикличность. Наиболее известными моделями данного класса являются простая линейная (цепная) модель и алгоритмическая модель Маркиса (Marquis).

Нелинейные модели инновационных процессов отличаются той важной особенностью, что в них ход любой инновационной разработки представляется в виде комплекса работ, структура и последовательность выполнения которых заранее точно неизвестны. Данные модели основываются на предположении о том, что отдельные стадии инновационных разработок могут выполняться несколько раз, а также может иметь место возврат всего процесса на предшествующие стадии. Основными моделями данного класса являются нелинейная векторная модель Клайна и Розенберга (Kline S.J., Rosenberg N.) и нелинейная циклическая модель Гомори (Gomory R.).

Стратегическое управление инновационной деятельностью предприятия представляет собой верхнюю ступень общей системы его инновационного менеджмента и решает три базовых задачи: осуществление обоснованного выбора инновационных стратегий; организация

выполнения выбранных инновационных стратегий; текущая координация хода реализации стратегий.

Инновационная стратегия предприятия представляет собой укрупненный план его поведения в сфере инновационной деятельности, обеспечивающий достижение поставленных целей функционирования предприятия в соответствующей стратегической зоне хозяйствования. Она должна показывать, какую направленность должна иметь инновационная деятельность предприятия в выделенной СЗХ, насколько эта деятельность должна быть интенсивной (а следовательно - ресурсоемкой) и какой тип новшеств должен быть преобладающим. Для систематизации различных типов инновационных стратегий принято использовать несколько классификационных признаков, основными из которых являются: направленность стратегий, интенсивность инновационной деятельности и способы реализации стратегий.

В зависимости от своей направленности, инновационные стратегии предприятия делятся на два класса: наступательные и защитные.

В зависимости от интенсивности инновационной деятельности предприятия, его инновационные стратегии могут быть активными, пассивными и стагнационными.

В зависимости от способа своей реализации, инновационные стратегии предприятия могут иметь следующие основные разновидности: технологическое и продуктовое лидерство, технологическая ниша, имитация, создание совместных предприятий, зависимость и лицензирование.

Протекание инновационных процессов в рамках любой организации в значительной мере определяется ее структурными особенностями, т.е. принятыми в этой организации формой и способами разделения трудовых обязанностей, полномочий и ответственности. Роль организационной структуры как фактора результативности инновационной деятельности предприятия заключается в том, чтобы максимально ускорить ход инновационных процессов и сократить степень их рискованности за счет создания особых внутриорганизационных условий. Такие условия должны обеспечивать необходимую степень специализации отдельных подразделений предприятия и, в то же время, - должны позволять этим подразделениям максимально быстро и гибко взаимодействовать друг с другом.

Основная трудность выбора наиболее адекватной особенностям инновационной деятельности организационной структуры связана с тем, что такие базовые параметры, как дифференцированность, формализованность и централизованность структур не имеют универсальных оптимальных значений. Различным типам рыночной среды, в которой функционирует предприятие, различным типам инновационных проектов, различным стадиям самой инновационной разработки соответствуют различные оптимумы структурных характеристик. Для решения данной проблемы в мировой практике используются два основных подхода. Первый из них предполагает сохранение в деятельности предприятия всех основных стадий инновационных разработок и основывается на создании особых разновидностей организационных структур предприятия, обеспечивающих высокую степень гибкости и целенаправленно ориентированных на нужды инновационного развития. В зависимости от используемых в таких структурах способов управления, данный подход разделяется на два частных направления, первое из которых предполагает построение особых дивизиональных структур, а второе – использование матричных структур (проектные, продуктовые и внутрифункциональные матрицы). Второй подход, напротив, не предполагает выполнения предприятием всех стадий инновационного процесса и основан на создании развитых систем межфирменной кооперации, т.е. на создании т.н. сетевых структур.

Управление инновационной деятельностью предприятий на тактическом уровне в большинстве случаев реализуется на основании системы проектного управления. Управление инновационными проектами обеспечивает конкретизацию выбранных инновационных стратегий и их непосредственное воплощение в производственно-хозяйственной деятельности предприятия. По своей сути управление проектом представляет собой целенаправленный системный процесс выработки и реализации управленческих решений, охватывающих все

стадии осуществления конкретной разработки и направленных на ее успешное выполнение в рамках установленных временных, бюджетных и ресурсных ограничений.

Как объект управления, любой инновационный проект имеет следующие характерные признаки: конкретная целевая направленность, ограниченные сроки реализации, ограниченный объем привлекаемых трудовых и материальных ресурсов, наличие индивидуального четко установленного бюджета, неповторяемость и новизна для предприятия-разработчика, организационная обособленность, одновременная обособленность и взаимосвязанность с другими проектами предприятия

Любой проект имеет собственный жизненный цикл, состоящий из четырех базовых стадий: стадии формулирования и отбора проекта, стадии его разработки, стадии реализации и стадии завершения. Управление проектом охватывает все стадии его жизненного цикла и реализуется совместными усилиями менеджеров самого проекта и управляющими общеорганизационного уровня.

В целом, проектный подход к управлению инновационной деятельностью предприятия имеет следующие основные преимущества:

1. Целевой характер инновационных разработок, обеспечиваемый за счет одновременной увязки каждого из выполняемых проектов с инновационной стратегией предприятия в конкретной СЗХ и со всеми прочими проектами соответствующего портфеля.

2. Четкая координация инвестиционных потоков, направляемых на обеспечение инновационной деятельности предприятия за счет разработки и контроля выполнения индивидуальных бюджетов каждого из проектов.

3. Обеспечение возможности оперативного контроля и регулирования хода реализации каждого из проектов за счет разработки их индивидуальных детализированных временных и ресурсных планов.

4. Создание условий для максимально эффективного использования ресурсов предприятия за счет применения конкурсных схем отбора проектов и делегирования значительных полномочий и ответственности менеджерам проектов.

5. Обеспечение условий для быстрого сворачивания проектов, реализация которых существенно отклоняется от составленных временных и бюджетных планов.

Основными ограничениями на применение проектного подхода являются наличие достаточного количества инициативных менеджеров среднего и нижнего уровней иерархии (менеджеров-дженералистов), высокий уровень квалификации и мобильности персонала предприятия, а также наличие развитой организационной культуры, обеспечивающей поддержку постоянных изменений в видах деятельности и структуре предприятия.

ТЕМА 3.23. ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Содержание вопроса. Сущность и функции финансов предприятий. Зарождение и эволюция финансового менеджмента. Финансовый механизм предприятия. Сущность, цель и задачи финансового менеджмента. Функциональное содержание финансового менеджмента.

В процессе производственно-коммерческой деятельности возникает система экономических денежных отношений предприятий, которую принято называть финансами.

Финансы предприятий – это совокупность экономических отношений, посредством которых образуются, распределяются и используются децентрализованные фонды денежных средств – как для нужд самих предприятий (обеспечения непрерывного процесса расширенного воспроизводства), так и для удовлетворения общегосударственных потребностей.

Основу финансов составляют явления, возникающие при аккумуляции, расходовании и использовании денежных средств на всех уровнях управления. Однако их активное воздействие на разные сферы деятельности зависит не только от объема ресурсов, их направления,

использования, но и в значительной степени от выбора организации финансовых взаимоотношений между участниками производственного процесса.

Финансы предприятий выполняют три основные **функции**: обеспечивающую; распределительную; контрольную.

- Обеспечивающая функция финансов предполагает, что предприятие должно быть полностью обеспечено в оптимальном размере необходимыми денежными средствами при соблюдении очень важного принципа: все расходы должны быть покрыты собственными доходами. Временная дополнительная потребность в средствах покрывается за счет кредита и других заемных источников. При этом оптимизация источников денежных средств – одна из главных задач управления финансами предприятий, поскольку при излишке средств снижается эффективность их использования, а при недостатке возникают финансовые трудности, которые могут привести к нарушению непрерывности процесса расширенного (и даже простого) воспроизводства. Кроме того, оптимизация источников денежных средств – один из путей получения лучшего финансового результата.

- Распределительная функция финансов предприятий тесно связана с обеспечивающей. Обеспечение процесса расширенного воспроизводства на предприятии возможно только на основе первичного распределения созданного продукта. Распределяемая выручка от реализации продукции частично направляется на возмещение затрат предприятия, связанных с ее производством и реализацией. Другая часть выручки составляет прибыль предприятия, которая в свою очередь распределяется между предприятием и бюджетом.

- Контрольная функция финансов предприятий связана с применением различного рода стимулов: поощрений и санкций, а также соответствующих показателей. Если предприятие своевременно рассчитывается с бюджетом, банками, поставщиками, оно тем самым улучшает свои конечные результаты, повышает эффективность производства и использования средств. В противном случае оно вынуждено платить штрафы, пени, неустойки, возникает напряженное финансовое положение, ухудшаются конечные результаты. Одна из форм финансового контроля – использование ряда финансовых показателей. Главным из них является стабильное наличие средств у предприятия. К другим финансовым показателям относятся: задолженность поставщикам, банку, бюджету, работникам; обеспеченность оборотных средств соответствующими источниками, убытки, ликвидность, платежеспособность и др.

Канадские ученые В. Джог, А. Ридинг, Г. Леви, М. Сорнат выделяют несколько этапов развития научных исследований и практических разработок финансовых проблем, которые содействовали расширению функций финансового менеджмента на всех уровнях хозяйствования:

1. Первая половина 50-х годов 20-го в. – создание теоретических основ применения дисконтных методов для оценки эффективности инвестиционных проектов, модели финансовых инвестиций (формирование портфеля ценных бумаг), позволяющих положительно влиять на снижение степени риска. Одновременно были обоснованы типовые модели управления оборотным капиталом, направленные на более рациональное использование денежных ресурсов, материальных запасов и средств в расчетах.

2. Первая половина 60-х годов – применение новых методов анализа имущества (активов) предприятия, акцентирование внимания на операциях с ценными бумагами.

3. 70-е годы – привлечение новых инструментов фондового рынка, прежде всего опционов их использование при выборе и реализации инвестиционных проектов

4. 80-е годы – введение многочисленных новшеств в методике и формах финансирования, кредитования хозяйствующих субъектов, в аккумулировании капитала и его расходовании, а также в способах страхования предприятий от рискованных потерь, последствий усиливающейся конкуренции.

Финансовый менеджмент представляет собой систему принципов и методов разработки, принятия и реализации управленческих решений, связанных с формированием, распределением и использованием финансовых ресурсов предприятия и организацией оборота его денежных средств.

Эффективное управление финансовой деятельностью предприятия обеспечивается реализацией ряда **принципов финансового менеджмента**, основными из которых являются:

1. *Интегрированность с общей системой управления предприятием.* В какой бы сфере деятельности предприятия не принималось управленческое решение, оно прямо или косвенно оказывает влияние на формирование денежных потоков и результаты финансовой деятельности. Финансовый менеджмент непосредственно связан с производственным менеджментом, инновационным менеджментом, менеджментом персонала и некоторыми другими видами функционального менеджмента.

2. *Комплексный характер формирования управленческих решений.* Все управленческие решения в области формирования, распределения и использования финансовых ресурсов и организации денежного оборота предприятия теснейшим образом взаимосвязаны и оказывают прямое или косвенное воздействие на результаты его финансовой деятельности. В ряде случаев это воздействие может носить противоречивый характер. Поэтому финансовый менеджмент должен рассматриваться как комплексная управляющая система, обеспечивающая разработку взаимозависимых управленческих решений, каждое из которых вносит свой вклад в общую результативность финансовой деятельности предприятия.

3. *Высокий динамизм управления.* Даже наиболее эффективные управленческие решения в области формирования и использования финансовых ресурсов и оптимизации денежного оборота, разработанные и реализованные на предприятии в предшествующем периоде, не всегда могут быть повторно использованы на последующих этапах его финансовой деятельности. Прежде всего, это связано с высокой динамикой факторов внешней среды на стадии перехода к рыночной экономике, и в первую очередь – с изменением конъюнктуры финансового рынка. Кроме того, меняются во времени и внутренние условия функционирования предприятия, особенно на этапах перехода к последующим стадиям его жизненного цикла.

4. *Вариативность подходов к разработке отдельных управленческих решений.* Реализация этого принципа предполагает, что подготовка каждого управленческого решения в сфере формирования и использования финансовых ресурсов и организации денежного оборота должна учитывать альтернативные возможности действий. При наличии альтернативных проектов управленческих решений их выбор для реализации должен быть основан на системе критериев, определяющих финансовую философию, финансовую стратегию или конкретную финансовую политику предприятия. Система таких критериев устанавливается самим предприятием.

5. *Ориентированность на стратегические цели развития предприятия.* Какими бы эффективными не казались те или иные проекты управленческих решений в области финансовой деятельности в текущем периоде, они должны быть отклонены, если они вступают в противоречие с миссией и целями предприятия, стратегическими направлениями его развития, подрывают экономическую базу формирования высоких размеров собственных финансовых ресурсов за счет внутренних источников в предстоящем периоде.

С учетом содержания и принципов финансового менеджмента формулируются его **цели и задачи**.

Главной целью финансового менеджмента является максимизация благосостояния собственников предприятия в текущем и перспективном периоде, обеспечиваемая путем максимизации его рыночной стоимости.

В процессе реализации своей главной цели финансовый менеджмент направлен на реализацию следующих основных **задач**:

1. *Обеспечение формирования достаточного объема финансовых ресурсов в соответствии с задачами развития предприятия в предстоящем периоде.* Эта задача реализуется путем определения общей потребности в финансовых ресурсах предприятия на предстоящий период, максимизации объема привлечения собственных финансовых ресурсов за счет внутренних источников, определения целесообразности формирования собственных финансовых

ресурсов за счет внешних источников, управления привлечением заемного капитала, оптимизации структуры источников формирования ресурсного финансового потенциала.

2. *Обеспечение наиболее эффективного распределения и использования сформированного объема финансовых ресурсов в разрезе основных направлений деятельности предприятия.* Эта цель предусматривает установление необходимой пропорциональности в использовании ресурсов на цели экономического и социального развития предприятия, выплаты необходимого уровня доходов на инвестированный капитал собственникам предприятия и т.п.

3. *Оптимизация денежного оборота.* Эта задача решается путем эффективного управления денежными потоками предприятия в процессе кругооборота его денежных средств, обеспечением синхронизации объемов поступления и расходования денежных средств по отдельным периодам, поддержанием необходимой ликвидности его оборотных активов. Одним из результатов такой оптимизации является определение среднего остатка свободных денежных активов, обеспечивающего снижение потерь от их неэффективного использования и инфляции.

4. *Обеспечение максимизации прибыли предприятия при предусматриваемом уровне финансового риска.* Максимизация прибыли достигается за счет эффективного управления активами предприятия, вовлечения в хозяйственный оборот заемных финансовых ресурсов, выбора наиболее эффективных направлений операционной и финансовой деятельности. При этом, для достижения целей экономического развития предприятие должно стремиться максимизировать не валовую, а чистую прибыль, остающуюся в его распоряжении, что требует осуществления эффективной налоговой, амортизационной и дивидендной политики. Решая эту задачу, необходимо иметь в виду, что максимизация уровня прибыли предприятия достигается, как правило, при существенном возрастании уровня финансовых рисков, так как между этими двумя показателями существует прямая связь.

5. *Обеспечение минимизации уровня финансового риска при предусматриваемом уровне прибыли.* Если уровень прибыли предприятия задан или спланирован заранее, важной задачей является снижение уровня финансового риска, обеспечивающего получение этой прибыли. Такая минимизация может быть обеспечена путем диверсификации видов операционной и финансовой деятельности, а также портфеля финансовых инвестиций; профилактикой и избеганием отдельных финансовых рисков, эффективными формами их внутреннего и внешнего страхования.

6. *Обеспечение постоянного финансового равновесия предприятия в процессе его развития.* Такое равновесие характеризуется высоким уровнем финансовой устойчивости и платежеспособности предприятия на всех этапах его развития и обеспечивается формированием оптимальной структуры капитала и активов, эффективными пропорциями в объемах формирования финансовых ресурсов за счет различных источников, достаточным уровнем самофинансирования инвестиционных потребностей.

7. *Обеспечение возможностей быстрого реинвестирования капитала при изменении внешних и внутренних условий осуществления хозяйственной деятельности.* Важнейшим условием обеспечения возможностей реинвестирования капитала выступает оптимизация уровня ликвидности как функционирующих активов, так и реализуемой предприятием инвестиционной программы в разрезе составляющих ее инвестиционных проектов.

Все рассмотренные задачи финансового менеджмента теснейшим образом взаимосвязаны, хотя отдельные из них и носят разнонаправленный характер (например, обеспечение максимизации суммы прибыли при минимизации уровня финансового риска; обеспечение формирования достаточного объема финансовых ресурсов и постоянного финансового равновесия предприятия в процессе его развития и т.п.). Поэтому в процессе финансового менеджмента отдельные задачи должны быть оптимизированы между собой для наиболее эффективной реализации его главной цели.

Финансовый менеджмент как специфический вид управленческой деятельности реализует свою главную цель и основные задачи путем осуществления определенных функций. Функции финансового менеджмента направлены на реализацию функций финансов пред-

приятия и конкретизируются с учетом особенностей управления отдельными аспектами его финансовой деятельности. Эти функции подразделяются на две основные группы:

1. Функции финансового менеджмента, связанные с реализацией его алгоритма управления (состав этих функций в целом характерен для любого вида менеджмента, хотя и должен учитывать его специфику). В управлении аналог этим функциям – общие функции управления.

2. Функции финансового менеджмента как специальной области управления предприятием (состав этих функций определяется объектом финансового менеджмента). Аналог – конкретные функции управления.

В группе функций финансового менеджмента, связанных с реализацией его алгоритма управления, основными являются:

1. *Разработка финансовой стратегии предприятия (функция стратегическое планирование и подфункция целеполагание).* В процессе реализации этой функции исходя из общей стратегии экономического развития предприятия и прогноза конъюнктуры финансового рынка формируется система целей и целевых показателей финансовой деятельности на долгосрочный период; определяются приоритетные задачи, решаемые в ближайшей перспективе и разрабатывается политика действий предприятия по основным направлениям его финансового развития.

2. *Осуществление планирования финансовой деятельности предприятия по основным ее направлениям (функция планирование).* Реализация этой функции финансового менеджмента связана с разработкой системы текущих планов и оперативных бюджетов по основным направлениям финансовой деятельности, по различным структурным подразделениям и по предприятию в целом. Основой такого планирования является разработанная финансовая стратегия предприятия, требующая конкретизации на каждом этапе его развития.

3. *Создание организационных структур, обеспечивающих принятие и реализацию управленческих решений по всем аспектам финансовой деятельности предприятия (функция организации).* В процессе реализации этой функции финансового менеджмента необходимо обеспечивать постоянную адаптацию этих организационных структур к меняющимся условиям функционирования предприятия и направлениям финансовой деятельности. Организационные структуры финансового менеджмента должны быть интегрированы в общую организационную структуру управления предприятием.

4. *Формирование эффективных информационных систем, обеспечивающих обоснование альтернативных вариантов управленческих решений (функции координации и регулирования).* В процессе реализации этой функции должны быть определены объемы и содержание информационных потребностей финансового менеджмента; сформированы внешние и внутренние источники информации, удовлетворяющие эти потребности; организован постоянный мониторинг финансового состояния предприятия и конъюнктуры финансового рынка.

5. *Осуществление анализа различных аспектов финансовой деятельности предприятия (функция анализ).* В процессе реализации этой функции проводятся экспресс- и углубленный анализ отдельных финансовых операций и результатов финансовой деятельности отдельных дочерних предприятий, филиалов и «центров ответственности»; обобщенных результатов финансовой деятельности предприятия в целом и в разрезе отдельных ее направлений.

6. *Разработка действенной системы стимулирования реализации принятых управленческих решений в области финансовой деятельности (функция мотивация).* В процессе реализации этой функции формируется система поощрения и санкций в разрезе главных менеджеров и менеджеров отдельных структурных подразделений предприятия за выполнение или невыполнение установленных целевых финансовых показателей, финансовых нормативов и плановых заданий.

7. *Осуществление эффективного контроля за реализацией принятых управленческих решений в области финансовой деятельности (функция контроль).* Реализация этой функции финансового менеджмента связана с созданием систем внутреннего контроля на предприятии, разделением контрольных обязанностей отдельных служб и финансовых менедже-

ров, определением системы контролируемых показателей и контрольных периодов, оперативным реагированием на результаты осуществляемого контроля.

В группе функций финансового менеджмента как специальной области управления основными являются:

1. *Управление активами.* Его функциями являются: выявление реальной потребности в отдельных видах активов исходя из предусматриваемых объемов операционной деятельности предприятия и определение их суммы в целом, оптимизация состава активов с позиций эффективности комплексного их использования, обеспечение ликвидности отдельных видов оборотных активов и ускорение цикла их оборота, выбор эффективных форм и источников их финансирования.

2. *Управление капиталом.* Его функциями являются: определение общей потребности в капитале для финансирования формируемых активов предприятия; оптимизация структуры капитала в целях обеспечения наиболее эффективного его использования; разработка системы мероприятий по рефинансированию капитала наиболее эффективные виды активов.

3. *Управление инвестициями* Его функциями являются: формирование важнейших направлений инвестиционной деятельности предприятия; оценка инвестиционной привлекательности отдельных реальных проектов и финансовых инструментов и отбор наиболее эффективных из них; формирование реальных инвестиционных программ и портфеля финансовых инвестиций; выбор наиболее эффективных форм финансирования инвестиций.

4. *Управление денежными потоками.* Его функциями являются: формирование входящих и выходящих потоков денежных средств предприятия, их синхронизация по объему и во времени по отдельным предстоящим периодам, эффективное использование остатка временно свободных денежных активов.

5. *Управление финансовыми рисками.* Его функциями являются: выявление состава основных финансовых рисков, присущих хозяйственной деятельности данного предприятия; осуществление оценки уровня этих рисков и объема связанных с ними возможных финансовых потерь в разрезе отдельных операций и по хозяйственной деятельности в целом; формирование системы мероприятий по профилактике и минимизации отдельных финансовых рисков, а также их страхованию.

6. *Антикризисное финансовое управление* Его функциями являются: постоянный мониторинг финансового состояния предприятия с целью своевременного диагностирования симптомов финансового кризиса; определение масштабов кризисного состояния предприятия и факторов, его вызывающих; определение форм и методов использования внутренних механизмов антикризисного финансового управления предприятием, а при необходимости – форм его внешней санации или реорганизации.

Процесс управления финансовой деятельностью предприятия базируется на определенной системе. Система финансового менеджмента представляет собой совокупность основных инструментов воздействия на процесс разработки, принятия и реализации управленческих решений в области финансовой деятельности предприятия.

ТЕМА 3.24. ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Содержание вопроса. Сущность и система стратегического планирования и управления. Процесс стратегического управления: анализ среды, определение миссии и целей, выбор стратегии, выполнение стратегии, оценка и контроль выполнения стратегии.

В системе **стратегического планирования** отсутствует предположение о том, что будущее непременно должно быть лучше прошлого, и не считается, что будущее можно изучить методом экстраполяции. Поэтому в качестве первого шага предпринимается *анализ перспектив фирмы*, задачей которого является выяснение тех тенденций, опасностей, шансов, которые способны изменить сложившиеся тенденции.

Вторым шагом является *анализ позиций в конкурентной борьбе*. Его задачей является определение того, насколько можно поднять результаты работы фирмы, улучшив конкурентную стратегию в тех видах деятельности, которыми она занимается.

Обычно анализ конкурентных позиций показывает: даже при том, что фирма собирается следовать оптимальным стратегиям во всех своих видах деятельности, одни из них более перспективны, чем другие, а некоторые вовсе неперспективны. Следовательно, необходим третий шаг, который получил наименование *метода выбора стратегии* сравнение перспектив фирмы в различных видах деятельности, установление приоритетов и распределение ресурсов между различными видами деятельности для обеспечения будущей стратегии

Фирма может удовлетвориться принятием линии своих нынешних возможностей в качестве ориентира на будущее. В таком случае анализ пределов на этом заканчивается и фирма переходит к составлению программ и бюджетов

Во многих случаях линия нынешних возможностей неприемлема для фирмы: либо потому, что набор видов деятельности, которыми она в настоящее время располагает, стратегически узковиден, либо из-за того, что линия перспектив обнаруживает несоответствие между долгосрочной и краткосрочной перспективами, либо по той причине, что управляющие претендуют на достижение темпов роста, намного превышающих линию перспектив.

В таких случаях следующим шагом является *анализ путей диверсификации*. Его задачей является оценка недостатков нынешнего набора видов деятельности и определение новых видов, к которым фирме следует перейти.

Соединяя результаты, ожидаемые от новых видов деятельности, с линией нынешних возможностей, фирма выходит на общие цели и задачи. Они определяются двумя факторами: с одной стороны, тем, насколько крупные цели ставит перед собой руководство фирмы и насколько энергично оно стремится к их достижению, а с другой – тем, насколько диверсификация будет обеспечена стратегическими ресурсами.

