

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА И
ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«ГРОДНЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра менеджмента,
маркетинга и права

Менеджмент

Часть 1

Методические указания и задания к практическим занятиям и
самостоятельной работе студентов экономических специальностей
всех форм обучения

Гродно 2021

УДК 005
ББК 65.290-2
М 50

Составители:

доцент, к.э.н. И.Н. Дорошкевич, доцент, к.с.-х. наук А.А. Козлов, ст.
преподаватель Н.Г. Баркова, ст. преподаватель Н.А. Гудкова

Рецензенты:

Поплевко В.И., декан ФПК, доцент, к.с.-х. наук
Стецкевич П.Т., зав.кафедрой гуманитарных наук, доцент, к. ист. наук

Менеджмент. Часть 1: Методические указания и задания к практическим занятиям и самостоятельной работе студентов экономических специальностей всех форм обучения/ И.Н. Дорошкевич, А.А. Козлов, Н.Г. Баркова, Н.А. Гудкова – Гродно : ГГАУ, 2021. – 130 с.

Методические указания для практических занятий, предназначены для студентов экономических специальностей всех форм обучения изучающих предмет «Менеджмент», содержат практические задания и задачи, контрольные тесты, а также список литературы для самостоятельной подготовки.

УДК 005
ББК 65.290-2

Методические указания рассмотрены и одобрены на заседании кафедры менеджмента, маркетинга и права УО «ГГАУ» (протокол № 1 от 31.08.2020)

Методические указания рассмотрены и одобрены на заседании методической комиссии экономического и бухгалтерского факультетов УО «ГГАУ» (протокол № 5 от 11.01.2021)

© УО «Гродненский государственный аграрный университет», 2021
© Дорошкевич И.Н., А.А. Козлов,
Н.Г. Баркова, Н.А. Гудкова 2021

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1.ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ	7
1.1 Понятие и сущность менеджмента, его основные черты.....	7
1.2 Предмет, методы, задачи науки и практического менеджмента	10
1.3 Законы и закономерности управления	13
1.4 Принципы управления	17
1.5 Цели управления.....	21
1.6 Функции управления	25
1.7 Понятие и классификация методов управления	27
Задания для практической работы:	36
2.ЭВОЛЮЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА	42
2.1 Основные подходы к периодизации развития менеджмента.....	42
2.2. Эволюция школ и концепций менеджмента	45
2.2.1 Школа научного управления (научный менеджмент) (1885-1920)	46
2.2.2 Административная школа (классическая) (1920-1950)	49
2.2.3 Школа человеческих отношений (неоклассическая) (1930-1950)..	51
2.2.4 Количественный подход (математическая школа или «наука управления») (1950 - наст. вр.)	54
2.3 Развитие науки управления на постсоветском пространстве	55
2.4 Сущность японской концепции управления	58
Задания для практической работы:	61
3.ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ	63
3.1. Сущность и виды организаций	63
3.2 Внешняя среда организации.....	67
3.3. Внутренние переменные организации	72
Задания для практической работы:	79
4.ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ ФОРМЫ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ В АПК РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ	84
4.1. Сельскохозяйственные производственные кооперативы.....	84
4.2 Унитарные предприятия	87
4.3. Крестьянские (фермерские) хозяйства	89
4.4. Хозяйственные общества и товарищества	91
Задания для практической работы:	96
5.СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ	97

5.1 Принципы построения управленческих структур.....	97
5.2 Типы структур управления и их характеристика	99
Задания для практической работы:	110
ПРИЛОЖЕНИЯ	114
ГЛОССАРИЙ	118
ЛИТЕРАТУРА:	129

ВВЕДЕНИЕ

В условиях рыночной экономики возрастает роль кадров управления коммерческими предприятиями для организации и ведения успешного бизнеса. Управлять предприятиями должны опытные менеджеры, которые обладают знаниями о современных методах, подходах и принципах управления.

Целью дисциплины «Менеджмент» является подготовка специалистов в сфере управления для отечественных предприятий. Данная цель достигается не только посредством проводимых теоретических занятий, но и практического разрешения управленческих ситуаций, которые имеют место в условиях конкретного предприятия.

При изучении дисциплины ставятся следующие задачи:

- познакомить студентов с историей возникновения управления как науки, и деятельностью наиболее известных учёных и практиков (отечественных и зарубежных) в области управления;
- изучить основные управленческие категории (законы, принципы, функции, методы и др.);
- изучить организационные структуры управления в различных предприятиях;
- познакомить с разнообразными организационно-правовыми формами современных предприятий.

В результате изучения дисциплины ***студенты должны знать:***

- понятие и содержание менеджмента, его цели, задачи и функции;
- принципы управления современным агропромышленным предприятием;
- особенности построения структур управления в предприятиях с различными организационно-правовыми формами;
- методы управления сельскохозяйственным предприятием, их сущность и содержание;
- основы организации, внешние и внутренние факторы, влияющие на ее деятельность.

Должны уметь:

- формировать и правильно решать управленческие проблемы оперативного характера;
- разрабатывать стратегические приоритеты деятельности организации, анализировать факторы внутренней и внешней среды;
- чётко, лаконично и грамотно выражать свои мысли в устной и письменной форме;
- формировать организационную структуру предприятия и подбирать организационно-правовую форму в соответствии с целями организации.

Дисциплина тесно связана с философией, психологией, кибернетикой, социологией, экономикой, организацией и другими науками, т. к. без них невозможно эффективно управлять трудовым коллективом и грамотно осуществлять управленческие функции.

Методические указания содержат основные темы и понятия теоретического изучения курса, что позволит студенту при самостоятельной работе в межсессионный период охватить весь курс вопросов дисциплины согласно учебной программе, а также тестовые задания и задания для практической работы.

Процесс обучения предусматривает как аудиторные (лекционные и семинарские занятия), так и внеаудиторные, самостоятельные занятия студентов. К последним относятся: контрольные работы, тесты, подготовка к семинарским занятиям, написание рефератов, деловые игры и т. д.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ

- 1.1 Понятие и сущность менеджмента, его основные черты.
- 1.2 Предмет, методы и задачи науки и практического менеджмента.
- 1.3 Законы и закономерности управления.
- 1.4 Принципы управления.
- 1.5 Цели управления.
- 1.6 Функции управления.
- 1.7 Понятие и классификация методов управления.

1.1 Понятие и сущность менеджмента, его основные черты

Термин MANAGEMENT американского происхождения не переводится на русский язык дословно. В русском переводе этот термин является аналогом понятия «управление», что не в полной мере соответствует действительности, хотя и отражает общую суть обоих понятий применительно к управлению организацией.

Понятие «управление» намного шире. Оно применяется во многих видах человеческой деятельности и в разных её сферах (управление в неживой природе, биологических системах, государством и т.д.).

Термин «менеджмент» применяется лишь к управлению социально-экономическими процессами на уровне предприятия, корпорации.

В современном мире термин «менеджмент» употребляется для определения различных понятий:

- как определённый *вид деятельности* по руководству людьми в различных организациях для достижения их целей;
- *область знаний*, помогающая осуществить профессиональную деятельность по управлению достижением желаемого результата;
- конкретная *категория людей*, которые осуществляют работу по управлению.

В литературе имеются различные определения данного понятия.

1. Менеджмент – это достижение целей организации посредством скоординированных усилий работающих людей.

2. Менеджмент – это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу (организацию).

3. Менеджмент – это процесс планирования, организации, руководства и контроля для достижения целей организации путем скоординированного использования человеческих и материальных ресурсов.

Сущность менеджмента составляет управление организацией (хозяйствующим субъектом) в условиях рынка, с учётом использования методов и механизмов хозяйствования в рыночной экономике. Прежде всего, это проявляется в направленности деятельности организаций на удовлетворение общественной потребности и спроса рынка, на обеспечение требований конкретных потребителей, на разработку и производство тех видов продукции и услуг, которые могут быть реализованы и обеспечат получение желаемой прибыли. Особенностью менеджмента, определяющей его содержание, является постоянная адаптация деятельности предприятия и управления к внешней среде, включая корректировку целей и программ их достижения в зависимости от конъюнктуры рынка и изменений социально-экономической среды.

Менеджмент – самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение намеченных целей предприятия (корпорации) в ходе любой хозяйственной деятельности в рыночных условиях, путём рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов его механизма.

Менеджмент как самостоятельный вид профессиональной деятельности предполагает, что менеджер независим от собственности на капитал компании (предприятия), в которой он работает. Менеджмент объединяет усилия работников различных специальностей, включая инженеров, проектировщиков, маркетологов, экономистов, психологов, бухгалтеров и др., которые работают под руководством менеджера, управляющего предприятием, производственным отделением или корпорацией

в целом. Профессиональный менеджмент как самостоятельный вид профессиональной деятельности предполагает наличие в качестве субъекта этой деятельности специалиста-менеджера и в качестве объекта – хозяйственную деятельность предприятия, его конкретную сферу или подразделение (производство, сбыт, финансы, НИОКР, другие сферы и подразделения).

Характерные черты менеджмента отражают отличительные особенности управления предприятием.

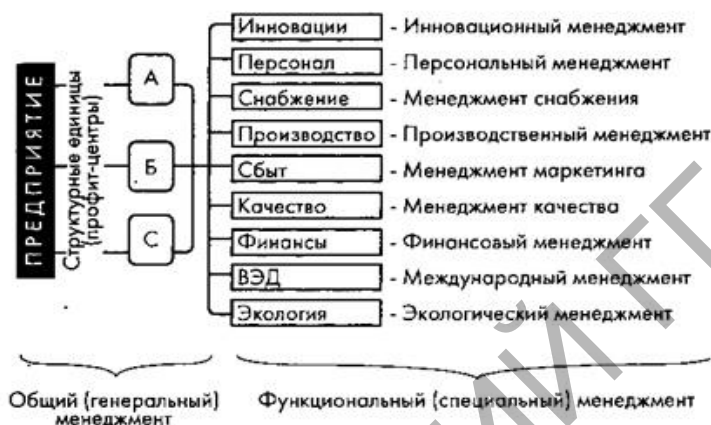
Во-первых, менеджмент представляет собой особый вид деятельности, присущий рыночной экономике. При этом под менеджментом следует понимать профессиональное управление, существенными элементами которого, определяющими его особенности, являются всесторонний анализ и учёт конкретных условий функционирования предприятия в процессе управления (принятия управленческих решений), разработка, реализация и управление нововведениями, формулирование стратегии и тактики развития предприятия и т.д.

Во-вторых, менеджмент основывается на экономических методах управления, которые, в свою очередь, ориентированы на получение экономической выгоды (прибыли) или социального эффекта.

В-третьих, управление предприятием направлено на достижение эффективной организации труда при его функционировании, постоянное повышение производительности труда и качества продукции, которые являются главными элементами формирования конкурентных преимуществ предприятия, определяющими его позицию и успех на конкретном рынке.

В-четвёртых, менеджмент – это система гибкого управления, позволяющая предприятию современно перестраивать свою деятельность, чутко реагировать на конъюнктуру рынка, а также на изменение условий конкурентной борьбы и социальные факторы развития (страны, региона, отрасли и самого предприятия). Центральным звеном организации гибкого управления предприятием является развитие и повышение эффективности его маркетинговой деятельности.

Объекты и виды менеджмента



В-пятых, менеджмент следует рассматривать как науку и искусство организации и координации совместной деятельности людей (персонала предприятия, его подразделений), умение работать с ними для достижения целей предприятия, используя наиболее подходящие для конкретных условий стили и методы руководства.

1.2 Предмет, методы и задачи науки и практического менеджмента

Процесс производства характеризуется единством двух подсистем: управляемой и управляющей (объекта управления и субъекта управления). **Управляемая система (объект управления)** представляет собой совокупность различных элементов (трудовые коллективы, отдельные работники), обеспечивающие создание материальных и нематериальных ценностей. **Управляющая подсистема (субъект управления)** – это совокупность различных органов управления и отдельных его работников, которые осуществляют целенаправленное воздействие на управляемую подсистему (объект управления).

Любая наука имеет свой предмет исследования. При определении предмета науки менеджмента следует исходить из того, что объектом и субъектом управления в общественном производстве выступают прежде всего люди, которые обеспечивают успех любого дела независимо от уровня развития техники. Между ними в процессе производства складываются определённые управленческие отношения: *межличностные* (исполнители и руководители, руководители одного уровня, исполнители одного уровня), *межсистемные* отношения (подсистемы различного уровня: государство, предприятие, цех), *смешанные* (общество и работники, предприятие и работники).

Предметом науки менеджмента является совокупность любых общественных отношений, которые складываются между людьми в процессе управления на разных уровнях и в различных звеньях социально-экономической системы. Наука изучает разные аспекты этих отношений: функции управления, методы воздействия на объекты управления. Одновременно наука менеджмента изучает технологию управленческого труда, формы и методы работы управленцев.

В процессе научного познания используются различные методы; они представляют собой совокупность приёмов, способов и принципов, с помощью которых достигают результатов исследования.

Диалектический метод как основа любых теоретических построений, включает такие приёмы как абстрагирование и обобщение, анализ и синтез, индукция и дедукция, выделение ведущего звена, частей и целого, рассмотрение явлений в движении и т.д.

Наука управления выработала и ряд специальных **методов исследования**: анкетирование, интервьюирование, хронография рабочего дня, моментные наблюдения, эксперимент, самоисследование. Наука управления всегда была тесно связана с практикой. Поэтому при разработке вопросов управления следует шире изучать, систематизировать и обобщать передовой опыт руководителей и специалистов как в своей стране, так и за рубежом.

Менеджмент как наука развивается на стыке экономических, правовых, социологических, технологических наук, философии,

психологии, математики, теории исследования операций, педагогики, но она не является «наукой наук». Она имеет вполне конкретную **задачу** – изучать систему управления производством, объяснить механизм управления им, не рассматривая вопросы, относящиеся к компетенции других дисциплин. Так, она не изучает планирование, учёт или финансы, но для неё важно понять, как взаимодействуют эти важнейшие инструменты бизнеса в системе управления предприятием.

Наука менеджмента не ставит целью дать законченные рекомендации, пригодные на все случаи жизни. Основная её задача превратить управление из науки и искусства, в научную систему, доступную каждому обладающему необходимой квалификацией.

Важнейшими задачами менеджмента как науки являются:

- совершенствование организации управленческого труда;
- разработка организационных структур управления с учётом различных форм хозяйствования;
- обоснование кадровой политики, развитие форм и методов подготовки и переподготовки кадров;
- разработка методов оценки работы предприятий.

Содержание менеджмента можно рассматривать в различных аспектах: как науку и практику управления.

По уровням управления менеджмент предприятия рассматривается на 3-х уровнях руководства предприятием:

- 1) высший уровень управления
- 2) средний уровень управления
- 3) нижний (основной), операционный или технологический уровень управления.

Состав функций, прав и обязанностей менеджеров на каждом уровне управления имеет свою специфику.

Высший уровень управления организацией (высшее руководство предприятия) формирует цели, стратегию и политику предприятия, принимает решения по важнейшим вопросам, связанным с выпуском новых изделий, образованием филиалов, освоением новых рынков, взаимоотношениями с конкурентами

и другими вопросами развития предприятия в настоящем и будущем.

Средний уровень управления обеспечивает разработку и реализацию оперативных планов, формирование и реализацию процедур внедрения принятых высшим руководством решений. Менеджеры среднего уровня управления имеют широкую свободу действий при реализации решений и планов, принятых высшим руководством.

Нижний (основной) уровень менеджмента обеспечивает непосредственное управление работой исполнителей. Менеджеры этого уровня (руководители групп, бригадиры, мастера и другие специалисты) обеспечивают выполнение оперативных планов и решений среднего звена менеджмента.

1.3 Законы и закономерности управления

Законы и закономерности – это объективная категория, которая предоставляет собой причинно-следственные связи между процессами и объектами хозяйственных процессов деятельности предприятия. Законы и закономерности носят объективный характер, т.е. не зависят от воли людей, а, напротив, определяют их волю, сознание и намерения.

Закон – это не зависящая ни от чьей воли, объективно существующая непреложность, заданность, сложившаяся в процессе существования данного явления, его связей и отношений с окружающим миром.

Закономерность – первоначальная формулировка закона в начале его теоретического осмысления и исследования.

Согласно Г.И. Будылкину:

Закон однозначно выражает конкретную необходимую связь между явлениями.

Закономерность указывает на правильность, последовательность явлений, подтверждает, что данное явление не случайно, оно характеризует необходимый, обусловленный определёнными причинами процесс, в котором может действовать совокупность законов.

Закономерности составляют центральное звено теории управления, на них основаны принципы, функции, структура и методы управления. **Г.И. Будылкин выделяет только общие и частные закономерности.**

Классификация закономерностей:

- **общие** (присущи всем процессам предприятия) – присущи управлению вообще как целенаправленному воздействию;
- **частные** (локальные) закономерности проявляются в отдельных элементах системы управления (в методике принятия управленческих решений, в способе формирования организационных структур управления, в отдельных функциях управления, в условиях их реализации).

К общим закономерностям управления относятся:

1. *единство системы управления производством* (устойчивость внутренних связей системы при изменении состояния внешней среды);

2. *пропорциональность производства и управления* (определенная соотносительность развития основного и вспомогательного производства, как одно из условий высокой производительности труда);

3. *централизация и децентрализация управления* (необходимость распределения задач, функций и полномочий (прав и ответственности по уровням иерархии управления));

4. *соотносительность и адекватность управляющей и управляемой систем* (соответствие управляющей системы управляемой);

5. *единство принципов управления на всех иерархических уровнях народного хозяйства;*

6. *достижение ритмичности, непрерывности движения производственных фондов в кругообороте и обороте;*

7. *оптимальная звенность системы управления.*

Частные закономерности:

- расширение сферы контроля;
- смена функций управления;
- снижение иерархичности;
- концентрация функций.

Важный момент: закономерности в управленческом процессе реализуется через научные принципы, которые в свою очередь выражаются в конкретных методах и формах управленческого воздействия.

Каждый руководитель должен знать и постоянно осознавать тот факт, что его деятельность связана с действиями законов природы и общества, законов управления.

К *общим законам управления* относятся:

1) **Закон специализации управления.** Управление на предприятии, как правило, осуществляется по широкому спектру видов выполняемых работ, зависящих от:

– функций управления (планирование и прогнозирование, организация, координация, мотивация, контроль);

– средств труда (информационные и технические средства обработки информации, исследовательские и статистические методы и пр.);

– сложности выполнения функций (руководители, подчинённые и пр.);

– различных полномочий (уровни управления, права, обязанности, ответственность).

Следовательно, при многофункциональной системе управления возникает необходимость в разделении многочисленных функций и полномочий, осуществляемых отдельными людьми.

2) **Закон интеграции управления.** Интеграция, т. е. объединение, в менеджменте вытекает из потребности самого производства и управления им. С одной стороны, это объединение специализированных управленческих действий на различных этапах управления в единый управленческий процесс, а с другой – подразделений, производств в единый производственный организм – предприятие. Пределы этого объединения регулируются рыночными отношениями.

3) **Закон экономии времени (Закон рационального использования времени).** Закон экономии времени справедлив не только для сферы материального производства. Всякая экономия в конечном счете сводится к экономии времени. Это положение характерно для менеджмента, где этот закон выступает как закон управления временем.

Время, по сути, трансформировалось, в экономическую категорию, ценность которой обуславливает все стороны деятельности предприятия (длительность производства, быстроту оборота капитала, адаптацию к изменяющимся условиям и т.д.).

Эффективность управления, а, следовательно, достижение поставленной цели, зависит от скорости реакции менеджера на потребности рынка и мобилизации внутренних и внешних переменных масштабах закон экономии времени может оказывать влияние на уровень экономического развития региона или страны в целом.

4) Закон демократизации управления. Предполагает, что управление эффективно только в том случае, если оно удовлетворяет потребности конкретных людей. Для достижения этого важно, чтобы управление было не только профессиональным, но и демократичным.

Демократизация управления предусматривает решение ряда важных вопросов: участие значительного числа работников в процессе управления, например, передачи им части собственности (в виде акций или других ценных бумаг); применение закона децентрализации управления, нововведения в структуре управления и т.д. Демократизация управления базируется на построении таких взаимоотношений руководителя и подчинённых, когда действия руководителя стимулируют положительную ответную реакцию, когда в общей системе управления практически исключается пассивное поведение.

5) Закон необходимой и достаточной централизации управления. На практике проявляются как закон оптимального сочетания централизации и децентрализации. Он предполагает, с одной стороны, централизованное, сконцентрированное управление, т.е. реализацию процесса управления по вертикали (сверху вниз), с другой – предусматривает необходимость передачи определённых полномочий управления на более низкие ступени иерархии.

Специфические законы управления выражают наиболее существенные связи и отношения различных сторон управления между собой и с элементами внешней среды. Эти законы затрагивают те стороны управления, для которых характерно взаимо-

влияние: когда изменение формы и содержания одной стороны управления вызывает устойчивые и вполне определенные изменения другой.

1.4 Принципы управления

В методологии управления **принципы** рассматриваются как одна из важнейших категорий менеджмента, синтезирующая в себе объективность экономических законов и закономерностей управления и характерные черты реальной практики.

Принципы управления – это устойчивые правила, основные положения и нормы поведения сознательной деятельности людей в процессе управления, обусловленные действием объективных законов.

Принципы определяют требования к системе, структуре, организации и процессу управления.

В основе системы современных принципов управления лежат 14 принципов управления, разработанные А. Файолем, многие из которых и по сей день остаются основным условием эффективного менеджмента в преуспевающих организациях. Принципы управления А. Файоля включают:

1. **Разделение труда.** Основной целью разделения труда является повышение эффективности труда за счет специализации отдельных работников, позволяющей рационально использовать трудовые ресурсы организации.

2. **Власть и ответственность.** Полномочия должны соответствовать ответственности. Власть есть право отдавать распоряжения и сила, принуждающая подчиняться, а ответственность – естественное следствие власти.

3. **Дисциплина.** Предполагается соблюдение определенных соглашений, установленных между работодателем и его служащими. Без дисциплины не смогло бы преуспеть ни одно предприятие.

4. **Единоначалие** (единство руководства) – служащему может отдавать распоряжения относительно какого-либо дела только один непосредственный руководитель.

5. **Единство руководства.** Все виды деятельности, преследующие одну и ту же цель, должны осуществляться под руководством одного начальника и в соответствии с одной программой.

6. **Подчиненность частных интересов общим.** Интересы работника или группы работников не могут ставиться выше интересов организации.

7. **Вознаграждение работников.** Вознаграждение за выполненную работу должно быть справедливым, поощрять усердие и удовлетворять материальные и нематериальные потребности работников.

8. **Централизация** – это разумное сочетание централизации и децентрализации с целью повышения эффективности менеджмента организации.

9. **Иерархия** (скалярная цепь команд) – это цепь руководителей от самого высшего до самого нижнего уровня.

10. **Порядок.** А. Файоль выделял материальный порядок – «всякая вещь на своем месте» и социальный порядок – «определенное место для каждого лица и каждое лицо на своем месте».

11. **Справедливость** – это «сочетание благожелательности с правосудием». Только справедливое отношение руководителей к подчиненным может обеспечить лояльность персонала.

12. **Постоянство состава персонала.** Текучесть персонала свидетельствует о плохом положении дел в организации и ведет к дополнительным издержкам.

13. **Инициатива** – предполагает поощрение и развитие инициативы подчиненных для успешной реализации плана.

14. **Корпоративный дух.** Сила организации заключается в объединении усилий всех его работников и поощрении коллективизма. Файоль подчеркивал недопустимость использования в управлении принципа «разделяй и властвуй».

А. Файоль считал эти принципы универсальными, но тем не менее призывал к ситуативности и гибкости в их применении.

В 1930-х гг. английский исследователь Линдал Урвик в работе «Элементы администрации» изложил разработанные им принципы построения формальной организации:

- **Соответствие работников структуре организации.**

- *Создание специального и «генерального» штабов.* Функциями специального штаба является разработка рекомендаций для руководителя, а функциями «генерального» штаба – подготовка и передача приказов руководителя, контроль и координация текущей работы.

- *Сопоставимость прав и ответственности.*

- *Диапазон контроля* (число лиц, находящихся в подчинении одного руководителя). Диапазон контроля не может быть жестко регламентирован, поскольку он зависит от личных качеств и способностей руководителя. Норма управляемости, рекомендованная Л. Урвиком, составляет 5-7 человек.