В системе долгосрочного планирования цели претворяются в программы действий, бюджеты и планы прибылей, разрабатываемые для каждого из главных подразделений фирмы. Затем программы и бюджеты исполняются этими подразделениями.

В системе стратегического планирования экстраполяция заменена развернутым стратегическим анализом, который связывает перспективы и цели между собой для выработки стратегии.

Следующий шаг состоит в постановке двух групп задач – краткосрочных, рассчитанных на текущее выполнение, и стратегических.

Текущие программы и бюджеты ориентируют оперативные подразделения фирмы в их повседневной работе, направленной на обеспечение текущей рентабельности, тогда как стратегические программы и бюджеты закладывают основы будущей рентабельности. А это плохо вписывается в систему исполнения текущих операций и требует отдельной системы исполнения, построенной на управлении проектами. Стратегическая система исполнения требует отдельной, особой системы контроля, которая обозначается как стратегический контроль.

В стратегическом управлении планирование изменения возможностей сочетается с планированием стратегии. Сложность этой новой процедуры объясняется двумя причинами.

1. Стратегия и организационные возможности связаны друг с другом, как «курица и яйцо».

2. В настоящее время понятие потенциала предприятия до конца не разработано.

Таким образом, первое существенное отличие стратегического планирования от управления состоит в дополнении планирования потенциала фирмы планированием ее стратегии.

Второе отличие стратегического планирования от управления состоит в систематическом преодолении сопротивления переменам в ходе реализации планируемой стратегии и планируемой смены организационных возможностей.

В настоящее время не существует общепринятой точки зрения относительно содержания процесса стратегического управления. Можно лишь говорить о наиболее популярной

точке зрения на данную проблему. Эта точка зрения заключается в том, что процесс стратегического менеджмента на предприятии должен быть построен согласно методологии школ планирования и позиционирования, в основе которых лежит методология школы дизайна.

С точки зрения школы дизайна (К. Эндрюс, 1982 г.) процесс стратегического менеджмента может быть представлен как последовательность следующих этапов:

1. Анализ внешней и внутренней среды организации:

1.1. Анализ внешней среды (технологических, экономических, социальных, политических, конкурентных факторов).

1.2. Анализ внутренней среды.

1.3. Выявление угроз и возможностей во внешней среде, сильных и слабых сторон внутренней среды.

1.4. Выявление ключевых факторов успеха в конкуренции и отличительных компетенций организации.

2. Создание альтернатив стратегии с учётом социальной ответственности и ценностей менеджмента предприятия.

3. Оценка альтернатив и выбор стратегии на основе критериев – непротиворечивости целей, согласованности с развитием внешней среды, создание конкурентного преимущества, осуществимости.

4. Внедрение стратегии.

В настоящее время данная схема процесса стратегического управления считается классической.

С развитием школы планирования исходная модель стратегического процесса школы дизайна была расширена и конкретизирована. Так, с точки зрения Дж. Стейнера (1969 г.) стратегический процесс в организации представляет собой совокупность следующих этапов:

1. Стадия постановки задач:

1.1. Определение фундаментальной социально-экономической цели организации.

1.2. Выявление ценностей менеджеров.

1.3. Определение задач организации.

2. Стадия внешнего аудита, которая заключается в разработке прогнозов развития внешней среды и сценарного планирования.

3. Стадия внутреннего аудита для выявления сильных и слабых сторон организации.

4. Стадия формулирования альтернатив стратегии, их оценки.

5. Стадия операционализации стратегии (то есть её конкретизации в среднесрочные и краткосрочные цели, задачи, планы, программы).

6. Организация выполнения планов.

7. Проверка и оценка выполнения планов.

Аналогичную модель стратегического процесса (с некоторыми изменениями) предлагает и школа позиционирования.

Однако существует достаточное количество методологических подходов, согласно которым процесс стратегического управления на предприятии должен иметь совершенно иную структуру. Прежде всего, это касается формализации процесса, субъектов разработки стратегии, контроля исполнения стратегии и её корректировки.

Поэтому при выборе той или иной формы организации стратегического процесса следует помнить, что каждая из них предназначена для своих условий применения.

Классический процесс стратегического менеджмента (тот, который рассматривается в учебниках) предназначен для следующих условий:

1. Предприятие функционирует в относительно стабильной, предсказуемой, расчленяемой на отдельные факторы, частично управляемой, структурированной, измеряемой внешней среде.

2. Система управления предприятием бюрократизирована – высокая степень централизации, формализации деятельности, возможна дивизионализация организационной структуры.

В любых других условиях классический вариант стратегического процесса не даст желаемого результата. Возможно, именно в этом заключается причина слабого использования общепринятых концепций стратегического управления на белорусских предприятиях, поскольку большинство из них функционируют в нестабильной, плохо структурированной, непредсказуемой внешней среде, хотя и являются бюрократическими организациями.

ТЕМА 3.25. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

Содержание вопроса. История и концепция управления проектами. Основы управления проектами. Жизненный цикл проекта. Классификация проектов. Участники проекта. Объект и субъект управления в рамках концепции управления проектами. Процессы управления проектами: процессы инициации, планирования, исполнения, контроля и завершения. Стандарты по управлению проектами. Разработка проекта и управление его предметной областью. Разработка проекта и оценка его эффективности. Планирование проекта. Материально-техническая подготовка проекта. Подсистемы управления проектами. Управление временем проекта. Управление стоимостью проекта. Организационные формы управления проектами. Контроль и регулирование проекта. Управление коммуникациями и завершением проекта.

См. дополнительный материал в отдельном файле.

ТЕМА 3.26. УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ

Содержание вопроса. Система показателей качества продукции. Концепции управления качеством. Международная система качества ИСО. Механизм управления качеством продукции.

Менеджмент качества представляет собой совокупность принципов, функций и методов осуществления управленческой деятельности, направленной на обеспечение требуемого уровня качества определенного объекта (продукции, услуги или вида деятельности). Само же качество представляет собой совокупность полезных свойств объекта, относящихся к его способности удовлетворять определенные потребности в процессе его целевого использования. Основными принципами менеджмента качества являются:

1. принцип системности;
2. принцип ориентации на потребителя;
3. принцип вовлечения всех подсистем;
4. принцип комплексной мотивации обеспечения качества;
5. принцип «петли качества»;
6. принцип предупредительной направленности;
7. принцип процессного подхода;
8. принцип первоочередности участия руководства;
9. принцип объективности руководства;
10. принцип непрерывного развития.

Системный подход к управлению качеством продукции на всех стадиях ее жизненного цикла требует, чтобы такое управление интегрировало в себе процессы осуществления трех основных функций: функции обеспечения качества; функции оперативного управления (координации) качеством; функции улучшения качества.

Обеспечение качества продукции представляет собой совокупность плановых систематически проводимых мероприятий, создающих необходимые условия для выполнения каждого этапа жизненного цикла этой продукции таким образом, чтобы ее (продукции) качественные параметры удовлетворяли комплексу соответствующих требований, предъявляемых ее пользователями.

Оперативное управление (координация) качеством представляет собой деятельность по анализу необходимости, выбору, подготовке и осуществлению текущих мероприятий, направленных на стабилизацию качественных характеристик продукции на уровне, заданном при обеспечении качества.

Улучшение качества – это целенаправленная деятельность, направленная на повышение полезных свойств продукта до уровня, превышающего первоначально установленные при обеспечении качества нормы.

Активная конкурентная борьба между товаропроизводителями инициировала конкурентные процессы в области систем управления качеством. На сегодняшний день лидером в этой конкуренции практически повсеместно в мире признана система TQM (Total Quality Management). Основой идеологии системы TQM служат три положения:

1. Высокое качество работы организации является важнейшим инструментом достижения ее целей.

2. Высокое качество работы организации предполагает оптимальность использования всех видов ресурсов.

3. Высокое качество работы организации достижимо лишь при условии ориентации действий всех подразделений и сотрудников на максимальное удовлетворение требований и ожиданий потребителя.

Базовой целью системы TQM является достижение более высокого, по сравнению с фактически имеющимся, уровня качества выпускаемой предприятием продукции и осуществляемых им деловых процессов. Достижение этой цели предполагает структурирование качества по четырем иерархическим уровням. Первый уровень качества оценивается как соответствие или несоответствие параметров анализируемого продукта нормативным требованиям стандартов. Второй уровень качества достигается в том случае, когда параметры продукта (носителя качества) не только полностью соответствуют стандартам, но также соответствуют и реальным эксплуатационным требованиям. Третий уровень качества характеризуется обеспечением более низкого (по сравнению с существующим в данный момент на рынке) уровня цены на продукт, качественные параметры которого полностью соответствуют требованиям стандартов и реальным эксплуатационным требованиям. качества работы созданы на всех стадиях производственного процесса, то число дефектов и переделок сводится к минимуму. Четвертый уровень качества предполагает соответствие параметров продукта скрытым потребностям его возможных пользователей.

Сознание и использование на предприятии системы TQM может быть принципиально эффективными только при выполнении трех базисных условий:

1. На предприятии должна быть сформирована соответствующая принципам системы TQM организационная структура управления.

2. Предприятие должно обладать достаточным объемом инвестиционных ресурсов, причем основным направлением их использования должны стать капиталовложения в персонал.

3. Высший менеджмент предприятия должен оказывать всемерную поддержку инновационным процессам, ориентированным на повышение качества работы.

Методы, используемые в рамках системы TQM чрезвычайно многообразны и охватывают множество сторон функционирования предприятия. В число таких методов входят и собственно методы управления качественными параметрами продукции, и методы координации деловых процессов, и методы управления персоналом, и методы управления ресурсами.

Для современного этапа развития систем управления качеством характерны две базовые тенденции, определяющие особенности структурной организации таких систем:

1. формирование технической (профильной) и административно-управленческой ветвей общей системы управления качеством и их взаимная функциональная интеграция;

2. распределение и закрепление функций по управлению качеством на всех уровнях организационной иерархии.

В соответствии с первой из выделенных тенденций современные системы управления качеством одновременно структурируются в двух направлениях. Первое из таких направлений предполагает формирование развитой сети специализированных служб предприятия (отделы контроля качества, контрольно-измерительные лаборатории и т.п.), непосредственно реализующих технические функции управления качеством. Второе же направление структурирования систем качества предполагает закрепление части функций, связанных с управлением качеством, за неспециализированными административно-управленческими подразделениями предприятия, в частности, – за его линейным менеджментом различных уровней иерархии. Вторая из базовых тенденций развития систем управления качеством выражается в том, что структурирование таких систем постепенно охватывает все уровни организационной иерархии. Данная тенденция выражается в распределении функций по управлению качеством между менеджерами различных иерархических уровней, а также в активном делегировании полномочий по управлению качеством непосредственному исполнительскому персоналу.

Выполнение системами управления качеством своих функций опирается на использовании совокупности методов, ключевыми из которых являются:

1. методы оценки показателей качества (квалиметрические, экспертные, социологические);
2. статистические методы контроля качества (методы регулировки технологических процессов, методы приемочного контроля, диаграммы Парето, причинно-следственные диаграммы Исикава);
3. методы управления затратами на обеспечение качества (функционально-стоимостной анализ, методы анализа брака и потерь, параметрические методы анализа стоимости изделий, метод функции потерь Тагути);
4. методы анализа факторов качества (метод структурирования функции качества, метод ABC-анализа, метод анализа последствий и причин отказов).

В условиях усиления конкурентной борьбы между предприятиями важным условием подтверждения качества их деятельности и получения за счет этого устойчивых рыночных позиций является сертификация выпускаемой ими продукции, оказываемых услуг и выполняемых видов деятельности. Сертификация представляет собой действие, удостоверяющее посредством сертификата соответствия или знака соответствия, что изделие, услуга или вид деятельности соответствуют определенным официально утвержденным стандартам или другим нормативным документам.

На практике сертификации подвергаются четыре группы объектов: выпускаемая предприятиями продукция; оказываемые предприятиями услуги; действующие на предприятиях системы управления качеством; профессиональные знания и навыки персонала предприятий.

В общем случае процедуры сертификации могут иметь две формы: обязательную и добровольную. Обязательная сертификация распространяется на продукцию и услуги, могущие угрожать жизни, здоровью и сохранности имущества их потребителей, а также способные нанести ущерб окружающей среде. К такого рода товарам предъявляются законодательно закрепленные требования, которые должны выполняться всеми производителями. Добровольная сертификация проводится в тех случаях, когда строгое соблюдение требований существующих стандартов или другой нормативной документации на продукцию, услуги или процессы государством не предусмотрено, т.е. когда стандарты или нормы не касаются требований безопасности и носят для предприятия добровольный характер. Потребность в добровольной сертификации продукции и услуг у предприятия появляется в том случае, когда несоответствие стандартам или другим нормативам существенно ограничивает его возможности по проникновению в новые сектора рынка или возможности по удержанию ранее созданного рыночного имиджа.

Эффективность процедур сертификации обеспечивается выполнением ряда принципов, основными из которых являются:

1. добровольность,

2. бездискриминационность доступа,
3. объективность оценок,
4. конфиденциальность,
5. доказательность выполнения сертификационных требований,
6. специализация органов по сертификации

Деятельность по сертификации осуществляется по определенным правилам, называемым схемами сертификации, которые устанавливают порядок взаимодействия между отдельными участниками сертификационных процедур. Совокупность таких участников, объединенная сетью функциональных взаимосвязей между ними, называется системой сертификации. Структура различных систем сертификации может иметь определенные различия, связанные с особенностями объектов сертификации, особенностями национальной законодательной базы, степенью развитости научно-технической инфраструктуры и другими факторами. Национальная система сертификации Республики Беларусь включает в себя следующих основных участников:

1. национальный орган по сертификации (Госстандарт РБ);
2. рабочие органы по сертификации;
3. испытательные лаборатории;
4. научно-методический сертификационный центр (Белорусский государственный институт стандартизации и сертификации);
5. комиссия по апелляциям при Госстандарте РБ.

ТЕМА 3.27. КРЕАТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Содержание вопроса. Понятие креативности и ее источники. Методы креативного мышления. Методы психологической активизации мышления: мозговой штурм, обратная мозговая атака, корабельный совет, аналогий, синектика, конференция идей. Методы систематизированного поиска: списки контрольных вопросов, оператор РВС, морфологический анализ, функциональный анализ, функциональный метод проектирования Мэтчетта, метод фокусных объектов, метод гирлянд ассоциаций и метафор, метод многократного последовательного классифицирования, метод синтеза оптимальных форм. Методы направленного поиска: функционально-стоимостной анализ (ФСА), функционально-физический метод поискового конструирования Р. Колера, теория и алгоритм решения изобретательских задач Г.С. Альтшуллера (ТРИЗ и АРИЗ).

Креативный менеджмент – это управление процессом креативного мышления. Это также менеджмент, ориентированный на креативный результат.

Креативность опирается на прикладное воображение, интеллект, изобретательность и самообучение. Выделяется 3 элемента для креативности:

- 1) компетенцию: знания, навыки, опыт;
- 2) творческое мышление: гибкость, изобретательность и настойчивость при поиске решения, использование методов креативного мышления;
- 3) мотивацию: внутренняя личностная заинтересованность в решении проблемы, стремление к самореализации и применению своих знаний, и внешнюю - материальные поощрения и продвижения по службе.

В условиях, когда инновация рассматривается как непрерывный процесс, важную роль в решении инновационных проблем и задач играют методы и технологии креативного мышления и КМ для коллективного поиска новых идей. Эти методы можно разделить на две части. Ориентированные:

- на внешнюю среду (внешнюю целевую аудиторию);
- на внутреннюю среду (персонал) предприятия.

Методами, ориентированными на внешнюю среду предприятия, являются методы маркетинговых исследований, связанные сбором первичной информации о рынке (SWOT-анализ, маркетинговые эксперименты и наблюдения и др.).

Методы, ориентированные на персонал предприятия нацелены на формирование новых идей у специалистов на предпроектной и проектной стадиях инновационного цикла. К ним относятся:

1. «Мозговой штурм» – является коллективным методом поиска изобретательских решений и новых бизнес идей, основная особенность которых заключается в разделении участников на критиков и «генераторов», а также разделение процесса генерации и критики идей во времени. Применение данного метода возможно в научной, технической, административной, торговой, рекламной деятельности.

2. Обратная мозговая атака – на 1-ом этапе выявляются все возможные недостатки совершенствуемого объекта. На основании этих недостатков формулируются задачи. 2-ым и 3-им этапом являются этапы обычного «мозгового штурма». Т.о., отражая более полно недостатки объекта, удастся находить большое число изобретательских решений и бизнес идей по его совершенствованию.

3. Теневая мозговая атака (ТМА) – метод организации коллективного генерирования новых идей, разработанный преимущественно для исполнения в целях обучения и тренинга творческих способностей. ТМА позволяет вовлечь в процесс коллективного творчества всех участников процесса. Во время проведения теневой мозговой атаки в аудитории формируется группа активных генераторов идей, которая работает по правилам обычного мозгового штурма. Из остальных участников формируется одна или несколько групп «теневого кабинета». Генераторы «теневого кабинета» следят за ходом работы активных генераторов, воспринимая и фиксируя выдвигаемые ими идеи и решения, но не высказывая своих предложений вслух.

4. Метод фокальных объектов – метод поиска новых идей путем присоединения к исходному объекту свойств или признаков случайных объектов. Применяется при поиске новых модификаций известных устройств и способов, в частности ТНП, создании рекламы товаров, а также для тренировки воображения.

5. Конференция идей – хорошо подготовленное совещание, предназначенное для сбора идей по определен. тематике. Может применяться для поиска подходов к решению сложных проблем в различных областях человеческой деятельности.

6. Метод гирлянд ассоциаций и метафор – эвристический метод технического творчества, представляющий собой развитие метода фокальных объектов.

7. Морфологический анализ основан на построении таблицы, в которой перечисляются все основные элементы, составляющие объект и указывается, возможно, большее число известных вариантов реализации этих элементов. Комбинируя варианты реализации элементов объекта, можно получить самые неожиданные новые решения.

8. ТРИЗ (теория решения изобретательских задач) – набор методов, объединенная общей теорией. Основной инструмент – алгоритм решения изобретательских задач (последовательность логических шагов, целью которых является выявление и разрешение противоречий, существующих в технической системе и препятствующих ее совершенствованию).

ТЕМА 3.28. УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ

Содержание вопроса. Сущность и классификации затрат организации. Методы управления затратами: экономия на масштабах, кривая опыта, экономия на разнообразии; точки безубыточности; анализ прибылей и убытков; метод учета ABC; бюджетирование, операционный левверидж. Логистика в управлении затратами: интегрированный материальный поток, правила логистики, принцип полной стоимости.

Себестоимость продукции (работ, услуг) – стоимостная оценка используемых в процессе производства продукции (работ, услуг) природных ресурсов, сырья, материалов, топлива, энергии, основных фондов, нематериальных активов, трудовых ресурсов, а также других затрат на её производство и реализацию. С/с продукции (работ, услуг) - это выраженные в денежной форме текущие затраты предприятия на производство и реализацию продукции. Затраты - расходы, понесённые предприятием в процессе хозяйственной деятельности.

Издержки – совокупность затрат живого и овеществлённого труда в денежной форме. Явные издержки (бухгалтерские) – денежные расходы по оплате используемых производственных ресурсов. Неявные издержки – затраты упущенных возможностей. Экономические издержки – суммы явных и неявных издержек.

Классификация:

1. По экономическому содержанию и назначению затрат: а) По экономическим элементам (смета затрат), б) Калькуляционная классификация затрат на единицу продукции
2. По экономической роли в процессе производства: а) основные (б) накладные (связанные с обслуживанием и управлением производства)
3. По способу отнесения затрат на отдельные виды продукции: а) прямые б) косвенные
4. По признаку зависимости от объёма производства: а) Условно переменные б) Условно-постоянные в) Валовые издержки (Сумма постоянных и переменных издержек)
5. По способу формирования затрат: а) производственные б) непроизводственные
6. В зависимости от времени возникновения и отнесения на себестоимость продукции: а) текущие б) расходы будущих периодов в) предстоящие.
7. По степени влияния коллектива на величину затрат: а) зависящие от работы коллектива б) не зависящие
8. В зависимости от степени детализации: а) простые (элементные) б) комплексные
9. В зависимости от времени возникновения и отнесения на себестоимость продукции: а) текущие б) расходы будущих периодов в) предстоящие.

Особенности переменных и постоянных издержек: Переменные затраты возрастают либо уменьшаются пропорционально объёму производства. Постоянные (фиксированные) затраты не следуют за динамикой объёма производства.

Источники покрытия явных – с/с; неявных – прибыль. Целевые затраты связаны с расходами, неявные издержки не связаны с расходами.

Экономия на масштабах – сокращение средних издержек производства и, следовательно, себестоимости единицы продукции при увеличении объёмов производства. Если при увеличении объёмов производства средние издержки производства растут, это явление называется отрицательным экономическим эффектом от масштаба производства. Экономия на масштабе позволяет производителю предлагать свою продукцию по более конкурентоспособным ценам и, таким образом, захватывать большую долю рынка. Внутренняя экономия на масштабе имеет место в тех случаях, когда удается достичь более производительного использования факторов производства, и возросший объём производства позволяет оплачивать более высокие расходы маркетинга, финансирования и развития производства и т.д. Внутренние убытки на масштабе могут возникать в результате того, что предприятие превысило свои оптимальные размеры и вынуждено непропорционально увеличивать и содержать громоздкий штат административных работников. Внешняя экономия на масштабе и убытки на масштабе возникают в результате использования фирмой рыночных условий и технологических достижений.

Кривая опыта – термин, примененный в 1966 г. компанией Boston Consulting Group. В основе кривой опыта лежит идея, заключающаяся в том, что в компаниях проходит процесс обучения, в ходе которого по мере роста производства понижаются затраты на единицу выпускаемой продукции. Происходят следующие процессы: при многократном выполнении повторяющихся задач затраты снижаются, поскольку сотрудники приобретают навыки выполнения этих задач; менеджеры находят более экономичные способы выполнения работ, а это позволяет сократить затраты; автоматизируются процессы и т.д. На величину эффекта

кривой опыта влияют различные факторы, которые необходимо изучать и систематически использовать. Часто к снижению затрат ведет комбинация факторов. В том числе:

– эффект кривой обучения – если работники учатся выполнять задачу лучше, то смогут выполнить ее быстрее. Если накопленный опыт удваивается, то производительность труда может увеличиваться на 10-15%;

– эффект специализации – по мере роста производства и числа работников, компания может позволить себе вводить специализацию. Если 2 человека выполняют одну и ту же задачу, можно разделить ее между ними. Первый выполняет одну часть задачи, второй другую половину. Поэтому каждый может выполнить свою часть задачи дважды. Согласно описанному выше эффекту кривой обучения, специализация позволит снизить на 10-15% время на выпуск продукции, или на 10-15% увеличить объем. Если опыт удваивается одновременно со специализацией, то эти 2 эффекта произойдут одновременно, что может увеличить производительность на 20-30%.

Экономия на разнообразии – выгоды, которые получает фирма, занимаясь несколькими связанными между собой видами деятельности. Эта экономия аналогична экономии на масштабе производства, однако, если последняя означает снижение издержек в результате увеличения объема однородной деятельности, то экономия на расширении сферы деятельности означает снижение издержек в результате распространения деятельности на смежные или связанные с основным производством области. Специалисты, оборудование и идеи, использованные в одном виде деятельности, часто могут найти применение и в других, сопряженных видах деятельности. Учитывая преобладание производящих многономенклатурную продукцию фирм, можно предположить, что значительная часть экономии, обычно называемой экономией на масштабах производства, в действительности является экономией, обусловленной расширением сферы деятельности.

Точка безубыточности – объём производства и реализации продукции, при котором расходы будут компенсированы доходами, а при производстве и реализации каждой последующей единицы продукции предприятие начинает получать прибыль. Точку безубыточности можно определить в единицах продукции, в денежном выражении или с учётом ожидаемого размера прибыли. Синонимы: критическая точка, CVP-точка.

Метод учета ABC. Применение учета затрат по функциям или ABC-метода имеет ряд особенностей. Объектом учета затрат в этом случае является отдельный вид деятельности (функция, операция), а объектом калькулирования – вид продукции (работ, услуг). Принципиальное отличие ABC-метода от других методов учета затрат и калькулирования состоит в порядке распределения накладных расходов. Алгоритм расчета себестоимости с применением ABC-метода:

– сначала выделяются основные виды деятельности организации – функции или операции. Количество видов деятельности зависит от ее сложности: чем сложнее бизнес, тем большее число функций будет выделено. Накладные расходы организации идентифицируются с выделенными видами деятельности;

– для каждого вида деятельности определяется собственный носитель затрат, который оценивается в соответствующих единицах измерения. При этом должны соблюдаться два правила:

данные, относящиеся к носителю затрат, должны легко получаться;

измерение расходов через носитель затрат должно соответствовать их действительному значению.