- *Специализация руководителей* по целям, характеру выполняемых операций, типу потребителя или географическому признаку.

- *Определенность.* Необходимым условием определенности в деятельности организации является письменное оформление прав, обязанностей и ответственности всех работников.

- ***В свою очередь Макс Вебер сформулировал свои пять принципов построения формальной организации:***

- Вся деятельность организации должна быть разделена на простейшие операции, которые закрепляются за конкретными подразделениями.

- Все руководители наделяются формальной властью, основанной на принципе иерархии.

- Регламентация всех работ и ответственности каждого работника.

- Кадровая политика, обеспечивающая мотивацию и стимулирование.

- Наличие системы контроля и санкций.

В настоящее время основными принципами менеджмента являются:

1. ***Научность*** – построение системы управления и всей ее деятельности на строго научных основах.

2. ***Системность и комплексность*** – изучение объекта управления и управляющей системы как единого целого. Системность означает необходимость использования системного анализа и синтеза при принятии управленческих решений. Ком-

плексность в управлении – это необходимость всестороннего охвата всей управленческой деятельности, всей управляющей системы, учет всех направлений и свойств.

3. **Централизация и децентрализация** – централизация обеспечивает жесткую взаимокоординацию звеньев в рамках системы управления, а децентрализация способствует структурной гибкости и повышению адаптивных возможностей системы. Централизация и децентрализация находятся в единстве и взаимодополняют друг друга.

4. **Пропорциональность** – обеспечение взаимного соответствия между субъектом и объектом управления. Например, рост и усложнение объекта управления ведут к росту субъекта управления. Уровень этого соответствия может быть определен системой количественных и качественных показателей.

5. **Единоначалие** – каждый сотрудник должен получать распоряжения только от своего непосредственного руководителя.

6. **Единство распорядительства** – установление четкой персональной закреплённости полномочий распорядительства по каждому конкретному вопросу на каждом уровне и по отношению к каждому объекту управления за конкретным руководителем. Это позволяет избежать конфликтов распорядительства, когда разные руководители пытаются решить один и тот же вопрос с разных позиций.

7. **Коллегиальность** – любое принимаемое решение должно разрабатываться коллективно при тесном и активном участии опытных и квалифицированных специалистов, что способствует всестороннему комплексному рассмотрению обсуждаемой проблемы.

8. **Конечная ответственность** – менеджер может делегировать полномочия по решению отдельных задач своим подчиненным, но, тем не менее, он по-прежнему несет всю ответственность за надлежащее выполнение поставленных задач. Для всех должностных лиц в организации устанавливается точная ответственность за выполнение определенных и точно очерченных работ.

9. **Соотнесение объема власти и ответственности** – делегирование ответственности за достижение какой-либо цели

должно сопровождаться передачей власти по распоряжению всеми необходимыми ресурсами.

10. **Прямой канал передачи распоряжений** – информация и распоряжения должны передаваться точно и без пропуска каких-либо звеньев в этой цепочке. Восходящие коммуникационные связи должны проходить через непосредственного руководителя, и ни одно звено цепи не должно быть пропущено.

11. **Обратная связь** – любое отклонение системы от ее естественного или заданного состояния является импульсом для управляющей подсистемы, направленным на поддержание системы в ее заданном состоянии.

1.5. Цели управления

Целенаправленность, является главной чертой любой человеческой деятельности, присуща и управлению как специфическому виду активности. **Целенаправленность** означает осознанное движение к ясной цели, несмотря на возникающие препятствия.

Управление предприятием предполагает определение целей деятельности. Процедура постановки и выбора целей получила название целеполагание.

В научной литературе приводятся следующие определения цели управления:

- конкретное конечное состояние или желаемый результат, которого стремиться добиться группа, работая вместе.
- такое состояние объекта управления, которое удовлетворяет потребности управляющей системы.
- желаемое (требуемое) состояние или движение

Цель деятельности – это желаемое состояние объекта управления через определенное время. От ее правильного формулирования зависит слаженность работы персонала. Основная цель любого предприятия – это получение прибыли. Зачастую эта цель отождествляется с миссией, но в этом кроется огромный подвох для самой организации, так как в данном случае руководителю очень сложно выделить деятельность своей фирмы среди конкурентов и, как следствие, рассчитывать на долгое существование.

Цели устанавливаются на основе следующих **принципов**:

- **конкретности и измеримости**;
- **достижимости и реальности**. Недостижимые цели не поддаются мотивации, но и реализация легких целей плохо мотивируется, значит, цели должны соответствовать способностям работников;

- **наличия сроков исполнения**;
- **эластичности целей**, возможности их корректировки.

Этот принцип особо актуален в наших постоянно меняющихся условиях.

Цели предприятия могут быть краткосрочными, среднесрочными и долгосрочными. **Краткосрочные цели** определяются не больше, чем на квартал или год. Это может быть и увеличение ассортимента на торговом предприятии, и продажа залежавшегося товара в определенные сроки, и т. д. **Среднесрочные цели** устанавливаются на срок от года до трех лет. Это и увеличение мощностей, и улучшение качества. **Долгосрочные цели** определяются на срок от трех до десяти лет. Они включают освоение новых рынков, универсализацию производства и др.

Задачи в системе менеджмента. Понятие «задача» отличается от понятия «цель» следующим образом: **задачи** – это цели, достижение которых желательно к определенному моменту времени в пределах периода, на который рассчитано управленческое решение.

Задачу часто определяют как предписанную серию работ, которая должна быть выполнена в оговоренные сроки. С технической точки зрения, задачи предписываются не работнику, а его должности. Каждая должность включает ряд задач, рассматриваемых как необходимый вклад в достижение целей организации.

Задачи организации делятся на три категории. Это *работа с людьми, предметами и информацией*.

Миссия – это четко сформулированный смысл существования организации, ее предназначение, философия бизнеса. Миссия как философия включает в себя ценности, морально-этические нормы и принципы, в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность. Предназначение

определяет действия, которые организация намеревается осуществлять. Смысл существования организации раскрывает причину ее появления и отличие данной организации от ей подобных. В миссии организации отражается ее уникальность и значимость для различных субъектов рынка.

Основными субъектами, чьи интересы оказывают влияние на деятельность фирмы, и, следовательно, должны быть учтены при определении ее миссии, являются:

- собственники, владельцы фирмы;
- сотрудники фирмы;
- клиенты, покупатели продукта (услуги) фирмы;
- деловые партнеры фирмы;
- общество в целом в лице общественных, политических и правовых институтов, формирующих макроокружение, определяющее границы и возможности деятельности фирмы.

В качестве примера приведем формулировку миссии известной многонациональной компании Procter & Gamble:

- Производить продукцию наивысшего качества и потребительской ценности, которая способствует повышению жизненного уровня людей в разных странах.
- Создание организации и условий работы, привлекающих самых достойных людей, обеспечивающих наиболее полное развитие их талантов, свободный и вдохновенный труд на благо процветания дела, сохранение и развитие исторических принципов честного отношения к труду и правильности действий.
- Успешное применение наших принципов поможет нам занять лидирующее положение наших товаров на рынке по доле и прибыли, что приведет к процветанию общего дела, рабочих и служащих, акционеров и обществ, где мы живем и работаем.

Определение миссии является исходным пунктом в процессе целеполагания. Далее:

- ***задается стратегический ориентир*** – генеральное направление деятельности на планируемый период;
- ***разрабатывается система целей*** для предприятия в целом и для его подразделений;

- **проводится согласование целей** для снижения конфликтности целей организации и отдельных подразделений, а также целей подразделений различных уровней.

Система целей. В соответствии с целями генерального направления развития предприятия формируется система целей для каждого подразделения. Количество и разнообразие целей управления настолько велико, что без комплексного, системного подхода к определению их состава не может обойтись ни одна организация. Модель упорядочения целей разного уровня управления в единую комплексную систему получила название «дерево целей».

Процедура построения дерева целей включает в себя несколько последовательных шагов.

1. Определение вершины дерева – общей цели организации. На определенном временном этапе не может быть несколько общих целей. В зависимости от этой цели определяется конечный результат деятельности и эффективность этого результата.

2. Формирование последующих уровней по направлениям деятельности или декомпозиция целей. Каждый последующий уровень формируется таким образом, чтобы обеспечить достижение целей более высокого уровня.

Каждая «ветвь» дерева описывает не способ достижения цели, а конкретный конечный результат, выраженный каким-то показателем.

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

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

Внешний конфликт – это противоречие целей фирмы тенденциям развития внешней среды. Внутренний конфликт целей является результатом существующих противоречий интересов собственников, менеджеров и персонала фирмы. Он проявляется либо в рассогласованности целей по уровням управления, либо в несоответствии сложности и приемлемости целей уровню квалификации их конкретных исполнителей. Временной конфликт – это нарушение согласованности стратегических, тактических и оперативных целей.

Таким образом, правильно организованный процесс разработки целей предполагает:

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

1.6. Функции управления

Управление в организации – это процесс, состоящий из последовательных действий по реализации функций управления для того, чтобы сформулировать и достичь ее цели (целей).

Функциями управления называют управленческие действия, направленные на решение конкретных производственных и социальных задач для достижения целей организации.

Функции управления можно также определить как виды управленческой деятельности, необходимые для организации и руководства тем или иным объектом (организацией, предприятием, подразделением, группой) для осуществления целенаправленной деятельности по достижению желаемого результата. *Содержание функции управления отражает две стороны управленческой деятельности. Во-первых, функция определяет необходимые действия (что необходимо делать) и, во-вторых, рас-*

крывает конкретное содержание этих действий (как это делать).

В современном менеджменте можно выделить два подхода к классификации функций управления.

Первый подход предусматривает выделение общих, универсальных функций управления. Он отражает содержание процесса управления в любой организации и не зависит от специфики объекта управления. **Функции могут быть классифицированы следующим образом: планирование, организация, мотивация, контроль.**

Отдельные авторы дополнительно выделяют как самостоятельные универсальные функции управления координацию и регулирование. Мы ограничимся рассмотрением приведенных выше четырех универсальных функций управления. Во-первых, функция координации фактически осуществляется в процессе реализации функций планирования и организации, а функция регулирования дублируется функциями контроля и планирования. Во-вторых, приведенный выше перечень универсальных функций разделяется большинством экспертов в области управления.

Второй подход базируется на первенстве критериев, определяющих особенности объекта управления. В рамках этого подхода выделяется система частных функций управления конкретным объектом (производство, наука, другие специфические объекты управления), реализующих приведенные выше универсальные функции управления (в полном объеме или частично) с учетом специфики рассматриваемого объекта и содержания процесса управления им. Осуществляют такие функции соответствующие специализированные подразделения организации (предприятия).

Основные функции управления и их взаимосвязь

Основными функциями управления являются планирование, организация, мотивация и контроль. Эти функции реализуются на всех уровнях управления (высший, средний и нижний уровни) и во всех видах деятельности организации. Содержание этих функций и сложность управленческой деятельности на каждом

уровне управления определяется конкретным перечнем задач, их спецификой и объемом.

Функция планирования может быть определена как способ, с помощью которого руководство обеспечивает единое скоординированное направление усилий всех сотрудников на достижение общих целей организации (включая и формулирование самих целей).

Функция организации представляет вид управленческой деятельности, направленной на обеспечение нормального функционирования организации в соответствии с определенным планом достижения желаемого результата. Она обеспечивает координацию деятельности всех подразделений и сотрудников организации для достижения поставленных целей.

Функция контроля в управлении реализуется как процесс, посредством которого руководство организации удерживает ее на запланированной траектории достижения целей, получая информацию о текущих результатах деятельности и устраняя выявленные отклонения от установленных показателей.

Функция мотивации предусматривает действия, направленные на то, чтобы побудить всех сотрудников организации к результативной деятельности для достижения ее целей.

Приведенные функции управления находятся в тесной взаимосвязи.

1.7. Понятие и классификация методов управления

Реализация функций и принципов управления осуществляется путём применения различных методов.

Метод управления – это совокупность приёмов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей.

Методы менеджмента применяются по отношению к трудовым коллективам в целом и отдельным работникам в частности. Большинство авторов классифицируют методы управления в зависимости от их содержания, направленности и организационной формы, что отражает, по сути, административное, экономическое и социальное воздействие на управляемую систему. Ис-

кусство менеджера будет проявляться в умении определить оптимальное сочетание организационно-административных, экономических и социально-психологических методов.

Организационно-распорядительные методы управления (административные) (ОРМУ). Задача организационно-распорядительной или организационно-административной деятельности состоит в координации действий подчиненных. Организационно-административное воздействие обеспечивает четкость, дисциплинированность и порядок работы в коллективе.

Организационно-распорядительные методы управления решают те же задачи, что и экономические методы, но различие в том, что экономические методы разрешают руководителям выбирать различные формы и приемы воздействия для решения задачи, организационно-распорядительные методы – это однозначное воздействие, продиктованное приказом или распоряжением.

Организационные методы предусматривают разработку организационных решений, определение необходимых ресурсов, сроков исполнения, ответственных лиц и предполагают контроль исполнения, за которым следуют новые организационно-распорядительные действия.

Организационно-распорядительные методы в основном опираются на власть руководителя, его права, присущую организации дисциплину. Руководитель или менеджер в этом случае является администратором, но не следует путать организационно-административные методы с волевыми и субъективными методами руководства, т.е. с администрированием.

Объективной основой использования ОРМУ являются организационные отношения, составляющие часть механизма управления. Через их посредство реализуется одна из важнейших функций управления – функция организации. Никакие другие методы управления не могут существовать без организационно-административного воздействия, которое обеспечивает чёткость, дисциплинированность и порядок работы коллектива.

Организационное воздействие – это совокупность приемов и методов создания или совершенствования организационных си-

стем управляющих и управляемых подразделений. В основном оно выступает в форме различного рода нормативных актов длительного действия (положения, уставы, регламент, постановления, правила, инструкции и т.п.), достаточно жестко закрепляющие на определенный срок организационные структуры управления и четко регламентируют порядок, направление и содержание взаимодействия между структурными подразделениями.

Распорядительное воздействие – это единичные оперативные организационные команды. В отличие от организационных воздействий распорядительные воздействия это разовые, хотя и повторяющиеся акты, направленные в основном на ликвидацию отклонений, возникающих в процессе управления

К числу **организационных методов** относят:

- ✓ организационное проектирование
- ✓ регламентирование
- ✓ нормирование

Организационные методы основаны на типовых ситуациях, а распорядительные относятся большей частью к конкретным ситуациям.

Сущность **организационного регламентирования** состоит в установлении правил, обязательных для выполнения и определяющих содержание и порядок организационной деятельности (положение о предприятии, устав фирмы, внутрифирменные стандарты, положения, инструкции, правила планирования, учета и т.д.).

Организационное нормирование включает нормы и нормативы расходов ресурсов в процессе деятельности фирмы.

Регламентирование и нормирование являются базой организационного проектирования новых и действующих фирм.

При **распорядительных методах** (приказ, распоряжение, инструктаж) указываются конкретные исполнители и сроки выполнения.

Распорядительные методы реализуются в форме: приказа; постановления; распоряжения; инструктажа; команды; рекомендаций

Выделяют три формы организационно-распорядительных

(организационно-административных) методов:

1. Обязательное предписание (приказ, запрет и т.п.).
2. Согласительные методы (консультация, компромисс).
3. Рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предложение, общение и т.п.).

Организационно-распорядительные (организационно-административные) методы отличает четкая адресность директив, обязательность выполнения распоряжений и указаний, невыполнение которых рассматривается как прямое нарушение дисциплины и влечет за собой определенные взыскания. Директивные команды обязательны для выполнения, причем в установленные сроки, даже если это невыгодно исполнителю. Это методы принуждения.

Административное воздействие связано чаще всего с тремя типами подчинения:

- **вынужденным и внешне навязанным**, оно сопровождается чувством зависимости и воспринимается подчиненными как нажим «сверху»;
- **пассивным**, для которого характерно удовлетворение, связанное с освобождением от принятия самостоятельных решений;
- **осознанным, внутренне обоснованным**.

Экономические методы управления

Экономические методы занимают в управлении центральное место. Это обуславливается тем, что отношения управления определяются в первую очередь экономическими отношениями и лежащими в их основе объективными потребностями и интересами людей.

По мнению некоторых специалистов по менеджменту, непрофессиональные менеджеры базируют свою деятельность на основе психологического подхода, а профессионалы – экономического. Не умаляя значимость психологических методов управления, следует сказать, что в настоящее время все более актуальной становится проблема экономической психологии – специального направления в психологической науке, изучающего экономическое поведение человека в организации, а также факторов, определяющих такое поведение.

Экономические методы применительно к управлению предприятием представляют собой совокупность экономических рычагов, с помощью которых достигается нужный эффект. Говоря по-другому, поставленная цель достигается воздействием на экономические интересы управляемого объекта.

В управленческой практике экономические методы руководства чаще всего выступают в следующих *формах*:

- ✓ планирование
- ✓ анализ
- ✓ хозрасчет
- ✓ ценообразование
- ✓ финансирование

Планирование. Это определение стратегии управления, его задач и путей решения. Процедура планирования как одного из экономических методов руководства представляет собой совершение менеджером определенных управленческих действий с объектом планирования (объектом планирования может выступать, например, прибыль или количество работающих на предприятии) и включает в себя:

- фиксацию текущего состояния данного объекта планирования;
- фиксацию прообраза этого объекта планирования, что означает желательное его состояние в будущем с позиций менеджера;
- перечень действий, совершение которых позволит трансформировать объект планирования из его текущего состояния в состояние прообраза, который фиксируется менеджером в момент планирования.

Анализ. Менеджер должен в совершенстве владеть методами анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия. В экономическом анализе сердцевиной экономической работы выступают такие категории, как возможный объем ресурсов; фиксация текущей потребности организации, и нахождение конкретного способа использования имеющихся ресурсов ради максимально эффективного достижения внеорганизационной цели.

Хозрасчет. Данный метод позволяет максимально использо-

вать экономическую и материальную заинтересованность коллектива и его членов в улучшении производства и повышает ответственность управляющей системы всех уровней за результаты работы. Получает все большее распространение внутрипроизводственный хозрасчет, при котором руководство предприятия использует данный метод для повышения эффективности управления отдельными его подразделениями. При этом хозрасчетное подразделение само распределяет получаемые ресурсы.

Ценообразование. Менеджер должен стремиться к максимизации нормативной прибыли, которая может быть увеличена на основе использования одного из двух возможных методов или их комбинации:

- увеличение цены на реализуемый товар (самый примитивный метод). Но это может повлечь за собой снижение объемов продаж, поэтому опытный менеджер должен быть в состоянии принимать целесообразное управленческое решение по фиксации допустимого увеличения цены при недопущении падения объема валовой;

- прибыли;

- совершение конкретных действий, приводящих к внутренней реструктуризации цены товара (зафиксированная цена сохраняется). К таким действиям можно отнести путь сокращения (минимизацию) издержек производства. Таким образом, цена сохраняется на прежнем уровне, а сокращение одного ее компонента ведет к увеличению другого – нормативной прибыли;

- одновременное использование этих методов путем одновременного увеличения цены товара и сокращения издержек производства.

Финансирование. Данный метод также весьма эффективен. При его использовании происходит финансирование отдельных подразделений предприятия или отдельных направлений деятельности, в которых наиболее заинтересовано предприятие.

Социально-психологические методы управления

Известно, что результаты труда во многом зависят от целого ряда психологических факторов. Менеджер должен уметь учитывать такие факторы и с их помощью целенаправленно воздей-

ствовать на отдельных работников, что поможет сформировать коллектив с едиными целями и задачами. Социологические исследования свидетельствуют, что успех деятельности руководителя на 15% зависит от его профессиональных знаний и на 85% – от умения работать с людьми.

Зная особенности поведения, характер каждого отдельного человека, можно прогнозировать его поведение в нужном для коллектива направлении. Каждой группе свойственен свой психологический климат. Японские социологи утверждают, что от настроения, желания человека работать и морально-психологической обстановки в коллективе производительность труда может увеличиться примерно в 1,5 раза (а может в несколько раз уменьшиться).

Как показывает практика, формирование здорового морально-психологического климата, воспитание чувства товарищеской взаимопомощи и коллективизма активно происходит при формировании рыночных отношений.

Таким образом, для того чтобы воздействие на коллектив было наиболее результативным, необходимо не только знать моральные и психологические особенности отдельных исполнителей, социально-психологические характеристики отдельных групп и коллективов, но и осуществлять управляющее воздействие. Для этих целей применяются *социально-психологические методы, которые представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них*. Они основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека. Это достигается посредством приемов, которые носят личностный характер (личный пример, авторитет).

Основное средство воздействия на коллектив – *убеждение*. Убеждая, руководитель должен максимально полно учитывать природу человеческого поведения и человеческих отношений в процессе совместной деятельности. Понимание руководителем

внутреннего мира личности помогает ему подобрать наиболее эффективные формы сплочения и активизации коллектива.

Успех деятельности руководителя зависит от того, насколько правильно применяет он различные формы социально-психологического воздействия, которые, в конечном счете, сформируют здоровые межличностные отношения. В качестве основных форм такого воздействия можно рекомендовать планирование социального развития трудовых коллективов, убеждение как метод воспитания и формирования личности, экономическое соревнование, критику и самокритику, постоянно действующие производственные совещания, различного рода ритуалы и обряды.

Вопросы для повторения и обсуждения:

1. Что изучает наука менеджмент?
2. В чем отличие понятий «управление» и «менеджмент»?
3. Что относится к методам науки менеджмент?
4. Что представляет из себя дерево целей и как оно строится?
5. Почему для предприятия важна миссия?
6. Какие принципы менеджмента Вы знаете?
7. Что представляют собой функции менеджмента?
8. В чем различие трех основных групп методов управления?
9. Какими вам видятся обязанности менеджера в современном мире, характеризующемся неопределенностью, неясностью, неожиданными изменениями и внешними угрозами? Опишите навыки и качества, которыми в этих условиях должны обладать менеджеры.
10. В чем, по-вашему, состоит сходство основных функций менеджмента (планирование, организация, лидерство и контроль)? Взаимосвязаны ли они (т.е. высокий уровень исполнения одной из них определяет успех и остальных)?
11. Почему в одних организациях исполнительный директор сменяется, чуть ли не каждый год, а в других руководители работают по много лет? Какими качествами менеджера или компании может объясняться такая разница?

12. В чем состоят различия понятий “производительность” и “эффективность”? Какое из них вы считаете приоритетным? Имеет ли организация возможность добиться повышения производительности и эффективности одновременно?

13. Какие изменения происходят в функциях менеджера и его навыках по мере продвижения по иерархической лестнице? Каким образом менеджер может приобрести новые навыки?

14. Преподаватель университета заявляет с кафедры: “Цель моего курса менеджмента – познакомить вас с процессом управления, а не научит вас быть менеджерами”. Согласны ли вы с этим заявлением?

Темы для рефератов:

Современные подходы к менеджменту.

Особенность управления в сельскохозяйственном производстве.

Особенности применения методов управления в разных коллективах.

Влияние политического курса государства на жизнь организации.

Зачем организации своя философия?

Разработка и обоснование миссии конкретной организации.

Тестовые задания:

1. Что является объектом и субъектом менеджмента?

- а) технические ресурсы
- б) люди
- в) финансовые ресурсы
- г) технология

2. Определение менеджмента по-американски это:

- а) делать что-либо руками других и приводить их к успеху
- б) рационально использовать ресурсы
- в) превратить толпу в организованную целенаправленную группу
- г) область деятельности, направленная на обеспечение согласованной и эффективной работы людей с целью выполнения поставленных перед ними задач

3. Структурная устойчивость целого определяется устойчивостью наименьшей из его составных частей – это

- а) закон расхождения систем
 - б) закон экономии времени
 - в) закон относительного сопротивления
 - г) закон результата
4. Какое требование не предъявляется к целям?

- а) должны быть достижимыми
- б) должны быть гибкими
- в) должны быть. не приемлемы исполнителями
- г) должны быть измеримыми.