Например, функцию переналадки оборудования можно измерить числом требуемых переналадок, функцию приема заказов – количеством зарегистрированных заказов;

– далее оценивается стоимость единицы носителя затрат: сумма накладных расходов по каждой функции (операции) делится на количественное значение соответствующего носителя затрат;

– накладные расходы распределяются на единицу продукции: стоимость единицы носителя затрат умножается на их количество по тем видам деятельности (функциям), выпол-

нение которых необходимо для изготовления продукции (работы, услуги). В итоге суммируются все затраты и определяется себестоимость единицы продукции (работы, услуги).

Бюджетирование – планирование и разработка бюджетов, деятельность в рамках этапа планирования бюджетного процесса. Бюджетирование, это процедура составления и принятия бюджетов, одна из составляющих системы финансового управления, предназначенная для оптимального распределения ресурсов хозяйствующего субъекта во времени. Основное отличие бюджетирования от финансового планирования заключается в делегировании финансовой ответственности. Система бюджетного управления строится на принципе коллегиального принятия решений, на бюджетном комитете, где решения должен принимать не один человек, а группа управленцев – топ-менеджеров. Управленческие решения, спущенные сверху вниз, не всегда оптимальны, бывают плохо проработаны и неприменимы на местах, хуже исполняются. Зачастую под бюджетированием понимается технология – бюджетное управление и налаженная система управления организацией через бюджеты – система бюджетного управления, однако это не совсем верно. Бюджетное управление, это технология управления компанией, комплекс организационных мер, операций и приёмов, направленных на разработку и внедрение системы бюджетного управления. Система бюджетного управления – система управления компанией по центрам финансовой ответственности (ЦФО) через бюджеты, которая позволяет достигать поставленные цели компании путём наиболее эффективного использования ресурсов. Действуя на основании информации об экономической деятельности компании, система бюджетного управления помогает руководству компании анализировать и принимать решения при отклонении факта от плана в финансово-экономических показателях бюджетов. Для автоматизации бюджетирования часто используется специализированное программное обеспечение.

Операционный леверидж – операционный рычаг (производственный леверидж) – это потенциальная возможность влиять на прибыль компании, путем изменения структуры себестоимости и объём производства. Эффект операционного рычага проявляется в том, что любое изменение выручки от продаж всегда ведет к более сильному изменению прибыли. Этот эффект вызван различной степенью влияния динамики переменных затрат и постоянных затрат на финансовый результат при изменении объёма выпуска. Влияя на величину не только переменных, но и постоянных затрат, можно определить, на сколько процентных пунктов увеличится прибыль.

Логистика в управлении затратами: интегрированный материальный поток, правила логистики, принцип полной стоимости (см. дополнительный материал в отдельном файле)

ТЕМА 3.29. РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Содержание вопроса. Понятие бизнес-процесса. Задачи реинжиниринга бизнес-процессов. Выделение бизнес-процессов. Интеграция и дифференциация участников бизнес-процесса. Требования к персоналу бизнес-процесса. Особенности формирования организационной структуры на основе бизнес-процессов. Методики реинжиниринга бизнес-процессов.

Под *бизнес-процессом* следует понимать совокупность взаимосвязанных операций (работ) по изготовлению готовой продукции или выполнению услуг на основе потребления ресурсов. Управление бизнес-процессами нацелено на выполнение качественного обслуживания потребителей (клиентов). При этом в ходе управления бизнес-процессами все материальные, финансовые и информационные потоки рассматриваются во взаимодействии.

Реинжиниринг бизнес-процессов (РБИ) – фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения коренных улучшений в основных показателях деятельности предприятия.

Целью РБИ является целостное и системное моделирование и реорганизация материальных, финансовых и информационных потоков, направленная на упрощение организационной структуры, перераспределение и минимизацию использования различных ресурсов,

сокращение сроков реализации потребностей клиентов, повышение качества их обслуживания.

Особенности бизнес-процессов, для которых *целесообразно проводить реинжиниринг*:

- диверсификация товаров и услуг (ориентация на различные сегменты рынка), вызывающая многообразие бизнес-процессов;
- работа по индивидуальным заказам, требующая высокую степень адаптации базового бизнес-процесса к потребностям клиента;
- внедрение новых технологий (инновационных проектов), затрагивающих все основные бизнес-процессы предприятия;
- многообразие кооперативных связей с партнерами предприятия и поставщиками материалов, обуславливающих альтернативность построения бизнес-процесса;
- нерациональность организационной структуры, запутанность документооборота, вызывающая дублирование операций бизнес-процесса.

Выделяют следующие *принципы РБП*:

- несколько рабочих процедур объединяются в одну – «горизонтальное сжатие процесса». Следствие – многофункциональность рабочих мест;
- исполнители принимают самостоятельные решения – «вертикальное сжатие процесса». Следствие – повышение ответственности, заинтересованности в результатах своего труда работника;
- шаги процесса выполняются в естественном порядке – «распараллеленность процесса». Работа выполняется в том месте, где это целесообразно;
- многовариантность исполнения процесса, повышение адаптивности процесса к изменению внешней среды;
- уменьшается количество проверок, минимизируется количество согласований;
- «уполномоченный менеджер» обеспечивает единую точку контакта с клиентом;
- преобладает смешанный централизованно-децентрализованный подход. Следствие – делегирование полномочий по принципу «сверху – вниз».

Основные этапы проведения РБП.

1-й этап. Идентификация бизнес-процессов

Основная цель - постановка стратегических целей по развитию компании, формулировка проблем и, как следствие, обоснование необходимости проведения реинжиниринга.

Методы и средства достижения цели - выделение необходимых материальных, людских, финансовых и временных ресурсов на проведение реинжиниринга и создание команды, предварительная оценка существующих проблем.

2-й этап. Исследование существующих бизнес-процессов (обратный инжиниринг)

Основная цель - понять сущность бизнес-процесса в целом и выявить направления реорганизации бизнес-процессов.

Методы и средства достижения цели – опросы, анкетирование, «мозговой штурм» команды, аналитические методы.

3-й этап. Построение новых бизнес-процессов (прямой инжиниринг)

Основная цель – разработать оптимальную (идеальную) с точки зрения выбранного критерия оценки деятельности модель бизнес-процесса «Модель, как должно быть».

Методы и средства достижения цели – построение моделей существующих бизнес-процессов «Модель, как есть» и оптимальных (идеальных) «Модель, как должно быть». Причем реальная модель бизнес-процессов должна быть такой, чтобы можно было в перспективе перейти к идеальной модели. Использование компьютерной технологии для анализа и построения модели.

4-й этап. Разработка проекта РБП

Основная цель – разработать проект по реинжинирингу бизнес-процессов.

Методы и средства достижения цели – использование методологии и компьютерной технологии управления проектами.

5-й этап. Внедрение проекта РБП

Основная цель – обеспечить планомерное внедрение и выполнение поставленных целей проекта реинжиниринга в компании.

Методы и средства достижения цели – мониторинг за процессом внедрения, анализ показателей эффективности новых процессов, обучение сотрудников. Использование компьютерной технологии для анализа результатов мониторинга.

ТЕМА 3.30. АУТСОРСИНГ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ

Содержание вопроса. Сущность аутсорсинга, его преимущества и недостатки. Особенности становления аутсорсинга в практике современного бизнеса. Актуальные проблемы современного аутсорсинга и перспективы его дальнейшего развития. Основные характеристики форм и видов аутсорсинга. Сферы применения аутсорсинга. Анализ процесса аутсорсинга сферы управления. Сущность процесса аутсорсинга сферы управления. Структура процесса аутсорсинга. Этапы реализации аутсорсинг-проекта. Стратегическое обоснование процесса аутсорсинга.

См. дополнительный материал в отдельном файле.

РАЗДЕЛ 1. ИСТОРИЯ И КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

ТЕМА 1.2 ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

План лекции.

Жизненный цикл проекта. Процессы управления проектами, связанные с жизненным циклом проекта. Классификация проектов. Участники проекта. Объект и субъект управления в рамках концепции управления проектами. Стандарты по управлению проектами.

Любой проект проходит через определенные стадии в своем развитии. Стадии жизненного цикла проекта могут различаться в зависимости от сферы деятельности и принятой системы организации работ. Это связано с особенностями предметной области, в которой выполняется проект. Например, в проектах по разработке программного обеспечения часто выделяются такие этапы, как осознание потребности в информационной системе, формулирование требований, проектирование системы, кодирование, тестирование, эксплуатационная поддержка. Однако наиболее традиционным является разбиение проекта на четыре крупных этапа: инициация проекта, планирование, осуществление и завершение. Понятие жизненного цикла проекта является одним из важнейших для менеджера, поскольку именно текущая стадия определяет задачи и виды деятельности менеджера, используемые методики и инструментальные средства.

Жизненный цикл проекта – это промежуток времени между появлением обоснованной концепции проекта и моментом административного завершения проекта.

Каждой стадии жизненного цикла проекта соответствуют группы процессов управления проектами (табл. 1.1).

Таблица 1.1 – Группы процессов жизненного цикла проекта

Стадии жизненного цикла проекта	Группы процессов управления проектом
Инициация	Процессы инициации
Планирование	Процессы планирования
Исполнение и контроль	Процессы исполнения
	Процессы анализа
	Процессы управления
Завершение	Процессы завершения

Процессы управления перекрываются в рамках жизненного цикла проекта, но при этом на разных стадиях жизненного цикла различные процессы реализуются с разной интенсивностью (рис. 1.1).

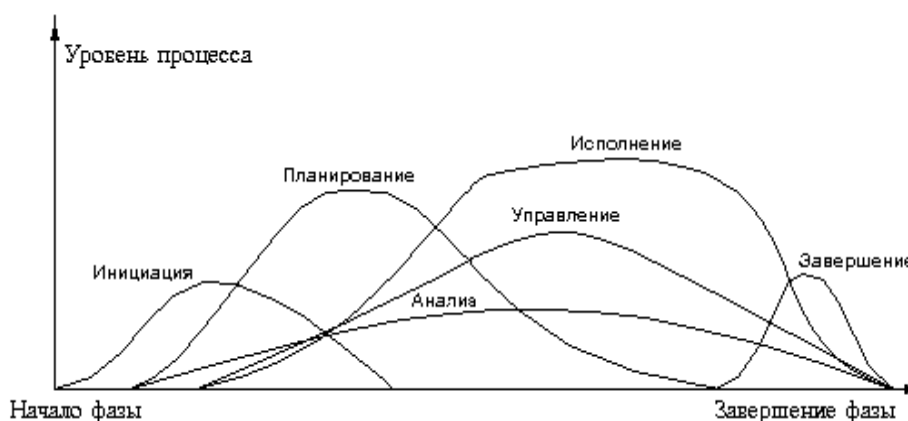


Рисунок 1.1 – Активность различных групп процессов управления

На рис. 1.2 представлена типовая схема жизненного цикла проекта.

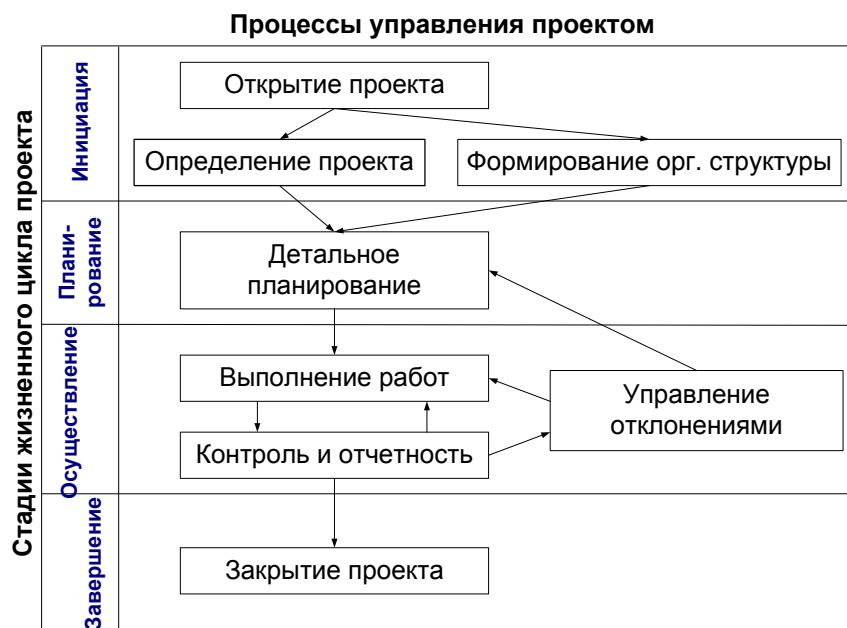


Рисунок 1.2 – Жизненный цикл проекта

Прединвестиционная стадия проекта.

Любой проект начинается с идеи. Но следует различать научные идеи и бизнес-идеи. Первичными являются научные идеи, они появляются в результате целенаправленной умственной деятельности. Появившаяся научная идея должна быть оформлена в виде научного отчета, статьи. Теперь научная идея должна быть оценена с экономической точки зрения, хотя на этом этапе можно говорить лишь о потенциале.

Если научная идея признана перспективной, она получит возможность развития и переходит в стадию научных исследований. В результате научная идея получает всестороннее развитие и превращается в научную разработку. В случае положительной оценки начинаются опытно-конструкторские работы. В случае положительной оценки формулируется бизнес-идея. Бизнес-идея, в отличие от научной идеи, должна отвечать на вопрос: «Как с ее помощью заработать деньги?».

На рис. 1.3 приведена прединвестиционная стадия жизненного цикла проекта, результатом которой является предварительный бизнес-план проекта.

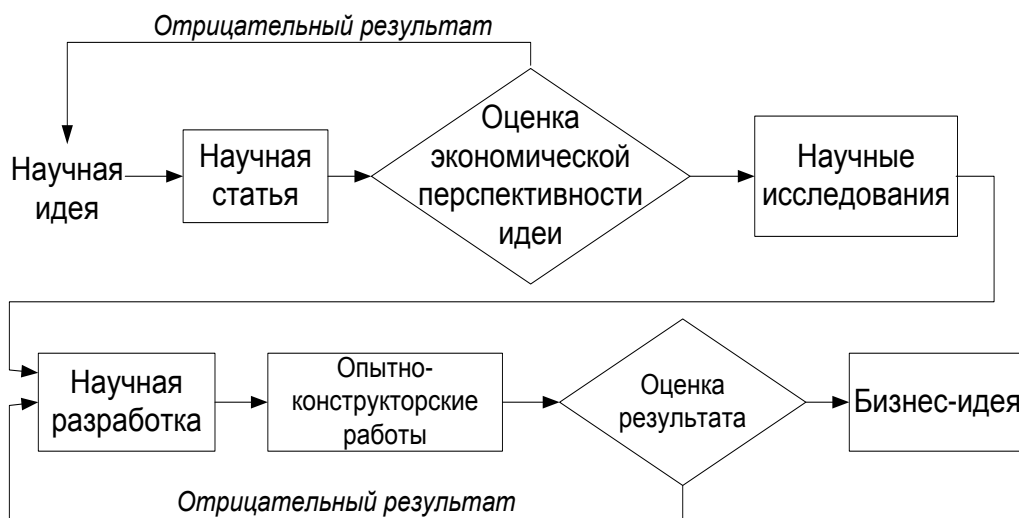


Рисунок 1.3 – Прединвестиционная стадия жизненного цикла проекта

Бизнес-идея также должна быть оформлена документально в виде бизнес-плана. В документе должны быть отражены:

- альтернативные технические и технологические решения;
- ожидаемый спрос на продукцию;
- сроки реализации и сложность проекта;
- правовое обеспечение проекта, наличие исходной и разрешительной документации;
- конкурентоспособность продукции проекта;
- инвестиционный климат;
- оценка экономической эффективности.

Инициация.

Стадия инициации. Инициация проекта – это убеждение руководства организации (или инвесторов) в необходимости выполнения проекта. Стадия инициации проекта подразумевает определение целей. Следует различать цели проекта и цели продукта проекта, под которым понимается продукция (или услуги), созданная или произведенная в результате исполнения проекта.

Цели продукта – это свойства, которыми должна обладать продукция проекта, являющаяся основным материальным результатом.

Цели проекта – это явные и неявные цели его основных участников (работы, которые нужно выполнить для производства продукта с заданными свойствами).

Под целями проекта здесь понимаются не только конечные результаты проекта, но и выбранные пути достижения этих результатов (например, применяемые в проекте технологии, система управления проектом). При этом результаты могут быть материальными (продукция, здания, сооружения, организация) и нематериальными (знания, опыт, методы). Без четко сформулированных целей успешная реализация проекта невозможна.

С другой стороны, стадия инициации проекта может по существу подразумевать функцию выбора проекта из возможных альтернатив. Проекты иницируются в силу возникновения потребностей, которые нужно удовлетворить. Однако в условиях дефицита ресурсов невозможно удовлетворить все потребности без исключения. Приходится делать выбор. Одни проекты выбираются, другие отвергаются. Решения принимаются исходя из наличия ресурсов, и в первую очередь финансовых возможностей, сравнительной важности удовлетворения одних потребностей и игнорирования других, сравнительной эффективности проектов.

Для сравнительного анализа проектов на данном этапе применяются методы проектного анализа, включающие в себя финансовый, экономический, коммерческий, организационный, экологический, анализ рисков и другие виды анализа проекта. Системы для планирования и управления проектами на этой стадии, как правило, используются в ограниченном виде.

На стадии инициации проекта осуществляются следующие действия:

- разработка концепции проекта – анализ проблемы и потребности в проекте; сбор исходных данных; определение целей и задач проекта; рассмотрение альтернатив.
- утверждение концепции проекта;
- открытие проекта – принятие решения о начале проекта; определение и назначение управляющего проектом; принятие решения об обеспечении ресурсами.

Необходимым условием эффективного управления проектом является тщательное документирование всех действий, так или иначе связанных с исполнением проекта. Поэтому результатом стадии инициации является документ, который может быть назван *паспортом проекта*, в котором указаны:

- обоснование инициации проекта – потребности, ради удовлетворения которых предпринимается этот проект;
- описание конечного продукта проекта (основная цель);

- определенные и утвержденные цели проекта – явные и неявные цели участников проекта (заказчика, исполнителя, подрядчика и т.д.);
- критерии успеха проекта – численно измеримые критерии, позволяющие судить об успешном завершении проекта;
- класс проекта по различным признакам (масштаб, тип, сложность);
- участники проекта (основные стейкхолдеры – высшее руководство, менеджер проекта, функциональные менеджеры, работники, гос. учреждения, акционеры, кредиторы и остальные стейкхолдеры, которых так или иначе касается проект – семьи, СМИ, школы, больницы, общественные организации, социальные организации, конкуренты, потребители и т.д.);
- команда проекта (включая утвержденного менеджера проекта);
- процедуры сотрудничества;
- первоначальный план проекта.

Планирование.

Планирование в том или ином виде производится в течение всего срока реализации проекта. В самом начале жизненного цикла проекта обычно разрабатывается неофициальный предварительный план – грубое представление о том, что потребуются выполнить в случае реализации проекта. Решение о выборе проекта в значительной степени основывается на оценках предварительного плана. Формальное и детальное планирование проекта начинается после принятия решения о его реализации. Определяются ключевые точки (вехи) проекта, формулируются задачи (работы) и их взаимная зависимость. Именно на этом этапе используются системы для управления проектами, предоставляющие руководителю проекта набор средств для разработки формального плана: средства построения иерархической структуры работ, сетевые графики и диаграммы Ганта, средства назначения и гистограммы загрузки ресурсов.

Планы – это основные документы, обеспечивающие взаимодействие всех участников проекта и ориентацию их на достижение конечной цели. Как правило, план проекта не остается неизменным и по мере осуществления проекта подвергается постоянной корректировке с учетом текущей ситуации.

Выполнение и контроль (осуществление).

После утверждения формального плана на менеджера ложится задача по его реализации. По мере осуществления проекта руководители обязаны постоянно контролировать ход работ. Контроль заключается в сборе фактических данных о ходе работ и сравнении их с плановыми показателями. К сожалению, в управлении проектами можно быть абсолютно уверенным в том, что отклонения между плановыми и фактическими показателями случаются всегда. Поэтому, задачей менеджера является анализ возможного влияния отклонений в выполненных объемах работ на ход реализации проекта в целом и в выработке соответствующих управленческих решений. Например, если отставание от графика выходит за приемлемый уровень отклонения, может быть принято решение об ускорении выполнения определенных критических задач, за счет выделения на них большего объема ресурсов.

Процессы исполнения.

Под исполнением подразумеваются процессы реализации составленного плана. Исполнение проекта должно регулярно измеряться и анализироваться для того, чтобы выявить отклонения от намеченного плана и оценить их влияние на проект. Регулярное измерение параметров проекта и идентификация возникающих отклонений далее также относится к процессам исполнения и именуется контролем исполнения. Контроль исполнения следует проводить по всем параметрам, входящим в план проекта.

К основным можно отнести сам процесс исполнения плана проекта.

Среди вспомогательных процессов отметим:

– *учет исполнения* – подготовка и распределение необходимой для участников проекта информации с требуемой периодичностью;

- *подтверждение качества* – регулярная оценка исполнения проекта с целью подтверждения соответствия принятым стандартам качества;
- *выбор поставщиков* – оценка предложений, выбор поставщиков и подрядчиков и заключение контрактов;
- *контроль контрактов* – контроль исполнения контрактов поставщиками и подрядчиками;
- *развитие команды проекта* – повышение квалификации участников команды проекта.

Процессы анализа.

Процессы анализа включают как анализ плана, так и анализ исполнения проекта.

Анализ плана означает определение того, удовлетворяет ли составленный план исполнения проекта предъявляемым к проекту требованиям и ожиданиям участников проекта. Он выражается в оценке показателей плана командой и другими участниками проекта. На стадии планирования результатом анализа плана может быть принятие решения о необходимости изменения начальных условий и составления новой версии плана, либо принятие разработанной версии в качестве базового плана проекта, который в дальнейшем служит основой для измерения исполнения.

Процессы анализа исполнения предназначены для оценки состояния и прогноза успешности исполнения проекта согласно критериям и ограничениям, определенным на стадии планирования. В силу уникальности проектов эти критерии не являются универсальными, но для большинства проектов в число основных ограничений и критериев успеха входят цели, сроки, качество и стоимость работ проекта. При отрицательном прогнозе принимается решение о необходимости корректирующих воздействий, выбор которых осуществляется в процессах управления изменениями.

Процессы анализа также можно подразделить на основные и вспомогательные.

К основным относятся те процессы анализа, которые непосредственно связаны с целями проекта и показателями, характеризующими успешность исполнения проекта:

- *анализ сроков* – определение соответствия фактических и прогнозных сроков исполнения операций проекта директивным или запланированным;
- *анализ стоимости* – определение соответствия фактической и прогнозной стоимости операций и стадий проекта директивным или запланированным;
- *анализ качества* – мониторинг результатов с целью их проверки на соответствие принятым стандартам качества и определения путей устранения причин нежелательных результатов исполнения качества проекта;
- *подтверждение целей* – процесс формальной приемки результатов проекта его участниками (инвесторами, потребителями и т.д.).

Вспомогательные процессы анализа связаны с анализом факторов, влияющих на цели и критерии успеха проекта. Эти процессы включают:

- *оценку исполнения* – анализ результатов работы и распределение проектной информации с целью снабжения участников проекта данными о том, как используются ресурсы для достижения целей проекта;
- *анализ ресурсов* – определение соответствия фактической и прогнозной загрузки и производительности ресурсов запланированным, а также анализ соответствия фактического расхода материалов плановым значениям.

В результате анализа либо принимается решение о продолжении исполнения проекта по намеченному ранее плану, либо определяется необходимость применения корректирующих воздействий

Процессы управления

Управление исполнением проекта – это определение и применение необходимых управляющих воздействий с целью успешной реализации проекта. Если исполнение проекта происходит в соответствии с намеченным планом, то управление фактически сводится к исполнению - доведению до участников проекта плановых заданий и контролю их реализации.

Другое дело, если в процессе реализации возникли отклонения, анализ которых показал, что необходимо определение и применение корректирующих воздействий. В этом случае требуется найти оптимальные корректирующие воздействия, скорректировать план оставшихся работ и согласовать намеченные изменения со всеми участниками проекта.

К основным процессам управления, встречающимся практически в каждом проекте, относятся:

общее управление изменениями – определение, согласование, утверждение и принятие к исполнению корректирующих воздействий и координация изменений по всему проекту.

управление ресурсами – внесение изменений в состав и назначения ресурсов на работы проекта;

управление целями – корректировка целей проекта по результатам процессов анализа; *управление качеством* – разработка мероприятий по устранению причин неудовлетворительного исполнения.

Среди вспомогательных процессов управления отметим:

управление рисками – реагирование на события и изменение рисков в процессе исполнения проекта;

управление контрактами – координация работы субподрядчиков, корректировка контрактов, разрешение конфликтов.

Завершение.