5. Метод управления – это:

- а) совокупность приёмов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей
- б) существенные, повторяющиеся, объективные взаимосвязи явлений и процессов в хозяйственной деятельности
- в) совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которая образует определённую целостность
- г) область трудовой деятельности

Задания для практической работы:

Задание 1. Проверьте, есть ли у Вас способности к менеджменту. Оцените каждый ответ по предложенной схеме:

	1 “Я никогда так не поступаю”	2 “Я редко так поступаю”	3 “Я иногда так поступаю”	4 “Я часто так поступаю”	5 “Я всегда так поступаю”
1. Если мне необходимо выполнить несколько поручений, я расставляю приоритеты и организую работу в соответствии со сроками их выполнения. К	1	2	3	4	5
2. Большинство знакомых называют меня хорошим слушателем. Ч	1	2	3	4	5
3. Когда я выбираю конкретное направление действий (хобби, изучение иностранного языка, работа, уча-	1	2	3	4	5

ствие в проектах), я, как правило, рассматриваю долгосрочные три года или более) последствия и результаты. К					
4. Я предпочитаю технические и связанные с количественными оценками курсы гуманитарным предметам. Т	1	2	3	4	5
5. Когда я с кем-то совершенно не согласен, я упорно отстаиваю свою точку зрения. Ч	1	2	3	4	5
6. Когда я работаю над проектом или заданием, я стараюсь вникнуть в детали и только потом оценить ситуацию в целом. * К	5	4	3	2	1
7. Я предпочту беседе со знакомыми работу на компьютере. Т	1	2	3	4	5
8. Если я что-то делаю, я стараюсь вовлекать в этот процесс других людей. Ч	1	2	3	4	5
9. Когда я изучаю какой-то курс, я соотношу полученную информацию с известными мне из других предметов данными и концепциями. К	1	2	3	4	5
10. Когда кто-то допускает ошибку, я хочу его поправить и подсказать правильный ответ или решение.* Ч	5	4	3	2	1
11. когда я с кем-то разговариваю, мне жаль моего времени, которое может быть использовано более рационально. Т	1	2	3	4	5
12. У меня есть определенные цели в карьере, семье и других делах. Я долго и тщательно выбирал их. К	1	2	3	4	5
13. Когда я ищу решение какой-то проблемы, я предпочитаю общению с людьми изучение статистических данных. Т	1	2	3	4	5
14. Если я работаю в группе над каким-то проектом, а кто-то из ее членов отлынивает от работы, я скорее пожалуюсь друзьям, чем выскажу	5	4	3	2	1

свои претензии в лицо лентяю.* Ч					
15. Я с удовольствием участвую в дискуссиях о новых идеях и концепциях. К	1	2	3	4	5
16. Курс менеджмента, преподаватель которого порекомендовал эту книгу – пустая трата времени. Т	1	2	3	4	5
17. Я думаю, что каждый из нас должен вести себя вежливо, не задевая чувств других людей.* Ч	5	4	3	2	1
18. Информация и материальные предметы интересуют меня гораздо больше, чем люди. Т	1	2	3	4	5

Подсчет баллов

Сложите баллы, которые вы получили при ответах на вопросы; отмеченные звездочкой (*) вопросы оцениваются в обратном порядке.

1,3,6,9,12,15 – Оценка Концептуальных навыков _____

2,5,8,10,14,17 – Оценка Человеческих навыков _____

4,7,11,13,16,18 – Оценка Технические навыки _____

В идеале менеджер должен иметь высокие результаты (не обязательно равные) по всем трем критериям. Если вы получили явно низкие оценки, вам следует заняться улучшением соответствующих навыков.

Задание 2. Объяснить: какие принципы управления и в чем нарушены в следующих ситуациях:

- ◆ к разработке программы технического перевооружения предприятия не были привлечены низовые, рабочие коллективы;
- ◆ специалисты предприятия часто выполняют те виды работ, которые требуют меньшей квалификации;
- ◆ в процессе деятельности предприятия нередко принимаются такие решения, в которых основное внимание уделяется задачам, обязанностям, ответственности, причем в сочетании с угрозой применения жестких санкций. Как правило, правам и необходимым для осуществления деятельности средствам в них уделяется мало внимания;

♦ деятельность подразделений предприятия не увязана единым распорядком рабочего дня.

Основываясь на рассмотренных управленческих ситуациях и заданиях, сделать выводы:

♦ о значении научных подходов и принципов управления для практики управленческой деятельности;

♦ о последствиях игнорирования научных подходов и принципов управления.

Задание 3. Проранжируйте в порядке последовательности осуществления следующие функции управления: **анализ, мотивация, учет, целеполагание, организация, планирование, контроль, учет, координация.**

Задание 4. Определить, какие из перечисленных ниже целей являются стратегическими или финансовыми, долгосрочными или краткосрочными?

1. Увеличить долю фирмы на рынке с 5 до 10%.
2. Обеспечить рост доходов на 5%.
3. Обеспечить повышение качества продукции.
4. Добиться ежегодного увеличения объема продаж с 1 до 2 млрд руб. за 5 лет.
5. Раз в полтора-два года выходить на новый рынок.
6. Достигнуть 20%-ного уровня доходов по акциям.
7. Добиться повышения цены акций.
8. Повысить репутацию фирмы среди клиентов.
9. Повысить конкурентоспособность фирмы.
10. Добиться 100%-ного уровня удовлетворения запросов клиентов.
11. Расширить номенклатуру продукции.
12. Выделить 25-30% чистого дохода на выплату дивидендов.
13. Добиться лидерства в области технологий и инноваций.
14. Снизить издержки по сравнению с основными конкурентами.
15. 30% от общего объема продаж должно приходиться на товары, пущенные в производство за последние 5 лет.

16. Ликвидировать те направления деятельности, которые не приносят дохода и не вписываются в стратегию компании.
17. Увеличить прибыль на вложенный капитал.
18. Добиться увеличения притока денежных средств.
19. Обеспечить стабильный доход в период экономического спада.
20. Совершать селективные приобретения других фирм, которые могли бы дополнить деятельность фирмы.

Задание 5. Выберите и впишите в нужную ячейку название, соответствующее представленному подходу к менеджменту: *маркетинговый, комплексный, процессный, динамический, количественный, системный, ситуационный, поведенческий.*

Подход	Суть подхода
	менеджмент рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов (система), имеющая вход, выход (цель), связь с внешней средой, обратную связь
	обязательный учет всех факторов и аспектов, составляющих менеджмент как единое целое: технические, экономические, организационные, социальные, психологические и др. Если упустить один из обязательных аспектов, то проблема не будет решена
	предусматривает ориентацию управляющей подсистемы при решении любых задач на потребителя
	управленческая деятельность рассматривается в динамическом развитии, в причинно-следственных связях и соподчиненности, проводится ретроспективный анализ и перспективный прогноз
	рассматривает управленческую деятельность как непрерывный процесс взаимосвязанных действий (управленческих функций)
	переход от качественных оценок к количественным при помощи математических, статистических методов, инженерных расчетов, экспертных оценок, системы, баллов и др.
	предполагает учет в управленческой деятельности интересов и особенностей поведения людей и построения эффективной системы мотивации на этой основе
	пригодность различных методов управления определяется конкретной ситуацией

Задание 6. На основе известных теоретических требований к стратегической миссии организации проанализируйте достоинства и недостатки формулировок миссий и стратегического видения нижеследующих известных фирм. Как в них отражаются удовлетворенные потребности, целевой рынок и способы удовлетворения потребностей? Чем отличается формулировка миссии диверсифицированной компании от узкоспециализированной?

Организация	Миссия
Макдоналдс	"Быстрое обслуживание клиентов ограниченным набором горячей вкусной пищи в чистых и уютных ресторанчиках по приемлемой цене по всему миру".
Полароид	"Совершенствование и развитие рынка мгновенных фотографий для удовлетворения растущей потребности американских и европейских семей запечатлеть на фотографии лица родных и друзей, дорогие сердцу места и смешные мгновения жизни".
Форд	(начало XX в.) — "Предоставление людям дешевого транспорта".
Кодак	"Стать мировым лидером в химическом и электронном изображении".
Коммерческий банк	Содействие становлению и развитию среднего и малого бизнеса путем предоставления широкого спектра банковских услуг, высокого качества обслуживания и эффективного развития с учетом интересов акционеров, клиентов и сотрудников.
Госпредприятие	Наша деятельность направлена на сохранение и развитие научно-технического потенциала, создание новых рабочих мест и культуры производства, сохраняющей и защищающей природную среду
Магазин (продукты)	Наша цель - широкий ассортимент дешевой и качественной продукции для населения без посредников с высокой культурой обслуживания

2. ЭВОЛЮЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

2.1 Основные подходы к периодизации развития менеджмента

2.2 Эволюция школ и концепций менеджмента

2.2.1 Школа научного управления

2.2.2 Административная школа

2.2.3 Школа человеческих отношений и поведенческих наук

2.2.4 Количественный подход

2.3 Развитие науки «менеджмент» на постсоветском пространстве

2.4 Сущность японской концепции управления

2.1 Основные подходы к периодизации развития менеджмента

Наука и практика менеджмента в своем развитии прошли несколько этапов. Периодизация развития управления в различных научных источниках рассматривается по-разному.

I-й подход. **Систематизация Т. Питере и Р. Уотермена** предполагает деление истории развития менеджмента на два периода: дотейлоровский и после. Таким образом, граница деления двух этапов – начало XX в.

1. Управление XIX в. и более ранних периодов – это накопление практических навыков, выделение отдельных взглядов, концепций, как правило, практического менеджмента, которое в качестве основных принципов основывалось на единоначалии, разделении и кооперации труда; доминирование признаков организации как закрытой от внешнего мира окружения системы.

2. Послетейлоровский период (начало XX в.) характеризуется систематизацией накопленных человечеством управленческих знаний: в производстве, государственном управлении, земледелии, строительстве, в военном деле.

В указанном периоде выделяют четыре этапа в развитии теории менеджмента:

Первый (1900-1930) – эпоха замкнутой системы и рационального индивида основывался на теоретических концепциях М. Вебера («рациональная бюрократия») и Ф. Тейлора («научное управление»).

Второй (1930-1960) – доминирование концепции организации как замкнутой системы и социальных отношений внутри организации. Наибольшее развитие концепция получила у приверженцев так называемой школы «человеческих отношений» (Э. Мэйо, Д. Макгрегор, А. Маслоу, Д. Карнеги, Ч. Барнард и др.).

Третий (1960-1970) – доминирование концепции открытой организации. Главное утверждение сторонников данного направления заключается в том, что организация неизбежно связана с внешней средой и ее успех связан с ресурсами, поступающими извне (А. Чандлер, П. Лоуренс, Дж. Лорш).

Четвертый (1970 г. и далее) – период открытой системы и социального индивида. В это время развивается феномен «организационной культуры», особое внимание уделяется человеческому фактору и информационному сопровождению деятельности организации (К. Уэйк, Дж. Марч).

II-й подход. Согласно **периодизации Р. Ходжеттса** выделяют три «волны» в развитии управления:

Первая – период с 5-го тыс. до н.э. – примерно до середины XVIII в., т.е. до начала «промышленного переворота».

В античных афинской и римской рабовладениях (5000-4000 гг. до н. э.) сложилась стройная управленческая структура. В Древнем Египте был накоплен богатый опыт по управлению огромным количеством рабочих при возведении пирамид и гробниц, контролю и координации процессов производства и управления.

Известный древнегреческий мыслитель *Платон* (427-347 гг. до н. э.) первый в истории высказал научные идеи о разделении труда.

Сократ (470-399 гг. до н. э.) провозгласил принцип универсальности управления, признал главным в системе организации подбор кадров.

Александр Македонский (356-323 гг. до н. э.) внес значительный вклад в развитие теории и практики управления войсками.

Мыслитель античного мира *Аристотель* (384-322 гг. до н. э.) сформулировал отдельные принципы демократического управления (возможность участия в управлении богатых и бед-

ных, допуск к занятию должностей всех граждан кроме рабов и подвергающихся судебному преследованию и др.).

Вторая «волна» доходит примерно до 1870-х годов. На фоне индустриализации получили утверждение такие принципы менеджмента, как стандартизация, унификация, кооперация, специализация, синхронизация. Широкое развитие получили экономические методы управления.

Английский инженер *Ричард Аркрайт* создал иерархический принцип организации производства. На основе разделения труда, рационального размещения оборудования, координации работы машин, должной производственной дисциплины он получил непрерывный технологический процесс.

Широкомасштабный социальный эксперимент в области управления провел в 1800-1828 гг. английский ученый *Роберт Оуэн*, управляющий текстильных фабрик. Его эксперимент сводился к улучшению условий труда, быта и отдыха рабочих, предоставлении им жилья, сети магазинов с товарами первой необходимости по доступным ценам с целью повышения производительности труда.

Важный шаг в развитии теории и практики организации управления был сделан профессором математики *Чарльзом Беббиджем*. Он сформулировал концепцию разделения умственного и физического труда, разработал методику изучения затрат рабочего времени на различных операциях.

Третья «волна» началась в конце 19 в. и продолжается в настоящее время. Ей свойственно широкое использование в управлении современных информационных технологий, возвращение к значимости технико-технологической составляющей, открытие новых источников энергии, в государственном экономическом управлении – отход от приоритетности монетаризма и признание роли государства в гармонизации социально-экономических отношений.

III-й подход. **Современная отечественная периодизация истории менеджмента** в развитии теории и практики управления выделяет следующие этапы:

Первый – древний (период до новой эры, включая 9-2 тысячелетия). Развитие принципа единоначалия создает условия для

совершенствования государственного управления, управления военными организациями. Разделение и кооперация труда обеспечили экономическое развитие древних государств. Свидетельства тому – древние исторические памятники в строительстве, земледелии, военной области, культовые сооружения и др.

Второй – ранний (период примерно с I тысячелетия до н.э. и до XVIII в.). Созданы демократические начала в государственном управлении, укрепляется государственный бюрократический аппарат, разработана концепция «образцового хозяйства» и «идеального» государства (*Ксенофонт*), создана классификация форм государственного управления (*Платон*). Описана организация труда в отраслях земледелия, создано руководство по сельскому хозяйству.

Третий – промышленный (XVIII-XIX вв.). Развитие теории и практики управления связано с именами *А. Смита* (анализ разделения труда на разных уровнях, управление доходами и расходами государства), *Э. Уитни* (унификация и кооперация производства, разработка концепции взаимозаменяемости элементов производства), *Р. Оуэна* (идеи гуманизации процесса производства), *Т. Джефферсона* (развитие теории и практики государственного управления), *Джона С. Милля* (анализ разделения труда, экономической роли государства, методов контроля ресурсов).

Четвертый этап – современный (с начала XX в. – по настоящее время). Характеризуется обобщением и систематизацией накопленного теоретического и практического опыта управления. *Созданы и модифицированы различные школы управления.*

2.2. Эволюция школ и концепций менеджмента

В первой половине двадцатого века получили развитие четыре четко различимые школы управленческой мысли. Хронологически они могут быть перечислены в следующем порядке: школа научного управления, административная школа, школа человеческих отношений и поведенческих наук, а также количественная школа (или школа науки управления). Самые убежденные приверженцы каждого из этих направлений полагали в свое

время, что им удалось найти ключ к наиболее эффективному достижению целей организации. Более поздние исследования и неудачные попытки применить теоретические открытия школ на практике доказали, что многие ответы на вопросы менеджмента были лишь частично правильными в ограниченных ситуациях. И, тем не менее, каждая из этих школ внесла значительный и ощутимый вклад в данную область. Даже самые прогрессивные современные организации до сих пор используют определенные концепции и приемы, возникшие в рамках данных школ. Наша цель – помочь вам оценить эволюционный характер управленческой мысли и признать, что приемы, которые оказывались успешными в одних ситуациях и в конкретное время, не всегда успешны в других. Следует понять, что школы пересекаются в вопросах теории и практики, и что в рамках одной организации вы найдете элементы всех этих подходов.

2.2.1 Школа научного управления (научный менеджмент) (1885-1920)

Научное управление наиболее тесно связано с работами *Ф. Тейлора, Френка и Лилия Гилбрет и Г. Гантта*, отдельным представителем упомянутой школы является Генри Форд. Эти создатели школы научного управления полагали, что используя наблюдения, замеры, логику и анализ можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения. Первой фазой методологии научного управления был анализ содержания работы и определение её основных компонентов.

Важным вкладом школы было систематическое использование стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности и объема производства. Предусматривалась возможность небольшого отдыха и неизбежных перерывов в производстве, так что количество времени, выделяемое на выполнение определенных заданий, было реалистичным и справедливо установленным. Это давало руководству возможность установить нормы производства, которые были выполнимы, и платить дополнительно тем, кто превышал установленный минимум. Ключевым элементом в данном подходе было то, что

люди, которые производили больше, вознаграждались больше. Авторы работ по научному управлению также признавали важность отбора людей, которые физически и интеллектуально соответствовали выполняемой ими работе, они также подчеркивали большое значение обучения.

Научное управление также выступало в защиту отделения управленческих функций обдумывания и планирования от фактического выполнения работы. Тейлор и его современники фактически признавали, что работа по управлению – это определенная специальность, и что организация в целом выиграет, если каждая группа работников сосредоточится на том, что она делает успешнее всего. Этот подход резко контрастировал со старой системой, при которой рабочие сами планировали свою работу.

Концепция научного управления стала серьезным переломным этапом, благодаря которому, управление стало широко признаваться как самостоятельная область научных исследований. Впервые руководители-практики и ученые увидели, что методы и подходы, используемые в науке и технике, могут быть эффективно использованы в практике достижения целей организации.

Фредерик Тейлор (1856-1915) в своих наиболее известных работах – «Управление фабрикой» (1903) и «Принципы научного менеджмента» (1911) – *разработал новую систему управления, которая впоследствии была названа «школой научного управления»*. Вместо расплывчатых и довольно противоречивых принципов управления он предложил строгую научную систему знаний о законах рациональной организации труда, составными элементами которой является математический способ исчисления себестоимости, дифференциальная система оплаты труда, метод изучения времени и движений (хронометраж), способ расчленения и рационализации трудовых приемов, инструкционные карточки, методы повышения квалификации рабочих, сбор социальной информации и многое другое, что позднее вошло в так называемый механизм научного менеджмента.

Огромный вклад в научную теорию управления внесли супруги **Фрэнк Гилбрет** (1868-1924) и **Лилиан Гилбрет** (1878-1972), которые упорно искали оптимальные способы увеличения

объема выпуска продукции за счет уменьшения усилий, затрачиваемых на их производство. Они изучали трудовые движения работников, используя кинокамеру в сочетании с микрохронометражем, что позволило им разработать карты цикла одновременно выполняемых микродвижений.

Результаты своих изысканий Ф. Гилберт изложил в трудах «Азбука научной организации труда» и «Изучение движений». Использование его исследований позволило обеспечить на производстве трехкратное повышение производительности труда.

Л. Гилбрет одна из первых начала заниматься вопросами управления кадрами, их научным подбором, расстановкой и подготовкой. В 1915 г. она стала первой женщиной в США, получившей степень доктора психологии. Все ее научные исследования имели практическое применение, широко использовались на многих предприятиях, на некоторых из них были открыты школы по работе с персоналом.

Генри Гант (1861-1919) является первооткрывателем в области оперативного управления и календарного планирования деятельности предприятий; разработал целую систему плановых графиков («графики Гантта»), позволивших благодаря его высокой информированности осуществлять контроль за запланированным и составлять планы на будущее. Помимо этого предложил методику премиальной оплаты труда рабочих, внёс значительный вклад в разработку теории лидерства. Основные труды: «Труд, заработная плата и доход», «Промышленное руководство» и «Организация труда».

Генри Форд (1863-1947) – основатель американского автомобилестроения, один из создателей «философии практики» XX века, разработал философию под названием «Фордизм» (система организации поточно-массового производства, основанная на применении стандартизации, типизации и конвейеризации производственных процессов).

Форд разработал формальную структуру организации, определил мероприятия по сотрудничеству рабочего и управленческого персонала, первым установил на своих предприятиях минимальный уровень заработной платы и 8-часовой рабочий день,

создал социологические лаборатории. Основные труды: «Моя жизнь, мои достижения» и «Сегодня и завтра».

2.2.2 Административная школа (классическая) (1920-1950)

Авторы, которые писали о научном управлении, в основном посвящали свои исследования тому, что называется управлением производством. Они занимались повышением эффективности на уровне ниже управленческого. С возникновением административной школы специалисты начали постоянно вырабатывать подходы к совершенствованию управления организацией в целом. Видными представителями школы были *А. Файоль*, *Л. Урвик*, *Г. Эмерсон*, *М. Вебер*, *Д. Муни* и др.

Целью классической школы было создание **универсальных принципов** управления. Эти принципы затрагивали два основных аспекта. Одним из них была **разработка рациональной системы управления организацией**. Определяя основные функции бизнеса, теоретики-«классики» были уверены в том, что могут определить лучший способ разделения организации на подразделения или рабочие группы. Традиционно такими функциями считались финансы, производство и маркетинг. С этим было тесно связано и определение основных функций управления. Главный вклад представителей школы в теорию управления состоял в том, что они рассмотрели управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, таких как планирование и организация.

Вторая категория классических принципов касалась построения **структуры организации и управления работниками**. Примером может служить принцип единоначалия, согласно которому человек должен получать приказы только от одного руководителя и подчиняться только ему одному.

Анри Файоль (1841-1925) – в основном труде «Общая и промышленная администрация» (1916) разработал общий подход к анализу деятельности организации и сформулировал 14 принципов административной деятельности. Считая предложенные принципы универсальными, он указывал, что их применение должно носить гибкий характер. Многие компании в настоящее время руководствуются указанными принципами.

Административные операции А.Файоль разделил на планирование, организацию, контроль, координацию и распоряительство. Именно они положены в основу известных общих функций управления процессного подхода.

Безусловной заслугой А. Файоля является постановка вопроса о необходимости выделения собственно управленческой деятельности (менеджмента) в особый объект исследования.

Теории управления Ф. Тейлора и А. Файоля имеют не только сходство, но и различия. Тейлор предлагал устанавливать рациональное управление предприятием «снизу», а Файоль – «сверху». Тейлор и Файоль рассматривали разные уровни организации: Тейлор – цеховое управление, Файоль – высшее административное.

Линдал Урвик (1891-1983) развил основные идеи А.Файоля, сформулировал основные элементы административной деятельности: планирование, организация, укомплектование штата, руководство, координация и составление бюджета. Он разработал также основные принципы формирования организации: соответствие людей структуре, создание специального и «генерального» штаба, сопоставимость прав и ответственности, диапазон контроля, специализация, определенность.

Гаррингтон Эмерсон (1853-1931). Его философия управления изложена в книге «Двенадцать принципов эффективности». Обосновал необходимость применения комплексного, системного подхода к решению сложных производственных проблем, дополнил линейный принцип построения организации штабным.

Выдвинул теорию о том, что эволюция человеческого общества проходит через противоборство двух типов организации: военно-разрушительной и экономически-созидательной, – но «историю творят не полководцы, политические деятели или цари – ее создают предприимчивые и деловые люди».

Макс Вебер (1886-1920) основным труд «Теория общества и экономическая организация» посвятил анализу проблем лидерства и бюрократической структуре власти. В зависимости от характера руководителя выделял три типа организаций: харизматический, традиционный и идеальный (бюрократический).

Научный вклад М. Вебера заключался в создании им теории рационализации и определения четырёх типов рационализма (формального, субстантивного, теоретического и практического).

2.2.3 Школа человеческих отношений (неоклассическая) (1930-1950)

Поведенческие (бихевиористические) науки (1950 - наст. вр.)

Школа научного управления и классическая школа появились на свет, когда психология находилась еще в зачаточном состоянии. Многие в начале XX века серьезно ставили под сомнение тогда новую фрейдовскую концепцию подсознательного. Более того, поскольку те, кто интересовался психологией, редко интересовались управлением, существовавшие тогда скудные знания о человеческом сознании были никак не связаны с проблемами трудовой деятельности.

Следовательно, хотя авторы научного управления и классического подхода признавали значение человеческого фактора, дискуссии их ограничивались такими аспектами как справедливая оплата, экономическое стимулирование и установление формальных функциональных отношений. Движение за человеческие отношения зародилось в ответ на неспособность полностью осознать человеческий фактор как основной элемент эффективности организации. Поскольку оно возникло как реакция на недостатки классического подхода, школа человеческих отношений иногда называется неоклассической школой.

Движение за человеческие отношения. Отличительная черта школы человеческих отношений – перенос акцентов в управлении с выполнения задач на отношения между людьми. Именно эта школа настаивала на необходимости анализа психологической деятельности индивида и выдвинула требование «человек – главный объект внимания».