Рано или поздно, но проекты заканчиваются. Проект заканчивается, когда достигнуты поставленные перед ним цели. Иногда окончание проекта бывает внезапным и преждевременным, как в тех случаях, когда принимается решение прекратить проект до его завершения по графику. Как бы то ни было, но, когда проект заканчивается, его руководитель должен выполнить ряд мероприятий, завершающих проект. Конкретный характер этих обязанностей зависит от характера самого проекта. Если в проекте использовалось оборудование, надо произвести его инвентаризацию и, возможно, передать его для нового применения. В случае подрядных проектов надо определить, удовлетворяют ли результаты условиям подряда или контракта. Может быть, необходимо составить окончательные отчеты, а промежуточные отчеты по проекту организовать в виде архива.

Завершение проекта сопровождается следующими процессами:

– *закрытие контрактов* – завершение и закрытие контрактов, включая разрешение всех возникших споров;

– *административное завершение* – подготовка, сбор и распределение информации, необходимой для формального завершения проекта.

Классификация проектов. Для удобства анализа и синтеза проектов, а также систем управления ими, существует классификация проектов по разным признакам (табл. 1.2).

1. По основным сферам деятельности, в которых осуществляется проект: организационные, экономические, социальные, технические.

Организационные проекты связаны с реформированием предприятий, созданием новой организации, проведением мероприятий. Их отличительные особенности:

- цели заранее определены, однако результаты проекта качественно и количественно труднее определить, т.к. они связаны с организационным улучшением системы;
- срок и продолжительность задаются предварительно;
- ресурсы предоставляются по мере возможности;
- расходы на проект фиксируются и подвергаются контролю на экономичность и требуют корректировок по мере продвижения проекта.

Экономические проекты связаны с реструктуризацией предприятий, приватизацией, аудитом, совершенствованием налоговой системы. Их отличительные особенности:

- целью проекта является улучшение экономических показателей функционирования системы;

- сроки проекта предварительно намечаются, но требуют корректировки по мере продвижения проекта;

- количество ресурсов определяется возможностями предприятий;

- расходы определяются приблизительно, но контролируются постоянно и жестко.

Социальные проекты связаны с решением социальных проблем. Это может быть совершенствование социального обеспечения, пенсионного законодательства, ликвидация последствий природных явлений и социальных потрясений. Их главная отличительная особенность в том, что они обладают наибольшей неопределенностью, а также:

- цели только намечаются и корректируются по мере достижения промежуточных результатов, количественная и качественная оценка их затруднена;

- сроки и продолжительность зависят от вероятностных факторов или только намечаются и впоследствии подлежат уточнению;

- расходы на проект зависят от бюджетных ассигнований;

- ресурсы выделяются по мере необходимости в рамках возможного.

Технические проекты связаны с разработкой нового продукта. Их отличительные особенности:

- главная конечная цель проекта четко определена, хотя по мере реализации отдельные промежуточные цели могут уточняться;

- сроки завершения, продолжительность четко определены заранее, их стараются соблюдать;

- четкое планирование расходов;

- количество ресурсов ограничено производственными мощностями.

2. По требованиям к ограниченности ресурсов проекты разделяются на монопроекты (отдельный проект различного типа), мультипроекты (комплексный проект, состоящий из нескольких монопроектов).

3. По масштабу, т.е., по размерам проекта, количеству участников и степени влияния на окружающий мир проекты делят на малые, средние, крупные и мегапроекты.

Таблица 1.2 – Классификация типов проектов

Классификационные признаки	Типы проектов				
По основным сферам деятельности, в которых осуществляется проект	организационные		экономические	социальные	технические
По уровню проекта	Проект		Программа		Система
По масштабу (размеру проекта)	Малый		Средний		Мегапроект
По сложности	Простой	Организационно-сложный	Технически-сложный	Ресурсно-сложный	Комплексно-сложный
По срокам реализации	Краткосрочный		Среднесрочный		Долгосрочные
По требованиям к качеству и способам его обеспечения	Бездефектный		Модульный		Стандартный
По требованиям к ограниченности ресурсов	Мультипроект			Монопроект	
По характеру проекта (уровню участников)	Международный (совместный)			Отечественный: государственный территориальный местный	
По характеру целевой задачи	Антикризисный			Реформирование/ реструктуризация	
	Маркетинговый			Инновационный	
	Образовательный			Чрезвычайный	
По объекту инвестиционной деятельности	Финансовый инвестиционный			Реальный инвестиционный	
По главной причине возникновения проекта	Открывшиеся возможности		Необходимость структурно-функциональных преобразований		Реструктуризация
	Чрезвычайная ситуация				Реорганизация
					Реинжиниринг

4. По длительности проекты подразделяются на краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные.

Краткосрочными считаются проекты продолжительностью до 2 лет. Они имеют следующую особенность: заказчик заинтересован в скорейшем завершении проекта и, как правило, охотно идет на некоторое увеличение его стоимости. При этом максимально сокращается отчетность, выбирается минимальное число подрядчиков, используются наиболее простые графики, ответственность возлагается на одно лицо.

5. По степени сложности проекты делятся на простые, сложные и очень сложные. Сложность проектов определяется степенью финансовой, технологической, технической, организационной сложности.

6. По требованиям к качеству и способам его обеспечения: бездефектный, модульный, стандартный.

В бездефектных проектах в качестве доминирующего фактора используется повышенное качество. Обычно стоимость таких проектов весьма высока. Специфичность этого типа проектов обуславливает требования к ним: общий план проекта, совмещенный график строительства, ранний пуск отдельными технологическими линиями, использование специально разрабатываемой программы анализа проблем, применение максимально гибкой системы управления.

Модульное строительство является относительно новым способом решения управления проектами. Оно состоит в том, что большая часть будущего объекта изготавливается не на месте будущей эксплуатации, а в заводских условиях. Этот метод эффективен для промышленных объектов, сооружаемых в труднодоступных, отдаленных районах с неразвитой производственной и социальной инфраструктурой.

Существуют также мультипроекты, монопроекты, международные проекты. Мультипроектом считается выполнение множества заказов (проектов) и услуг в рамках производственной программы фирмы, ограниченной ее производственными, финансовыми, временными возможностями и требованиями заказчиков. Монопроекты имеют четко очерченные ресурсные, временные и другие рамки, реализуются единой проектной командой и представляют собой отдельные инвестиционные проекты.

Таким образом, существует большое многообразие проектов, но объединяет их то, что каждый из них направлен на достижение определенной цели.

Участники проекта. Объект и субъект управления в рамках концепции управления проектами.

Участники проекта – основной элемент его структуры, т.к. именно они обеспечивают реализацию его замысла. Главный участник – заказчик – будущий владелец и пользователь результатами проекта. Он определяет основные требования к проекту и обеспечивает его финансирование за счет своих либо привлеченных от спонсоров или инвесторов средств. Под этим может пониматься как одна организация, так и несколько, объединивших свои усилия, интересы и капиталы для реализации проекта и использования его результатов. Заказчиками (застройщиками) могут быть инвесторы, а также иные физические и юридические лица, уполномоченные инвесторами осуществлять реализацию проектов.

Инвесторы – банки, инвестиционные фонды, другие организации или физические лица, вкладывающие средства в проект. Если инвестор и заказчик не одно и то же лицо, инвестор заключает договор с заказчиком, контролирует выполнение контрактов и осуществляет расчеты с другими участниками проекта.

Спонсор (куратор) проекта – лицо, которое осуществляет не только финансовую поддержку, но также любую административную или организационную поддержку проекта. Как правило, спонсором проекта является менеджер высшего звена организации, исполняющей проект. Спонсор определяет приоритеты проекта и обеспечивает его ресурсами; организует взаимодействие с функциональными подразделениями; рассматривает и утверждает запросы на изменение. Во внутренних проектах спонсор несет ответственность за результаты проекта.

Проектно-сметную документацию разрабатывают специализированные проектные организации, обобщенно называемые проектировщиком. При этом ответственной за выполнение всего комплекса проектных работ является одна организация, называемая Генеральным проектировщиком.

Материально-техническое обеспечение проекта (закупки и поставки) обеспечивают организации – поставщики, которые можно объединить названием Поставщик.

Подрядчик (генеральный подрядчик, субподрядчик) – юридическое лицо, несущее ответственность за выполнение работ в соответствии с контрактом.

Лицензиар – юридическое или физическое лицо, обладающее правом использования научно-технических достижений, выполнения определенных видов работ, владения земельным участком и т. д.

Не существует четких правил, регламентирующих, на каком этапе проекта должен появиться тот или иной его участник. Так, если проектная фирма в роли архитектора начинает свое участие в проекте только на этапе детального проектирования, то для проведения базового проектирования заказчик может привлечь группу экспертов.

Для управления проектом создается команда во главе с руководителем проекта (проект-менеджером). В команду входят полномочные представители всех участников проекта для осуществления функций согласно принятому распределению зон ответственности. Следующий способ образования команды проекта заключается в формировании ведущими участниками проекта – заказчиком и подрядчиком (кроме них могут быть и другие участники) своих собственных групп, которые возглавляют руководители проекта, соответственно от заказчика и подрядчика. Эти руководители подчиняются единому руководителю проекта. В зависимости от организационной формы реализации проекта руководитель от заказчика или подрядчика может являться руководителем всего проекта. Руководителю проекта делегируются полномочия по руководству работами по проекту: планированию, контролю и координации работ участников проекта. Конкретный состав полномочий руководителя проекта определяется контрактом с заказчиком.

В качестве участников проекта могут также выступать органы власти, консалтинговые, инжиниринговые, юридические, общественные организации, собственники земли. Перечень участников не является исчерпывающим и может дополняться другими позициями, которые важны для той или иной области применения управления проектами.

В систему управления проектами включаются такие элементы, как:

- субъекты управления проектами, к которым относятся внешние и внутренние участники проекта;
- объект управления, в качестве которого рассматривается сам проект;
- процессы управления, к которым относят процессы инициации, планирования, исполнения, контроля и завершения.

Стандарты по управлению проектами.

Международный опыт в области управления проектами сконцентрирован в международных и национальных стандартах. Так, в Институте управления проектами США (*PMI*) разработаны следующие основные стандарты:

1. *ANSI PMI PMBOOK (Project Management Body of Knowledge) Guide* – основной стандарт PMI, описывающий все процессы управления проектами. Он принят в качестве национального стандарта в США. Стандарт *ANSI PMI PMBOOK* определяет девять областей знаний управления проектами (табл. 1.3):

– управление интеграцией проекта. Описывает необходимые мероприятия, обеспечивающие координацию различных элементов проекта, и включает разработку плана проекта, исполнение плана проекта и общее управление изменениями;

– управление содержанием (предметной областью) – определение целей, результатов и критериев оценки успешности проекта (желание заказчика по качеству, дизайну и т.д.);

Таблица 1.3 – Карта процессов управления стандарта *ANSI PMI PMBOOK (Project Management Body of Knowledge) Guide*

Области знаний управления проектом	Инициация (Initiating)	Планирование (Planning)	Исполнение (Execution)	Управление и контроль (Controlling)	Завершение (Closing)
Управление интеграцией (<i>Project Integration Management</i>)	Разработка Устава проекта (<i>Develop Project Charter</i>) Разработка предварительной констатации содержания (<i>Develop Preliminary Scope Statement</i>)	Создание плана проекта (<i>Develop Project Management Plan</i>)	Руководство и управление исполнением проекта (<i>Direct and Manage Project Execution</i>)	Мониторинг и управление работами проекта (<i>Monitor and Control Project Work</i>) Интегрированное управление изменениями (<i>Integrated Change Control</i>)	Завершение проекта (<i>Close Project</i>)
Управление содержанием (<i>Project Scope Management</i>)		Планирование содержания (<i>Scope Planning</i>) Уточнение содержания (<i>Scope Definition</i>) Разработка структуры работ (<i>Create WBS</i>)		Подтверждение содержания (<i>Scope Verification</i>) Управление содержанием (<i>Scope Control</i>)	
Управление временем проекта (<i>Project Time Management</i>)		Определение состава работ (<i>Activity Definition</i>) Определение взаимосвязей работ (<i>Activity Sequencing</i>) Оценка потребности в ресурсах (<i>Activity Resources Estimating</i>) Оценка продолжительности работ (<i>Activity Duration Estimating</i>) Разработка расписания работ (<i>Schedule Development</i>)		Управление расписанием (<i>Schedule Control</i>)	
Управление стоимостью (<i>Project Cost Management</i>)		Оценка стоимости (<i>Cost Estimation</i>) Бюджетирование (<i>Cost Budgeting</i>)		Контроль стоимости (<i>Cost Control</i>)	
Управление качеством (<i>Project Quality Management</i>)		Планирование качества (<i>Quality Planning</i>)	Обеспечение качества (<i>Quality assurance</i>)	Управление и контроль качества (<i>Quality control</i>)	

Окончание таблицы 1.3

Области знаний управления проектом	Инициация (Initiating)	Планирование (Planning)	Исполнение (Execution)	Управление и контроль (Controlling)	Завершение (Closing)
Управление персоналом (<i>Project HR Management</i>)		Планирование человеческих ресурсов (<i>Human Resource Planning</i>)	Построение команды (<i>Acquire Project Team</i>) Развитие проектной команды (<i>Develop Project Team</i>)	Управление проектной командой (<i>Manage Project Team</i>)	
Управление коммуникациями (<i>Project Communications Management</i>)		Планирование коммуникаций (<i>Communications Planning</i>)	Распространение информации (<i>Information Distribution</i>)	Отчетность об исполнении (<i>Performance Reporting</i>) Управление заинтересованными лицами (<i>Manage Stakeholders</i>)	
Управление рисками (<i>Project Risk Management</i>)		Планирование управления рисками (<i>Risk Management Planning</i>) Идентификация рисков (<i>Risk Identification</i>) Качественный и количественный анализ рисков (<i>Qualitative & Quantative Risk Analysis</i>) Планирование реагирования на риск (<i>Risk Response Planning</i>)		Мониторинг и контроль рисков (<i>Risk Monitoring and Control</i>)	
Управление контрактами проекта (<i>Project Procurement Management</i>)		План поставок (<i>Plan Purchases and Acquisition</i>) План контрактов (<i>Plan Contracting</i>)	Получение предложений (<i>Request Seller Responses</i>) Выбор поставщиков (<i>Select Sellers</i>)	Администрирование контрактов (<i>Contract Administration</i>)	Закрытие контрактов (<i>Contract Close-out</i>)

- управление сроками проекта определяет мероприятия, обеспечивающие выполнение проекта в установленные сроки и включает определение состава операций и их взаимосвязей, оценку длительности операций, составление расписания и управление им;
- управление стоимостью проекта описывает процессы, необходимые для соблюдения утвержденного бюджета проекта. Управление качеством проекта регламентирует содержание мероприятий, направленных на удовлетворение целей проекта;
- управление человеческими ресурсами проекта описывает необходимые процессы для более эффективного использования людей, задействованных в проекте;
- управление взаимодействием в проекте определяет мероприятия, обеспечивающие своевременное и достоверное составление, сбор, распределение, хранение и использование информации;
- управление рисками проекта описывает процессы идентификации, анализа и реагирования на риски, возникающие в ходе реализации проекта;
- управление контрактами проекта описывает действия по управлению процессом получения необходимых для проекта товаров и услуг со стороны внешних по отношению к проекту организаций и лиц.

2. *PMI Practice Standard for Work Breakdown Structures* – стандарт для иерархической структуры работ;

3. *Project Management Competency Development Framework* – руководство по оценке и развитию организационных навыков менеджеров проекта;

4. *Organization Project Management Maturity Model* – стандарт зрелости

5. *Стандарт по качеству в управлении проектами ISO 10006*.

Применение этих технологий способствует своевременной реализации проектов в рамках выделенных бюджетов и с требуемым качеством. Системы управления проектами используются для решения следующих основных задач:

- структуризация и описание состава и характеристик работ, ресурсов, затрат и доходов проекта;
- расчет расписания исполнения работ проекта с учетом всех имеющихся ограничений;
- определение критических операций и резервов времени для исполнения других операций проекта;
- расчет бюджета проекта и распределение запланированных затрат во времени;
- расчет распределения во времени потребности проекта в основных материалах и оборудовании;
- определение оптимального состава ресурсов проекта и распределения во времени их плановой загрузки;
- анализ рисков и определение необходимых резервов для надежной реализации проекта;
- определение вероятности успешного исполнения директивных показателей;
- ведение учета и анализ исполнения проекта;
- моделирование последствий управленческих воздействий с целью принятия оптимальных решений;
- ведение архивов проекта;
- получение необходимой отчетности.

На отечественном рынке в настоящее время наиболее популярными являются несколько систем управления проектами:

1. *Microsoft Office Project 2007* – это комплексное решение корпорации Microsoft по управлению корпоративными проектами, которое позволяет управлять проектами любой сложности и включает в себя семейство следующих программных продуктов:

– *MS Office Project Standart* – пакет начального уровня для управления простыми проектами;

– *MS Office Project Professional* – пакет для профессионального управления проектами любой сложности на любом уровне управления;

– *MS Office Project Server* – серверный продукт, который используется для взаимодействия менеджеров проекта при управлении распределенными проектами;

– *MS Office Project Web Access* – веб-интерфейс MS Project, позволяющий участникам проектов получить доступ к проектной информации через Internet Explorer.

2. *Spider Project Professional* – пакет управления проектами, спроектированный и разработанный с учетом практического опыта, потребностей, особенностей и приоритетов Российского рынка. Этот пакет – единственная российская разработка среди популярных в России систем управления проектами.

Данный пакет в отличие от западных аналогов, имеет следующие особенности:

a. встроенная система анализа рисков и управления резервами по срокам и стоимости работ;

b. возможность создания, хранения и включения в проекты типовых фрагментов проектов;

c. оптимизированная для российских условий организация групповой работы и мультипроектного управления.

3. Программные продукты компании *Primavera Inc*:

a. *Primavera Project Planner Professional* – профессиональная версия, предназначенная для автоматизации процессов управления проектами в соответствии с требованиями *PMI (Project Management Institute)* и стандартами *ISO*. В первую очередь этот пакет предназначен для использования в составе корпоративной информационной системы, хотя вполне может работать и автономно, помогая решать задачи календарно-сетевое планирования, определения критического пути, выравнивания ресурсов, и других задач моделирования проектов, групп проектов, портфелей и программ.

b. *SureTrack Project Manager* ориентирован на контроль выполнения небольших проектов или фрагментов крупных проектов. Может работать как самостоятельно, так и совместно с *Project Planner* в корпоративной системе управления проектами.

4. *Open Plan* (разработчик *Welcom Software Technology*, сейчас *Deltek*) обеспечивает полномасштабное мультипроектное управление, планирование по методу критического пути и оптимизацию использования ресурсов в масштабах предприятия. Может эффективно использоваться на всех уровнях контроля и управления проектами – от высшего руководства и менеджеров проектов, до начальников функциональных подразделений и рядовых исполнителей. *Open Plan* позволяет руководителям разного уровня выполнять следующие функции: создавать оперативные планы проектов с учетом различных ограничений; определять уровень приоритетности проектов; задавать относительную степень важности проектов для распределения ресурсов; минимизировать риски; проводить анализ хода выполнения работ.

Контрольные вопросы

1. Что такое жизненный цикл проекта и каковы его фазы?
2. Какие существуют классификационные признаки, на основе которых осуществляется систематизация всей совокупности проектов?
3. Какие шаги следует проделать, чтобы создать компьютерную модель проекта?
4. Какие средства контроля исполнения проекта имеют системы управления проектами?
5. Как Вы сгруппируете процессы управления проектами и почему?
6. Что Вы можете отнести к основным процессам планирования?
7. Какой документ является основным стандартом по управлению проектами?
8. Для решения каких задач используются системы управления проектами?
9. Какие системы управления проектами распространены на российском рынке программного обеспечения?
10. Перечислите области знаний и процессы управления.

РАЗДЕЛ 1 ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ЛОГИСТИКИ

ТЕМА 1.1 ВВЕДЕНИЕ В ЛОГИСТИКУ (4 часа)

План лекции.

Понятие логистики. История термина. Определение понятия логистики. Содержание процесса логистики. Этапы развития логистики. Возрастание роли логистики в современных условиях. Этапы совершенствования логистической деятельности. Влияние логистики на развитие рыночных отношений.

Понятие логистики. История термина. Этапы совершенствования логистической деятельности.

Этимология слова «логистика» в русском языке неоднозначна: термин «логистика» может иметь корни как древнегреческие (logos – разум; log – мышление; logismos – расчет, раздумье, план; logo – думать, рассуждать; logistea – искусство практического проведения расчетов), так и французские (loger – делать построй). Последняя трактовка объясняется тем, что возникновение и развитие практической логистики связывают с военным делом.

Понятие логистики имеет многовековую историю.

Древние греки понимали под логистикой искусство выполнения расчетов. Специальных государственных контролеров называли логистами.

В Римской империи существовали служители – логисты, функцией которых было распределение продуктов питания.

Во времена византийского императора Льва VI (866-912 гг.) логистика определялась как искусство снабжения армии и управления ее перемещениями. Назначением логистики в Византийской империи было «платить жалование армии, должным образом вооружать и подразделять ее, снабжать оружием и военным имуществом, своевременно и в полной мере заботиться о ее потребностях и, соответственно, подготавливать каждый акт военного похода, т.е. рассчитывать пространство и время, делать правильный анализ местности с точки зрения передвижения армии, а также силы сопротивления противника и в соответствии с этими функциями управлять и руководить, одним словом, распоряжаться движением и распределением собственных вооруженных сил».

В начале XIX в., в эпоху наполеоновских войн, логистика определялась как наука об управлении и планировании запасов, перевозках и снабжении войск. Толчком к развитию военной логистики послужили фундаментальные работы известного военного теоретика генерала барона А. Жюмина (1799-1869), в которых он определял логистику как практическое искусство управления войсками, включающее широкий круг вопросов, связанных с планированием, управлением и снабжением, определением мест дислокации войск, транспортным обслуживанием армии и т.п.

В России в середине XIX в. согласно «Военному энциклопедическому лексикону», изданному в Санкт-Петербурге в 1850 году, под логистикой понималось «искусство управления перемещением войск как вдали, так и вблизи неприятеля, организация их тылового обеспечения».

Долгое время логистика считалась прикладной военной дисциплиной и преподавалась в военных академиях и институтах различных стран.

Новый этап в развитии военной логистики наступил во время Второй мировой войны, когда логистические подходы стали применяться США и Англией при планировании и проведении военных операций.

Существует еще одна трактовка термина «логистика». В XVIII веке математик Лейбниц употребил этот термин в математике. А в 1904 году на математическом симпозиуме в Женеве термин «логистика» был официально закреплен за определением области математической логики.

Логистика как наука и как инструмент бизнеса в гражданской области стала формироваться в конце 1950-х гг. Эволюция логистики тесно связана с историей и эволюцией рыночных отношений в промышленности развитых стран, причем сам термин «логистика» в бизнесе укоренился и стал повсеместно применяться в мире лишь с конца 1970-х гг.

В генезисе логистики XX – начала XXI в. можно выделить несколько исторических этапов (см. рисунок 1.1).

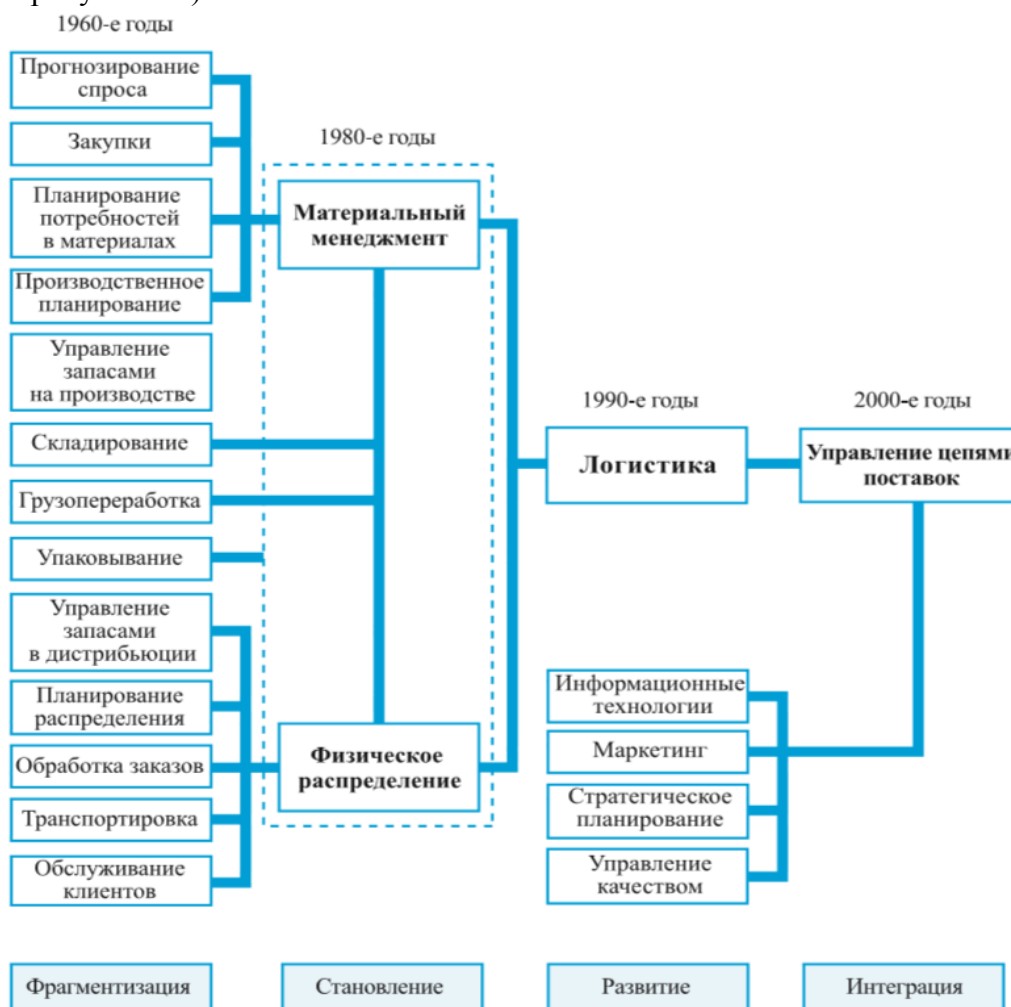


Рисунок 1.1 – Эволюция логистики

В дологистический период, до 50-х годов XX века, управление материальным распределением носило фрагментарный характер. Транспорт и материально-техническое обеспечение рассматривались как две не связанные одна с другой сферы деятельности. Быстрое развитие нерельсового транспорта, особенно автомобильного, заметно повысило его роль в товародвижении. При фрагментарном способе управления материальными потоками координация действий явно недостаточна, не соблюдается необходимой последовательности и увязки в действиях различных подразделений предприятий.