Возникновение школы человеческих отношений непосредственно связано с именем немецкого психолога *Хьюго Мюнстерберга* (1863-1916). В своём труде «Психология и про-

мышленная эффективность» Мюнстерберг заложил основы психотехники (отбор кадров, их совместимость, тестирование способностей и т.д.). Его школа готовила первых в мире промышленных психологов.

Американка **Мери Паркер Фоллет** (1868-1933) в работе «Новое государство» выдвинула идею гармонии труда и капитала, которая могла быть достигнута при правильной мотивации и учете интересов всех заинтересованных сторон. Она хотела совместить в единое целое три школы в управлении: научного управления, административную и человеческих отношений. М.-П. Фоллет считала, что менеджер должен управлять в соответствии с ситуацией, а не с тем, что предписано функцией управления.

Особая заслуга в развитии идей школы принадлежит **Элтону Мэйо** (1880-1949), основным направлением научных исследований которого был способ применения достижений психиатрии и социальных наук к проблемам организации труда и к практике управления. На основании результатов «Хоторнских экспериментов» учёный утверждал, что руководители в своей деятельности должны учитывать социальную организацию рабочего места и потребности рабочих, а искусство общения с людьми должно стать главным критерием отбора руководителей.

Школа человеческих отношений явилась попыткой менеджмента рассматривать каждую организацию как социальную систему, основы концепции которой сводятся к следующему:

- работники коллектива мотивируются в основном социальными потребностями;
- в результате внедрения научно-технических новшеств и рационализации процесса труда работа в значительной степени потеряла привлекательность, поэтому удовлетворение работников ищется в социальных отношениях;
- работники более отзывчивы к специальному влиянию групп равных им людей, чем к контролю со стороны руководителя;
- особое значение имеют неформальные лидеры для дости-

жения целей группы, поведение которых воспринимается как наиболее реальное решение поставленных задач.

Развитие поведенческих наук. Развитие таких наук, как психология и социология и совершенствование методов исследования после второй мировой войны сделало изучение поведения на рабочем месте в большей степени строго научным.

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

Идеи школы поведенческих наук заложил **Честер Барнард** (1887-1961), Свои труды «Функции администрации» (1938), «Организация управления» (1948) и др. он посвятил проблемам кооперации трудовой деятельности людей и концепции «заинтересованных групп» (физические и биологические ограничения человека подталкивают работников объединяться в кооперации (социальные системы), при этом устойчивость коопераций будет зависеть от результативности и от присущей ей эффективности, а функции менеджера должны сводиться к обеспечению совпадений кооперативных и индивидуальных интересов организации).

Видным представителем школы поведенческих наук являлся **Дуглас Мак-Грегор** (1906-1964). В своей книге «Человеческая сторона предприятия» (1920) он изложил теории «Х» и «У». В соответствии с этой теорией он выдвинул положения, характеризующие видение менеджера об отношении работников к труду.

Значительный вклад в разработку теории мотивационной гигиены внес **Фредерик Герцберг**, который в своей книге «Труд и сущность человека» (1960) аргументирует положение о том, что

труд, приносящий удовлетворение работнику, способствует психологическому здоровью человека. В его теории факторами мотивационной гигиены выступают трудовые успехи, признание заслуг, сам процесс труда, продвижение по служебной лестнице.

Большой вклад в развитие поведенческого направления в менеджмент внес **Абрахам Маслоу** (1908-1970), разработавший теорию потребностей, известную как «пирамида потребностей».

Заложенные школой идеи побудили возникновение в 60-х годах особого управленческого подхода, получившего название «управление персоналом».

2.2.4 Количественный подход (математическая школа или «наука управления») (1950 - наст. вр.)

Следует обратить внимание на различия перевода и содержания двух понятий – scientific management – «научное управление», которое в американской литературе прямо связывается с «тейлоризмом» и его последователями, и – management science – «наука управления» – MS, которая сводится к применению количественных методов или же к исследованию операций (operations research – OR). В этом значении часто применяется аббревиатура MS/OR. В советской литературе ему близко по смыслу понятие «экономико-математические методы».

Математическую школу управления иногда называют количественной теорией управления, толчком к возникновению которой послужило распространение кибернетики, общей теории систем исследования операций и других математических методов. Сторонники школы, используя количественные методы для решения управленческих и производственных задач, уделяют внимание принятию решений, экономической эффективности и использованию вычислительной техники.

В становление и развитие математической школы управления внесли существенный вклад **Р. Акофф, С. Бир, Д. Форрестер** и др., которые заложили системный подход к проблемам менеджмента и созданию систематехники.

Важным вкладом школы в менеджмент является применение моделирования к пониманию и разрешению сложных управленческих проблем. Автоматизация производственных процессов и

компьютеризация стали значительным толчком к применению в управлении количественных методов.

Центральный пункт науки управления – обеспечение руководителя организации научной базой для решения проблем, связанных с взаимодействием компонентов организации в интересах последней, как целого.

2.3 Развитие науки управления на постсоветском пространстве

1-й этап. Плеяда ученых и практиков в области управления была бы далеко неполной без известных отечественных личностей, оставивших заметный след в менеджменте. Начало XX в. – это известные экономические и управленческие реформы С.Ю. Витте и П.А. Столыпина. Разветвленная сеть коммуникаций, аграрная реформа – далеко не полный перечень успешной реализации их управленческих и экономических идей.

2-й этап. В 1920-х годах в СССР начаты исследования в области управления производством и НОТ (научной организации труда). В то время четко обозначились две основные группы концепций.

Первая группа концепций «Организационное управление» или организационно-техническое, основателями и исследователями которой были ученые *А. Богданов, А. Гастев, О. Ерманский и др.*

А.А. Богданов (1873-1928) в своих трудах «Всеобщая организационная наука (тектология)», «Очерки всеобщей организационной науки», «Организационная наука и хозяйственная плановость», «Организационные принципы социальной техники и экономики» и др. обосновал и развил концепцию организационного управления, сделал попытку разработать концепцию триединой организации, состоящей из общих элементов – вещей, людей и идей.

В представлениях А.А. Богданова экономическая жизнь целиком детерминирована техникой. В своей трехмерной организационной схеме: 1) организация вещей (техника); 2) организа-

ция людей (экономики); 3) организация идей (организация опыта) – Богданов отдавал приоритет первому элементу.

Богданов сформулировал отдельные универсальные законы менеджмента («Наименьших», «Организации систем управления», «Расхождения»), в начале 20-х гг. XX в. впервые выдвинул идею системного подхода, ввел понятие «управляющей» и «управляемой» подсистем и т.д. Взгляды Богданова содержали ценные идеи для развития современной кибернетики и сетевых методов планирования.

А. К. Гастев – (1882-1941) долгие годы возглавлял Центральный институт труда (ЦИТ), где под его руководством была разработана концепция трудовых установок, составными частями которой были: теория трудовых движений в производственном процессе; организация рабочего места; методика рационального производственного обучения. В отличие от Ф.Тейлора и Г.Форда в данной концепции важное место уделялось психофизиологии труда (проблемы утомляемости, тренировки физических и психических возможностей, соблюдение режима труда и т.д.).

Под руководством А.Гастева внедрялись инновационные методы организации труда и производства, по методикам ЦИТа подготовлено свыше 500 тыс. квалифицированных рабочих, тысячи консультантов по управлению и НОТ. Значителен вклад учёного в разработку идей кибернетики и общей теории систем. А. К. Гастев считал, что промышленное возрождение страны неотделимо от культурного переворота.

О. А. Ерманский (1866-1941) развил теорию рационального управления, сформулировал принцип физиологического оптимума, в основе которого был положен критерий рациональности выполнения любой работы как отношение полезной работы к затратам используемой энергии.

Ярким представителем *второго направления*, «социально-го», в 20-х годах прошлого столетия являлся **П. М. Керженцев** (1881-1940). Он сформулировал теорию организационной деятельности. Выделив в НОТ три объекта – труд, производство и

управление, он сконцентрировался на последнем. Под научной организацией управления он понимал определение наиболее рациональных приемов и методов выполнения управленческих действий, таких как формирование организационных структур, распределение обязанностей, планирование, учет, подбор и распределение кадров, поддержание дисциплины.

П.М. Керженцев сконцентрировал свои исследования на одном виде управления – управлении людьми независимо от специфики их деятельности. Наибольший успех, по мнению П.М. Керженцева, достигается тогда, когда руководитель концентрируется на главном. «Хороший организатор ... умеет заставить других выполнить всю работу, оставляя себе лишь основное общее руководство и общий контроль».

3-й этап. Вторая половина XX в. в управлении – это постоянная смена акцентов в управленческой теории и практике. 1950-1960-е гг. как следствие широкой волны математизации и компьютеризации знаменуют доминирование количественных подходов в управлении, осознание роли точных наук (теория измерений, кибернетика, теория систем и др.). Усиление динамики общественной и экономической жизни, увеличение темпов социально-экономического развития, постоянная смена факторов внутренней и внешней среды организации и их влияния на ее развитие позволили утвердиться ситуационному подходу в управлении. Начиная с 80-х гг. XX в. в управлении все чаще употребим феномен организационной культуры как мощный инструмент доминирования и решения корпоративных задач.

Современное управление – это в высшей степени адаптивное управление, базирующееся на высоких информационных технологиях. Вместе с тем, как никогда прежде, при всей значимости количественных методов в управлении, его технико-технологической составляющей, велика роль человеческого фактора, выступающего не только в роли организационного ресурса, но и носителя системы индивидуальных и корпоративных интересов. Знания, умноженные на временной ресурс, умение человека быстро и адекватно реагировать и управлять ситуацией определяют конечный успех. Управленческие структуры

чрезвычайно мобильны и подвижны, фактически они мозаично-модульны по архитектуре, индивидуальны и эксклюзивны по ситуации.

2.4 Сущность японской концепции управления

Японское управление – специфический стиль управления персоналом, отражающий исторические особенности общественно-экономического уклада и психологию этой страны.

Японские методы управления в корне отличаются от американских и европейских, и основываются на следующих особенностях:

- пожизненный найм (или найм на длительный срок);
- значительное повышение зарплаты с выслугой лет;
- участие работников в профсоюзах, создаваемых в рамках фирмы, а не отрасли;
- основным предметом управления являются трудовые ресурсы;
- основная цель менеджмента - повышение эффективности работы предприятий за счет повышения производительности труда работников, а не получение прибыли.

По мнению японских менеджеров, управление должно строиться на следующих принципах:

1. Гарантия занятости и создание обстановки доверительности, что способствует стабилизации трудовых ресурсов и уменьшает текучесть кадров, укрепляет чувство корпоративной общности, гармонизирует отношения рядовых сотрудников с руководством.

2. Гласность и целостность корпорации – весь персонал фирмы пользуются общей базой информации о политике и деятельности фирмы, что развивает атмосферу участия и общей ответственности и повышает производительность.

3. Управление, основанное на информации – особое внимание придается сбору данных и их систематическому использованию для повышения экономической эффективности производства и качественных характеристик продукции.

4. Управление, ориентированное на качество – главная забота управления – получение наиболее достоверных и точных данных о качестве производимой продукции.

5. Постоянное присутствие руководителя на производстве – для оперативности управления размещение рабочих мест руководителей прямо в производственных помещениях.

6. Поддержание чистоты и порядка – руководители стараются установить такой порядок, который должен служить гарантией качества продукции и способен повысить производительность труда.

Все перечисленное создается на основе переплетения интересов и сфер жизнедеятельности фирм и работников, высокой зависимости работника от фирмы (представляющей ему значительные блага и специальные гарантии в обмен на преданность и готовность защищать интересы фирмы).

Вопросы для повторения и обсуждения:

1. Почему мы изучаем историю менеджмента?
2. Выделите общие черты, объединяющие различные подходы к периодизации истории менеджмента.
3. Охарактеризуйте административную (классическую) школу менеджмента и проведите сравнительную характеристику её основных положений со школой научного управления.
4. Определите, в чём состоит отличие школы «поведенческих наук» от школы «человеческих отношений».
5. Приведите примеры применения количественного подхода в современной практике менеджмента.
6. Дайте развёрнутую характеристику, выделив особенности японской модели менеджмента.
7. Каковы причины отставания развития науки менеджмента в странах СНГ?

Темы для рефератов:

1. В.И. Ленин – отношение к работам Ф.У. Тейлора.
2. Бюрократическая модель построения организации М. Вебера.

3. Д. Карнеги – вклад в развитие школы «человеческие отношения».

4. Хоторнские эксперименты Э. Мейо: современный взгляд.

5. Р. Лайкерт – структура «идеальной» организации управления на предприятии.

6. Ф Ротлишберген – вклад в развитие школы «поведенческие науки».

7. С. Бир, Р. Акофф, Д. Форрестер – основоположники количественного подхода в менеджменте.

8. Принципы эффективного лидера Н.Макиавелли.

9. Белорусские мыслители об управлении.

Тестовые задания:

1.В 1911г была опубликована работа Тейлора «Принципы научного управления». Одним из его тезисов было:

- а) изучать межличностные отношения в коллективе
- б) отбор рабочих на основе научных критериев; их тренировка и обучение
- в) ценить инициативу работника
- г) корпоративный дух

2.В чём состояли реформы Столыпина?

- а) переселение безземельных крестьян в Сибирь и, таким образом, превращение русского крестьянина в фермера
- б) строительство железных дорог
- в) «окно в Европу»
- г) укрепление морских рубежей России

3.Какую задачу преследовала административная школа?

- а) совершенствование управления организаций в целом
- б) повысить эффективность на конкретных рабочих местах
- в) определить лидера в трудовом коллективе
- г) изучить межличностные отношения в коллективе

4.Когда менеджмент выделился в самостоятельную область знаний?

- а) в XIX в.
- б) в XVIII в.
- в) на рубеже XIX и XX вв.

г) в середине XX в.

д) в средние века

5. Кто является представителем школы человеческих отношений:

а) А. Файоль

б) Э. Мейо

в) Г. Гант

г) Д. В. Руденко

Задания для практической работы:

Задание 1. Заполните таблицу, используя данные конспекта.

Объект сравнения	США	Япония	Беларусь
Основа организации			
Отношение к работе			
Характер решений			
Делегирование власти			
Преобладающие цели			
Разграничение обязанностей			
Специализация работников			
Ответственность			
Приверженность работника			
Оценка и карьерный рост			
Разделяемые ценности			
Направленность руководства			
Идеал менеджера			
Способ контроля			
Отношение к подчиненным			
Обусловленность карьеры			
Структура управления			
Расходы на обучение персонала			

Найм на работу			
Метод найма на работу			

Основа организации (Гармония, Эффективность) Отношение к работе (на задание; на обязанности); Характер решений (Коллективный, Снизу вверх, Индивидуальный, Сверху вниз); Делегирование власти (редкое, частое); Преобладающие цели (Тактические, Оперативные, Стратегические), Разграничение обязанностей и полномочий (Четкое, Расплывчатое); Специализация работников (Широкая, Узкая), Ответственность (Индивидуальная, Коллективная), Приверженность работника (К фирме, К профессии); Оценка и карьерный рост (Быстрый, Медленный); Разделяемые ценности (Коллективные, Индивидуальные); Направленность руководства (На человека, На задачу, На коллектив); Идеал менеджера (Послушный исполнитель; Лидер-сильная личность, Координатор мозговой центр); Отношение к подчиненным (Формальное, Неформальное, Семейное); Обусловленность карьеры (личные качества, возраст, стаж, коллективные достижения, родственные связи); Структура управления (Гибкая, Жесткая); Оплата труда (Фиксирована, По индивидуальным показателям, В зависимости от результата, По коллективным результатам, От возраста и стажа); Найм на работу (Пожизненный; Краткосрочный); Метод найма на работу (По деловым качествам, По знакомству, После окончания учебы).

Задание 2. На хронометрической шкале (лаг 10 лет; период 1900-наст.время) правильно распределить этапы и направления развития систем управления.

- 1) Трансформация целей управления (непрерывность взаимодействия с внешней средой; эффективность управления; рост производительности труда и рентабельности; повышение эффективности работы предприятия через удовлетворение потребностей работников)
- 2) Развитие функций управления (управление финансами и инвестициями; совершенствование управления производством; системы управления трудом (нормы, стандарты); управление персоналом, возрастание роли маркетинга)

3) Развитие организационных структур (функциональные; дивизиональные; линейно-функциональные; проектные и матричные; сетевые структуры и виртуальные организации)

4) Развитие методов управления (социально-психологический инструментарий; методы анализа рабочего времени и рабочих движений, нормирование труда; методы моделирования процессов управления; методы стратегического управления, командной работы, развития организационной культуры).

3. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

3.1. Сущность и виды организаций

3.2. Внешняя среда организации

3.3. Внутренние переменные организации

3.1. Сущность и виды организаций

Объектом управления в менеджменте является организация. Она служит причиной, обуславливающей существование самого менеджмента. Все менеджеры работают в организации.

В общем случае, под **организацией понимается группа людей, соответствующая некоторым обязательным требованиям**. Чтобы группу назвать и воспринимать как организацию необходимо:

- наличие не менее 2 людей, которые считают себя частью группы;
- существование, по крайней мере, одной цели (желаемого конечного результата), которые принимаются всеми членами группы;
- согласие членов этой группы намеренно работать вместе, чтобы достичь значимой для всех цели (целей).

Организации могут быть формальными и неформальными. Приведенные требования относятся к формальной организации. С учётом этих требований можно сформулировать следующее определение формальной организации:

Организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели.

Понятие сознательной координации в менеджменте всегда

ассоциируется с организационной структурой, регламентирующей определённые правила во взаимоотношениях членов группы в процессе совместной работы для достижения целей организации. Поэтому **формальную структуру** можно определить также как группу людей, осуществляющую совместную деятельность в рамках преднамеренно созданной структуры для достижения желаемого результата (целей).

Неформальные организации также представляют группы людей. Они возникают в результате межличностных отношений, спонтанно, когда люди в таких группах вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно. Неформальные организации существуют во всех формальных организациях, за исключением очень маленьких. В рамках менеджмента, при рассмотрении неформальной организации, всегда упоминается, что они неформальные.

Также различают простые и сложные организации. Простые организации имеют одну цель, сложные организации – две и более целей. Формальное управление редко имеет дело с организациями, имеющими одну цель. В силу этого в рамках менеджмента рассматривается управление сложными организациями. Сложные организации обязательно имеют некоторую совокупность взаимосвязанных целей. Примерами сложных организаций могут быть ВУЗ и промышленное предприятие.

Подходы к классификации организаций.

I. По форме собственности:

- государственные (предприятие, основные средства которого находятся в государственной собственности, а руководитель назначается или нанимается по контракту государственными органами).
- частные (предприятие, имеющее одного хозяина, основанное на частной собственности индивидуального лица, владельца и распорядителя основных средств, капитала).

II. По организационно-правовой форме:

1. Хозяйственные товарищества (полные товарищества, коммандитные товарищества)
2. Хозяйственные общества (ООО, ОАО, ОДО)
3. Производственные кооперативы

4. Унитарные предприятия (УП)

- государственные унитарные предприятия (ГУП)
- частные унитарные предприятия (ЧУП)

III. По отношению к прибыли:

- коммерческие (ХТ, АО, ПК, УП)
- некоммерческие (общественные и религиозные организации, фонды, союзы и т.д.)

IV. По размерам (в АПК):

- малые (до 60 человек)
- средние (60-300)
- крупные (более 300)

V. По отношению к секторам экономики:

В составе экономики выделяют три сектора, в каждый из которых входит несколько отраслей, однородных по своему месту в технологическом цикле:

- отрасли первичного цикла, занимающиеся добычей сырья, включают организации и предприятия сельского хозяйства, лесного хозяйства, угольной промышленности и др.
- отрасли вторичного цикла, в состав которых входят организации и предприятия обрабатывающей промышленности, например, машиностроения, металлообработки и др.
- отрасли третичного цикла, предприятия и организации которого оказывают услуги, необходимые для нормальной жизнедеятельности отраслей первых двух отраслей (банки, образовательные учреждения, туристические агентства и др.)

Общие характеристики организаций

Сложные организации являются не только группами, целенаправленными в своей деятельности и имеющими определённую совокупность взаимосвязанных целей, они также имеют общие для всех таких организаций характеристики. В качестве общих характеристик рассматриваются: *ресурсы, зависимость от внешней среды, разделение труда и необходимость управления.*

Ресурсы представляют предмет труда и характеризуют организацию. В общем случае цели всякой организации определяют достижение ею желаемых результатов путём использования и преобразования определённых ресурсов.

Основными ресурсами, используемыми организацией, являются: люди (человеческие ресурсы), капитал (финансовые ресурсы), материалы (материальные ресурсы), технологии и информации.

Взаимосвязь с внешней средой является для организации одной из самых значимых её характеристик. Внешняя среда, как правило, находится вне пределов влияния менеджеров организации. Организация в процессе своей деятельности стремится использовать возможности внешней среды для достижения своих целей. При этом сами цели также отражают взаимосвязь организации с внешней средой.

Понятие внешней среды включает факторы, оказывающие влияние на деятельность и успех организации. В числе таких факторов могут быть: экономические условия, потребители, профсоюзы, правительственные решения, законодательство, конкуренты, система ценностей в обществе, общественные взгляды, техника и технология (общий уровень НТП) и другие факторы.

Разделение труда служит самой очевидной характеристикой организации. Разделение всей работы на составляющие её компоненты по выполняемым функциям называют горизонтальным разделением труда. Примерами горизонтального разделения труда на производственном предприятии являются производство, маркетинг и финансы. Они представляют собой основные виды деятельности, которые должны быть выполнены, чтобы организация добилась поставленных целей.

Сложные организации осуществляют чёткое горизонтальное разделение труда за счёт образования подразделений, выполняющих специфические задачи, для достижения конкретных целей. Такие подразделения называются отделами или службами.

Необходимость управления в организации также является её общей характеристикой. Если работа в организации делится между её членами на составные части, связанные с решением конкретных задач, то кто-то должен координировать совместную работу группы при выполнении этих задач для достижения общего успеха. Такая координация осуществляется посредством вертикального разделения труда. Деятельность по координиро-

ванию работы других людей при достижении целей организации и составляет сущность управления.

Для успешной деятельности организации работа по управлению должна быть чётко отделена от неуправленческой работы, т.е. организации должны назначать руководителей и определять круг их обязанностей и ответственности по управлению подчинёнными сотрудниками и использованию ресурсов организации.

3.2 Внешняя среда организации

Первой проблемой, стоящей при рассмотрении организации как открытой системы, стало определение внешней среды.

Окружающая организацию среда имеет множество факторов, учесть которые в полном объеме практически невозможно. Кроме того, не все факторы внешней среды в равной степени оказывают влияние на результаты деятельности организации. В этом случае внешнюю среду организации можно определить следующим образом:

Внешняя среда организации определяется как факторы ее внешнего окружения, которые имеют непосредственное отношение к функционированию организации.

Влияние внешней среды проявляется через воздействие ее факторов на результаты деятельности организации. Одним из способов определения факторов внешней среды для облегчения их учета является разделение этих факторов на две основные группы: *среда прямого воздействия и среда косвенного воздействия*.

Среда прямого воздействия включает факторы, которые непосредственно влияют на хозяйственную деятельность организации и испытывают на себя прямое влияние организации. К таким факторам относят: *поставщиков, профсоюзы – поставщики трудовых ресурсов, законы и учреждения государственного регулирования, потребителей и конкурентов*.

Среда косвенного воздействия включает факторы, которые могут не оказывать непосредственного (прямого) воздействия на деятельность организации, но сказываются на ее результатах. К этим факторам относят: *состояние экономики, научно-*

технический прогресс, социальные, культурные и политические изменения, влияние групповых интересов и существенные для организации события в других странах.

Основные характеристики внешней среды. В менеджменте принято учитывать следующие характеристики внешней среды: *взаимосвязь факторов внешней среды, сложность внешней среды, подвижность внешней среды, неопределенность внешней среды.*

Взаимосвязь факторов внешней среды определяет уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Известно, что изменение одной внутренней переменной может влиять на другие переменные, так и изменение одного фактора внешней среды может обуславливать изменение других.

В качестве примера взаимосвязи факторов внешней среды можно привести снижение поставок нефти в 70-е годы, что привело к росту цен на продукты нефтепереработки. Это, в свою очередь, привело к росту цен почти на все виды продукции, и в конечном итоге привело к мировому кризису экономики рыночно ориентированных стран (в том числе США, Японии, Западной Европы и других стран).

Под **сложностью внешней среды** понимается число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариантности каждого учитываемого фактора.

Подвижность среды характеризует скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. В условиях, когда эта тенденция является общей, есть организации, вокруг которых среда особенно подвижна (например, фармацевтическая, химическая, электронная промышленности). Быстрые изменения происходят в биотехнологии, информационных технологиях и других отраслях. В рамках одной организации подвижность внешнего окружения также может быть выше для одних подразделений и ниже для других.

Неопределенность внешней среды характеризуется количеством информации, которой располагает организация или конкретное лицо по поводу конкретного фактора, а также степенью уверенности в достоверности этой информации.

В ситуации, когда информации мало или существуют сомнения в ее точности (достоверности), среда становится более неопределенной по сравнению с ситуацией, когда имеется адекватная информация и есть основания считать ее высоконадежной.

Среда прямого воздействия

Конкретные значения показателей среды прямого и косвенного воздействия отличны, но в то же время одинаково связаны с ее факторами.

Основными факторами среды прямого воздействия являются:

- поставщики;
- законы и государственные органы;
- потребители;
- конкуренты;
- профсоюзы.

Поставщики оказывают непосредственное влияние на деятельность любой организации. С позиций системного подхода организация представляет механизм преобразования входов в выходы. Основными разновидностями входов организации являются поступления всех видов ресурсов для обеспечения ее производственной (операционной) деятельности. Зависимость организации от поставщиков, обеспечивающих поступление указанных ресурсов из внешней среды для обеспечения деятельности организации, один из наиболее ярких примеров прямого воздействия среды на операционную деятельность организации и успешность этой деятельности.

В части трудовых ресурсов высокая конкуренция на рынке в ряде отраслей вынуждает искать способы снижения затрат на привлечение высококвалифицированной рабочей силы в странах, где она более дешевая. Примерами могут служить привлечение специалистов из стран СНГ для работы в развитых рыночных странах в области информационных технологий и производства программного продукта. В целом в сфере трудовых ресурсов выше других оцениваются два фактора: привлечение высококвалифицированных менеджеров высшего звена управ-

ления и обучение способных руководителей внутри организации.

Законы и государственные органы. Трудовое законодательство непосредственно отражается на деятельности организации и должно учитываться при управлении. Многие законы и государственные учреждения также влияют на организации. Наибольшее влияние оказывают налоговое законодательство, регулирование внешней торговли (экспорта, импорта), таможенное регулирование, обеспечение экологической безопасности. При этом государственные органы обеспечивают принудительное выполнение законов в соответствующих сферах своей компетенции (Министерство финансов, Министерство внешних экономических связей, Таможенный комитет, Национальный банк и др.), а также принимают свои требования, имеющие силу закона (лицензии, надзор за качеством продуктов и медикаментов, охрана труда, экология и др.).

Потребители являются вторым главным фактором, определяющим успешную деятельность организации. Удовлетворение требований и конкретного спроса покупателей определяет цель и содержание бизнеса. Выживание и результативная деятельность организации зависит от ее способности находить своего потребителя и удовлетворять его запросы. Потребители, решая, какие товары и услуги для них желательны и по какой цене, определяют для организации ее главную цель и политику.

Конкуренты являются внешним фактором, влияние которого невозможно оспаривать. Если не удовлетворять нужды потребителей также эффективно, как это делают конкуренты, предприятию невозможно долго продержаться на рынке. Во многих случаях именно конкуренты определяют, какого рода результаты деятельности можно продать и какую цену запросить. Они также могут вести конкурентную борьбу за трудовые ресурсы, материалы, капитал (инвестиции) и право использовать определенные технические нововведения. Конкуренция влияет также на условия работы и оплату труда внутри организации, на характер отношений руководителей с подчиненными.

Влиятельность и рост **профсоюзов** заставляет сегодня крупные компании вести переговоры с ними, а также рассматривать

трудовые ресурсы как сложную переменную организации. Отечественным предприятиям эту проблему также придется решать, но возможно несколько позже.

Среда косвенного воздействия

Факторы косвенного воздействия обычно не влияют непосредственно на хозяйственную деятельность организаций, как факторы прямого воздействия. Тем не менее, их приходится учитывать при управлении организацией. Влияние факторов среды косвенного воздействия обычно сложнее, чем среды прямого воздействия.

Пример. Авария на Чернобыльской АЭС в 1986 году коренным образом повлияла на изменение общественного мнения по отношению к АЭС и соответственно повлияла на развитие атомной энергетики в ряде регионов. Кроме того, последствия аварии оказали и оказывают существенное влияние на экономику страны в целом, в том числе это отражается на деятельности практически всех отечественных предприятий через соответствующие отчисления в бюджет для ликвидации этих последствий.

К основным факторам среды косвенного воздействия относят:

- технологию (уровень технологии с учетом достижений научно-технического прогресса);
- состояние экономики;
- социокультурные и политические факторы;
- взаимоотношения с местными органами самоуправления.

Технология является одновременно внутренней переменной организации и фактором внешней среды косвенного воздействия. Технологические нововведения, связанные с результатами НТП, влияют на эффективность производства и соответственно на ценовую и качественную конкурентоспособность производимой продукции, на темпы устаревания продукции (в том числе за счет сокращения жизненного цикла производимых продуктов). Очевидно, что наукоемкие организации должны быстро реагировать на современные разработки и сами предлагать нововведения. Примерами новых технологий, которые существенно отразились на деятельности организации и общества в целом могут служить: компьютерная, лазерная, микроволновая и полу-

проводниковая технологии, интегральные линии связи, робототехника, спутниковая связь, атомная энергетика, получение синтетических видов топлива и продуктов питания, генная инженерия, новые материалы, биотехнологии и другие технологии.

Состояние экономики в конкретной стране является важным фактором для деятельности организации. В том числе возможно как отрицательное, так и положительное влияние экономических факторов на деятельность конкретных организаций. Руководство организации должно уметь предвидеть, как скажутся на операциях организации изменения состояния экономики. Состояние мировой экономики в целом также влияет на стоимость всех вводимых ресурсов и на способность потребителей покупать определенные товары и услуги.

Социокультурные факторы. Любая организация существует, по крайней мере, в одной социокультурной среде. Поэтому социокультурные факторы, в числе которых преобладают жизненные ценности, традиции и установки, влияют на организацию.

Примерами изменения социокультурных факторов и их влияния на развитие конкретного бизнеса могут быть:

1. Изменение отношения к спорту и хорошему (здоровому) питанию привели к распространению спортивных кроссовок и других спортивных товаров, витаминных добавок и фитнесцентров.

2. Изменение моды и изменение производства одежды.

3. Изменение общественного мнения по поводу АЭС и др.

Политические факторы. Отношение администрации, законодательных органов и судов в отношении бизнеса непосредственно влияют на такие действия правительства, как налогообложение корпораций, установление льгот или льготных торговых пошлин и т.д. Для компаний, ведущих производство или имеющих рынки сбыта в других странах, важен фактор политической нестабильности (ограничение прав собственности, специальные пошлины на импорт и т.д.).

3.3. Внутренние переменные организации

Внутренние переменные принято называть социотехническими подсистемами организации, так как они имеют социальный компонент (людей) и технические компоненты (другие внутренние переменные). К ним относятся: *цели, задачи, технология, структура, люди*.

Цели организации и подразделений Организацию можно рассматривать как средство достижения целей, которое позволяет определённой группе людей выполнить то, что они не смогли бы достичь, работая индивидуально.

Целями называют конкретные конечные состояния организации или желаемый результат её деятельности, которого стремятся добиться группа людей (администрация и персонал), работая вместе.

Цели разрабатываются руководством (высшим звеном управления) в ходе планирования деятельности организации и доводятся её членам. Этот процесс является эффективным механизмом координирования работ в организации для достижения желаемого результата, так как он даёт возможность её членам (администрации и персоналу в целом) знать, к чему они должны стремиться в настоящем и будущем. Сложные организации, как правило, имеют много целей.

Разнообразие целей сложной организации является их общей характеристикой.

При этом подходы к формированию целей коммерческих и некоммерческих организаций имеют свою специфику. Усилия организаций, которые занимаются бизнесом, сосредоточены, главным образом, на создании определённых товаров или услуг, удовлетворяющих общественные потребности в рамках специфических ограничений по затратам и получаемой выгоде (прибыли). Эти результаты находят отражение в формулировании конкретных показателей удовлетворения спроса рынка (номенклатура товаров и услуг, объём продаж, доля целевого рынка), а также в таких целях, как уровень желаемой (возможной) рентабельности, прибыльности и производительности при осуществлении хозяйственной деятельности. Некоммерческие организации (государственные учреждения, государственные институты, некоммерческие медицинские учреждения и др.) формулируют

цели по предоставлению конкретных услуг в рамках бюджетных или иных финансовых учреждений.

Структура организации. Подразделения создаются в организации, как правило, для обеспечения работ в конкретных функциональных областях.

Структура организации может быть представлена как совокупность и логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей её деятельности, определяемые в форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

При рассмотрении внутренних переменных ограничимся двумя концепциями, имеющими отношение к управлению (изменению) структуры: специализированное разделение труда и сфера контроля.

Специализированное разделение труда отражает закрепление работы за теми специалистами, которые способны выполнить эту работу лучше других с позиции организации как единого целого.

Отметим, что во всех организациях (за исключением самых малых) имеет место горизонтальное разделение труда по специализированным видам выполняемой работы, требующей определённой квалификации и умения. Если организация достаточно велика по размеру, то специалистов группируют вместе в пределах функциональных областей.

Объём управления непосредственно влияет и во многом определяет разделение управленческого труда (по вертикали и горизонтали). Преднамеренное вертикальное разделение труда в организации формирует иерархию управленческих уровней. Центральной характеристикой этой иерархии является формальная подчинённость на каждом уровне, измеряемая объёмом управления. Объём управления, в свою очередь, определяется сферой контроля.

Сферой контроля называют число сотрудников, подчинённых одному руководителю. Если одному руководителю подчиняется довольно большое количество людей, то говорят о широкой сфере контроля, которая приводит к формированию плоской

структуры управления. Если сфера контроля узкая, то можно говорить о многоуровневой структуре.

Необходимость в координации. Необходимость в координации становится поистине насущной проблемой, когда работа чётко делится по горизонтали и вертикали, что часто имеет место в современных организациях. Если руководство организации не сформулирует формальных механизмов координации, люди не смогут эффективно выполнять работу вместе.

Задачи организации и их характеристики. Одним из основных направлений конкретного разделения работ в организации является формулирование задач.

Задача определяет предписанную работу (часть работы или совокупность работ), которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки.

Задачи предписываются не работнику персонально, а его должности (или подразделению). Каждая должность организации включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации.

Характеристики задач предусматривают их разделение по выполняемой работе. Традиционно такое деление предусматривает три категории: *работа с людьми, работа с предметами (машины, сырьё, инструменты), работа с информацией*. Кроме того, в качестве общих характеристик задач могут использоваться: частота повторения конкретной задачи и время, необходимое для её выполнения.

Технология представляет собой сочетание (совокупность) квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях.

Люди являются важнейшим ресурсом и внутренней переменной организации. Факторы, влияющие на индивидуальное поведение и успешную деятельность людей: *физические и умственные способности, потребности, ценности, восприятие и отношение.*

К индивидуальным **способностям** обычно относят: интеллектуальные способности и некоторые физические данные. При этом следует учитывать, что способности при назначении человека на ту или иную должность (на конкретную работу), как правило, приобретаются с опытом в процессе обучения. Отбор человека на определённую работу по его способностям стал общепризнанным средством использования (увеличения) выгоды от специализации. Это одна из причин, по которым многие организации предпочитают расширять способности конкретного сотрудника к выполнению той или иной задачи путём обучения, если другие характеристики подходят для его новой работы.

Потребности – есть внутреннее состояние психологического или физиологического ощущения недостаточности чего-либо. К базисным потребностям относят в основном потребности физиологические (потребности в пище, питье, тепле), а также психологические потребности причастности, принадлежности к обществу или определённой группе людей. В том числе многие люди имеют потребность к власти и влиянию, но это не проявляется, пока не удовлетворены их базисные потребности. Если потребности не удовлетворены, человек будет бессознательно стремиться к их удовлетворению.

Восприятие (для практических целей) можно определить как интеллектуальное осознание стимулов, получаемых от различных ощущений. Люди реагируют не на то, что действительно происходит, а на то, что они воспринимают как действительно происходящее. Восприятие отражает воспринимаемую «реальность» определенного события каждым индивидуумом.

Если руководство хочет, чтобы сотрудники стремились к достижению цели организации, то оно должно внушить им, что желаемое для организации поведение приведет к удовлетворению индивидуальных потребностей каждого из них.

Отношение (точка зрения) является конкретным убеждением или чувством индивида (определенного человека) в отношении тех или иных аспектов окружающей среды. Психолог Дэрил Бем определяет отношение как: «то, что нравится, и то, что не нравится, как нашу неприязнь или привязанность к предметам, людям, группам или к любым воспринимаемым аспектам окру-

жающей среды. Отношения могут формировать также необъективное восприятие окружающей среды и тем самым влиять на поведение человека. Примерами необъективного восприятия могут служить расовые или иные предрассудки.

Ценности отражают общие убеждения, веру людей по поводу того, что хорошо, что является благом, а что не заслуживает внимания в жизни. Ценность всегда предполагает субъективное ранжирование по важности, качеству или по признанию чего-либо благом. Ценности, как и многие другие индивидуальные характеристики, приобретаются посредством обучения.

Организации и их руководители, как правило, признают ценности, существующие в культуре общества. Кроме того, организация стремится иметь собственные ценности (мораль, обычаи и табу, другие факторы, воспринимаемые как групповые ценности).

Вопросы для повторения и обсуждения:

1. Что такое организация?
2. Когда деятельность организации можно считать успешной?
3. В чем заключаются различия между горизонтальным и вертикальным разделением труда?
4. Как организации взаимодействуют с внешней средой?
5. Приведите примеры косвенного влияния внешней среды на организацию.
6. Какая из внутренних переменных — цели, технология или люди — наиболее важная?
7. Насколько значимым фактором внутренней среды является организационная культура? Есть ли ее проявления в той организации, где работаете или учитесь вы?
8. Можно ли считать, что факторы внешней среды косвенного воздействия влияют на организацию слабее, чем факторы прямого воздействия? Почему?
9. Какие факторы внешней среды влияют на вашу организацию? Проранжируйте их по силе влияния на деятельность организации.

10. Есть ли факторы, которые оказывают на ваше предприятие (предприятия города, края, области, республики в целом) резко отрицательное влияние? Как отразить эту угрозу или смягчить это воздействие? Кто должен предпринять эти меры?

Темы для рефератов:

1. Многообразие деловых организаций.
2. Причины возникновения неформальных организаций.
3. Социальные ценности как фактор внешней среды организации.
4. Процесс формирования организационной культуры.
5. Роль руководителей разного уровня в процессе формирования организационной культуры.
6. Субкультуры в организации (на примере конкретной организации).
7. Диагностика организационной культуры учебной группы.

Тестовые задания:

1. Какие факторы влияют на внешнюю среду организации?
 - а) прямые и косвенные
 - б) основные и дополнительные
 - в) главные и второстепенные
 - г) глобальные и локальные
2. Организация – это...
 - а) 1 человек
 - б) 2 человека, деятельность которых координируется для достижений общей цели
 - в) 3 человека
 - г) 2 человека, которые не рассматривают себя как часть группы
3. Пример организации, которую окружает стабильная, но комплексная внешняя среда:
 - а) университет
 - б) дистрибьютор пива
 - в) авиакомпания
 - г) производитель модной одежды

4. Банки являются факторами:

- а) внешней среды прямого воздействия
 - б) внешней среды косвенного воздействия
 - в) внутренней среды
 - г) не воздействуют на юридические лица никаким образом
5. Одна из важнейших функций корпоративной культуры – это:
- а) укрепление дисциплины
 - б) формирование благоприятного психологического климата с элементами мотивации в организации
 - в) поддержание социальной стабильности в организации
 - г) правильное распределение вознаграждений

Задания для практической работы:

Задание 1. Распределите представленные факторы внешней среды по группам: *политические, экономические, социокультурные, технологические.*

Текущее законодательство на рынке Бренд, репутация компании, имидж используемой технологии Демография Информация и коммуникации, влияние сети Интернет Изменения законодательства, затрагивающие социальные факторы Экономическая ситуация и тенденции Базовые ценности Будущие изменения в законодательстве Производственная емкость, уровень Модели поведения покупателей Уровень инфляции Налогообложение, определенное для продукта / услуг Европейское/международное законодательство Рынок и торговые циклы Представления СМИ Потенциал инноваций Доступ к технологиям, лицензирование, патенты	Тенденции образа жизни Обменные курсы валют Выборы на всех уровнях власти Законодательство по технологиям Мода и образцы для подражания Проблемы интеллектуальной собственности Инвестиционный климат в отрасли Финансирование, гранты и инициативы Реклама и связи с общественностью Группы лоббирования/давления рынка Потребности конечного пользователя Структура доходов и расходов Международные группы давления Точки контакта покупателей Этнические / религиозные факторы Финансирование исследований Сырье и комплектующие Энергоносители Экологические проблемы Прочее влияние государства в отрасли
---	--

Платежеспособный спрос Специфика производства Общие проблемы налогообложения Регулирующие органы и нормы Сезонность / влияние погоды Правительственная политика, изменение Зрелость технологий Ужесточение госконтроля за деятельностью бизнес-субъектов и штрафные санкции	Товаропроводящие цепи и дистрибуция Развитие конкурентных технологий Динамика ставки рефинансирования Государственное регулирование конкуренции Торговая политика
--	---

Задание 2. Определить, как воздействует на рынок и на конкретное предприятие факторы внешней среды. В каждой группе взять 2-3 фактора. Данные свести в таблицу (по примеру ниже). Примеры оцениваемых предприятий: салон модной одежды, фермерское хозяйство, дилер импортных легковых автомобилей, производитель соков, продовольственный магазин.

Пример – Выдержка из PEST анализа для гипермаркета

ФАКТОР	ВОЗДЕЙСТВИЕ НА ОТРАСЛЬ	ВОЗДЕЙСТВИЕ НА КОМПАНИЮ
Усиление политического лобби белорусских розничных сетей		
	Появление законов, создающих преференции отечественным компаниям	Дополнительные расходы ресурсов
Поддержка правительством конкурентов: магазинов шаговой доступности, дискаунтеров, социальных магазинов		
	Повышение ценовой конкуренции	Возможный отток конечных потребителей
Укрепление конкурентов: магазинов шаговой доступности, дискаунтеров, социальных магазинов		
	Повышение ценовой конкуренции	Возможный отток конечных потребителей
Рост инфляции		
	Возникновение дополнительного спроса, изменение характера закупок	Повышение спроса на товары длительного пользования, закупки товаров длительного хранения «впрок»
Динамика роста курсов валют		
	Усиление позиций отечественных производителей	Снижение спроса на импортные товары, повышение - на белорусские
Снижение реальных доходов населения		
	Падение спроса на элитные товары,	Несоответствие традиционного

	повышение спроса на товары эконом-класса	ассортимента изменившейся структуре спроса
Снижение реальных доходов среднего класса		
	Изменение структуры «моделей покупки»	Смещение спроса в сторону покупок в магазинах эконом-класса в ущерб вопросам качества, сервиса
Широкое распространение средств автоматизации розничной торговли		
	Розничные сети, обладающие средствами автоматизации, получают преимущество по издержкам	Ценовая конкуренция со стороны других розничных сетей

Задание 3. Исходя из нижеприведенных факторов внешней среды, обоснуйте, какие из них способствуют, какие затрудняют развитие организаций, а также выявите возможное противоречивое влияние факторов.

№	Факторы	(+)	(-)	место
1	Природные ресурсы Беларуси			
2	Трудовые ресурсы Беларуси (количество, уровень образования, квалификации, культуры)			
3	Территория страны (размеры, региональные и национальные особенности)			
4	Национальный менталитет (образ жизни, деятельности, психология, традиции, привычки населения)			
5	Международные отношения (международное положение страны, отношение различных, в том числе развитых, стран к рыночным преобразованиям в Беларуси)			
6	Государственно-политическое устройство страны (государственные органы власти и управления)			
7	Действующее законодательство, регламентирующее переход к рыночной экономике			
8	Состояние правопорядка в стране			
9	Отношения собственности (государственной, коллективной, кооперативной, частной)			
10	Монополизация экономики			
11	Состояние развития конкуренции			
12	Развитие инфраструктуры (информации, транспорта, связи, банковской системы, товароснабжения и товародвижения, маркетинга, рекламы, страхового дела)			

13	Уровень экономического развития страны (объемы и динамика производства, производительности труда)			
14	Инфляция (уровень и динамика)			
15	Налогообложение (уровень и динамика)			
16	Уровень жизни населения (зарплата, пенсии, пособия,			
17	Безработица			
18	Социальная защищенность населения (система трудоустройства, подготовки и переподготовки кадров, уровень минимальной заработной платы, пенсий, пособий			
19	Конвертируемость рубля (параллельное обращение национальной и иностранной валют)			

Задание 4. Определение силы корпоративной культуры. Возьмите любую организацию, с которой Вы хорошо знакомы (например, школу, университет или предприятие, где работают Ваши родители или Вы). Укажите, насколько Вы согласны или не согласны с приведенными ниже утверждениями.

Утверждения	Совершенно не согласен – 1 ... Полностью согласен – 5				
1. Практически все менеджеры и большинство работников могут описать ценности компании, ее цель, осознают важность изучения потребностей покупателей	1	2	3	4	5
2. Члены организации четко осознают свой вклад в достижение целей организации	1	2	3	4	5
3. Действия менеджеров обычно согласуются с принятыми в компании ценностями	1	2	3	4	5
4. Поддержка коллег, даже из других отделов, является нормой и оценивается по достоинству	1	2	3	4	5
5. Компания и ее менеджеры ориентированы скорее на долгосрочные, нежели краткосрочные перспективы.	1	2	3	4	5
6. Лидеры стремятся развивать и воспитывать своих подчиненных	1	2	3	4	5
7. К найму новых работников относятся очень серьезно, с претендентами проводят несколько интервью, ориентированных на выявление со-	1	2	3	4	5

ответствующих культуре компании индивидуальных характеристик					
8. Новичкам предоставляется как положительная, так и отрицательная информация о компании; они имеют возможность сделать осознанный выбор о целесообразности работы в фирме	1	2	3	4	5
9. Критерий перехода сотрудника на новую ступеньку иерархической лестницы – его профессионализм, а не интриги и знакомства	1	2	3	4	5
10. Ценности компании подчеркивают необходимость эффективной деятельности, адаптации к непрерывно изменяющейся внешней среде.	1	2	3	4	5
11. Следование миссии и ценностям компании важнее, чем соответствие процедурам и стилю одежды	1	2	3	4	5
12. Вы слышали рассказы о лидерах или героях компании	1	2	3	4	5
13. В компании проводятся церемонии награждения сотрудников, внесших существенный вклад в дело компании					
Общая сумма баллов					

Подсчитайте общую сумму баллов. Сумма в 52 балла и выше означает, что в вашей организации существует мощная культура, схожая с культурой ОАО «МТС», Procter & Gamble и IBM. Если ваша оценка находится в диапазоне от 26 до 51 балла, компания характеризуется умеренно сильной культурой (ОАО «Савушкин продукт», Coca-Cola). Если организация набрала менее 25 баллов, ее культура, что, наиболее вероятно, отнюдь не способствует адаптации к внешней среде и не соответствует потребностям ее членов. Обсудите положительные и отрицательные стороны сильной корпоративной культуры. Означает ли такая культура, что сотрудники организации должны быть похожи друг на друга?

Задание 5. Внесите в таблицу расположенную ниже) примеры конкретных организаций (род организаций), которые соответствуют каждому из четырех условий неопределенности внешней

среды. Какие критерии нестабильности или комплексности Вы использовали? Ответ обоснуйте.

Изменения среды	Стабильная		
	Не стабильная		
		Простая	Комплексная
		Комплексность среды	

4.ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ ФОРМЫ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ В АПК РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

- 4.1 Сельскохозяйственные производственные кооперативы
- 4.2 Унитарные предприятия
- 4.3 Крестьянские (фермерские) хозяйства
- 4.4 Хозяйственные общества и товарищества

4.1. Сельскохозяйственные производственные кооперативы

Сельскохозяйственный производственный кооператив (СПК) – является коммерческой организацией, созданной гражданами на основе добровольного членства. Она осуществляет свою деятельность на земле, принадлежащей государству, переданной СПК в бессрочное пользование.