В своей основе логистика не является феноменом совершенно новым и неизвестным практике. Проблема наиболее рационального движения материалов, сырья и готовой продукции всегда была предметом пристального внимания. Новизна логистики заключается, во-первых, в смене приоритетов в хозяйственной практике предприятий, где центральное место стало занимать управление процессами товародвижения. Во-вторых, новизна логистики состоит в использовании комплексного подхода к вопросам движения материальных ценностей в процессе воспроизводства. Логистика, опираясь на комплексный подход, предполагает согласование процессов, связанных с материальными потоками, производством и маркетингом.

В-третьих, новизна логистики заключается в использовании теории компромиссов в хозяйственной практике предприятий.

Период с 1950-х до конца 1960-х г. называется этапом фрагментаризации, когда отдельные виды логистической деятельности (погрузка-разгрузка транспортных средств, перевозка грузов, их хранение, складская грузопереработка, сортировка, комплектация заказов на складе и т.п.) были важны с позиции снижения суммарных операционных затрат для промышленных и торговых компаний в основных сферах деятельности – закупках, производстве и распределении.

Однако общие экономические условия, уровень развития технологий и менеджмента не способствовали интегрированному проявлению феномена логистики. Рассматриваемый этап важен тем, что в его рамках были сформулированы предпосылки будущего внедрения идеи логистической интеграции и оптимизации. К этим предпосылкам можно отнести:

- возрастание уровней запасов и транспортных издержек в системах дистрибьюции товаров;
- рост транспортных тарифов;
- появление и быстрое распространение концепции маркетинга;
- развитие теории и практики военной логистики.

В течение этого этапа вышел ряд работ по маркетингу, вскрывших природу физического распределения как составной части маркетинга, отразивших его особую роль в организации и повышении эффективности сбыта товаров. Становление концепции маркетинга, как следствие постепенного перехода мировой экономики от рынка производителя к рынку покупателя, явилось ключевым фактором, объясняющим быстрое распространение логистики в бизнесе.

Период с конца 1960-х по 1980-е г. принято называть периодом становления логистики. Этот период характеризуется интенсивным развитием теоретических основ и практики логистики. Философия маркетинга широко распространилась в западных компаниях. В то же время пришло понимание того факта, что необходимо изыскивать резервы снижения логистических затрат в дистрибьюции, уровень которых возрастал быстрыми темпами.

Одним из ключевых факторов быстрой экспансии логистики в западный бизнес стало применение принципа общих (тотальных) затрат в физическом распределении. Смысл этого принципа состоит в возможности, что можно так перегруппировать затраты в физическом распределении, что общий их уровень в связи с продвижением товаров от производителя (торговой компании) к потребителю уменьшится.

Вместе с этим существовал ряд объективных экономических и технологических факторов, объясняющих ускоренное развитие логистики в рассматриваемый период, в т.ч.:

- изменения в моделях потребительского спроса (развитие олигополистических рынков). Быстрое развитие олигополистических рыночных структур заставило организации бизнеса искать новые пути координации спроса и предложения, лучшего обслуживания потребителей. Возникли новые логистические подходы к сокращению циклов выполнения заказа и производства продукции. Усиление разнообразия товаров почти автоматически привело к значительному возрастанию затрат на создание и поддержание запасов в системах дистрибьюции. Это, в свою очередь, потребовало поиска новых путей совершенствования товаропроводящих структур и снижения затрат в процессах физического распределения;
- давление затрат на производство. Изменение рыночной ситуации, рост олигополистической конкуренции усилили давление фактора затрат на производителей продукции, побудили топ-менеджеров искать новые пути повышения производительности труда, снижения затрат в производстве и распределении. Такую возможность предоставили им возникшие в тот период новые логистические концепции и технологии. Логистические затраты стали достигать весьма больших размеров, зачастую сопоставимых с себестоимостью продукции;
- прогресс в информационно-компьютерных технологиях;
- изменения в стратегиях формирования запасов;
- влияние военного опыта.

Именно в начале этого этапа в научных разработках и хозяйственной практике в области координации складирования и транспортного обслуживания вместо термина «управление физическим распределением продукции» стали использовать термин «логистика». Такая перемена носила отнюдь не формальный характер: логистические исследования вышли за рамки управления физическим распределением продукции, в них нашел отражение более широкий круг вопросов, связанных с оптимальным использованием всего ресурсного потенциала фирмы. Минимизация издержек фирмы стала функцией комплекса экономико-организационных мероприятий.

К началу 1970-х г. были сформулированы фундаментальные принципы бизнес-логистики (в частности, принципы оптимизации и координации), и передовые западные компании начали их успешно применять на практике. Однако для большинства организаций бизнеса логистический подход к контролю и минимизации затрат еще не стал очевидным. Кроме того, попытки внедрить логистическую координацию и оптимизацию натолкнулись во многих западных фирмах на противодействие среднего и даже высшего менеджмента. Дополнительные трудности создавали существовавшие в то время системы бухгалтерского учета, не приспособленные для выделения и контроля составляющих логистических затрат и для оценки финансовых результатов логистических видов деятельности фирм.

Период с начала 1980-х гг. и практически до конца XX в. характеризуется стремительным развитием логистики в мире. За этот период теория и практика логистики на Западе шагнули далеко вперед, намного превзойдя то, что было сделано за предыдущие десятилетия. Доминантной идеей бурного развития логистики в это время явилась максимальное объединение – интеграция – логистических видов деятельности в компании, охватывающая полный функциональный цикл – цикл выполнения заказа клиента: «закупки – производство – дистрибуция – продажи – послепродажный сервис» для достижения конечной цели бизнеса с оптимальными затратами ресурсов.

В рамках рассматриваемого исторического периода произошли существенные изменения в мировой экономике, которые объясняют феномен логистического взлета. Основными из них являются:

- 1) широкое внедрение персональных компьютеров и революция в информационных технологиях;
- 2) глобализация рынка;
- 3) изменения в государственном регулировании инфраструктуры экономики;
- 4) повсеместное распространение философии всеобщего управления качеством;
- 5) расширение партнерства и стратегических союзов;
- 6) структурные изменения в организациях бизнеса.

Особое значение для продвижения идеи логистической интеграции имело бурное развитие и внедрение интегрированных корпоративных информационных систем (КИС) поддержки бизнеса системы класса MRP II, ERP, ERP II, CSRP, APS и др. Внедрение программных модулей и контуров этих систем: «Логистика», «Интегрированная логистика», «Customer Relationships Management (CRM) – Управление взаимоотношениями с потребителями», «Supplier Relationships Management (SRM) – Управление взаимоотношениями с поставщиками» и др. позволило осуществить сквозное управление логистической деятельностью в реальном масштабе времени, информационно связать контрагентов бизнеса и вести постоянный мониторинг ключевых показателей эффективности логистики в цепях поставок. Важную роль в этом плане сыграли CASE (Computer Aided System Engineering) – средства проектирования и разработки сложных КИС и моделирования логистических бизнес-процессов, а также CALS (Continuous Acquisitions and Life cycle Support) – методология и стандарты интегрированной логистической поддержки жизненного цикла изделий (товаров и услуг).

Одной из наиболее важных движущих сил логистических изменений стала широко распространившаяся в западном бизнесе концепция всеобщего управления качеством – TQM (Total Quality Management). Эта концепция, взятая на вооружение подавляющим большинством ведущих компаний мира, произвела переворот в теории и практике менеджмента.

TQM – это управленческий подход, ставящий в центре внимания задачу повышения качества и основанный на участии в решении этой задачи всех членов фирмы (организации) на всех стадиях производства и продвижения продукции (услуг), позволяющий достичь долговременного успеха за счет удовлетворения нужд потребителей и благодаря взаимной выгоде как каждого члена фирмы, так и общества в целом. Этот подход применим в равной мере ко всем элементам логистических систем. По данным многочисленных исследований, наилучших результатов в бизнесе достигают те компании, которые применяют концепцию TQM. Важность ее для логистики определяется тем, что с позиции стратегического планирования на высоко конкурентном западном рынке задачи интегрированной логистики фирмы совпадают с идеологией TQM. Заявления персонала высшего менеджмента крупнейших компаний об инициативах в управлении качеством продукции и сервиса стали серьезной силой, стимулировавшей совершенствование логистики.

Период интеграции в логистике ознаменован бурным ростом союзов и альянсов в бизнесе. Благодаря концепции интегрированной логистики партнеры по бизнесу начали искать пути продуктивной координации в планировании и управлении запасами готовой продукции, в транспортировке, грузопереработке, организации продаж. Большинство основных форм кооперации развивается сейчас в направлениях совершенствования организационного и межфункционального взаимодействия, планирования и управления цепями поставок, менеджмента на стыках логистических функций с целью возможно большего сокращения логистических издержек и улучшения качества обслуживания потребителей.

Указанный этап характерен расширением областей применения в бизнесе передовых логистических концепций/технологий «Just in-time» (Точно в срок), «Requirements/resource planning» («Планирование потребностей/ресурсов»), «Time-based Logistics» («Логистика в реальном масштабе времени»), «Value-added Logistics» (Логистика добавленной стоимости) и др.

На данном этапе экономического развития произошла интеграция сфер производственного/операционного менеджмента и логистики. Современные рынки являются рынками клиентов, что ставит перед предприятиями требование ведения бизнеса на принципах ориентации на клиента. Это предусматривает необходимость своевременного выявления потребностей клиента, быстрой реакции на их изменения, учета индивидуализации заказов клиентов и быстрой концентрации необходимых ресурсов для выполнения этих заказов. С другой стороны, основные тенденции производственного менеджмента состоят в развитии специализации предприятий, выделении ключевых компетенций, сокращении неосновных процессов, с последующим их приобретением у партнеров по бизнесу (идеология аутсорсинга). Это вызывает значительное увеличение кооперационных связей и сфер взаимодействия предприятий. В 1980–90-х г. многие компании открыли для себя новые производственные технологии и стратегии, которые позволили им сократить производственные издержки и лучше конкурировать на мировых рынках. Стали очень популярными такие концепции/технологии как JIT (система Kanban), Lean Production («Бережливое производство»), TQM, «6 сигм», в которые инвестировались большие средства. В последние годы XX в. стало ясно, что себестоимость производства продукции в большинстве отраслей снизилась настолько, насколько это оказалось практически возможным. Поэтому для большинства западных компаний стало очевидно, что эффективное управление цепями поставок – следующий шаг, который им необходим для увеличения прибыли и доли рынка.

На рубеже XX и XXI в. интегральная парадигма логистики породила новую идеологию управления логистическими процессами и бизнесом в целом – Supply Chain Management (SCM) – управление цепями поставок. **Управление цепями поставок** – это интеграция ключевых бизнес-процессов (в основном логистических), начинающихся от конечного пользователя и охватывающих всех поставщиков товаров, услуг и информации, добавляющих ценность для потребителей и других заинтересованных лиц.

Анализируемый исторический этап характерен тем, что в организационных структурах управления западными компаниями (в основном США и стран ЕС) появились SCM департа-

менты, отделы и другие структурные подразделения, и соответственно, такие должности, как вице-президент компании по SCM, интегральные менеджеры, координаторы и аналитики по управлению цепями поставок, топ-менеджеры по планированию и контролю цепей поставок и т.п.

Рассматриваемый период характеризуется ускоренным ростом числа логистических компаний, оказывающих клиентам (промышленным, сервисным и торговым фирмам) комплексные логистические услуги по складированию, грузопереработке, транспортировке, таможенному оформлению, управлению запасами и т.п. Эти компании (в основном образовавшиеся из транспортно-экспедиторских фирм, складов общего пользования, грузовых терминалов) стали называться логистическими операторами или, 3PL-провайдерами. в конце XX – начале XXI в. появился новый тип компаний-посредников – 4PL-провайдеры (системные интеграторы цепей поставок), основными функциями которых стали разработка логистических проектов по заказам компаний, формирование и управление интегрированными цепями поставок. все большее число компаний в мире стало передавать свои логистические операции и функции 3PL- и 4PL-провайдером, т.е. использовать стратегию логистического аутсорсинга.

С начала 1990-х г. стали активно разрабатываться и внедряться международные программы и проекты, в которых логистике отводилась ведущая роль. Например, в странах ЕС действуют и реализуется несколько программ, направленных на создание межнациональных логистических центров физического распределения товарных потоков и логистической инфраструктуры панъевропейских и евроазиатских транзитных коридоров. Для реализации принципов логистики в глобальных цепях поставок и в мировых экономических торговых связях созданы межнациональные коммуникационные информационно-компьютерные системы, разработанные под эгидой ООН, UNCTAD, TACIS и других международных организаций и сообществ. Среди этих логистических программ и проектов можно отметить такие как TEDIM, «TRADE POINTS», HERMES, Collomodul, «Ворота в Европу», «Северный путь» и др.

Возрастание роли логистики в современный период обусловлено прежде всего экономическими причинами. По данным крупнейших аналитических компаний (AMR Research, Forrester Research) при внедрении интегрированной логистики и SCM компании получают следующие конкурентные преимущества:

- уменьшение стоимости и времени обработки заказа от 20% до 40%;
- сокращение времени выхода на рынок от 15% до 30%;
- сокращение затрат на закупки от 5% до 15%;
- уменьшение складских запасов от 20% до 40%;
- сокращение производственных затрат от 5% до 15%;
- увеличение прибыли от 5% до 15%.

Таким образом, развитие логистики, в первую очередь, обусловлено стремлением к сокращению временных и денежных затрат, связанных с движением материальных потоков. Вместе с тем резкое возрастание интереса к логистике определяется следующими факторами:

- переход от рынка продавца к рынку покупателей, когда потребности потребителей служат основой для разработки производственных программ и обуславливают необходимость в создании системы товародвижения;
- обеспечение конкурентных преимуществ предприятиям, применяющим логистические принципы организации производственной и сбытовой деятельности;
- создание объективных возможностей для использования в системе логистики достижений технического прогресса в средствах связи и информатики;
- разработка новых теорий и методов исследования операций, в частности, теории систем и теории компромисса, послуживших основой для оптимизации процессов логистики.

Определение понятия логистики

Существует несколько подходов к определению понятия логистики. Всю совокупность определений логистики можно объединить в три группы.

Первая группа определений трактует логистику как направление хозяйственной деятельности, которое заключается в управлении материальными и информационными потоками в сферах производства и обращения.

Вторая группа рассматривает логистику как междисциплинарное научное направление, непосредственно связанное с поиском новых возможностей в повышении эффективности материальных и информационных потоков.

Третья группа объединяет определения, подчеркивающие значения творческого начала в решении логистических задач. В них логистика определяется как искусство выявления потребностей, а также приобретения, распределения и содержание в рабочем состоянии в течение всего жизненного цикла всего того, что обеспечивает эти потребности.

В отечественной литературе все более распространенным становится подход к логистике как научно-практическому направлению хозяйствования, заключающемуся в эффективном управлении материальными, информационными и финансовыми потоками в сферах производства и обращения.

В терминологическом словаре по логистике Родникова А. М. дается такое определение логистики: «Логистика - наука о планировании, контроле и управлении транспортированием, складированием и другими материальными и нематериальными операциями, совершаемыми в процессе доведения сырья и материалов до производственного предприятия, внутризаводской переработки сырья, материалов и полуфабрикатов, доведения готовой продукции до потребителя в соответствии с интересами и требованиями последнего, а также передачи, хранения и обработки соответствующей информации».

Обобщая вышесказанное, можно дать определение логистики в широком и узком смысле.

Логистика (в широком смысле) – это наука об управлении материальными и связанными с ними потоками (информационными и финансовыми) в определенной экономической системе для достижения стоящих перед данной системой целей с оптимальными затратами ресурсов.

Логистика (в узком смысле / с позиций бизнеса) – это процесс интегрированного управления потоками товарно-материальных ценностей и связанных с ними потоками информации, финансов и услуг, способствующий достижению корпоративных целей организации с оптимальными затратами ресурсов.

Содержание процесса логистики

Выделяется два аспекта логистической деятельности на предприятиях.

Первый связан с понятием индустриального инжиниринга и затрагивает проблемы эксплуатации складов и транспортных средств, выбора и использования погрузочного оборудования, способа упаковки, функционирования информационно-управляющих систем.

Второй аспект касается собственно организации и управления материальными потоками на макро- и микроуровнях и сводится к анализу взаимовлияния различных факторов в процессе функционирования логистической системы.

Макрологистика решает вопросы, связанные с анализом рынка поставщиков и потребителей, выработкой общей концепции распределения, размещением складов на полигоне обслуживания, выбором вида транспорта и транспортных средств, организацией транспортного процесса, рациональных направлений материальных потоков, пунктов поставки сырья, материалов и полуфабрикатов, с выбором транзитной или складской схемы доставки товаров.

Микрологистика решает локальные вопросы в рамках отдельных звеньев и элементов логистики. Логистика рассматривается как система, обеспечивающая рыночную ориентацию управления предприятием, что и определяет содержание деятельности предприятия по установлению его связей с потребителем. Основными направлениями работы, осуществляемыми в этой области, являются:

- изучение рынка и прогнозирование спроса на конкретные виды продукции;
- закупка материальных ресурсов, потребных для производства продукции, принятие решений о размерах запасов и управление запасами;
- организация материальных потоков в производстве;
- организация товарораспределения: подбор и упаковка готовой продукции, транспортирование ее к месту назначения, поставка продукции потребителю, оформление необходимой документации.

ТЕМА 1.2. НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ ЛОГИСТИКИ (4 часа)

План лекции.

Логистика как самостоятельная область знаний. Предмет и содержание логистики как науки. Методология и научная база логистики. Принципы логистики.

Логистика как хозяйственная деятельность. Объект, предмет управления логистики. Цель и задачи логистики.

Понятийный аппарат логистики: логистическая система, логистическая цепь, логистическая операция, логистическая функция, функциональные области логистики, материальный поток, информационный поток, финансовый поток, логистические издержки.

Логистика как самостоятельная область знаний. Предмет и содержание логистики как науки

Существует несколько десятков определений понятия логистики как экономической деятельности. Наиболее широкая трактовка понимает под логистикой управление всеми видами потоков (материальными, людскими, энергетическими, финансовыми и др.), существующими в экономических системах. Управление любым объектом подразумевает сначала принятие решения, а затем его реализацию. Для того чтобы принимать решения, необходимы определенные знания, для практической реализации принятых решений нужны конкретные действия. Исходя из этого, рассмотрим логистику, с одной стороны, *как науку*, а с другой стороны, *как хозяйственную деятельность*.

Логистика как наука разрабатывает научные принципы, методы, математические модели, позволяющие планировать, контролировать и управлять транспортированием, складированием и другими материальными и нематериальными операциями, совершаемыми в процессе доведения сырья и материалов до производственного предприятия; внутризаводской переработки сырья, материалов и полуфабрикатов; доведения готовой продукции до потребителя в соответствии с его требованиями; передачи, хранения и обработки соответствующей информации.

Предметом логистики как науки служат организационно-экономические отношения в сфере товародвижения на этапах закупки, производства и сбыта продукции.

Содержанием логистики как науки является установление причинно-следственных связей и закономерностей, присущих процессу товародвижения, в целях определения и реализации на практике эффективных организационных форм и методов управления материальными и информационными потоками.

В процессе эволюции логистики исторически сформировались четыре основных направления научных теорий (аналитическое, технологическое, маркетинговой, интегральное), исходных концептуальных моделей постановки логистических проблем и их решения, а также методов исследования. На их основе сложились свои научные школы и логистические сообщества.

Первое направление – *аналитическое* – отражает классический подход к логистике как к теоретической науке, которая занимается проблемами управления материальными потоками в производстве и обращении. В исследованиях используются методы теории управления запасами, исследования операций, экономической кибернетики, математической статистики. Теория имеет узкую практическую направленность и применяется для создания внутрипроизводственных логистических систем.

В 60-е годы XX в. появилось *технологическое направление*, в рамках которого сформулирована общая проблема управления материальным потоком логистического объекта и дано решение проблемы с помощью информационно-компьютерного обеспечения. Главное внимание уделяется административным функциям предприятия – планированию, закупке материальных ресурсов, производству, дистрибуции готовой продукции и др., а также автоматизации логистических задач. Однако оптимизация всего процесса управления матери-

альным потоком не ставилась в качестве общей цели, а решались отдельные задачи, например, определения оптимальной партии поставки (заказа).

Третье направление – *маркетинговое* – развилось с начала 80-х годов, ставит цель выявить отношения между логистической системой и возможностями предприятия в конкурентной борьбе на рынке сбыта продукции. Достижение стратегической цели конкуренции требует решения маркетинговых задач: изучение рынка, позиционирование товара и фирмы на рынке, прогнозирование спроса и др. На практике маркетинговый подход использован в системе управления логистической цепью, которая решает задачи управления запасами в дистрибутивных сетях и внутри производства; прогнозирования потребностей в материальных ресурсах, спроса на готовую продукцию и потребности в транспортных средствах, определения оптимального количества звеньев в логистической цепи и др.

На основе комбинации указанных выше направлений и развития маркетингового подхода сформировалось четвертое – *интегральное направление*. Оно учитывает фактор времени, поскольку гибкость и динамичность фирмы необходимы для повышения конкурентоспособности. При этом для достижения сокращения внутреннего времени необходимо сократить все фазы логистического цикла: время на НИОКР, время поставки материалов, время производства, время обработки заказа, время дистрибуции готовой продукции. О важности фактора времени свидетельствует возникновение специального термина «логистика ведущего времени». Усложнение рыночных отношений и усиление конкуренции привели к уменьшению потенциальной устойчивости и надежности логистической системы. Для укрепления системы необходима дальнейшая интеграция фирмы и ее логистических посредников, поставщиков и покупателей, которые прямо или косвенно связаны в едином интегральном процессе управления материальным потоком для удовлетворения потребностей покупателей и достижения целей предприятия.

Методология и научная база логистики.

Теоретические основы логистики базируются на методологиях:

- системного анализа;
- кибернетического подхода;
- исследования операций;
- экономико-математического моделирования.

Научную базу логистики составляет широкий спектр дисциплин:

– математика (теория вероятностей, математическая статистика, теория случайных процессов, математическая теория оптимизации, функциональный анализ, теория матриц, факторный анализ и др.);

– исследование операций (математические методы оптимизации (линейное, нелинейное, динамическое и стохастическое программирование, теория игр, теория статистических решений), теория массового обслуживания, теория управления запасами, методы имитационного моделирования, метод сетевого планирования и др.);

– техническая и экономическая кибернетика (теория больших систем, теория прогнозирования, общая теория управления, теория автоматического регулирования, теория графов, теория идентификации, теория информации, теория связи, теория расписаний, теория оптимального управления и др.);

– экономика и менеджмент (теория оптимального планирования, теория ограничений, маркетинг, общий, стратегический, инновационный и инвестиционный менеджмент, стратегическое и оперативное планирование, производственный (операционный) менеджмент, ценообразование, всеобщее управление качеством, управление персоналом, дистрибуция, организация продаж, предпринимательство, финансы, бухгалтерский учет, управление проектами, социальная психология, экономика и организация транспорта, складского хозяйства, торговли и др.).