В своей практической деятельности СПК руководствуются Законом «О кооперации в Республике Беларусь», примерным Уставом СПК и действующим законодательством.

Устав СПК, принятый общим собранием его членов на основе Примерного Устава, в *месячный срок представляется на регистрацию в райисполком по территориальной принадлежности*.

В соответствии с Уставом СПК его основными *задачами* являются:

- удовлетворение потребностей населения страны в продуктах питания, а промышленности – в с.-х. сырье;
- более полное удовлетворение растущих материальных и культурных потребностей работников,
- улучшение условий их труда и быта,
- повышение культуры производства,
- социальное преобразование села;
- укрепление и развитие общественного хозяйства,
- неуклонное повышение производительности труда,
- эффективное использование всего производственно-экономического потенциала,
- внедрение прогрессивных технологий, использование экономических методов хозяйствования и обеспечения самофинансирования.

СПК самостоятельно разрабатывает и утверждает планы-прогнозы своего развития, по желанию работников может создать самостоятельные хозрасчетные коллективы, доходы которых формируются в зависимости от конечных результатов. С согласия хозяйства такие коллективы могут создаваться в качестве первичных кооперативов, действующих на основании закона «О кооперации в Республике Беларусь».

Высшим органом управления СПК является общее собрание, которое созывается не реже 2-х раз в год и правомочно при присутствии 2/3 членов хозяйства.

Основные функции общего собрания СПК:

- принимает устав хозяйства, вносит в него изменения и дополнения;
- избирает правление, руководителя и ревизионную комиссию хозяйства;

- решает вопросы о приеме и исключении из членов хозяйства;
- принимает положение о внутреннем трудовом распорядке, положения о внутрихозяйственном расчете и оплате труда и др. нормативно-правовые документы в хозяйстве;
- заслушивает отчеты правления и ревизионной комиссии об их деятельности;
- утверждает решения правления хозяйства о назначении (освобождении) главных специалистов (в т.ч. и главбуха) хозяйства;
- решает вопросы о преобразовании хозяйства, участии в других организациях и т.д.

Правление, ревизионная комиссия кооператива избирается на 3 года открытым (или тайным) голосованием. Все решения правления принимаются большинством голосов.

В период между собраниями руководящую деятельность осуществляет **правление**.

Основные функции правления кооператива:

- организует выполнение решений общего собрания; осуществляет прием в члены хозяйства граждан Республики Беларусь не моложе 16 лет (в месячный срок);
- утверждает штатное расписание хозяйства, положение о производственных подразделениях, должностные инструкции для управленческого персонала хозяйства;
- обеспечивает эффективное использование земли, материальных и денежных средств;
- принимает меры по укреплению трудовой дисциплины в хозяйстве и др. действия согласно уставу хозяйства.

Заседания правления должны проходить ***не реже одного раза в месяц.***

Избранный руководитель хозяйства заключает с райсполкомом контракт.

Функции председателя правления СПК:

- осуществляет повседневное руководство хозяйством,
- обеспечивает выполнение решений общего собрания и правления хозяйства,

- представляет СПК в отношениях с государственными органами власти и другими организациями в пределах своих полномочий.

Ревизионная комиссия контролирует соблюдение устава и других нормативно-правовых документов хозяйства. Акты ревизий, направленные правлению, должны рассматриваться на правлении не позднее, чем в недельный срок и докладываться общему собранию не позднее месячного срока.

СПК пользуется правами юридического лица, имеет печать и счета в банке.

4.2 Унитарные предприятия

Унитарное предприятие – это коммерческая организация, которая не наделена правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество. Это имущество является неделимым и не может быть распределено на доли (паи).

Деятельность унитарных предприятий организуется в соответствии с законом **«О предприятиях» в Республике Беларусь и новым Государственным Кодексом с учетом последних изменений и дополнений**. На основе этих документов каждое предприятие разрабатывает свой Устав (основной **учредительный документ**), который **утверждает вышестоящий орган и соответствующий исполком**. В Уставе приводятся основные задачи и направления развития хозяйства, право землепользования, состав подразделений и служб и другие положения.

В соответствии с установленным производственным направлением унитарное предприятие развивает главную и дополнительные растениеводческие и животноводческие отрасли, создает подсобные производства и промыслы, обеспечивающие полное использование сезонного излишка рабочей силы.

Собственник имущества унитарных предприятий вправе:

- принимать решения о создании и ликвидации предприятия;
- определять предмет и цель предприятия;
- назначать руководителя предприятия;

- осуществлять контроль за использованием по назначению и сохранностью имущества;

- изымать до 5% прибыли от использования имущества (на правах хозяйственного ведения (коммунальные государственные – бывшие совхозы) и всю прибыль – в казенном государственном УП; в частном – всю прибыль.

Унитарные предприятия не вправе распоряжаться недвижимым имуществом без согласия собственника.

Управление в унитарных предприятиях осуществляется на основе сочетания централизованного руководства и самоуправления трудового коллектива. Унитарное предприятие возглавляет **директор**, который нанимается **по контракту** Минсельхозпрода Республики Беларусь в соответствии с положением Кабинета Министров Республики Беларусь № 76 от 16.09.94 г. с последующими дополнениями. В пределах своей компетенции **руководитель** унитарных предприятий распоряжается имуществом, издает приказы, принимает и увольняет инженерно-технических и рядовых членов предприятия, устанавливает правила внутреннего трудового распорядка и другие документы, регламентирующие деятельность унитарных предприятий.

Заместитель руководителя, главные специалисты назначаются и утверждаются руководителем предприятия (увольняются) по согласованию с собственником имущества.

Основной формой осуществления полномочий трудового коллектива УП является **общее собрание**, которое собирается по мере необходимости, но не реже 2-х раз в год.

Структура и штаты унитарных предприятий устанавливаются на основе рекомендаций Министерства сельского хозяйства и продовольствия и научных учреждений Республики Беларусь.

Унитарное предприятие представляет собой юридическое лицо, имеет счета в банке, печать.

Ежегодно вышестоящий орган проводит комплексную ревизию производственной и финансово-хозяйственной деятельности унитарного предприятия.

4.3. Крестьянские (фермерские) хозяйства

Крестьянское (фермерское) хозяйство – это коммерческая организация, созданная одним гражданином (членами одной семьи), внесшим (внесшими) имущественные вклады, для осуществления предпринимательской деятельности по производству сельскохозяйственной продукции, а также по ее переработке, хранению, транспортировке и реализации, основанной на его (их) личном трудовом участии и использовании земельного участка, предоставленного для этих целей в соответствии с законодательством об охране и использовании земель.

Фермерское хозяйство как организационно-правовая форма ведения сельскохозяйственного производства обладает специфическими чертами, которые нашли свое отражение в Законе Республики Беларусь от **18 февраля 1991 года** "О крестьянском (фермерском) хозяйстве". Изменения и дополнения в указанный закон вносились **14 июля 2000 года**, последняя редакция – **19 июля 2005 года**.

Крестьянское (фермерское) хозяйство является одной из организационно-правовых форм **юридического лица**.

Крестьянские хозяйства являются экономически обособленными малыми коллективами, функционирующими с учетом местных условий. Их основные работники сочетают в себе управленческие и исполнительские функции и несут персональную ответственность за результаты производства. Крестьянское хозяйство считается созданным с момента получения государственного акта и земли и регистрируется в местном Совете народных депутатов.

Членами фермерского хозяйства могут быть дееспособные граждане, являющиеся членами **одной семьи** (супруги, их родители (усыновители), дети (в том числе усыновленные), братья и сестры, супруги и дети указанных лиц, а также другие лица, признанные членами семьи в соответствии с законодательством о браке и семье). **Указанное требование не распространяется на граждан, являющихся членами фермерских хозяйств, со-**

зданных до вступления в силу последней редакции закона (до 4 февраля 2006 г.).

Время работы в крестьянском хозяйстве засчитывается как в общий, так и непрерывный стаж работы на основании документов, подтверждающих уплату взносов по соцстраху.

Крестьянское хозяйство вправе открыть в банке расчетный счет для ведения расчетов и хранения денежных средств, может брать долгосрочные и краткосрочные ссуды, по своему усмотрению распоряжается произведенной продукцией.

Земельные участки для ведения крестьянского (фермерского) хозяйства, согласно ст. 71 ЗК Республики Беларусь (редакция 8 мая 2002 г.), предоставляются гражданам Республики Беларусь в пожизненное наследуемое владение в размере до 100 гектаров сельскохозяйственных земель.

Граждане, ведущие крестьянское (фермерское) хозяйство, могут для производственных целей дополнительно арендовать земельные участки.

Органы управления фермерского хозяйства:

- ***общее собрание членов фермерского хозяйства*** – высший непостояннодействующий коллегиальный орган;
- ***глава фермерского хозяйства*** – оперативное руководство хозяйством.

Учредительным документом ФХ является Устав, принимаемый на основе определённых законом требований и утверждённый решением собрания учредителей фермерского хозяйства, которое оформляется протоколом собрания учредителей фермерского хозяйства.

Фермерскому хозяйству гарантируется такая же ***государственная поддержка***, как и другим сельскохозяйственным организациям, при условии, что их основным видом деятельности будет являться производство сельскохозяйственной продукции.

Фермерские хозяйства имеют право перейти на ***уплату единого налога для производителей сельскохозяйственной продукции*** (по аналогии с индивидуальными предпринимателями) в соответствии с налоговым законодательством. Кроме того, ***в течение трех лет со дня государственной регистрации фермерское хозяйство освобождается от уплаты всех видов налогов***

в части деятельности по производству продукции растениеводства (кроме цветов и декоративных растений), животноводства (кроме пушного звероводства), рыбоводства и пчеловодства.

4.4. Хозяйственные общества и товарищества

Хозяйственные общества и товарищества – это коммерческие организации с разделенным на доли (вклады) учредителей (участников) уставным фондом. Участниками могут быть как граждане, так и юридические лица.

Акционерным является хозяйственное общество, уставной капитал которого разделен на определенное число одинаковых долей, каждая из которых выражена ценной бумагой – акцией.

Обладатели акций – акционеры – не отвечают по обязательствам общества и несут только риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций.

Существуют открытые и закрытые акционерные общества.

Акционерное общество открытого типа распределяет свои акции среди неопределенного круга лиц. Оно вправе проводить открытую подписку на акции и их свободную продажу на условиях, предусмотренных законом и иными правовыми актами. Его акционеры могут отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акционеров, что и ведет к сохранению переменного состава участников. Число участников такого общества не ограничено.

Акционерное общество закрытого типа распределяет акции только среди учредителей или иного, заранее определенного круга лиц, то есть характеризуется в принципе постоянным составом участников. Оно не вправе проводить открытую подписку на акции или другим образом предлагать их для приобретения иным лицам.

Одной из важных форм контроля акционеров за деятельностью исполнительных органов (директоров) акционерного обще-

ства является **принцип публичного ведения дел**. Он означает необходимость периодической публикации для всеобщего сведения годового отчета, бухгалтерского баланса, счета прибылей и убытков. Указанные сведения не могут составлять коммерческую тайну, что также отличает эту форму от других.

Основной **учредительный документ** акционерного общества – **устав**.

Высшим органом управления акционерным обществом является общее собрание акционеров. Вопросы, отнесенные законом к исключительной компетенции общего собрания акционеров, не могут быть переданы на решение исполнительных органов общества.

В крупном АО (более 50 человек) должен создаваться совет директоров (наблюдательный совет) в качестве постоянно действующего коллективного органа, представляющего интересы акционеров и систематически контролирующего деятельность правления общества. Этот орган также должен обладать исключительной компетенцией, не передаваемой другим органам общества.

По требованию акционеров, совокупная доля которых в уставном капитале составляет 10 % и более, в любое время должна быть проведена **независимая аудиторская проверка** деятельности акционерного общества.

Общество с ограниченной ответственностью учреждается одним или несколькими лицами, уставной капитал его разделен на доли определенных учредительными документами размеров. Участники общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных вкладов. Такое деление не делает имущество общества долевой собственностью, а служит целям определения размера участия каждого члена общества в управлении его делами, в прибылях и ликвидационной квоте. Имущество общества принадлежит на праве собственности только ему самому как юридическому лицу.

Для общества с ограниченной ответственностью предусматриваются **два учредительных документа** – **договор и устав**.

Общее собрание участников является высшим органом управления, обладающим исключительной компетенцией, то есть невозможна передача вопросов, входящих в его компетенцию, исполнительным органам. Компетенция органов управления обществом, порядок принятия ими решений и выступления от имени общества регулируются законом об обществах с ограниченной ответственностью. ГК Республики Беларусь устанавливает также **возможность избрания обществом единоличного органа управления** (президента, генерального директора, директора) не из числа его участников, то есть по сути найма менеджера (управляющего делами) общества по контракту.

Публичная отчетность необязательна, что позволяет сохранять коммерческую тайну.

Общество с дополнительной ответственностью – разновидность общества с ограниченной ответственностью. От общества с ограниченной ответственностью оно отличается одной особенностью: при недостаточности имущества общества для удовлетворения претензий кредиторов его участники могут быть привлечены к имущественной ответственности, причем солидарно друг с другом. С одной стороны, участники общества дополнительно отвечают по его долгам некоторой частью своего личного имущества, что является дополнительной гарантией интересов кредиторов, с другой – эта ответственность ограничена и не распространяется на все личное имущество участников, что привлекательно для них в сравнении со статусом полного товарищества. При банкротстве одного из участников его ответственность по обязательствам общества распределяется между остальными участниками пропорционально их вкладам, если иной порядок не предусмотрен учредительными документами. Таким образом, общая сумма дополнительных гарантий имущественных интересов кредиторов остается неизменной.

Товарищества – это объединение лиц, а общества – это объединение капиталов. Это коммерческие организации с разделенным на доли (вклады) учредителей (участников) уставным (складочным) капиталом.

Различают следующие формы товариществ:

Полное товарищество. Полным признается товарищество, участники которого (полные товарищи) в соответствии с заключенным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и несут ответственность по его обязательствам. Деятельность товарищества основана на доверительных отношениях всех его участников. Практика показывает, что такие товарищества нередко существуют в форме семейного предпринимательства.

Для создания и функционирования полного товарищества **не требуется устав**, устанавливающий компетенцию его органов.

Единственным **учредительным документом служит учредительный договор**.

В управлении делами полного товарищества каждый участник обычно имеет один голос, если учредительным договором не предусмотрено иное.

Неограниченная и солидарная ответственность полного товарища по долгам товарищества является обязательным признаком данной организации.

Товарищество на вере (коммандитное товарищество) отличается тем, что состоит из двух групп участников. Одни осуществляют предпринимательскую деятельность от его имени, иначе говоря, их предпринимательская деятельность считается деятельностью самого товарищества. При этом они несут дополнительную ответственность по обязательствам товарищества всем своим имуществом неограниченно и солидарно друге другом. Таким образом, эта группа участников является полными товарищами. Другая группа – вкладчики – лишь делает вклады в имущество товарищества, но не отвечает своим личным имуществом по его обязательствам. Они не несут никакой имущественной ответственности по долгам товарищества и рискуют лишь своими вкладами.

Поскольку **коммандитисты (вкладчики)** несут гораздо меньший риск, чем полные товарищи, они **отстранены** от ведения предпринимательской деятельности от имени товарищества и, по сути, **от управления делами**. Сохраняя право на получение дохода на сделанный ими вклад, они вынуждены доверять полным товарищам в том, что касается целесообразности

использования сделанных ими вкладов. Отсюда название – «товарищество на вере».

Вопросы для повторения и обсуждения:

1. Назовите высшие непостоянно действующие коллегиальные органы управления СПК, их функции.

2. Определите отличительные особенности в управлении унитарными предприятиями.

3. Выделите характерные черты фермерства как организационно-правовой формы хозяйствования.

4. Проведите сравнительную характеристику акционерных обществ и обществ с ограниченной и дополнительной ответственностью.

5. Охарактеризуйте полные и коммандитные товарищества, выделите их отличительные черты в построении структуры управления.

6. Какие организационно-правовые формы наиболее распространены в Республике Беларусь в сфере: с.-х. производства, торговли, производства, строительства? Обоснуйте почему.

Тестовые задания:

1. Общее собрание СПК вправе решать вопросы, если на нем присутствовали не менее:

- а) 2/3 всех членов СПК
- б) 2/4 всех членов СПК
- в) 2/5 всех членов СПК
- г) 50% всех членов СПК

2. Какой орган управления не характерен для акционерного общества:

- а) общее собрание акционеров
- б) председатель
- в) наблюдательный совет
- г) генеральный директор

3. Назвать высший орган управления в унитарном предприятии:

- а) собрание акционеров
- б) директор

в) ревизионная комиссия

г) общее собрание

4. Из предложенных понятий выберите то, которое соответствует унитарному предприятию:

а) деятельность основывается на труде обычно одной семьи

б) коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество

в) управление осуществляется полными товарищами

г) управление осуществляется по общему согласию всех участников

5. Кому подотчетно правление СПК:

а) председателю

б) общему собранию

в) заместителю председателя

г) ревизионной комиссии

Задания для практической работы:

Задание 1. Организационно-правовые формы коммерческих организаций и их особенности. Дайте характеристику организации управления в с.-х. предприятиях различных организационно-правовых форм в соответствии с указанными признаками:

1. Что должно содержать наименование
2. Число участников (фиксированный, не фиксированный)
3. Минимальный размер уставного фонда (евро)
4. Порядок оплаты уставного фонда
5. Формирование уставного фонда (за счет чего сформирован)
6. Собственники
7. Свидетельство о вкладе (пае)
8. Делимость вклада
9. Условие переуступки вклада
10. Отчуждение
11. Учредительные документы
12. Органы управления (высший и исполнительный)
13. Порядок голосования
14. Выход из состава участников
15. Особенности ответственности участников

5. СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

5.1. Принципы построения управленческих структур

5.2. Типы структур управления и их характеристика

5.1 Принципы построения управленческих структур

Совокупность элементов и звеньев системы управления и установленных между ними постоянных факторов (порядок их соподчинённости) образует **структуру управления**. Конкретное выражение структура управления находит в схеме управления (Приложение 3).

Организационная структура – это совокупность подразделений основного, вспомогательного и обслуживающего производств.

Организационное устройство предприятия оказывает решающее влияние на число ступеней в управлении, характер взаимоотношений общехозяйственных и нижестоящих звеньев. Структура управления должна отражать организационное устройство объекта управления, его иерархический строй.

При формировании структуры управления необходимо руководствоваться организационными принципами. К ним относятся:

1) Демократические основы управления, которые предполагают **правильное соотношение централизации и децентрализации** принятия решений, способствующее разделению стратегических и текущих задач. В соответствии с этим принципом структуру управления необходимо совершенствовать до такой стадии, при которой обеспечиваются единоначалие и персональная ответственность за ведение дел.

2) **Принцип системного подхода** требует формирования совокупности управленческих решений, реализующих все цели функционирования предприятия.

3) **Принцип управляемости** предполагает фиксированное соотношение числа руководителей и подчиненных им работников.

4) **Принцип соответствия субъекта и объекта управле-**

ния. Структура управления должна формироваться исходя из особенностей объекта управления. Состав подразделений, характер взаимосвязей между ними определяются спецификой функционирования как отдельных структурных звеньев, так и системы в целом.

5) **Принцип адаптации.** В условиях многообразия производственных задач растёт роль координации функциональных подразделений, поэтому вопросы совершенствования структуры управления следует рассматривать в динамике, т.е. учитывать требования гибкости, адаптивности, способности быстро реагировать на изменение внешних и внутренних экономических условий.

6) **Принцип специализации.** Проектирование структуры управления необходимо вести таким образом, чтобы обеспечить технологическое разделение труда при формировании структурных подразделений.

7) **Принцип централизации** означает, что при проектировании структуры управления необходимо объединять управленческие работы с повторяющимся характером операций, однородностью приемов и методов выполнения. Такими операциями могут быть плановые, бухгалтерские, учетные и т.д.

8) **Принцип экономичности** заключается в том, что требуемый эффект должен достигаться при минимальных затратах на управленческий аппарат, экономном использовании трудовых, материальных и финансовых ресурсов производства.

Существует определенная последовательность действий по организационному проектированию:

1. *Осуществите деление организации по горизонтали на широкие блоки*, соответствующие важнейшим направлениям деятельности по реализации стратегии. Решите, какие виды деятельности должны выполняться линейными подразделениями, а какие — штабными.

2. *Установите соотношения полномочий различных должностей.* При этом руководство устанавливает цель команд, если необходимо, производит дальнейшее деление на более мелкие организационные подразделения, чтобы более эффективно использовать специализацию и избежать перегрузки руководства.

3. *Определите должностные обязанности* как совокупность определенных задач и функций и поручите их выполнение конкретным лицам. В организациях, деятельность которых в значительной мере связана с технологией, руководство разрабатывает даже конкретные задачи и закрепляет их за непосредственными исполнителями, которые и несут ответственность за их удовлетворительное выполнение.

5.2 Типы структур управления и их характеристика

Многообразие внутренних и внешних связей организации, высокий организационно-технический уровень, развитие концентрации, углубление специализации, динамичные изменения внешней среды привели к формированию разных типов организационных структур управления. Структуру управления можно классифицировать по 3 признакам: **1) признак ступенчатости;** **2) по особенностям построения;** **3) по характеру связи.**

По признаку ступенчатости выделяют двух-, трех – и четырехступенчатые структуры управления. Ступенчатость определяет то, сколько этапов проходит управленческое решение, прежде чем достигнет конечного исполнителя (рис.5.1).



Рис.5.1. Трехступенчатая структура управления

По особенностям построения выделяют: программно-

целевые; отделенческие; отраслевые (цеховые); бригадные; комбинированные.

Программно-целевая структура управления характеризуется организацией временных творческих коллективов для выполнения определенных программ или решения конкретных проблем. Создание творческих коллективов не разрушает целостность существующей структуры управления. Они органически вписываются в ее состав, воздействие их на производство осуществляется по горизонтали. Предприятия могут внедрять программно-целевые структуры управления, заключая хозяйственные договоры с научными учреждениями или вступив в научно-производственные системы.

Программно-целевые структуры целесообразно создавать в садоводческих, плодопитомниководческих и других подразделениях, где рынок наиболее нестабилен.

Система управления с программно-целевой структурой является наиболее прогрессивной в силу следующих причин:

- обеспечивает системное научное управление;
- деятельность временных творческих коллективов можно оперативно переориентировать с учетом требований и конъюнктуры рынка;
- организуются кооперативы специалистов, работающих по целевым программам;

Отделенческая структура управления характеризуется производственно-территориальным принципом организации производства, при котором на определенной обособленной территории (отделении) обеспечивается производство продукции растениеводства и животноводства. Руководство отделениями осуществляют управляющие. В крупных отделениях по специализированным функциям управление осуществляют отраслевые специалисты: агрономы, зоотехники, ветврачи, механики, бухгалтеры и др.

Отделенческая структура управления типична для крупных хозяйств с многоотраслевой структурой и значительной территориальной разобщенностью производства. Для нее характерна линейно-функциональная система отношений, при которой на общехозяйственном уровне создается сеть функциональных

служб – агрономическая, бухгалтерия и т. д. Работники этих служб реализуют свои полномочия через управляющих и специалистов отделений. Такая организация позволяет полнее использовать материально-технические и трудовые ресурсы, повышать оперативность управления.

В условиях углубленной специализации происходит усиление внутриотраслевых связей при ослаблении связей между отраслями по использованию техники и рабочей силы. В результате получает развитие правления, при которой одинаковые по специализации внутрихозяйственные подразделения, выполняющие работы по производству однородного продукта или части его, независимо от территориального расположения объединяются в специализированные цехи. Соответственно структура управления называется **цеховой или отраслевой**.

Бригадная структура управления – наиболее простая, находит применение в небольших по размеру хозяйствах (овощеводство закрытого грунта). Может быть построена как на территориальных принципах (комплексные бригады), так и на отраслевых.

Комбинированная структура управления применяется в хозяйствах, где имеются многоотраслевые подразделения с организацией производства по территориальному принципу и специализированные (цехи, бригады), в основе организации которых лежат отраслевые принципы. На практике может иметь место множество таких комбинаций.