Методология логистики предполагает оптимизацию используемых логистической системой (цепью поставок) ресурсов. К инструментам поддержки принятия оптимизационных

решений, преимущественно количественным, которым в логистике традиционно уделяется большое внимание, относится целый ряд моделей, алгоритмов и эвристических методов.

Принципы логистики. Принцип – основное, исходное положение какой-либо теории, учения, науки. К основным принципам логистики относятся:

– *принцип системности*. Методологической основой сквозного управления материальным потоком является системный подход, принцип реализации которого в логистике поставлен на первое место. Системный подход – это направление методологии научного познания, в основе которого лежит рассмотрение объектов как систем, что позволяет исследовать трудно наблюдаемые свойства и отношения в объектах. Этот подход означает, что каждая система является интегрированным целым даже в том случае, когда она состоит из отдельных, разобренных подсистем. Он позволяет увидеть изучаемый объект как комплекс взаимосвязанных подсистем, объединенных общей целью, раскрыть его интегративные свойства, внутренние и внешние связи. Принцип системности, на котором строится управление материальным потоком, означает организацию и осуществление закупок, хранения, производства, сбыта и транспортировки как единого процесса;

– *принцип рациональности* – выбираются такие управленческие решения, которые являются лучшими (оптимальными) по комплексу показателей для заданных условий. Решение принимается всегда таким образом, чтобы благодаря выбранному варианту, т. е. выбранному соотношению затрат и достигнутого результата, осуществлялось рациональное достижение поставленных целей логистической системы предприятия;

– *принцип целостности* – свойство логистической системы выполнять заданную целевую функцию, реализуемую только системой в целом, а не отдельными ее элементами. Любая логистическая система должна рассматриваться сначала на макроуровне, т. е. во взаимодействии с окружающей средой, а затем уже на микроуровне;

– *принцип иерархии* – порядок подчинения нижестоящих элементов вышестоящим по строго определенным ступеням (иерархическая лестница) и переход от низшего уровня к высшему. Иерархическое построение логистических систем обуславливается тем, что управление в них связано с использованием и обработкой значительных массивов данных. На нижележащих уровнях используется более детальная и конкретная информация, охватывающая лишь отдельные аспекты функционирования логистической системы. На более высокие уровни поступает обобщенная информация, характеризующая условия функционирования всей логистической системы; на этих уровнях принимаются решения относительно логистической системы в целом;

– *принцип интеграции*. Интеграция означает объединение в целое каких-либо частей или свойств. Принцип интеграции направлен на изучение интегративных свойств и закономерностей в логистических системах. Интегративные свойства проявляются в результате совмещения элементов до целого, совмещения функций во времени и в пространстве. Логистическая система как упорядоченная совокупность элементов с определенными связями обладает особыми системными свойствами, не присущими отдельным элементам и позволяющими получить синергический эффект.

Синергическая связь – связь, которая при совместных действиях независимых элементов логистической системы обеспечивает общий эффект, превышающий сумму эффектов этих же элементов, действующих независимо, т. е. усиливающаяся связь элементов системы;

– *принцип эмерджентности*. Свойства предприятия отличаются от свойств подразделений, составляющих его, т.е. оптимальное решение задач в отдельных подразделениях не всегда означает положительный эффект для предприятия в целом;

– *принцип формализации*. Формализация предполагает получение количественных и качественных характеристик функционирования логистической системы предприятия.

– *принцип TQM* (всеобщего управления качеством) — обеспечение надежности функционирования и высокого качества работы каждого элемента логистической системы для гарантии общего качества товаров и сервиса, поставляемых конечным потребителям;

- принцип гуманизации всех функций и технологических решений в логистических системах, предусматривающий соответствие экологическим требованиям по охране окружающей среды, эргономическим, социальным, этическим требованиям работы персонала и т.п.;
- принцип тотальных (общих) затрат, т.е. учет всей совокупности издержек управления материальными и связанными с ними информационными и финансовыми потоками по всей цепи поставок. Как правило, критерий минимума общих логистических затрат выступает одним из основных при оптимизации логистических систем и процессов в цепях поставок.

Логистика как хозяйственная деятельность.

Логистика как хозяйственная деятельность – это процесс управления движением и хранением сырья, материалов, полуфабрикатов и готовой продукции (ГП) в хозяйственном обороте от первичного источника сырья до конечного потребителя ГП, а также связанной с этими операциями информацией.

Основным объектом управления логистики, как хозяйственной деятельности, является сквозной материальный поток, т.е. материальный поток (МП), проходящий по логистической цепи (ЛЦ), начиная от первичного источника сырья через все промежуточные процессы вплоть до поступления к конечному потребителю.

Принципиальное отличие логистического подхода к управлению МП от традиционного заключается в:

- 1) объединении разрозненных МП в единый сквозной МП;
- 2) выделении единой функции управления сквозным МП;
- 3) технической, экономической, информационной интеграции отдельных звеньев логистической цепи (ЛЦ) в единую систему (на макроуровне – различных предприятий (см. рисунок 1.2), на микроуровне – различных служб предприятия (см. рисунок 1.3)).

Уникальность логистики заключается в смене приоритетов между различными видами хозяйственной деятельности в пользу усиления значимости деятельности по управлению сквозным материальным потоком. Выделение материальных потоков в качестве объекта управления и связанное с этим абстрагирование от ряда факторов приводит к упрощению экономических процессов, а также – к существенному упрощению задач моделирования. Это позволяет проектировать сквозные логистические цепи, решать задачи сквозного мониторинга движения грузов, начиная от первичного источника сырья через все промежуточные процессы вплоть до поступления к конечному потребителю, и, в целом, открывает новые возможности формализованного исследования экономических процессов.

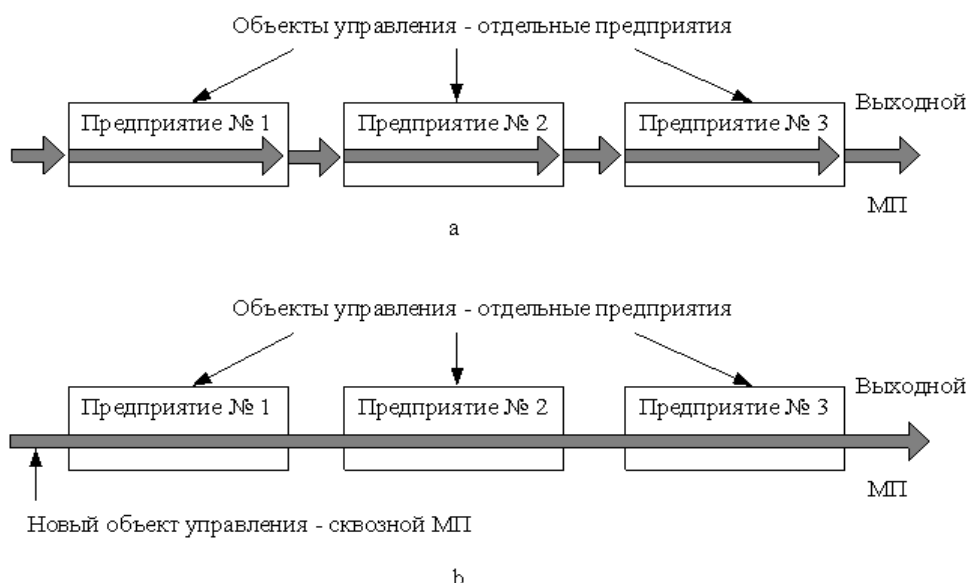


Рисунок 1.2 – Традиционный и логистический подходы к управлению МП на макроуровне

На макроуровне МП проходит по ЛЦ, состоящей из нескольких самостоятельных предприятий. Традиционно управление каждым из предприятий осуществляется обособленно его собственником (рис. 1.2, а). При этом понятие сквозного МП не выделяется и задача управления им не ставится и не решается. В результате такие важные показатели этого потока, как себестоимость, надежность поступления, качество и др., на выходе цепи складываются в определенной степени случайно и бывают далеки от оптимальных. При логистическом подходе объектом управления является сквозной МП (рис. 1.2, б). При этом обособленность предприятий в значительной степени преодолевается с целью согласования управления сквозным МП. Нужный груз начинает поступать в нужное место, в нужное время, в необходимом количестве, необходимого качества. В рамках всей цепи продвижение МП происходит с минимальными затратами.

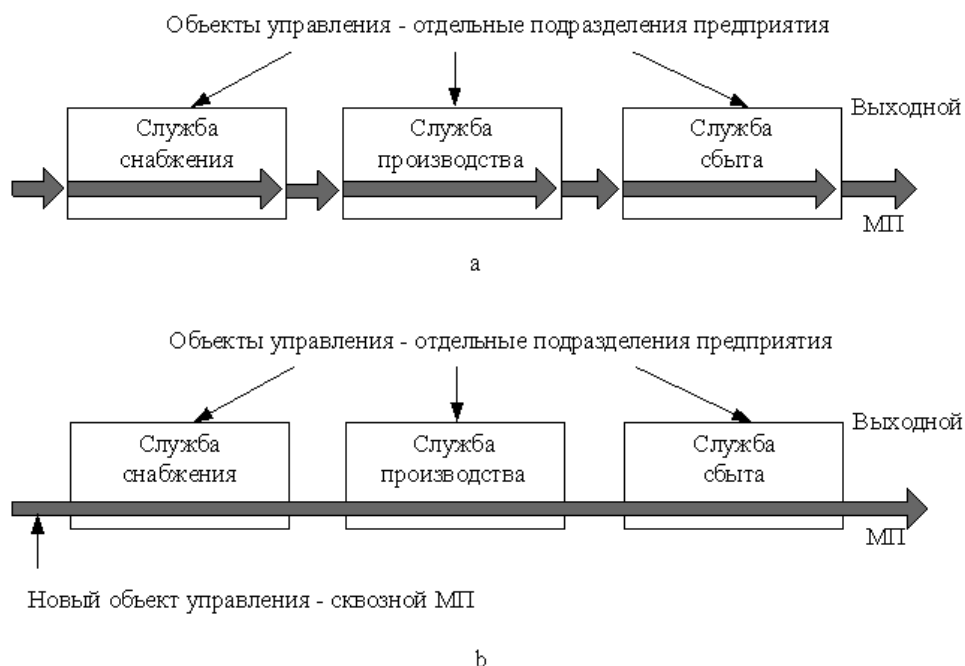


Рисунок 1.3 – Традиционный и логистический подходы к управлению МП на микроуровне

На микроуровне ЛЦ состоит из различных служб одного предприятия. При традиционном подходе задача совершенствования сквозного МП внутри предприятия, как правило, не имеет приоритетного значения ни для одного из подразделений (рис. 1.3, а). Показатели МП на выходе предприятия так же, как и в случае макроуровня, далеки от оптимальных.

При логистическом подходе (рис.1.3, б) на предприятии выделяется и получает существенные права служба логистики, для которой приоритетной задачей является управление сквозным МП, поступающим извне и проходящим через склады службы снабжения, производственные цеха, склады ГП и уходящим к потребителю. В результате показатели МП на выходе из предприятия становятся управляемыми.

Предметом управления логистики является оптимизация МП, потоков услуг и сопутствующих им финансовых и информационных потоков, т.е. совершенствование управления материальными и связанными с ними информационными и финансовыми потоками на пути от первичного источника сырья до конечного потребителя готовой продукции (ГП) на основе системного подхода и экономических компромиссов с целью получения синергического эффекта.

Реализация логистической идеи должна вести к сокращению производственного цикла и сроков выполнения заказов, запасов материалов и готовой продукции, усилению инновационных процессов и повышению конкурентоспособности, неуклонному соблюдению договорных обязательств.

Главная цель логистики – вовремя и в необходимом количестве доставить произведенную продукцию в нужное место с минимальными издержками.

Существуют так называемые «шесть правил логистики» (или «золотое» правило), которые описывают конечную цель логистического управления:

- груз – нужный товар.
- качество – необходимого качества.
- количество – в необходимом количестве.
- время – должен быть доставлен в нужное время.
- место – в нужное место.
- затраты – с минимальными затратами.

Логистика позволяет на научной основе решать множество разнообразных *задач* различной сложности и масштабов:

глобальные: достижение максимального эффекта функционирования ЛС с минимальными затратами; моделирование ЛС и условий их надежного функционирования;

общие: создание интегрированной системы регулирования МП и ИП; разработка способов управления движением товаров; определение стратегии и технологии физического перемещения товаров; разработка системы учета и анализа логистических издержек; внедрение системы качества на предприятии; прогнозирование объемов производства, перевозок, спроса и т.д.; выявление несбалансированности между потребностями и возможностями; организация предпродажного и послепродажного обслуживания потребителей; проектирование и оптимизация структуры автоматизированных складских комплексов; внедрение систем управления движением МП, MRP, JIT и их модификаций; планирование мощности ЛЦ; контроль МП; координация деятельности различных подразделений предприятий; внешняя и внутренняя интеграция; разработка логистической стратегии;

частные: снижение уровня страховых запасов; сокращение времени хранения продукции в запасах; сокращение времени перевозки; определение оптимального количества складов на обслуживаемой территории; поиски, выбор поставщиков; организация приемки, разгрузки, складирования МР; повышение текущего уровня сервисного обслуживания потребителей; выбор места расположения торговой точки; кратковременное увеличение мощности ЛС; устранение непроизводительных участков; оформление заказов; выбор типа торгового посредника; выбор вида транспорта для перевозки грузов; выбор маршрута перевозки; оформление внешнеторговой сделки.

Главная идея логистики заключается в том, что стадии снабжения, хранения, производства, сбыта и транспортировки рассматриваются как единый непрерывный процесс трансформации и движения продукта труда и связанной с ним информации. По оценке зарубежных специалистов, комплексное внедрение логистики на предприятиях может обеспечить снижение уровня запасов на 30-50% и сократить время движения продукции на 25-45%.

Понятийный аппарат логистики.

Методологической основой сквозного управления материальным потоком является системный подход, принцип реализации которого в логистике поставлен на первое место. А понятие логистической системы – одно из ключевых в логистике.

Логистическая система – это упорядоченное множество (совокупность) элементов, находящихся в определенных связях друг с другом, образующих определенную целостность и выполняющих те или иные функции логистики.

Она обладает следующими свойствами:

1) целостность – логистическая система представляет собой совокупность элементов, воздействующих между собой;

2) сложность – большое число элементов, сложный характер взаимодействия между отдельными элементами, сложность функций, сложная система управления, обусловливаемая воздействием на логистическую систему значительного числа факторов внутренней и внешней среды;

3) подвижность – изменчивость параметров элементов логистической системы под влиянием внешней среды, а также решений, принимаемых участниками цепи поставок;

4) уникальность, непредсказуемость и неопределенность поведения в конкретных условиях и под влиянием внешней среды;

5) адаптивность – способность изменять свою структуру и выбирать варианты поведения сообразно с новыми целями и под воздействием внешней среды.

Возможность планирования различных операций и проведения анализа уровней элементов логистической системы предопределила ее разделение на макро– и микрологистические системы.

Макрологистическая система – это крупная система управления материальными потоками, охватывающая предприятия и организации промышленности, посреднические, торговые и транспортные организации различных ведомств, расположенные в разных регионах страны.

Микрологистические системы являются подсистемами, структурными составляющими макрологистических подсистем. К ним относят различные производственные и торговые предприятия, территориально-производственные комплексы. Микрологистические системы представляют собой класс внутрипроизводственных логистических систем, в состав которых входят технологически связанные производства, объединенные единой инфраструктурой.

Выделяют три вида логистических систем: логистические системы с прямыми связями, эшелонированные и гибкие.

В логистических системах с прямыми связями материальный поток проходит непосредственно от производителя продукции к ее потребителю, минуя посредников. В эшелонированных логистических системах есть хотя бы один посредник. Движение материального потока от производителя продукции к ее потребителю в гибких логистических системах может осуществляться как напрямую, так и через посредников.

Рационализация материального потока возможна в пределах одного предприятия или даже его подразделения. Однако максимальный эффект можно получить, лишь оптимизируя совокупный материальный поток на всем протяжении от первичного источника сырья вплоть до конечного потребителя либо отдельные значительные его участки. При этом все звенья логистической цепи должны работать как единый слаженный механизм.

Логистическая цепь – это линейно упорядоченное множество физических и (или) юридических лиц, осуществляющих логистические операции по проведению внешнего материального потока от одной логистической системы до другой в случае производственного потребления или до конечного потребителя в случае личного непроизводственного потребления. Основные звенья логистической цепи: поставщики материалов – склады – транспорт – распределительные центры – производители товаров – потребители продукции.

Для того, чтобы все звенья логистической цепи работали как единый механизм, необходимо подходить с системных позиций к выбору техники, проектированию взаимоувязанных технологических процессов на различных участках движения материалов, вопросам согласования зачастую противоречивых экономических интересов и другим вопросам, касающимся организации материальных потоков.

Природа материального потока такова, что на своем пути к потреблению он проходит производственные, складские, транспортные звенья. Обособленная совокупность действий, направленных на преобразование материального и (или) информационного потока называется *логистической операцией*.

Различают комплексные и элементарные операции. В свою очередь, комплексные операции бывают базисные, ключевые и вспомогательные.

Базисные операции – это закупка (снабжение), производство, сбыт. Ключевые операции связаны с управлением процедурами заказов, закупками, запасами, производственными процедурами, физическим распределением. Вспомогательные операции – это операции складирования, грузопереработки, упаковки, обеспечение возврата товаров, сбор возвратных отходов, информационно-компьютерная информация и другое сервисное обслуживание. Эле-

ментарные операции – это погрузка, разгрузка, затаривание, перевозка, приемка и отпуск со склада, хранение, перегрузка, сортировка, маркировка и т. п. Все действия в области снабжения и сбыта относятся к внешним логистическим операциям, операции по управлению материальным потоком в производстве – к внутренним.

Логистическая функция – это укрупненная группа логистических операций, однородных с точки зрения цели этих операций и заметно отличающихся от другой совокупности операций. Классификация основных функций логистики приведена в табл.1.1.

Таблица 1.1 – Классификация функций логистики

Признак классификации	Вид	Описание
Характер выполняемых задач	Оперативные	Организация работ, непосредственное управление, контроль потоков
	Координационные	Выявление и сопоставление потребностей и мощности ЛС, согласование целей и координация действий различных подразделений внутри предприятия и различных звеньев ЛЦ
Содержание	Базисные	Снабжение, производство, сбыт
	Ключевые	Поддержание стандартов обслуживания, управление закупками, определение объемов и направлений МП, прогнозирование спроса, управление запасами, физическое распределение продукции, определение последовательности продвижения товаров через места складирования, осуществление перевозок и всех необходимых операций с грузом в пути следования, управление производственными процедурами, формирование хозяйственных связей по поставкам товаров или оказанию услуг
	Поддерживающие	Управление складскими операциями, развитие, размещение и организация складского хозяйства, сдача и приемка грузов, хранение, сортировка, подготовка необходимого ассортимента, упаковка, маркировка, подготовка к погрузке, погрузочно-разгрузочные работы, грузопереработка, защитная упаковка, обеспечение возврата товара, обеспечение запасными частями и сервисное обслуживание, информационно-компьютерная поддержка
С концептуальных позиций	Интегрирующая	Формирование процесса товародвижения как единой целостной системы
	Организуемая	Обеспечение взаимодействия и согласование стадий и действий участников товародвижения
	Управляющая	Поддержание параметров материалопроводящей системы в заданных пределах

Функционирование ЛС направлено на удовлетворение потребностей клиента, иными словами, на достижение конечного результата, выражающегося в обеспечении высокого уровня обслуживания клиента, что, в конечном счете, обеспечивается эффективной доставкой в соответствии с требованиями потребителя, но при условии минимизации затрат. Понятие конечного результата при этом меняется в зависимости от уровня иерархии или функциональной области ЛС. Деление ЛС на *функциональные области* является принципиальным моментом для практики, так как позволяет определять промежуточную (по областям) и окончательную эффективность функционирования ЛС.

Таким образом, на производственных предприятиях принято выделять четыре базисные *функциональные области*:

– логистика снабжения – управление входящими материальными потоками при обеспечении производственного предприятия сырьем и материалами. На этом этапе выбираются поставщики, определяются оптимальные маршруты товародвижения;

- логистика производства – процесс управления потоками внутри предприятия, производящего товары или оказывающего услуги;
- логистика распределения (сбыта) – процесс управления материальными потоками при распределении готовой продукции;
- реверсивная логистика – процесс управления потоками по приему и размещению на предприятии возвращаемых изделий, брака, тары и т.п.



Рисунок 1.4 – Функциональные области логистики

Помимо указанных базисных функциональных областей логистики, выделяют также ключевые и поддерживающие области логистики – транспортная логистика; логистика запасов; логистика складирования; логистика сервиса; информационная логистика.

Логистика складирования – управление материальными потоками и информацией на складах, технология обработки и хранения товаров, обработка заказов.

Управление запасами. Включает в себя методы снижения затрат при транспортировании и хранение, а также своевременное обеспечение товарами потребителей.

Логистика сервиса – это комплекс услуг, оказываемых в процессе поставки товаров. В логистике различают три вида услуг: предпродажная работа; логистические услуги, оказываемые в процессе продажи товаров; послепродажный логистический сервис.

На макроуровне различают следующие виды логистики: логистика распределения, ретрологистика, агрологистика, транспортная логистика и др. *Логистика распределения* охватывает сферу товарного обращения и направлена на совершенствование управления цепями поставок при доставке товаров из производственной сферы к домашним хозяйствам. *Ретрологистика* – процесс управления обратными материальными потоками, включающими в себя оборотную тару, брак, использованную упаковку, отслужившую свой срок бытовую технику. Задачи ретрологистики тесно связаны с экологией. *Агрологистика* относится к отраслевым видам логистики и изучает материальные потоки в агропромышленном комплексе. *Транспортная логистика* – управление материальным потоком в транспортных системах, определение оптимальных маршрутов движения.

При изучении функциональных областей логистики следует использовать системный подход, так как материальный поток как в отрасли, так и на отдельном предприятии является единым образованием.

Материальный поток

Основным объектом управления логистики, как хозяйственной деятельности, является материальный (основной) поток. Сопутствующие материальному/товарному потоку – информационные, финансовые потоки.

Материальный поток – это отнесенная к временному интервалу совокупность товарно-материальных ценностей, рассматриваемых в процессе приложения к ним различных логистических операций.

Материальные потоки образуются в результате транспортировки, складирования и выполнения других материальных операций с материальными ресурсами, незавершенным производством и готовой продукцией – начиная от первичного источника сырья и заканчивая конечным потребителем (рис. 1.5).

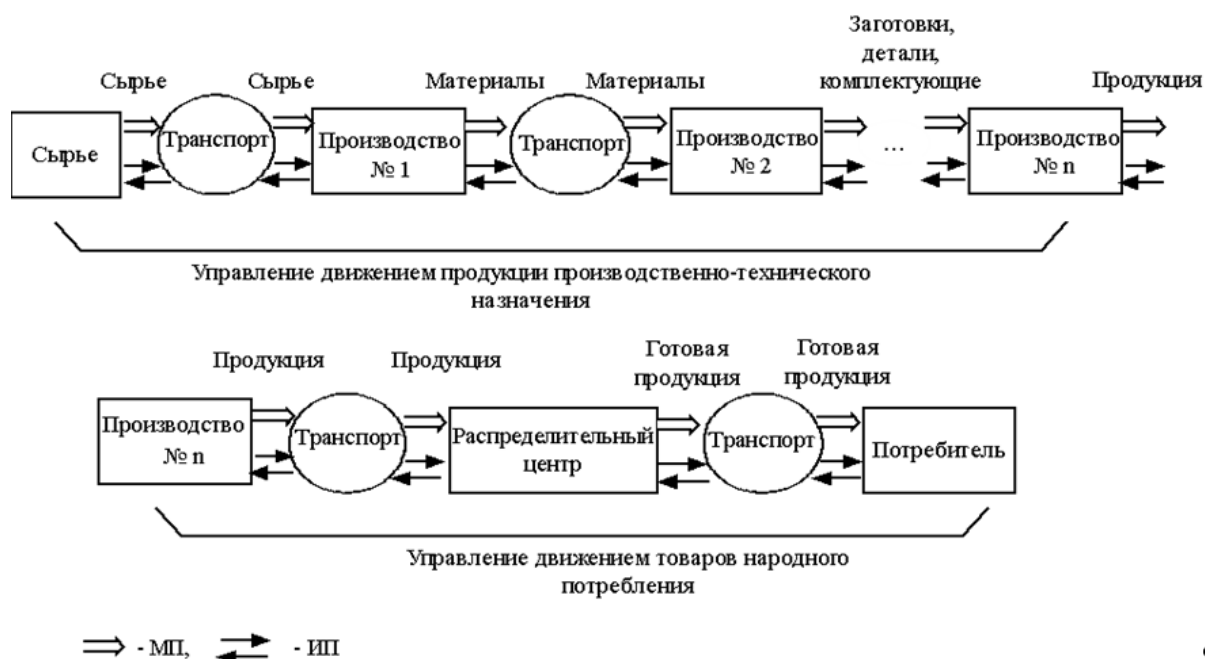


Рисунок 1.5 – Схема движения материальных и сопутствующих им информационных потоков

В ходе прохождения по логистической цепи МП доводится до предприятия, затем организуется его рациональное движение через цепь складских и производственных участков, после чего ГП доводится до потребителя. Качественный состав МП по мере продвижения по ЛЦ меняется. Между источником сырья и первым перерабатывающим предприятием, а также между различными производственными предприятиями движутся, как правило, массовые однородные грузы: сырье, материалы, полуфабрикаты. Внутри отдельных производств между цехами и внутри цехов перемещаются различные детали, заготовки, полуфабрикаты. В конце ЛЦ МП состоит из разнообразных товаров, готовых к употреблению.

Совокупность ресурсов одного наименования, находящихся на всем протяжении от конкретного источника производства до момента потребления, образует элементарный материальный поток. Множество элементарных потоков, формирующихся на предприятии, составляет интегральный (общий) материальный поток, обеспечивающий нормальное функционирование предприятия.

Если продукция не находится в состоянии движения, то она переходит в запас. Таким образом, материальный поток, рассматриваемый в определенном временном сечении, является запасом МР, НП или ГП.

Каждому материальному потоку соответствует некоторый информационный поток, но это соответствие не является изоморфным. То же можно сказать и о финансовых потоках (потоках денежных средств), сопровождающих материальные потоки.

Материальный поток характеризуется определенным набором параметров и может быть классифицирован по нескольким признакам. Параметрами материальных потоков могут быть: номенклатура, ассортимент и количество (объем) продукции; габаритные характеристики (объем, площадь, линейные размеры); весовые характеристики (общая масса, масса брутто, масса нетто); физико-химические характеристики груза; характеристики тары (упаковки); условия договоров купли-продажи (передачи в собственность, поставки); условия

транспортировки и страхования грузов; финансовые (ценовые, стоимостные) характеристики и др.

С каждым из перечисленных параметров связан определенный объем сопутствующей информации, и со многими параметрами – финансовые показатели (издержки, цены, тарифы), а также ограничения (например, бюджетные). Однако следует иметь в виду что, зачастую во временном и пространственном аспектах информационные и финансовые потоки могут не совпадать с материальными потоками.

По отношению к ЛС различают внутренние (не выходящие за пределы ЛС) потоки и внешние, поступающие из внешней среды входящие и выходящие из ЛС во внешнюю среду.

По числу ассортиментных/номенклатурных позиций материальные потоки делятся на однопродуктовые и многопродуктовые. Под номенклатурой понимается систематизированный перечень групп, подгрупп и позиций (видов) продукции в натуральном выражении для целей статистической отчетности, учета и планирования. По ассортименту материальные потоки можно разделить на одноассортиментные и многоассортиментные. Ассортимент продукции – это состав и соотношение продукции определенного вида или наименования, отличающийся между собой по сортности, типам, размерам, маркам, внешней отделке и другим признакам.

По признаку непрерывности во времени различают непрерывные и дискретные материальные потоки. К непрерывным материальным потокам относятся, например, потоки сырья и материалов в непрерывных производственных (технологических) процессах замкнутого цикла, потоки сырой нефти и нефтепродуктов, газа, перемещаемые с помощью трубопроводного транспорта и др.

Можно также классифицировать материальные потоки по характеристикам груза в процессе транспортировки или по транспортному фактору, включающему в себя такие признаки, как вид транспорта и способ транспортировки, габаритные, весовые и физико-химические характеристики груза, способы затаривания, условия транспортировки и др.

Под *управлением материальным потоком* следует понимать процесс целенаправленного воздействия на подсистемы логистической системы либо фрагменты логистической цепи поставок, которые заняты продвижением материальных и информационных потоков от источников сырья к местам конечного потребления ГП.

Управление материальными потоками в границах логистической системы предполагает реализацию набора таких функций: координирование действий участников логистического процесса; прогнозирование и планирование материальных потоков; организация оптимальных материальных потоков; контроль перемещения материальных потоков; регулирование технологических процессов и операций общего логистического процесса.

Информационный поток

Фундаментом логистики и SCM с позиций управления, контроллинга и принятия оптимизационных решений в цепи поставок является информация. Информация – это ключевой элемент, необходимый для успешной работы цепи поставок, так как без нее менеджеры не могут определить, что нужно потребителям, какие запасы имеются для удовлетворения этих требований и когда следует произвести или заказать продукцию.

Понятие информации в логистике многогранно. Это и информационные и телекоммуникационные системы и технологии, глобальные и локальные компьютерные сети, электронный бизнес, электронный документооборот и т.д. Одно из важнейших предназначений информационных технологий в логистике — оказание помощи логистам в трансформировании данных в информацию, пользуясь которой, они могут принимать наиболее качественные решения по управлению логистическими процессами в цепях поставок.

Информация, как объект управления в логистике, трансформируется в понятие информационного потока, подчеркивающего динамику ее получения и преобразования и связь с материальным потоком или сервисом.

Информационный поток – это совокупность циркулирующих внутри логистической системы, между нею и внешней средой сообщений, необходимых для управления и контроля логистических операций.

Выделяют внешний и внутренний, входной и выходной информационные потоки; потоки на бумажных и прочих носителях, регулярные периодические и оперативные; обеспечивающие операционную деятельность и обеспечивающие координирующую деятельность, и др.

Информационный поток характеризуется источником возникновения, направлением, периодичностью, объемом, скоростью передачи и т.д. Управление информационным потоком включает в себя изменение направления потока и ограничение его параметров.

Возрастание роли ИП в современной логистике обусловлено следующими основными причинами:

- для потребителя информация о статусе заказа, наличии товара, сроках поставки, отгрузочных документах и т.п. является необходимым элементом потребительского логистического сервиса;

- с позиций управления запасами в цепях поставок наличие полной и достоверной информации позволяет сократить потребность в запасах и других ресурсах за счет уменьшения неопределенности в спросе;

- информация увеличивает гибкость цепи поставок в отношении того, как, где и когда можно использовать логистические ресурсы для достижения конкурентных преимуществ.

На эффективность принятия решений в логистике в значительной степени влияют информационные системы (ИС) и информационные технологии (ИТ).

Информационные системы – это средства, при помощи которых организация и люди, применяя подходящие для этого технологии, собирают, обрабатывают, хранят, используют и распределяют информацию.

Информационная технология определяется как автоматическое получение, хранение, манипулирование, перемещение, контроль, демонстрация, переключение, обмен, передача или получение данных либо информации.

Компонентами ИТ являются телекоммуникации — передача информации на расстояние при помощи электрических сигналов, обычно по телефонным линиям, радио- или спутниковыми трансляционными устройствами.

Как правило, между информационным и материальным потоком отсутствует изоморфность (т.е. однозначное соответствие, синхронность во времени возникновения). Как правило, ИП либо опережает материальный поток, либо отстает от него.

Финансовый поток.

Возникновение, движение (преобразование) товарно-материальных потоков всегда сопряжено с затратами денежных средств и использованием финансовых ресурсов. При этом все звенья цепи поставок (ЛС) связывают финансовые потоки.

В общеэкономическом смысле финансовый поток (cash flow) представляет собой поток расходов или доходов компании на протяжении определенного промежутка времени. Поток имеет исходный и конечный пункты, интенсивность и другие параметры (характеристики).

С позиций логистики *финансовый поток – это направленное движение финансовых ресурсов (денежных средств), связанных с материальными и/или информационными потоками в рамках ЛС компании или цепи поставок в целом.*

Для классификации финансовых потоков в логистике используются следующие основные признаки: отношение к ЛС; направление движения; назначение; способ переноса авансированной стоимости; форма расчета; вид хозяйственных связей и др.

По отношению к конкретной ЛС различают внешние и внутренние финансовые потоки. Внешний финансовый поток протекает во внешней среде, т. е. за границами рассматриваемой ЛС (цепи поставок). Внутренний финансовый поток существует внутри ЛС и видоизменяется за счет выполнения в отношении соответствующего товарно-материального потока

логистических видов деятельности. В свою очередь, внешние логистические финансовые потоки по направлению движения подразделяются на входящие и выходящие финансовые потоки: Входящий финансовый поток поступает в рассматриваемую ЛС из внешней среды; выходящий финансовый поток начинает свое движение из рассматриваемой ЛС и продолжает свое существование во внешней по отношению ЛС.

По назначению логистические финансовые потоки можно разделить на: финансовые потоки, обусловленные процессом закупки товаров; инвестиционные финансовые потоки; финансовые потоки по воспроизводству рабочей силы; финансовые потоки, связанные с формированием материальных затрат в процессе производственной деятельности предприятий; финансовые потоки, возникающие в процессе продажи товаров.

По способу переноса авансированной стоимости на товары: потоки финансовых ресурсов, сопутствующие движению основных фондов предприятия; потоки финансовых ресурсов, обусловленные движением оборотных средств предприятия.

В зависимости от применяемых форм расчетов: денежные финансовые потоки, характеризующие движение наличных финансовых средств; информационно-финансовые потоки, обусловленные движением безналичных финансовых средств.

В зависимости от отношения к собственности источники финансирования ЛС (финансовые ресурсы) делятся на три вида: собственные, привлеченные и заемные. Собственные финансовые ресурсы компании выступают в виде прибыли, амортизационных отчислений, накоплений и сбережений физических и юридических лиц. Помимо этого, к собственным финансовым средствам относят выплачиваемые органами страхования в виде потерь от стихийных бедствий, аварий, поступления от штрафов, пени, неустоек. Привлеченные финансовые ресурсы появляются от реализации акций, паевых и иных взносов членов трудового коллектива, физических и юридических лиц. Заемные средства привлекаются за счет облигационных займов, банковских и бюджетных кредитов. К заемным финансовым средствам можно отнести также иностранные инвестиции.

Финансовый поток может иметь несколько характеристик: объем, направление движения, время, стоимость.

Объем финансового потока определяется эквивалентом денежных средств, указанным в его сопровождении (документальном, информационном). Целью управления этой характеристикой в рамках ЛС служит уравнивание потребностей организации в финансовых ресурсах и возможностей их удовлетворения логистической системой.

Направление движения (вектора) потока отражает его действие по отношению к объекту приложения финансовых ресурсов. в свою очередь, эта характеристика может быть дифференцирована на следующие основные разновидности: по направлению относительно ЛС (входящий, исходящий); по характеру разветвления; без разветвлений (однонаправленный); с разветвлениями (сходящийся в узел или расходящийся из узла); по виду направления (прямые и обратные); по характеру возникновения (причинные или следственные) и т.д.

Временные характеристики финансового потока определяют моменты перемещения финансов (например, для входящего потока – это время, когда с финансами можно провести какую-либо операцию, для выходящего потока – это время достижения им целевого объекта). Управление временем финансового потока предполагает согласование сроков прихода финансовых ресурсов со временем возникновения потребности в этих ресурсах, и как результат, повышение эффективности использования денежных средств.

Стоимостная характеристика потока определяет затраты на его обслуживание, которые, в свою очередь, зависят от сущности операций и технологии их выполнения.

Основной целью финансового обслуживания материальных потоков в логистике является обеспечение их финансовыми ресурсами в необходимых объемах, в нужные сроки, с использованием наиболее эффективных источников финансирования.

Под управлением финансовыми потоками в логистике понимаются оптимизация финансового механизма ЛС, координирование финансовых операций, обеспечение их упорядоченности и сбалансированности. Основной эффект при этом достигается благодаря оптими-

зации свободных остатков финансовых средств, минимизации рисков, учету долгосрочных факторов развития системы.

Управление финансовыми потоками в ЛС позволяет:

- проводить многовариантные сценарные расчеты развития логистики предприятий и на основе этих расчетов формировать логистическую стратегию;
- синхронизировать движение финансовых и материальных потоков;
- вести постоянный анализ и контроль исполнения бюджета логистики и при значительных отклонениях в состоянии внешней и внутренней среды проводить соответствующие корректировки;
- давать оценку текущих и инвестиционных логистических расходов, их влияния на конечные финансовые результаты фирмы;
- разрабатывать оптимальный график налоговых платежей;
- формировать оптимальную систему управления и контроля за дебиторской и кредиторской задолженностями в ЛС.

Логистические издержки.

Одна из основных задач логистики – управление затратами по доведению материального потока от первичного источника сырья до конечного потребителя. Поэтому общие издержки в ЛС становятся ведущим параметром оптимизации.

Логистические процессы, охватывающие как материальные и информационные процессы, так и отдельные элементы финансовых процессов, приводят к возникновению определенных затрат, которые в хозяйственной практике не всегда отождествляются с затратами в строгом понимании этого термина. Однако, они оказывают воздействие на общие результаты деятельности предприятия, поскольку влияют на его финансовые показатели.

Укрупненно состав общих логистических затрат включает: операционные затраты на логистику; административно-управленческие и транзакционные затраты; затраты, связанные с иммобилизацией средств в запасах; потерянную прибыль (упущенные продажи) — «фиктивные» затраты.

Операционные затраты – это расходы на все виды логистической деятельности (погрузку-разгрузку транспортных средств, перевозку, входной контроль получаемых товаров по количеству/качеству, складскую грузопереработку, хранение товаров, сортировку, маркировку, таможенное оформление, страхование грузов, ответственности перевозчика и т.п.

Административно-управленческие и транзакционные затраты включают заработную плату управленческого персонала службы логистики, затраты на поиск и обработку информации о рынке логистических услуг, поиску контрагентов, накладные и прочие расходы и т.п.

Затраты, связанные с иммобилизацией средств в запасах (так называемые альтернативные издержки), учитывают замораживание оборотного капитала компании в товарных запасах, циркулирующих в подразделениях компании или в цепи поставок в целом.

Потерянная прибыль (упущенные продажи) характеризует эффективность принятия тех или иных логистических решений с позиций клиента. Эти расходы являются в бухгалтерском смысле фиктивными затратами и обычно отражают потенциальную потерю прибыли компании (или цепи поставок) от недостаточного уровня качества логистических услуг.

Сумма проанализированных групп затрат в целом характеризует эффективность использования ресурсов компании, вложенных в логистику. Кроме того, общие затраты являются комплексным измерителем сравнительной эффективности принимаемых логистических решений.

ТЕМА 1.3. КОНЦЕПЦИЯ ЛОГИСТИКИ (2 часа)

План лекции.

Концептуальные положения логистики. Основные цели логистики. Система логистики. Функциональная взаимосвязь логистики с маркетингом и планированием производства.

Концептуальные положения логистики

Концепция – это система взглядов, то или иное понимание явлений, процессов.

Система взглядов на совершенствование хозяйственной деятельности путем рационализации управления материальными потоками характеризует концепцию логистики. Основными составляющими данной концепции являются:

- реализация принципа системного подхода при решении логистических задач;
- принятие решений на основе экономических компромиссов;
- учет издержек на протяжении всей логистической цепи;
- ориентация на логистику как фактор повышения конкурентоспособности предприятий.

Реализация принципа системного подхода. Системный подход в логистике предполагает рассмотрение хозяйствующих субъектов как комплекса взаимосвязанных подсистем – производственных, сбытовых и закупочных подразделений, управляемых на основе информации, получаемой и передаваемой из внешней среды. Функционирование логистических систем характеризуется наличием сложных причинно-следственных связей как внутри этих систем, так и в их отношениях с окружающей средой. В этих условиях принятие частных решений, без учета общих целей функционирования системы и предъявляемых к ней требований, может оказаться недостаточным, а возможно, и ошибочным.

Пример. Руководство предприятия приняло решение о фасовке сахара в бумажные пакеты. Как воспримет это нововведение вся товаропроводящая система, приспособленная к транспортированию, хранению и выполнению остальных технологических операций с сахарным песком, упакованным в мешки?

С позиций системного подхода решение о фасовке сахара на заводе-изготовителе должно приниматься с учетом требований транспортных и торговых организаций и иметь целью оптимизацию совокупного материального потока.

Принятие решений на основе экономических компромиссов. Использование экономических компромиссов выражается в расчетах, отражающих интересы, как различных подразделений предприятия, так и всех производственных организаций, участвующих в логистическом процессе. Принятие решений на основе экономических компромиссов предполагает необходимость учета требований смежных функций логистики на стыках отдельных этапов и стадий товародвижения. Это означает, что такие показатели, как объем, частота поставок и затраты на поставку должны рассматриваться взаимосвязано, а решения о величине партии закупок должны приниматься с учетом издержек выполнения заказа и издержек на содержание запасов.

Учет издержек на протяжении всей логистической цепи. Одна из основных задач логистики – управление затратами по доведению материального потока от первичного источника сырья до конечного потребителя. Однако управлять затратами возможно лишь в том случае, если их можно точно измерять. Поэтому системы учета издержек производства и обращения участников логистических процессов должны выделять затраты, возникающие в процессе реализации функций логистики, формировать информацию о наиболее значимых затратах, а также о характере их взаимодействия друг с другом. При соблюдении названного условия появляется возможность использовать важным критерий оптимального варианта логистической системы – минимум совокупных издержек на протяжении всей логистической цепи. Такие методы учета зачастую не обеспечивают возможности идентификации всей цепочки затрат, связанных с тем или иным процессом. Основная причина заключается в том, что калькуляция расходов осуществляется по отдельным функциональным областям, тогда

как материальные потоки проходят «сквозь» организацию, взаимодействуя с множеством подразделений.

Традиционные методы учета объединяют издержки в крупные агрегаты, что не позволяет провести детальный анализ различных по происхождению затрат, учесть все последствия принятых управленческих решений, а также их воздействие на корпоративную организацию. В результате решения, принятые в одной функциональной области, приводят к непредвиденным результатам в других, смежных с ней.

Ориентация на логистику как фактор повышения конкурентоспособности предприятия. Рассмотрение логистики в качестве фактора повышения конкурентоспособности предполагает, что последствия принимаемых решений в данной области должны оцениваться с точки зрения их влияния на доходы от продажи товаров. В связи с этим возникает задача поиска показателей, наиболее точно отражающих связь логистики с основными экономическими и финансовыми показателями работы предприятия.

Наряду с рассмотренными к исходным положениям (принципам) логистики относят: комплексность, научность, конкретность, конструктивность, надежность и вариантность. Кратко охарактеризуем каждый из перечисленных принципов логистики.

Комплексность:

- формирование всех видов обеспечения (развитой инфраструктуры) для осуществления движения потоков в конкретных условиях;
- координация действий непосредственных и опосредствованных участников движения ресурсов и продуктов;
- осуществление централизованного контроля выполнения задач, стоящих перед логистическими структурами фирм;
- стремление фирм к тесному сотрудничеству с внешними партнерами по товарной цепочке и установлению прочных связей между различными подразделениями фирм в рамках внутренней деятельности.

Научность:

- усиление расчетного начала на всех стадиях управления потоком от планирования до анализа, выполнение подробных расчетов всех параметров траектории движения потока;
- признание за квалифицированными кадрами статуса самого важного ресурса логистических структур фирмы.

Конкретность:

- четкое определение конкретного результата как цели перемещения потока в соответствии с техническими, экономическими и другими требованиями;
- осуществление движения с наименьшими издержками всех видов ресурсов;
- руководство логистикой со стороны учетно-калькуляционных подразделений или структурных органов, результаты работы которых измеряются полученной прибылью.

Конструктивность:

- диспетчеризация потока, непрерывное отслеживание перемещения и изменения каждого объекта потока и оперативная корректировка его движения.
- тщательное выявление деталей всех операций материально-технического обеспечения и транспортировки товаров.

Надежность:

- обеспечение безотказности и безопасности движения, резервирование коммуникаций и технических средств для изменения в случае необходимости траектории движения потока;
- широкое использование современных технических средств перемещения и управления движением; высокие скорости и качество поступления информации и технологии ее обработки.

Вариантность:

- возможность гибкого реагирования фирмы на колебания спроса и другие возмущающие воздействия внешней среды;

– целенаправленное создание резервных мощностей, загрузка которых осуществляется в соответствии с предварительно разработанными резервными планами фирмы.

Наряду с перечисленными принципами концепция логистики раскрывается также следующими положениями: гуманизация технологических процессов, создание современных условий труда; развитие логистического сервиса и др.

Цели и система логистики

Средствами для достижения главной цели логистики (вовремя и в необходимом количестве доставить произведенную продукцию в нужное место с минимальными издержками) служат цели второго уровня – основные цели, которые определяются характером деятельности предприятия в сфере логистики (табл. 1.2).

Таблица 1.2 – Основные цели логистики и направления работы по их реализации

Область деятельности	Основные цели логистики	Направления работы по реализации целей логистики
Закупка материалов	Осуществление закупок по минимальным ценам; повышение надежности поставок; обеспечение синхронности процессов поставки и обработки материалов	Формирование заявок на материалы; выбор поставщиков; разработка графика доставки материалов; проектирование и организация функционирования подразделений, участвующих в материальном и техническом обеспечении производства
Производство изделий	Обеспечение непрерывности процесса производства. Выполнение полученных заказов по ассортименту и качеству; минимизация затрат на производство; приспособление производства к меняющемуся спросу; снижение уровня запасов готовой продукции	Организация транспортирования материалов в процессе производства. Организация доставки материалов к рабочим местам; управление материальным потоком в производстве; управление запасами материалов в производстве
Сбыт готовой продукции	Удовлетворение спроса потребителей; поставка продукции согласно заказам и договорам; высокая степень готовности поставок	Установление прямых связей с потребителями продукции, формирование портфеля заказов; организация доставки продукции потребителям; организация сервисного обслуживания потребителей; организация складирования готовой продукции; управление запасами готовой продукции

Пример. Основной проблемой в организации сбыта является получение заказа. Она решается посредством поиска и установления связей с потребителями, организации их сервисного обслуживания. Основное внимание концентрируется на вопросах: контроля за выпущенной предприятием продукцией; наладки и эксплуатации приобретенной техники, ее гарантийного обслуживания. Основными направлениями работы в этой сфере являются: совершенствование методов обслуживания, изучение и определение качества продукции; централизованное снабжение ремонтных мастерских запасными частями.

Организационный механизм реализации отмеченных целей может быть представлен в виде системы логистики.

Система логистики – это совокупность форм, методов и правил организации и управления материальными потоками. В составе системы логистики выделяют три уровня подсистем:

- элементный;
- функциональный;
- организационный.

Подсистемы *элементного* уровня определяют те виды деятельности, которые направлены на обеспечение согласованного и эффективного функционирования основных звеньев логистической цепи. К их числу относятся подсистемы:

- организация функционирования подразделений логистики,
- организация работы складов и транспорта.

Функциональный уровень системы логистики характеризует группы процессов, различного характера по содержанию, принципам и методам управления материальными потоками. Этот комплекс подсистем включает подсистемы:

- организация материальных потоков в производстве;
- управление закупками;
- организация правового и информационного обеспечения логистических решений;
- организация сбыта продукции.

Организационный уровень включает подсистемы, интегрирующие все группы процессов в единый процесс: закупка материалов – производство – распределение продукции. Это подсистемы:

- управление заказами,
- организация управления материальными потоками в производстве.

Каждая из отмеченных подсистем решает свои задачи.

Пример. Задачи, реализуемые в подсистемах, обеспечивающих функционирование и взаимодействие элементов логистической цепи: подсистема организации работы складов решает задачи определения числа и вида складов, выполняемых ими функций, контроля и учета материалов; подсистема организации работы транспорта призвана решать задачи определения типа и количества транспортных средств, установления транспортных маршрутов и схемы движения, оптимизации грузовых потоков; подсистема организации функционирования подразделений логистики призвана решать задачи установления сферы деятельности этих подразделений, выполняемых ими функций, кадрового обеспечения процесса логистики.

Функциональная взаимосвязь логистики с маркетингом и планированием производства

Осуществление логистической деятельности тесно переплетается с другими видами деятельности на предприятии. Нередко логистические функции выполняются различными службами. Например, одно подразделение предприятия занимается закупками материалов, другое – содержанием запасов, третье – сбытом готовой продукции. При этом цели отдельного подразделения, как правило, не совпадают с целями рациональной организации совокупного материального потока.

Логистический подход к управлению производством на предприятии предполагает выделение специальной службы логистики, которая должна управлять материальным потоком, начиная от формирования договорных отношений с поставщиком и заканчивая доставкой покупателю готовой продукции.

Логистика и маркетинг. Наиболее существенна взаимосвязь логистики с маркетингом. Так, определение ассортиментной политики предприятия и планирование услуг, решаемых службой маркетинга, осуществляются совместно с подразделениями логистики. При этом задачей службы логистики является обеспечение производства сырьем, управление запасами в разрезе тех видов продукции, выпуск которых обоснован маркетологами.

Логистика и планирование производства. Служба логистики на предприятии тесно взаимодействует с планированием производства. Это обусловлено тем, что производство зависит от своевременной доставки сырья, материалов, комплектующих частей в определенном количестве и соответствующего качества. Поэтому служба логистики должна участвовать в принятии решений о запуске продукции в производство и в формировании графиков выпуска готовой продукции. Существенной функцией службы логистики является доставка сырья и комплектующих в цеха, непосредственно к рабочим местам и перемещение изготовленной продукции в места хранения. Слабая взаимосвязь производства с логистикой при реализации этой функции приводит к увеличению запасов на разных участках, созданию дополнительной нагрузки на производство.