По характеру связи в современном менеджменте выделяют 2 типа организационных структур управления – **бюрократический (механический, иерархический) и органический (адаптивный)**, каждый из которых имеет специфические черты и значит, сферы своего развития.

Бюрократический тип организационной структуры управления исторически сформировался первым. Распространенными типами такой структуры является: *линейная, функциональная, линейно-штабная*.

Сущность **линейной структуры** управления состоит в том, что каждый работник управления выполняет все функции руководства данным участком производства, а у подчиненного есть

только один руководитель, распоряжения которого обязательны к исполнению. При таком соподчинении обеспечивается принцип единоначалия. Основу линейных структур составляет так называемый "шахтный" принцип построения. По каждой подсистеме формируется иерархия служб ("шахта"), пронизывающая всю организацию сверху донизу.

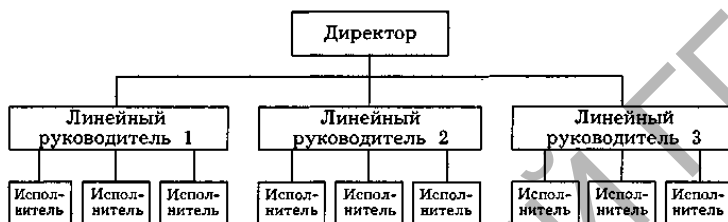


Рис. 5.2 – Линейная структура управления

Преимущества линейной структуры управления:

- единство и четкость распорядительства исключают дублирование функций, противоречивость и несогласованность в управлении;
- повышается ответственность руководителя за результаты деятельности возглавляемого им подразделения;
- оперативно принимаются решения;
- возрастает личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.

Недостатки линейной структуры управления:

- отсутствие звеньев по стратегическому планированию;
- малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации;
- высокие требования к руководителю, который должен иметь обширные знания и опыт по всем функциям управления;
- большая перегрузка информацией, множественность контактов с подчиненными, вышестоящими и смежными организациями;
- перегрузка управленцев верхнего уровня.

Сущность ***функциональной структуры*** управления в том, что для выполнения отдельных специализированных функций

выделяют специальные функциональные звенья или отдельных исполнителей (по планированию, агрономии, зоотехнии, транспортному, энергетическому обслуживанию и т. д.), а исполнитель по определенным вопросам подчиняется сразу нескольким функциональным руководителям.



Рис. 5.3 – Функциональная структура управления

Преимущества функциональной структуры управления:

- высокая компетентность специалистов, отвечающих за выполнение конкретных функций;
- расширение возможностей линейных руководителей в оперативном управлении производством в результате их высвобождения от подготовки сведений по вопросам функциональной деятельности.

Недостатки функциональных структур управления:

- трудности поддержания постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;
- длительность процедуры принятия решений;
- иерархия в структуре взаимоотношений;
- отсутствие единства действий между работниками функциональных служб разной специализации;
- каждый функциональный руководитель и специализированные подразделения ставят «свои» вопросы на первое место; в результате в одних случаях возникает дублирование, в других – несогласованность указаний и распоряжений, получаемых работниками сверху;
- нарушение принципов единоначалия.

Главным свойством управленческих структур **органического типа** является их способность изменять свою форму, приспосабливаясь к изменяющимся условиям. Разновидностями структур этого типа являются **матричные, дивизиональные, сетевые**.

вые. Пример сложных структур ТНК – приложение 3.

Структуризация по **дивизионам** (производственным отделениям), как правило, производится по одному из критериев: по выпускаемой продукции (изделиям или услугам) – продуктовая специализация; по ориентации на группы потребителей – потребительская специализация; по обслуживаемым территориям – региональная специализация.

Достоинства дивизионной структуры:

- обеспечивает управление многопрофильными предприятиями с общей численностью сотрудников порядка сотен тысяч и территориально удаленными подразделениями;
- обеспечивает большую гибкость и более быструю реакцию на изменения в окружении предприятия по сравнению с линейной;
- при расширении границ самостоятельности отделений они становятся "центрами получения прибыли", активно работая на повышении эффективности и качества производства;
- более тесная связь производства с потребителями.

Недостатки дивизионной структуры:

- большое количество "этажей" управленческой вертикали; между рабочими и управляющим – 3 и более уровня управления, между рабочими и руководством компании – 5 и более;
- разобщенность штабных структур от штабов компании;
- основные связи – вертикальные, поэтому остаются общие для иерархических структур недостатки – волокита, перегруженность управленцев, плохое взаимодействие при решении вопросов, смежных для подразделений;
- дублирование функций на разных "этажах" и как следствие высокие затраты на содержание управленческой структуры;
- в отделениях, как правило, сохраняется линейная или линейно-штабная структура со всеми их недостатками.

Матричная структура управления – это современный эффективный тип структуры управления, который создается путем совмещения структур двух видов: линейной и программно-целевой.

- В соответствии с линейной структурой (по вертикали)

строится управление отдельными сферами деятельности организации (производством, сбытом, снабжением). В соответствии с программно-целевой структурой (по горизонтали) организуется управление программами, проектами, темами.

- При матричной структуре управления руководитель программы работает с не подчиненными ему непосредственно специалистами, которые подчинены линейным руководителям. Он определяет, что и когда должно быть сделано по конкретной программе. Линейные руководители решают, кто и как будет выполнять ту или иную работу.

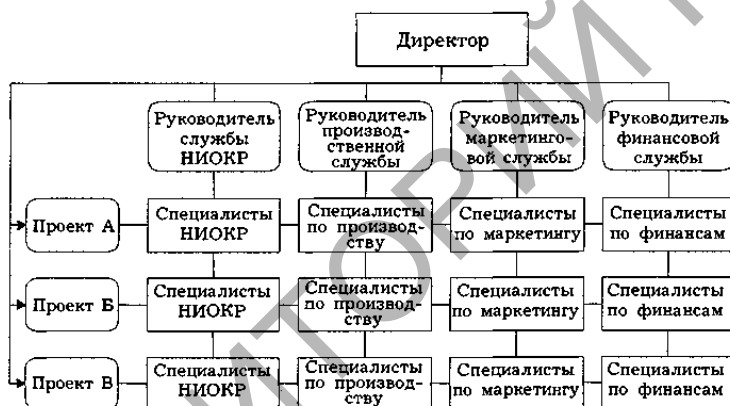


Рис. 5.2 – Матричная структура управления

Преимущества матричной структуры управления:

- значительная активизация деятельности руководителей и работников управленческого аппарата за счет формирования программных подразделений, активно взаимодействующих с функциональными подразделениями;
- разделение функций управления между руководителями, ответственными за высокие конечные результаты и за обеспечение наиболее полного использования имеющихся ресурсов;
- вовлечение руководителей и специалистов всех уровней в сферу активной творческой деятельности по техническому совершенствованию производства.

Недостатки матричной структуры управления:

- сложность практической реализации;
- несвоевременное принятие управленческих решений;
- удорожание структуры управления;
- трудности с перспективами использования специалистов.

Организации, в которых руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений, называются **централизованными**. **Децентрализованные** — это такие организации, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления. В сильно децентрализованных организациях управляющие среднего звена имеют очень большие полномочия в конкретных областях деятельности.

Понять, насколько данная организация централизована в сравнении с другими, можно определив следующие ее характеристики.

1. *Количество решений, принимаемых на нижестоящих уровнях управления.* Чем больше количество тех решений, которые принимают нижестоящие руководители, тем большая степень децентрализации.

2. *Важность решений, принимаемых на нижестоящих уровнях.* В децентрализованной организации руководители среднего и нижнего звена могут принимать решения, связанные с затратами материальных, трудовых ресурсов, направлением деятельности фирмы в новое русло.

3. *Последствия решений, принимаемых на нижестоящих уровнях.* Если руководители нижнего и среднего звена могут принимать решения, затрагивающие более чем одну функцию, то организация, по-видимому, децентрализованная.

4. *Количество контроля за работой подчиненных.* В сильно децентрализованной организации руководство высшего звена редко проверяет повседневные решения подчиненных ему руководителей. Оценка действий руководства делается на основании суммарных достигнутых результатов, уровня прибыльности и роста организации.

Преимущества централизации

1. Централизация улучшает контроль и координацию специализированных независимых функций, уменьшает количество и масштабы ошибочных решений, принимаемых менее опытными руководителями.
2. Сильное централизованное управление позволяет избежать ситуации, при которой одни отделы организации растут и развиваются за счет других или организации в целом.
3. Централизованное управление позволяет более экономно и легко использовать опыт и знания персонала центрального админоргана.

Преимущества децентрализации

1. Управлять особо крупными организациями централизованно невозможно из-за огромного количества требующейся для этого информации и, как следствие этого, сложности процесса принятия решений.
2. Децентрализация дает право принимать решения тому руководителю, который ближе всего стоит к возникшей проблеме и, следовательно, лучше всех ее знает.
3. Децентрализация стимулирует инициативу и позволяет личности отождествить себя с организацией. При децентрализованном подходе самое крупное подразделение организации кажется его руководителю совсем небольшим, и он может полностью понимать его функционирование, полностью контролировать его и ощущать себя частью этого подразделения. Такой руководитель может испытывать такой же энтузиазм в своем подразделении, как независимый предприниматель во всем своем бизнесе.
4. Децентрализация помогает подготовке молодого руководителя к более высоким должностям, предоставляя ему возможность принимать важные решения в самом начале его карьеры. Это обеспечивает приток в организацию талантливых руководителей. При этом предполагается, что талантливыми руководителями не рождаются, а становятся в процессе приобретения опыта. Поскольку при этом сроки продвижения от рядовых до высших должностей становятся короче, децентрализация способствует

тому, что честолюбивый и напористый молодой руководитель остается в фирме и растет вместе с ней.

Вопросы для повторения и обсуждения:

1. Перечислите и дайте характеристику основным принципам построения организационных структур.
2. Какие основные типы организационных структур наиболее широко используются сегодня?
3. Сформулируйте отличие органических от механистических структур управления.
4. В чем состоят относительные преимущества централизованных и децентрализованных структур?
5. Какие факторы обусловили разработку дивизиональных структур?
6. Приведите примеры ситуаций, в которых оказывается целесообразным использовать основные типы бюрократических структур.
7. Какая структура кажется Вам предпочтительной: централизованная или децентрализованная? Почему?
8. Приведите пример ситуации, в которой оказывается предпочтительным использование механистической, а не адаптивной структуры, и наоборот.
9. Что такое делегирование полномочий? Для чего оно необходимо?
10. Какие виды полномочий Вы знаете? Какие полномочия на Ваш взгляд делегируют чаще всего? Поясните Ваш ответ.
11. Назовите причины, которые могут, по Вашему мнению, препятствовать эффективному делегированию полномочий в организации.
12. XX век характерен появлением множества теоретических разработок организационных структур. Чем, в первую очередь, это вызвано.

Темы для рефератов:

1. Основные отличия отечественных и Западных подходов к формированию структур управления

2. Примеры успешного реформирования структур управления отечественных предприятий.
3. Оценка факторов, влияющих на построение структур управления.

Тестовые задания:

1. Какая организация просуществовала более 2 тыс. лет, практически не изменяя структуру?
 - а) Римская империя
 - б) католическая церковь
 - в) цивилизация инков
 - г) французский легион
2. К какому управленческому уровню вы отнесете водителя:
 - а) высшему
 - б) среднему
 - в) техническому
 - г) нет правильных вариантов
3. Каким преимуществом обладает линейная структура управления:
 - а) двойное подчинение работника
 - б) отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений
 - в) простота управления
 - г) перегрузка информацией, множество контактов с подчиненными
4. Каким недостатком обладает матричная структура управления:
 - а) двойное подчинение работника
 - б) отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений
 - в) простота управления
 - г) четко выраженная ответственность
5. В соответствии с характером связи, какой тип организационной структуры относится к адаптивным:
 - а) матричная
 - б) линейная
 - в) функциональная
 - г) линейно-функциональная

Задания для практической работы:

Задание 1:

1. Начертите схемы организационной структуры и структуры управления, исходные данные прилагаются (таблицы 1-2) .
2. Определите тип структуры управления и проанализируйте ее (линейные связи выполняются прямыми, функциональные – пунктирными линиями).
2. Внесите необходимые коррективы в штатное расписание (по вашему мнению) и начертите проектную схему структуры управления хозяйства с комментариями, объемом в одну страницу.

Таблица 1 – Численность административно-управленческого персонала ОАО «Черлена»

Должность	Среднегодовая численность, чел.
Директор	1
Зам. директора	1
Зам. директора по растениеводству	1
Зам. директора по идеологической работе	1
Зам. директора по кормопроизводству	1
Зам. директора по экономике	1
Главный инженер по ОТ и ТИБ	1
Главный бухгалтер	1
Главный энергетик	1
Главный агроном	1
Главный инженер	1
Главный экономист	1
Главный зоотехник	1
Главный диспетчер	1
Главный ветврач	1
Ведущий зоотехник	1
Прораб	1
Ведущий ветврач	1
Зав. автогаражом	1

Зав. рем мастерской	3
Зав. машинного двора	1
Диспетчер	1
Мастер строительных и монтажных работ	1
Бригадир	10
Зав. фермы	1
Зоотехник-селекционер	4
Ветврач	4
Ветфельдшер	1
Инженер по эксплуатации МТП	1
Инженер по механизации ТП	1
Инженер-энергетик	1
Механик ТП в животноводстве	1
Инженер-строитель	1
Зам.бригадира	5
Агроном-садовод	1
Агроном-семеновод	1
Агроном-агрохимик	1
Вед. экономист	1
Экономист	1
Инженер по снабжению и сбыту	1
Зам. главного бухгалтера	1
Вед. бухгалтер	1
Бухгалтер	11
Бухгалтер-кассир	1
Секретарь приемной руководителя	1
Специалист по кадрам	2
Председатель первичной организации профсоюзов	1
Всего	78

Таблица – 2. Штатное расписание СПК «Соковичи».

Председатель.	1
Зам. председателя по производству.	1
Зам. председателя по идеологической работе.	1
Нач. отдела снабжения.	1
Инженер по снабжению.	1
Инспектор по кадрам.	1

Гл. экономист.	1
Экономист.	2
Гл. бухгалтер.	1
Зам. гл. бухгалтера.	1
Бухгалтер по учету продукции растениеводства.	1
Бухгалтер по реализации продукции.	1
Бухгалтер по учету материальных ценностей	1
Бухгалтер по з/плате.	1
Бухгалтер уч. Соковичи.	1
Бухгалтер уч. Лапенки.	1
Бухгалтер уч. Роски.	1
Бухгалтер уч. Зайки.	1
Бухгалтер по животноводству.	1
Бухгалтер.	1
Бухгалтер автогаража.	1
Бухгалтер-кассир.	1
Гл. инженер.	1
Гл. энергетик.	1
Зав. гаражом.	1
Зав. складом запчастей.	1
Зав. нефтебазой.	1
Гл. агроном.	1
Гл. зоотехник.	1
Гл. ветврач.	1
Зав. уч. Соковичи.	1
Зав. уч. Лапенки.	1
Зав. уч. Роски.	1
Зав. уч. Зайки.	1
Диспетчер.	1
Юрисконсульт.	1
Зав. складом Соковичи.	1
Зав. складом Лапенки.	1
Зав. складом Роски.	1
Зав. складом Зайки.	1

Гл. инженер-строитель.	1
Гл. инженер по охране труда и технике безопасности.	1
Инженер по с.-х. машинам.	1
Инженер по трудоемким процессам.	1
Ведущий агроном-семеновод.	1
Агроном-семеновод.	1
Агроном-агрохимик.	1
Агроном-садовод.	1
Зоотехник-селекционер.	1
Зоотехник.	2
Ветврач.	2
Ветврач-гинеколог.	1
Ветфельдшер.	1

В СПК имеются производственные участки; Лапенки (с фермой КРС, свинофермой и конефермой), Соковичи (с фермой КРС и свинофермой), Роски (с фермой молочно-товарной фермой и фермой по откорму КРС), Зайки (с фермой КРС, молочно-товарной фермой и свинофермой).

Имеются: склад запчастей (2), ремонтная мастерская (3), гараж, нефтебаза, детский сад, столовая, пилорама, колбасный цех, строительный цех.

Все производственные подразделения растениеводческие и животноводческие подчиняются зам. председателя СПК по производству. Кроме того, ему подчиняются все гл. специалисты и нач. снабжения (за исключением гл. бухгалтера и гл. экономиста, которые подчиняются руководителю хозяйства).

Растениеводство подчиняется главному агроному, животноводство – главному зоотехнику.

Главному инженеру подчиняются службы: запчастей, мастерская, гараж, нефтебаза, гл. инженер-строитель и гл. энергетик.

Руководителю хозяйства подчиняются зам. по производству, зам. по информации, гл. бухгалтер, гл. экономист, юрисконсульт, диспетчер и инспектор по кадрам.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Деловая игра «Формирование модели организации»

Цель: Развитие у студентов способностей к самостоятельной работе по формированию модели организации, выявлению и анализу факторов, влияющих на эффективность ее деятельности.

Цели обучения:

В результате выполнения работы студент будет *иметь представление*:

- о факторах, влияющих на эффективность деятельности компании;
- о методах, используемых для формирования модели организации;
- иметь навыки:*
 - применения этапов моделирования производственных циклов при разработке продукции и ее производстве, а также выработки идей и концепций организации.

Правила игры (правила производства)

Продукция, не удовлетворяющая требованиям, не выдерживает контроля качества и не допускается на рынок.

Для выполнения задания необходимо:

- из исходного набора слов требуется создать по возможности наибольшее количество предложений;
- в произведенном слове буквы могут использоваться столько раз, сколько они встречаются в исходном наборе слов. Например, из исходного слова «высмотрел» можно произвести слово «смотреть», но нельзя «сотовым», так как в исходном слове только одна буква «о»;
- буквы исходного слова могут использоваться во всех словах составляемого предложения. Например, из исходного слова можно составить предложение: «Летом лес вырос еловым».
- Новое слово нельзя создавать путем изменения грамматической формы слова (падежа, числа и т.д.).
- Слова различаются не по написанию, а по значению: например: «замок» и «замок»)
- Недопустимо использование нелитературных слов (например, жаргонизмов);
- Допускается использование имен собственных;
- Предложение должно содержать подлежащее и сказуемое;
- Произведенное слово может использоваться только один раз в течение одного «производственного цикла»;

– Допустимое количество слов в предложениях – не менее 3 и не более пяти;

– Предложение необязательно должно нести смысловую нагрузку (например допустима фраза: «дом вышел из берегов»).

Задание

Вы – маленькая фирма, «производящая» слова и упаковывающая их в осмысленные предложения. Исследования рынка показали, что спросом пользуются предложения из 3-6 слов, таким образом, «упаковка, продажа и доставка» должны быть ориентированы на предложения из 3-6 слов.

Данная отрасль характеризуется сильной конкуренцией. Несколько новых фирм только что вышли на расширяющийся рынок. Так как сырье, технология и цены стандартны для всей отрасли, ваша конкурентоспособность зависит от двух факторов:

- объема производства;
- качества продукции.

Таким образом, основная задача подгруппы – создать организацию так, чтобы она работала максимально эффективно в течение производственных циклов. Между циклами у вас будет возможность реорганизации.

Перед началом каждого цикла вы получите исходный материал – слово или фразу. Ее буквы служат сырьем для производства новых слов, которые упаковываются в предложения.

Перед началом производственного цикла следует внимательно изучить правила производства.

Порядок работы

1. Из группы студентов заранее приглашаются два Руководителя Совета качества. Они получают правила производства и знакомятся с ними.
 2. Группа студентов делится на подгруппы (4-6 человек), которые образуют небольшие фирмы по производству слов.
 3. Подготовка (20 минут) – ознакомление с задачами занятия и с заданием, правилами производства и оценкой результатов в Совете качества. Совет состоит из представителей всех фирм-производителей, Руководителей Совета и преподавателя.
- По окончании самостоятельного изучения производителями правил, руководители Совета качества доводят еще раз оглашают наиболее важные правила, обращают внимание на основные критерии оценки качества продукта.

4. Моделирование происходит в соответствии с алгоритмом:

a. Время на выполнение – 10 минут, в течение которого участники создают организации и отвечают на следующие вопросы: каковы задачи организации? Как Вы их будете достигать? Как Вы спланируете работу? Какое разделение труда, власти и ответственности наиболее приемлемо при Ваших целях, задачах и технологии? Какие члены группы более подходят для каких задач?

b. Время на выполнение – 10 минут, в течение которого осуществляется первый производственный цикл. Все подгруппы получают исходный материал, т.е. два набора букв для двух производственных циклов (исходный материал должен состоять из 15-25 букв). Начинается отсчет времени. За одну минуту до окончания цикла преподаватель предупреждает об оставшемся времени, и работа прекращается по его истечении.

c. Время на выполнение – 10-15 минут, в течение которого Совет качества проверяет качество продукции и сообщает результаты. Участники анализируют работу первого цикла и реорганизуют фирму для второго производственного цикла.

d. Время на выполнение – 10 минут, в течение которого производственный цикл с новым набором букв.

e. Совет качества в течение 15 минут проверяет качество продукции и сообщает результаты. Участники анализируют организацию работы и готовят небольшие доклады о различных аспектах организации их фирмы.

f. Обсуждение докладов о результатах работы.

Вопросы для подготовки докладов и проведения дискуссии:

Какую организационную структуру имела Ваша фирма во время первого производственного цикла? Была ли она эффективной? Почему Вы так считаете?

Как осуществляется контроль качества?

Была ли произведена реорганизация и в чем она заключалась?

Возникали ли конфликты и как они решались?

Какие факторы оказали наибольшее влияние на эффективность организации?

Правила реализации продукции:

+ 1 балл – за каждое слово в принятом предложении;

- 1 балл – за каждое слово в не принятом предложении.

Приложение 2

Тест «Оцените свой предпринимательский потенциал»

Оцените самого себя по приведенным ниже 15 характеристикам, используя следующую шкалу:

- 1- совершенно не согласен
- 2 – не согласен
- 3 – согласен
- 4 – полностью согласен

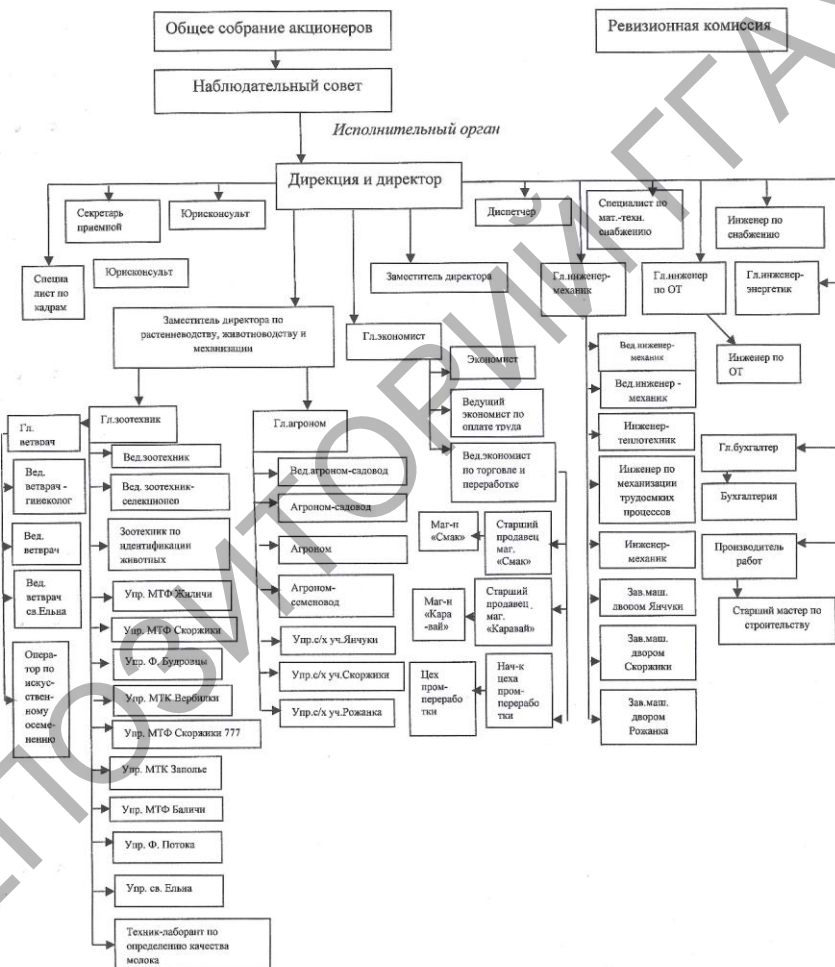
1. Я умею превращать идеи в конкретные дела и результаты.
2. Если я заинтересован в проекте, то могу не спать ночами, работая над ним.
3. Я готов идти на жертвы ради долгосрочной выгоды.
4. В детстве меня считали скорее “сорвиголовой”, нежели “паинькой”.
5. Я часто обнаруживаю незаметные для других тенденции, взаимосвязи и структуры.
6. Мне всегда нравилось проводить большую часть времени в одиночестве.
7. Меня называют упрямым человеком
8. Я предпочитаю работать вместе со сложным, но компетентным, а не конгениальным, но менее сведущим человеком.
9. В детстве я работал почтальоном, продавал лимонад или занимался другим “малым бизнесом”.
10. Обычно я выполняю свои “новогодние обещания”.
11. Меня трудно отговорить, я стою на своем, даже когда сталкиваются с серьезными препятствиями.
12. Я быстро восстанавливаюсь после эмоциональных травм.
13. Я готов использовать все сбережения и, возможно, потерять их.
14. Я устаю от ежедневной рутины.
15. Если я чего-то хочу, я четко знаю, чего именно. Подсчет баллов. Сложите все 15 оценок. Если вы набрали 50-60 баллов, ваш предпринимательский потенциал очень высок. 30-50 баллов – у вас неплохие шансы стать хорошим предпринимателем, были бы желание и мотивация. Ниже 30 баллов – ваш предпринимательский потенциал, скорее всего, невелик. Вернитесь к каждому пункту и подумайте, что вы можете изменить, чтобы повысить (или понизить, в зависимости от ваших карьерных интересов) свои предпринимательские качества.