10.5 Аутсорсинг управленческих процессов

Основные вопросы:

1. Экономическая сущность аутсорсинга.
2. Структура процесса аутсорсинга.

10.5.1 Экономическая сущность аутсорсинга

Предприятия в современных условиях выступают одним из важнейших институтов, которые обеспечивают развитие экономики, способствуют снижению безработицы, однако современное состояние развития предприятий характеризуется высокой степенью неустойчивости и нестабильности. Это обусловлено тем, что необходимой составляющей предприятия являются затраты не только на введение основной хозяйственной деятельности, но и управление непрофильными функциями, которые не приносят прибыли, но являются крайне необходимыми для стабильного функционирования предприятия. Достигают успеха те предприятия, которые ведут свой бизнес наиболее эффективным способом, достигая при этом снижения операционных затрат при сохранении высокого качества товаров и услуг.

В целях оптимизации организационно-производственной структуры и деятельности республиканских унитарных предприятий, снижения издержек, защиты интересов работников этих предприятий Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 4 февраля 2014 года № 95 в 2014 году предусматривается открытие в Беларуси кампании по широкому применению аутсорсинга, что должно привести к сосредоточению всех ресурсов предприятий на основном виде деятельности с попутной передачей остальных вспомогательных функций профессиональным партнерам.

Существующие подходы к определению понятия «аутсорсинг»:

– Перевод внутреннего подразделения или подразделений предприятия и всех связанных с ним активов в организацию поставщика услуг, предполагающего оказывать некую услугу в течении определенного времени по оговоренной цене.

– Продажа собственных мощностей по осуществлению каких-либо бизнес-процессов (ремонт, бухгалтерский учет, отливка заготовки); переход на приобретение соответствующей продукции или услуг на сторону.

– По контракту об аутсорсинге передается выполнение имеющегося на предприятии процесса на определенный период времени по договору подряда определенного объема работ.

– Аутсорсинг заключается в рассредоточении основных выполняемых функций внутри фирмы. Последняя берет на себя ответственность за функции, которые выполняет лучше других и с наименьшими затратами, а остальные распределяет между другими хозяйствующими субъектами.

– Передача некоторых функций во внешнее управление выполняется по контракту между фирмой, передающей в аутсорсинг (аутсорсер), и аутсорсинговыми фирмами (провайдер услуг) с целью предоставления услуг или выполнения производственных операций, которые в данный момент выполняет сама фирма (аутсорсер).

– Под аутсорсингом понимают выполнение отдельных функций (производственных, сервисных, информационных, финансовых, управленческих и пр.) или бизнес-процессов (организационных, финансово-экономических, производственно-технологических, маркетинговых) внешней организацией, располагающей необходимыми для этого ресурсами, на основе долгосрочного соглашения.

Анализ структуры отношений аутсорсинга представлен в таблице 10.5.1.

Таблица 10.5.1 – Анализ структуры отношений аутсорсинга

Аспект отношений	Характеристика
Экономическая основа	Углубление разделения труда с сопутствующим ему соответствующим углублением кооперации
Экономическое содержание	Предоставление аутсорсером заказчику специализированных ресурсов для реализации необходимых заказчику бизнес-процессов
	Предоставление происходит на платной и долгосрочной основе
	Адаптация ресурсов может происходить в том числе и за счет передачи профильных подразделений заказчика и связанных с ними активов и компетенций аутсорсеру
Управленческое содержание	Передача выполнения определенной функции внешнему оператору с целью снижения издержек и повышения качества
	Аутсорсер при этом принимает на себя обязательства не только по качеству итогового продукта, но и по способу выполнения этой функции, составу и качеству привлеченных ресурсов
Организационное содержание	Квазиинтернализация (включение элементов иерархии в рыночный обмен между аутсорсером и заказчиком)
	Достигается за счет долгосрочности сотрудничества, контроля над ценами на услуги аутсорсера со стороны заказчика, соответствия ресурсов аутсорсера запросам заказчика, соблюдения аутсорсером требований системы качества заказчика и т.д.
	Аутсорсер фактически функционирует в качестве внешнего подразделения заказчика
Предпринимательское содержание	Снижение рисков (для аутсорсера - за счет работы под заказ и гарантии выкупа товаров и услуг, для заказчика- благодаря отказу от избыточных основных фондов и персонала)
Маркетинговая составляющая	Формирование или усиление конкурентных преимуществ заказчика за счет использования специфических ресурсов и компетенций аутсорсера

Таким образом, можно дать наиболее полное понятие аутсорсинга:

Аутсорсинг – это основанная на стратегическом решении передача на длительный срок в целом или частично необходимых организации различных по важности управленческих функций или бизнес-процессов и, при необходимости, соответствующих ресурсов внешним исполнителям на контрактной основе для повышения эффективности деятельности организации.

Необходимо выделить ряд признаков и особенностей аутсорсинга, отличающих его от обычных отношений субподряда, закупки и заказа товаров (таблица 10.5.2).

При рассмотрении отличий аутсорсинга от подряда важно понимать следующее:

– при аутсорсинге, как и подряде, речь идет о сотрудничестве между предприятиями. Если предприятие передает какую-либо задачу физическому лицу, то речь идет не об аутсорсинге, а о трудовых отношениях. Это позволяет избежать расширительного толкования аутсорсинга как формы (в том числе) привлечения временных внештатных сотрудников;

– аутсорсер имеет право вносить изменения в те или иные технологические процессы аутсорсинга, если это необходимо для более качественного выполнения переданной им функции;

– часто аутсорсинг передает аутсорсеру свои ликвидируемые подразделения (функции которого отдаются аутсорсеру), определенные технологии и иные компетенции.

Таблица 10.5.2 – Отличительные характеристики аутсорсинга

Сравнительные признаки	Закупка товаров (услуг)	Заказ товаров (услуг)	Подряд (субконтрактинг)	Аутсорсинг бизнес-процессов (задач)
Сущность деятельности поставщика (оператора)	Поставщик по собственной инициативе изготавливает товар для продажи на открытом рынке без наличия твердых заказов на него	Поставщик производит товар только после получения заказа	Поставщик производит товар только после получения заказа	Оператор производит продукт при наличии заказа от аутсорсера
Гарантии получения выручки поставщиком (оператором)	Гарантия продажи товара и получения выручки отсутствует	Заказчик гарантирует выкуп произведенного товара и его своевременную оплату	Заказчик гарантирует выкуп производственного товара и его своевременную оплату	Аутсорсер гарантирует выкуп произведенного товара и его своевременную оплату
Назначение товара (услуги)	Товар может быть использована для удовлетворения личных потребностей или в коммерческих целях	Товар может быть использована для удовлетворения личных потребностей или в коммерческих целях	Товар будет использован заказчиком в коммерческих целях	Товар предназначен для использования аутсорсинга в коммерческих целях
Участники сделки	Участники сделки могут быть физическими или юридическими лицами	Участники сделки могут быть физическими или юридическими лицами	Участниками сделки могут быть только юридические лица	Участниками сделки могут быть только юридические лица
Характеристики товаров (услуги)	Товар изготавливаются в соответствии с собственными спецификациями поставщика и является стандартизированным для всех покупателей	Поставщик получает от покупателя только спецификации товара	Поставщик получает от покупателя подробные спецификации выполняемых работ и рекомендации по их выполнению	Товар производится в соответствии с требованиями заказчика. Эти требования включают в себя развернутые технические характеристики товара, технологию производства и организацию системы контроля качества
Механизм ценообразования	Продавец самостоятельно устанавливает цену на свой товар и в случае необходимости предоставляет покупателю скидку	Цена определяется заказчиком и исполнителем путем переговоров	Заказчик устанавливает подрядчику смету затрат	Оператор раскрывает заказчику структуру и размер своих издержек, после чего заказчик и оператор устанавливают нормативную величину наценки на товары оператора
Характер производственных мощностей поставщика (оператора)	Производитель самостоятельно формирует свои производственные мощности, исходя из специфики производимого им товара	Производитель самостоятельно формирует свои производственные мощности, исходя из усредненных характеристик того товара, который он намерен производить на заказ	Производитель самостоятельно формирует основную часть своих производственных мощностей, исходя из усредненных характеристик того вида работ, которые он будет выполнять.	Оператор формирует свои производственные мощности (количество, структура, номенклатура, географическое положение), исходя из требований заказчика
Механизм работы покупателя (заказчика)	Покупатель самостоятельно использует приобретенный товар по установленному им внутреннему регламенту	Покупатель самостоятельно использует приобретенный товар по установленному им внутреннему регламенту	Покупатель самостоятельно использует приобретенный товар по установленному им внутреннему регламенту	В целях обеспечения оптимального качества оказания услуг аутсорсер вносит изменения в те внутренние процедуры работы заказчика, которые связаны с переданным ему на исполнение процессам

Вслед за решением об использовании аутсорсинга, руководство должно определить, каким образом будет организована совместная с партнером-аутсорсером деятельность.

Изначально аутсорсинг рассматривался как инструмент оптимизации издержек, используемый менеджментом организации для повышения ее эффективности. По этой причине виды аутсорсинга выделяются по критерию типов процессов, передаваемых на исполнение стороннему подрядчику. При разработке классификации аутсорсинга с позиций управления применяют три подхода:

1. В первом случае передаваемые процессы классифицируются по критерию их отношения к профильной деятельности организации как основные и вспомогательные. Соответственно выделяют аутсорсинг основных и вспомогательных процессов.

2. Во втором случае классификация производится по видам деятельности, к которым относятся передаваемые процессы, тогда выделяют аутсорсинг: в сфере информационных технологий (ИТ-аутсорсинг); производственный; логистический; персонала; бухгалтерский и т.д.

3. При третьем подходе усматривают аутсорсинг задач (когда на исполнение передаются разовые проекты, а срок их реализации четко оговаривается) и аутсорсинг бизнес-процессов (в этом случае речь идет о долгосрочном сотрудничестве между организациями, когда подрядчик берет на себя выполнение на регулярной основе той или иной функции, порученной ему заказчиком). К аутсорсингу задач относится разработка дизайна нового продукта, а примером аутсорсинга бизнес-процессов может служить производственный аутсорсинг.

Для понимания экономического аспекта аутсорсинга его следует рассматривать не как передачу процессов сторонним исполнителям, а как использование внешних ресурсов для выполнения функций организации, то есть привлечение для ведения хозяйственной деятельности факторов производства, контролируемых другими субъектами.

При таком подходе уместной представляется классификация аутсорсинга по экономическому критерию – виды ресурсов (факторов производства), необходимых для выполнения соответствующих функций. И тогда можно выделить:

– аутсорсинг капитала, при котором предприятие-заказчик использует капитал (в физической или денежной форме), организованный в его интересах, но собственный риск и страх предприятием-оператором. Классическим примером аутсорсинга капитала является производственный аутсорсинг, когда предприятие размещает заказы на изготовление продукции под своей торговой маркой у стороннего исполнителя;

– аутсорсинг земли (природных ресурсов). Речь идет о том, что какое-либо предприятие сельского хозяйства целенаправленно производит продукцию для какого-либо заказчика на условиях ее обязательного приобретения;

– аутсорсинг труда – к нему относится аутсорсинг персонала. Важно отметить, что обычное привлечение внештатных сотрудников, которое практики зачастую трактуют как аутсорсинг персонала, на самом деле им не являются – это всего лишь одна из форм трудовых отношений между работодателем и работниками. Участниками аутсорсинговых сделок могут быть только юридические лица;

– аутсорсинг предпринимательских способностей. Предприятие-заказчик использует для ведения собственной хозяйственной деятельности предпринимательские способности, сосредоточенные в других компаниях. К этому виду аутсорсинга следует отнести франчайзинг (при котором независимый предприниматель – франчайзи –

передает на аутсорсинг управление торговой маркой, под которой он ведет свою хозяйственную деятельность);

– аутсорсинг знаний - предприятие-заказчик привлекает для выполнения какой-либо функции компанию, обладающими определенными навыками и опытом. Примером может привлечение внешней компании для управления недвижимостью;

– смешанный аутсорсинг – когда предприятие-заказчик передает на исполнение стороннему подрядчику функцию, требующую использования нескольких видов ресурсов; к этой разновидности аутсорсинга, можно отнести факторинг, при котором предприятие-фактор, с одной стороны, обеспечивает поставщика финансовыми ресурсами (аутсорсинг капитала), а с другой – занимается сбором и обработкой информации о текущих и потенциальных заказчиках поставщика для определения их платежеспособности (аутсорсинг информации).

Возможные направления использования аутсорсинга на промышленных предприятиях представлены на рисунке 10.5.1.



Рисунок 10.5.1 – Возможные направления использования аутсорсинга на промышленных предприятиях

Предпосылками внедрения аутсорсинга могут выступать:

– высокая динамика бизнеса (приобретения, долей участия, продажи активов);

- высвобождение времени руководителей для функций стратегического управления, передача «рутинных» операций по реализации проектов сервисной компании;
- повышение качества обслуживания. Многие компании обращаются к аутсорсингу для того, чтобы повысить уровень согласованности действий своих служб.

10.5.2 Структура процесса аутсорсинга

Процесс принятия решения о передаче каких-либо операций по аутсорсингу должен пройти шесть этапов: определение набора методов в соответствии с целями организации; анализ бизнес-процессов, выполняемых в организации; выбор бизнес-процессов для перевода на аутсорсинг; определение возможных исполнителей бизнес-процессов; обоснование и принятие решения о применении аутсорсинга и использование аутсорсинга (рисунок 1.2).

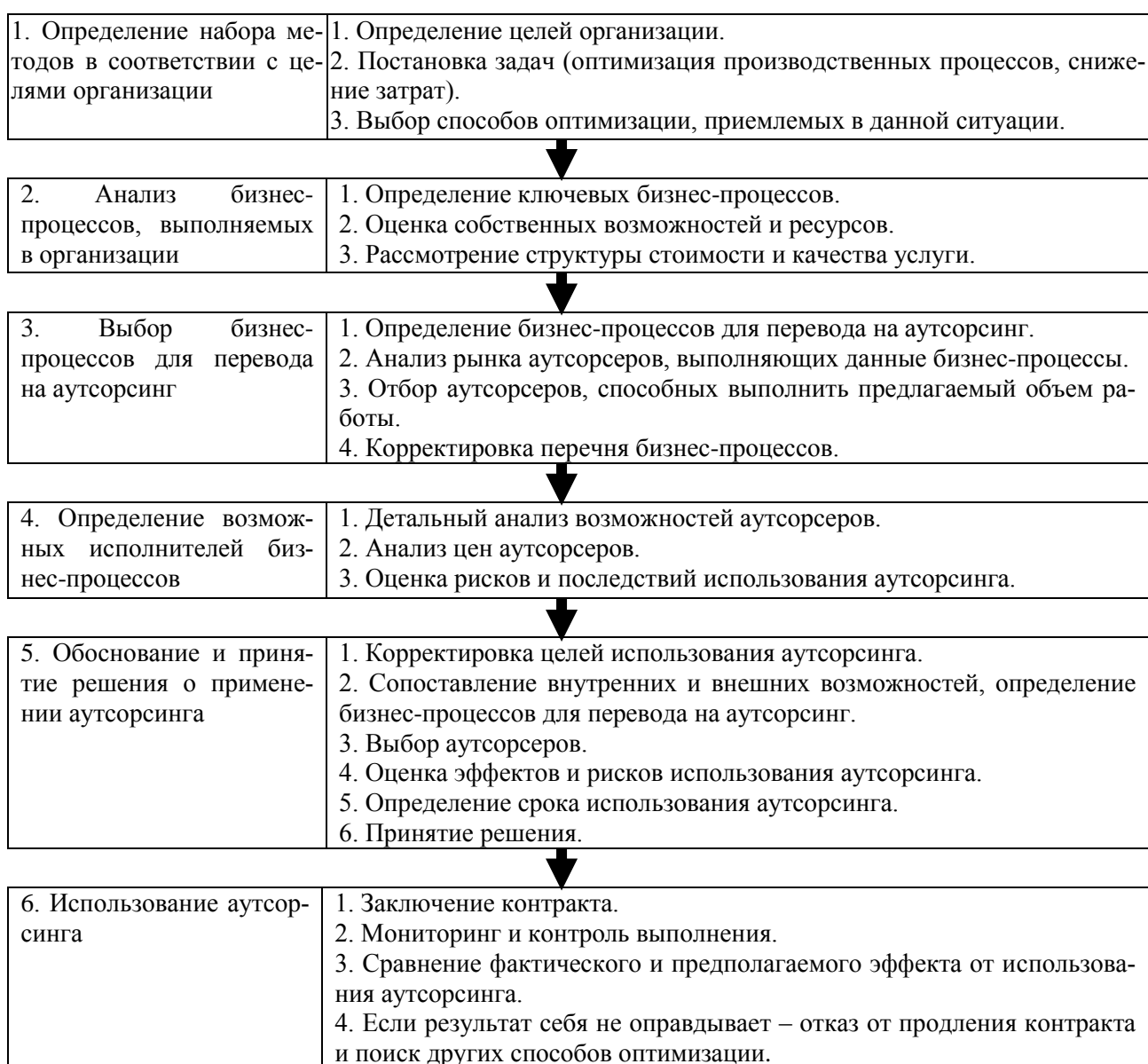


Рисунок 10.5.2 – Процедура принятия решения об использовании аутсорсинга

1. Помимо принципиальной готовности руководства предприятия рассматривать аутсорсинг как альтернативу традиционному пути развития, необходим выбор и согласование отдельных стратегических целей, которые будут достигнуты в результате реализации аутсорсинг-проекта. Кроме повышения эффективности организации (что в краткосрочном плане выражается в эффективном управлении затратами), использование аутсорсинга призвано привести организацию в большее соответствие требованиям рынка, что отражается комплексом целей, объединенных в модель принятия стратегического решения о необходимости аутсорсинга.

Различают производственные, стоимостные и социальные цели:

– производственные цели определяются потребностями клиентов. К ним относятся, например, достижение определенного качества в области разработки продукта, производства и логистики; выбор надежного поставщика и инновационная способность, а также снижение и изменение структуры производственных затрат;

– стоимостные цели выражаются в достижении оптимального количественного результата (например, повышения уровня доходности, рентабельности, финансовой устойчивости и стоимости акций) за определенный период;

– социальные цели включают в себя экологические требования к продукту, услуге, социальную защищенность сотрудников (сохранение рабочих мест).

Чтобы избежать противоречивых оценок в результативности принятого решения об аутсорсинге отдельных функций или бизнес-процессов, уже на первом этапе выбора целей следует определить их приоритет для различных объектов получения прибыли (основной деятельности организации - производство продуктов или услуг или же других видов деятельности). Например, достижение производственных целей (снижение и изменение структуры затрат, связанных с основной деятельностью организации) является в ряде случаев гораздо более важным, чем сохранение контроля над деятельностью отдельных подразделений или сохранение непрофильных активов и рабочих мест.

2. На следующем этапе проводится анализ бизнес-процессов, выполняемых в организации. Взвешивая возможности использования ресурсов других организаций с возможностями развития собственного производства, руководство предприятия вплотную подходит к решению проблемы «производить или покупать?». По данным специальных исследований, на решение производить, а не покупать, могут повлиять следующие факторы:

– слишком маленький объем продукции и/или отсутствие заинтересованности поставщиков в ее продаже;

– требования к качеству так точны или необычны, что необходимы особые методы обработки, которыми поставщики не располагают;

– гарантированное снабжение или баланс снабжения и потребности;

– сохранение технологических секретов;

– снижение расходов;

– получение преимущества и/или отсутствие простоя оборудования и/или рабочих;

– обеспечение постоянного функционирования собственных производственных мощностей корпорации, в то время как поставщики испытывают неудобства из-за нестабильности спроса;

– отсутствие зависимости от одного источника поставок;

– вопросы конкурентоспособности, политические, социальные вопросы или вопросы защиты окружающей среды могут вынудить компанию производить изделия, даже если компании предпочтительнее их покупать.

Решение «покупать, а не производить» может быть принято по следующим причинам:

- желание сосредоточиться на основных видах деятельности;
- необходимость повышения качества обслуживания;
- острая потребность в снижении затрат;
- компании не хватает административного или технического опыта для производства нужных изделий или услуг;
- избыточное производство может заставить компанию выйти на рынок и даже конкурировать с ее бывшими поставщиками. Это может сказаться на отношениях с другими поставщиками или клиентами;
- поставщики обладают отличной репутацией, побуждающей потребителя покупать их комплектующие. Как правило, такие комплектующие - это детали с торговой маркой, делающие конечный продукт более привлекательным для потребителя;
- необходимость поддержания долгосрочной технологической и экономической жизнеспособности неосновной деятельности;
- часто трудно отменить принятое решение. Сочетание общего давления и инерции руководства способствует сохранению существующего положения;
- существует большая гибкость в выборе возможных источников и изделий-заменителей.

3. Следующим этапом является выбор бизнес-процессов для перевода на аутсорсинг. Предприятию предстоит провести анализ собственной деятельности. Это проводится для выявления истинного положения дел в организации, чтобы ответить, сможет ли предприятие оплачивать услуги аутсорсинга. В список возможных видов анализа рекомендуется включить следующие: SWOT-анализ, анализ стратегического потенциала, анализ финансовой устойчивости и деловой активности, анализ прибыли и рентабельности и пр. Далее выделяются приоритетные виды деятельности предприятия с целью концентрации ресурсов на стратегически важных направлениях для повышения конкурентоспособности. Определяющими параметрами должны быть:

- перспективы рынка данного процесса;
- конкурентная позиция товара/услуги на рынке;
- потенциальная и текущая рентабельность бизнеса;
- взаимосвязь финансовых и технологических аспектов бизнеса;
- состояние оборудования;
- возможные объемы инвестиций.

4. Далее необходим анализ рынка аутсорсинговых услуг выбранных бизнес-процессов: количество представленных на рынке аутсорсеров, качество и стоимость предоставляемых им услуг, готовность принимать риски. На основе полученной и обработанной информации можно сравнивать внутренние ресурсы осуществления выделенных бизнес-процессов с возможностями аутсорсинговой компании.

После принятия решения о покупке аутсорсинговых услуг необходимо сделать выбор модели представления данных услуг: внутреннее обслуживание, мультисорсинг, инсорсинг, совместное предприятие, полный аутсорсинг, консорциум поставщиков, сервисная компания, генеральный подрядчик. Выбранная модель позволит предприятию-заказчику выстроить систему управления аутсорсерами. Работу следует начинать с выбора аутсорсера: изучить опыт компании-аутсорсера в исследуемой

сфере бизнеса и отзывы о сотрудничестве с ним клиентов, оценить его потенциал в области технологий, инноваций, возможности и уровень подготовленности персонала, рассмотреть выдвигаемые аутсорсером условия оказания услуг, оценить финансовую стабильность.

Процесс управления в рамках реализации предложенной схемы предполагает выделение основных факторов для сравнительной оценки возможностей аутсорсинговой компании и компании заказчика в реализации передаваемых на аутсорсинг процессов. Для сравнения нужно обозначить ключевые направления, в наибольшей степени влияющие на организационную результативность заказчика, и в рамках каждого из них выделить факторы, которые следует подвергнуть детальному анализу при сравнении внутренних возможностей осуществления выделенных бизнес-процессов с обращением к аутсорсинговой компании.

После этого следует оценить целесообразность и эффективность использования аутсорсинговой модели бизнес-процесса, возможность получения экономии ресурсов и оценить вероятность успеха на конкурентном рынке. Их практическое использование способно повлиять на рост спроса на рынке аутсорсинговых услуг и успешность их использования.

Также имеет место оценка риска как для аутсорсинговой компании так для и организации-заказчика. Весьма существенным для аутсорсинговой компании является риск предоставления заказчиком неадекватной информации по характеристике и оценке бизнес-процессов, передаваемых на аутсорсинг. Важным инструментом снижения риска аутсорсера в этом случае выступает предварительный аудит бизнес-процессов организации-клиента.

Реальным риском для аутсорсера может выступать недисциплинированность клиента, в том числе несвоевременное предоставление новой информации, необходимой для качественного оказания услуг. В соглашении об уровне обслуживания необходимо предусмотреть соответствующие механизмы ответственности.

Заключительным этапом алгоритма должно стать построение системы мониторинга с целью анализа успехов и неудач для корректировки и выводов на будущее.

Тщательно продуманные действия руководителя в части изменения обычного хода деятельности компании является именно тем инструментом, с помощью которого предприятие приобретает конкурентные преимущества, в то время как менее компетентные менеджеры активно тратят усилия на устранение последствий принятых ранее необдуманных решений. Разделение процесса перехода на аутсорсинг на этапы, а также сознательный и ответственный подход к каждому из них позволит наладить эффективные взаимоотношения с конкурентной средой.