Приложение 3

Открытое акционерное общество «Щучинагропродукт»

Органы управления

Контрольный орган



ГЛОССАРИЙ

АДАПТИВНАЯ СТРУКТУРА – организационная структура, позволяющая гибко реагировать на изменения в окружающей среде, и тем самым принципиально отличающаяся от механистической (или бюрократической) структуры. Называется также органической структурой.

АДМИНИСТРАТИВНЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ – форма полномочий, передаваемая административным функциям и руководителям, в отличие от линейных полномочий, когда последние передаются подчиненным.

АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ – процесс стратегического планирования, предназначенный для контроля факторов, внешних по отношению к организации, с целью определения возможностей и опасностей.

АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ – процесс исследования организационной структуры и системы управления предприятия на предмет жизнеспособности, обеспечения конкурентоспособности в целях повышения их воздействия на результаты деятельности.

АНАЛИЗ СИТУАЦИИ – изучение параметров управляемого объекта, внешних условий и конкретной ситуации его функционирования при разработке или реализации управленческого решения.

АНАЛИЗ СОДЕРЖАНИЯ РАБОТЫ – определение задач, которые должны быть выполнены, а также индивидуально-социальные характеристики такой работы для обеспечения более эффективного и целесообразного найма работников.

АСУ – АВТОМАТИЗИРОВАННАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ – ряд технологий производства, позволяющих осуществлять управление и контроль за работой оборудования при помощи ЭВМ.

БЮРОКРАТИЯ – тип организации, для которой характерно специализированное распределение труда, четкая управленческая иерархия, правила и стандарты, показатели оценки работы, принципы найма, основывающиеся на компетенции работника.

ВЕРТИКАЛЬНОЕ РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА – разделение и координации усилий составляющих работу компонентов (управление / производство). Вертикальное разделение труда создает уровни управления.

ВЕНЧУРНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ – небольшое предприятие (фирма), занимающееся прикладными научными исследованиями или разработками, проектно-конструкторской деятельностью, внедрением технических и технологических новшеств.

ВЗАИМОЗАВИСИМОСТЬ ФАКТОРОВ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ – сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие.

ВЛАСТЬ – возможность действовать или способность воздействовать на ситуацию или поведение других людей.

ВЛАСТЬ В ОРГАНИЗАЦИИ – ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия части людей в организации на выполнение заданий.

ВЛАСТЬ, ОСНОВАННАЯ НА ВОЗНАГРАЖДЕНИИ – власть, основанная на убежденности исполнителя, что лицо, оказывающее влияние, имеет возможность удовлетворить его активную потребность или доставить ему удовольствие.

ВЛАСТЬ, ОСНОВАННАЯ НА ПРИНУЖДЕНИИ – влияние, основанное на вере исполнителя, что оказывающий влияние может наказать его или се, затруднив удовлетворение насущных потребностей исполнителя.

ВЛИЯНИЕ – поведение какого-либо человека, которое изменяет отношение и чувства к нему других людей.

ВНЕШНЯЯ СРЕДА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ – компоненты макросреды, инфраструктуры региона и микросреды предприятия, оказывающие прямое или косвенное влияние на его устойчивость, эффективность и конкурентоспособность.

ВНУТРЕННИЕ ПЕРЕМЕННЫЕ – ситуационный фактор внутри организации. К основным внутренним переменным относятся цели, структуры, задания, технологии и люди.

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ – в рамках теории мотивации – это все, что человеку может казаться ценным.

ГОРИЗОНТАЛЬНОЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ТРУДА – разделение работы в организации на составляющие компоненты.

ГРУППА – два лица или более, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо влияет на другого (других) и испытывает на себе его влияние.

ГРУППА РУКОВОДИТЕЛЯ – группа, состоящая из руководителя и подчиненных, находящихся в зоне его контроля.

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ – передача задач и прав получателю, который принимает на себя ответственность за них.

ДЕРЕВО ЦЕЛЕЙ – структурированная, построенная по иерархическому принципу (ранжированная по уровням) совокупность целей системы, программы, плана, в которой выделены главная цель («вершина

дерева»), подчинённые ей подцели 1-го, 2-го и т. Д. уровней («ветви дерева»).

ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ – организационная структура, в рамках которой право принимать решения распределяется вплоть до нижестоящих управленческих структур.

ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА – тип организационной структуры, разработанный в интересах больших организаций, для которых функциональные структуры уже перестают быть эффективными. Основными типами структур с отделениями являются региональные и продуктовые структуры, а также структуры, ориентированные на покупателя.

ЕДИНОНАЧАЛИЕ – принцип построения организации, согласно которому подчиненный должен принимать полномочия только от одного начальника и быть ответственным только перед ним.

ЗАДАНИЯ – предписанная работа, серия рабочих функций, которые должны быть завершены в определенной форме в рамках ограниченного периода времени.

ЗАКОН ЭФФЕКТА – концепция теории мотивации, согласно которой люди стремятся повторять тот тип поведения, который, по их оценкам, позволяет удовлетворить их потребности, и избегать поведения такого типа, которое не приводит к удовлетворению потребностей.

ИЕРАРХИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА – организационная структура, характеризующаяся многоуровневым управлением и незначительным объемом управления на каждом уровне.

ИЗУЧЕНИЕ МЕТОДОВ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА – анализ всех составляющих производственных операций для определения возможности их совершенствования.

КЛАССИЧЕСКАЯ ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ – подход к управлению, сложившийся на раннем этапе и основанный на идентификации общих принципов для их рационального использования в организации. Теоретики классической школы полагали, что можно отыскать лучшую систему организации путем определения основных функций данного бизнеса.

КОМПЕНСАЦИЯ – денежное вознаграждение, выплачиваемое организацией своим сотрудникам за выполненную ими работу.

КОМПЕТЕНТНОСТЬ – область полномочий управляющего органа, должностного лица; круг вопросов, по которым они обладают правом

принятых решений. Полномочия тех или иных органов и лиц устанавливаются законами, другими нормативными актами, положениями, инструкциями, уставами.

КОНТРОЛЬ – процесс, обеспечивающий достижение организацией поставленных целей.

КОСВЕННЫЕ ФАКТОРЫ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ – факторы окружающей среды, которые могут не оказывать немедленного и непосредственного воздействия на деятельность организации, но тем не менее влияют на ее деятельность.

КРУЖОК КАЧЕСТВА – группа работников подразделения, которые на добровольных началах собираются для того, чтобы обсудить проблемы качества и выработать идеи, направленные на повышение качества. Обычно члены группы получают специальную подготовку, позволяющую им выявлять проблемы, связанные с качеством.

ЛИНЕЙНЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ – полномочия, которые передаются от начальника непосредственно подчиненному и далее другим подчиненным.

МАКРОСРЕДА – экономическая, природная, социально-культурная, политическая среда, в условиях которой функционирует группа.

МАСШТАБ ОТКЛОНЕНИЙ – заранее установленная величина, на которую реально достигнутые результаты могут отличаться от запланированных; при этом не требуется принятия мер для корректировки.

МАТРИЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ – тип адаптивной структуры, в которой члены сформированной группы несут ответственность за свою деятельность и перед руководителем данного конкретного проекта, где они работают постоянно.

МЕЛКОСЕРИЙНОЕ ПРОИЗВОДСТВО – тип организации производственного процесса, при котором подразделения или обрабатывающие центры специализируются на определенных операциях. Обрабатываемые изделия (или обслуживаемый клиент) небольшими партиями проходят через систему.

МЕНЕДЖМЕНТ – совокупность принципов, форм, методов, приемов и средств управления производством и производственным персоналом с использованием достижений науки управления. Основная цель менеджмента – высокая эффективность производства, рациональное использование ресурсного потенциала предприятия.

МЕХАНИСТИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА – традиционно-бюрократическая форма организации, в противоположность органической или адаптивной структуре.

МИКРОСРЕДА – экономическая среда, связанная с предприятием и обслуживанием его клиентуры, включая поставщиков, покупателей, потребителей услуг, контактные группы, проявляющие интерес к фирме и способные влиять на ее деятельность.

МИССИЯ – в планировании основная общая цель или задача организации.

МОДЕЛЬ – представление предмета, системы или идеи в форме, отличной от формы целого, т.е. самого предмета. Модели играют полезную роль, потому что они упрощают реальность и тем самым облегчают возможность увидеть внутренние отношения.

НЕОБХОДИМОСТЬ КООРДИНАЦИИ – ситуация, возникающая при вертикальном и горизонтальном разделении труда. Без соответствующей координации люди не смогут работать вместе.

НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ – функция количества информации по конкретному фактору внешней среды и относительной уверенности в точности такой информации.

НЕСТАБИЛЬНАЯ ВНЕШНЯЯ СРЕДА – внешнее окружение с высоким уровнем взаимосвязанности факторов, что влечет за собою сложность, подвижность и неопределенность среды.

НЕФОРМАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ – спонтанно возникающие группы людей, которые регулярно вступают во взаимодействие для достижения определенной цели.

НОРМА УПРАВЛЯЕМОСТИ – число работников, непосредственно подчиненных одному руководителю.

ОБЪЕМ РАБОТЫ – количество различных операций, выполняемых одним рабочим, и частота их повторения.

ОБЪЕМ УПРАВЛЕНИЯ – число людей, находящихся в непосредственном подчинении руководителя.

ОКРУЖЕНИЕ ПРЯМОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ – внешняя среда, факторы которой непосредственно воздействуют на организацию, а сама организация непосредственно воздействует на эти факторы.

ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ – управление текущими событиями, включающее оперативное планирование, оперативный учет, оперативный контроль.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА – логические соотношения уровней управления и функциональных областей, организованные таким образом, чтобы обеспечить эффективное достижение целей.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ТИПА КОНГЛОМЕРАТА – один из видов адаптивной структуры, используемый очень крупными предпринимательскими организациями, действующими в различных областях. Конгломераты в целом не имеют единой структуры организации; в отдельных частях используют структуры различных типов.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА, ОРИЕНТИРОВАННАЯ НА ПОКУПАТЕЛЯ – тип организационной структуры, где отделения формируются в соответствии с основными группами покупателей.

ОРГАНИЗАЦИЯ ФОРМАЛЬНАЯ – группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели.

ПЛАНИРОВАНИЕ – процесс выбора целей и решений, необходимых для их достижения.

ПЛАНИРОВАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКИХ ПОТРЕБНОСТЕЙ – система управления материально-техническими запасами, нацеленная на то, чтобы иметь в запасе лишь то, что нужно для выполнения ближайших планов производства.

ПЛАНИРОВАНИЕ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ – применение методов планирования кадров и рабочей силы. Три этапа этого планирования предусматривают оценку наличных трудовых ресурсов, оценку будущих потребностей и разработку программы для удовлетворения этих потребностей.

ПОДВИЖНОСТЬ ВНЕШНЕГО ОКРУЖЕНИЯ – относительная быстрота изменения внешней среды организации.

ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ – формальная группа в организации, отвечающая за выполнение конкретного набора задач для организации в целом.

ПОЛНОМОЧИЯ – ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее сотрудников на выполнение заданий.

ПОСТРОЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ – процесс формирования структуры организации. Может называться также департаментализацией.

ПОТРЕБНОСТИ – психологический или физиологический дефицит чего-либо, отраженный в восприятии человека.

ПРАВИЛА – точное определение того, что следует делать в конкретной уникальной ситуации.

ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ КОНТРОЛЬ – фаза процедуры контроля, осуществляемая до начала собственно работы. На этой фазе происходит оценка планов, разработка процедур и правил работы, а также составление должностных инструкций в письменной форме.

ПРОГНОЗИРОВАНИЕ – метод планирования, в котором предсказание будущего опирается на накопленный опыт и текущие предположения относительно будущего.

ПРОДУКТОВАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА – структура, основным элементом которой являются отделения, ответственные за выпуск основных типов продукции.

ПРОЕКТНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА – временная организационная структура, формируемая для достижения конкретной, четко очерченной цели.

ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ – общий объем непрерывных взаимосвязанных действий или функций в рамках организации.

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ – подход к управленческой теории, основывающийся на концепции, согласно которой управление есть непрерывная серия взаимосвязанных действий или функций.

РАБОЧАЯ ГРУППА – состоящая из лиц, работающих вместе.

РЕГИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА – тип дивизиональной структуры, в которой используется географический принцип построения.

РУКОВОДИТЕЛИ НИЗШЕГО ЗВЕНА (ЛИНЕЙНЫЕ РУКОВОДИТЕЛИ) – руководители в организации на уровне, находящемся непосредственно над уровнем неуправленческого персонала.

РУКОВОДИТЕЛЬ ВЫСШЕГО ЗВЕНА – руководитель, отвечающий за решения для организации в целом или для значительной части этой организации.

РУКОВОДСТВО ОРГАНИЗАЦИИ – способность оказывать влияние на отдельных лиц и на группы, побуждая их работать на достижение целей организации.

СВЯЗУЮЩИЙ ПРОЦЕСС – в управлении – это процесс, необходимый для осуществления планирования, организации, мотивации и контроля. Основные связующие процессы – это принятие решений и общение (коммуникация). Руководство тоже можно рассматривать как связующий процесс.

СИСТЕМА – единство, состоящее из взаимозависимых частей, каждая из которых приносит что-то конкретное в уникальные характеристики целого. Организации считаются открытыми системами, потому что они динамично взаимодействуют с внешней средой.

СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД – концепция, утверждающая, что оптимальное решение есть функция факторов среды в самой организации

(внутренние переменные) и в окружающей среде (внешние переменные). В данном подходе сделана попытка интегрировать отдельные аспекты исторически предшествующих школ управления путем сочетания определенных приемов. Концепция управления в конкретных ситуациях для более эффективного достижения целей организации. Известен под названием "конкретный подход".

СЛОЖНОСТЬ ВНЕШНЕГО ОКРУЖЕНИЯ – определяется числом внешних факторов, на которые организации приходится реагировать, а также степенью переменчивости каждого такого фактора.

СОЗДАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ – процесс создания структуры организации, которая дает возможность ее сотрудникам эффективно работать вместе для достижения целей организации.

СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОЕ РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА – с точки зрения технологии – это ситуация, при которой лица, как лучшим образом справляющиеся с данной работой, выполняют ее для всей организации. Термин относится к горизонтальному разделению труда при малых составляющих компонентах – на сборочном конвейере.

СРЕДА КОСВЕННОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ – внешняя среда, факторы которой могут не оказывать немедленного и прямого воздействия на организацию, но, тем не менее, влияют на нее.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ – набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке конкретных стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

СТРАТЕГИЯ – общий, всесторонний план достижения целей.

ТАКТИКА - краткосрочная стратегия для достижения цели, разрабатываемая обычно на уровне руководителей среднего звена.

ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ – этап процедуры контроля, осуществляемый непосредственно в ходе проведения работ.

ТЕОРИЯ "Х" – термин Дугласа МакГрегора, относящийся к оценке авторитарного руководителя его исполнителей. Такой руководитель считает, что люди не любят работать, лишены всякого честолюбия, предпочитают, чтобы ими руководили, хотят защищенности, главный вывод — людей надо принуждать работать.

ТЕОРИЯ "Y" – термин Дугласа МакГрегора. В соответствии с этой теорией при соответствующих условиях люди будут стремиться к работе, тогда как преданность целям организации является функцией вознаграждений, связанных с достижением цели. Согласно этой теории большая часть населения обладает творческим потенциалом.

ТЕОРИЯ СИСТЕМ – концепция, в соответствии с которой менеджеры должны рассматривать организацию как открытую систему взаимосвязанных частей, которая пытается достигнуть разнообразных целей в изменяющейся внешней среде.

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ КАТЕГОРИИ ВУДВОРД – широко известная система типов классификации технологий. Типы технологий включают малосерийное, крупносерийное и непрерывное производство.

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ КАТЕГОРИИ ТОМПСОНА – система классификационных технологий. Они включают устойчивые или долговременные, среднесрочные и интенсивные типы технологий.

ТЕХНОЛОГИЯ – любое средство преобразования исходных материалов, будь то люди, информация или физические материалы – для получения желаемых продуктов или услуг.

ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ – последовательность выполнения взаимосвязанных операций по преобразованию предмета управленческого труда (информации) в продукт – управленческое решение.

УПРАВЛЕНИЕ – сознательное целенаправленное воздействие на людей и экономические субъекты, осуществляемое с целью направления их действий и получения желаемых результатов.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ – совокупность всех ресурсов, которыми располагает и которые использует система управления.

УСТАВ ПРЕДПРИЯТИЯ – зарегистрированный и утвержденный в установленном законом порядке документ, свод положений, правил деятельности юридического лица, определяющий его структуру, устройство, виды деятельности, отношения с другими лицами и государственными органами, права и обязанности.

ФОРМАЛЬНАЯ ГРУППА – группа, специально сформированная руководством посредством организационного процесса. Ее целью обычно является выполнение какого-либо конкретного задания.

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА – тип организационной структуры, построенной в соответствии с видами работ, выполняемыми отдельными подразделениями.

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОБЛАСТИ – области деятельности, в которых функционируют подразделения в интересах организации в целом. Сюда относятся маркетинг, производство, обучение кадров, планирование финансовых ресурсов.

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ – форма административных полномочий, при которой персонал может начать действия по ука-

заниям руководителя, но может также и наложить на них вето в пределах своей компетенции.

ЦЕЛИ – в организации – это конкретные конечные состояния или искомые результаты, которых хотела бы добиться группа, работая вместе. Формальные организации определяют цели через процесс планирования.

ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ – условие, при котором право принимать наиболее важные решения остается за высшими уровнями управления.

ШИРОКАЯ НОРМА УПРАВЛЯЕМОСТИ – норма управляемости, при которой каждый менеджер имеет большое (больше пяти) число подчиненных.

ШКОЛА НАУЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ – подход к управлению, для которого характерны применения научного метода, моделей и системной ориентации. Иногда называется *количественным подходом*.

ШКОЛА НАУЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ – первый формальный подход к управлению. Основан на том, что ручной труд может быть изменен, перепрофилирован через наблюдения, замеры, логику и анализ так, чтобы он стал более эффективным.

ШКОЛА ПОВЕДЕНЧЕСКИХ (БИХЕВИОРИСТИЧЕСКИХ) НАУК – концептуальный подход к управлению, который вырос из движения за человеческие отношения, сложившегося после второй мировой войны. Он основан на передовых концепциях психологии и социологии. Поведенческая школа помогала сотрудникам реализовать свой потенциал, применяя концепции поведенческих наук к проектированию организации и управлению ими, повышая тем самым их эффективность.

ШКОЛА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ – исторически существовавший концептуальный подход, в центре которого находится человеческий фактор, включающий и отношения между людьми в процессе работы. Известными исследователями этого направления были Мэри Паркер Фоллет и Элтон Мэйо.

ЭФФЕКТ ХОТТОРНА – условие, в котором новизна, интерес к эксперименту или повышение внимания к исследуемому вопросу приводит к искажению, слишком благоприятному результату во время эксперимента.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Веснин, В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2017. – 320 с.
2. Володько, В. Ф. Основы менеджмента: учебное пособие / В. Ф. Володько. – Минск: Адукацыя і выхаванне, 2016. – 303 с.
3. Воропаев, С. Н. Менеджмент: учебное пособие / С. Н. Воропаев, В. Д. Ермохин; Международная ассоциация «Агрообразование». – Москва: КолосС, 2017. – 246 с.
4. Всеобщая история менеджмента: учебное пособие / [И. И. Мазур и др.]. – Москва: Елима, 2017. – 776 с.
5. Глухов, В. В. Менеджмент: для экономических специальностей / В. В. Глухов. – Санкт–Петербург: Питер Пресс, 2017. – 600 с.
6. Гончаров, В. И. Менеджмент: учебное пособие / В. И. Гончаров. – Минск : Современная школа, 2016. – 635 с.
7. Дафт, Ричард Л. Менеджмент: [перевод с английского] / Л. Дафт. – Санкт–Петербург: Питер; Питер Пресс, 2017. – 863 с.
8. Егоршин, А.П. Основы менеджмента: Учебник для вузов / А.П. Егоршин. – Н.Новг.: НИМБ, 2018. – 320 с.
9. Зиновьев, В. Н. Менеджмент: учебное пособие / В. Н. Зиновьев, И. В. Зиновьева. – Москва: Дашков и К°, 2016. – 477 с.
10. Костин, В. А. Менеджмент: учебное пособие / В. А. Костин, Т. В. Костина. – Москва : Гардарики, 2017. – 334 с.
11. Круи, М. Основы риск – менеджмента / М. Круи, Д. Галай, Р. Марк. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 390 с.
12. Круглова, Н. Ю. Основы менеджмента: учебное пособие / Н. Ю. Круглова. – Москва: КноРус, 2018. – 499 с.
13. Менеджмент: учебное пособие / В. Н. Зиновьев, И. В. Зиновьева. – Москва: Дашков и К, 2017. – 477 с.
14. Менеджмент: пособие / И. В. Балдин, Г. Е. Ясников. – Минск: БГЭУ, 2017. – 305 с.
15. Менеджмент: учебник для высших учебных заведений по экономическим специальностям / [А. В. Игнатьева и др.]; под редакцией М. М. Максимцова, М. А. Комарова. – Москва: ЮНИТИ– ДАНА, 2018. – 320 с.
16. Менеджмент организации: учебник для высших учебных заведений по экономическим специальностям / А. В. Тебекин, Б. С. Касавев. – Москва: КноРус, 2017. – 407 с.
17. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Вильямс, 2016. – 672 с.

18. Райченко, А.В. Общий менеджмент: учебное пособие для слушателей образовательных учреждений по программе MBA и другим программам подготовки управленческих кадров / А. В. Райченко. – Москва: Инфра-М, 2016. – 382 с.

19. Тележников, В.И. Менеджмент: учебник для студентов учреждений высшего образования по экономическим специальностям / В. И. Тележников. – Минск: Белорусский государственный экономический университет, 2016. – 507 с.

Учебное издание

Дорошкевич Иван Николаевич
Козлов Александр Анатольевич
Баркова Наталья Геннадьевна
Гудкова Наталья Александровна

МЕНЕДЖМЕНТ
Часть 1

Методические указания

Компьютерная верстка: Н.А. Гудкова

Подписано в печать
Формат 60х84/16. Бумага офсетная. Гарнитура Таймс.
Печать Riso. Усл.печ.л. 8,14. Уч.-изд.л. 7,90.
Тираж 200 экз. Заказ № 2579.

Учреждение образования
«Гродненский государственный аграрный университет»
Л.И. №02330/0548516 от 16.06.2009
230008, г. Гродно, ул. Терешковой, 28

Отпечатано на технике издательско-полиграфического отдела
Учреждения образования «Гродненский государственный
аграрный университет»
230008, г. Гродно, ул. Терешковой, 28