



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова»

**Н.В. Кузнецова**

**ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ.  
ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ:  
ПЛАНИРОВАНИЕ И ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ**

*Утверждено Редакционно-издательским советом университета  
в качестве учебного пособия*

Магнитогорск  
2022

**Рецензенты:**

кандидат философских наук,  
директор ООО «Орион», г. Магнитогорск  
**А.Ю. Жилин**

кандидат экономических наук, доцент,  
заведующая кафедрой экономики,  
ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный технический  
университет им. Г.И. Носова»  
**А.Г. Васильева**

**Кузнецова Н.В.**

**Теория и практика управления. Основные функции управления: планирование и целеполагание [Электронный ресурс] : учебное пособие /** Нина Владимировна Кузнецова ; ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова». – Электрон. текстовые дан. (1,52 Мб). – Магнитогорск : ФГБОУ ВО «МГТУ им. Г.И. Носова», 2022. – 1 электрон. опт. диск (CD-R). – Систем. требования : IBM PC, любой, более 1 GHz ; 512 Мб RAM ; 10 Мб HDD ; MS Windows XP и выше ; Adobe Reader 8.0 и выше ; CD/DVD-ROM дисковод ; мышь. – Загл. с титул. экрана.

ISBN 978-5-9967-2320-1

Учебное пособие составлено в полном соответствии с программой курса «Теория и практика управления». Пособие предназначено как для организации аудиторных занятий, так и для помощи студентам в самостоятельном освоении соответствующего раздела дисциплины «Теория и практика управления». Издание содержит теоретический материал курса, дополненный схемами и таблицами, вопросы для самоконтроля, творческие и тестовые материалы, список рекомендуемой для изучения литературы, глоссарий ключевых слов.

Издание предназначено для студентов для студентов направлений подготовки – 38.00.00 «Экономика и управление».

УДК 65.01+ 338

ISBN 978-5-9967-2320-1 © Кузнецова Н.В., 2022  
© ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный  
технический университет им. Г.И. Носова», 2022

## Содержание

ВВЕДЕНИЕ .....	4
ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ МАТЕРИАЛ .....	6
Тема 1. Планирование в менеджменте. Планирование в менеджменте: понятие, роль, задачи, принципы, виды, формы .....	6
Тема 2. Целеполагание в организации .....	39
МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ ЗНАНИЙ ПО КУРСУ «ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ» .....	61
Тестовые материалы .....	61
Практические работы .....	67
Семинарские занятия .....	72
Творческие задания .....	74
Ситуации для анализа .....	79
Деловая игра «Я - руководитель» .....	81
ГЛОССАРИЙ .....	87
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	99

## ВВЕДЕНИЕ

Менеджмент – это управление, которое является одной из важных функций в разных сферах человеческой деятельности. Менеджмент представляет собой науку о том, как добиться успеха в управлении и людьми и организациями, как создавать и совершенствовать организации, обеспечивать их развитие и достижение ими поставленных целей наиболее эффективными способами [Мен].

В современных условиях хозяйствования особое значение придается системе управления. От качества принимаемых и реализуемых управленческих решений во многом зависит эффективность функционирования организации в целом [31], ее взаимодействие с бизнес-сообществом [32].

«Теория и практика управления» как учебная дисциплина необходима для обеспечения качества специальной теоретической подготовки экономистов и управленцев и эффективности организаторской деятельности специалистов и управляющих, работающих как на предприятиях и учреждениях различных форм собственности и отраслей народного хозяйства, так и служащих в государственных органах управления. Овладение основами теории управления позволяет видеть любую проблему через систему-призму организационных отношений и находить путь к ее решению через организационно-конструктивную работу.

Целями освоения дисциплины «Теория и практика управления» являются:

- освоение теоретических знаний и приобретение практических навыков в области управления;
- формирование у студентов методологической основы для последующего изучения специальных аспектов менеджмента и формирования на этой базе цельной концепции современного менеджмента,
- приобретение навыков использования полученных знаний в управлении людьми и организациями
- формирование набора профессиональных компетенций будущего магистра по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент.

Курс «Теория и практика управления» носит общенаучный и междисциплинарный характер и должен быть полезен всем обучающимся вне зависимости от их дальнейшего выбора конкретной концентрации, а также их образовательной и карьерной траектории. Знания, умения, навыки и компетенции, полученные обучающимися в рамках этой учебной дисциплины, должны дать им серьезные конкурентные преимущества на рынке труда.

Целью пособия является формирование умений и профессиональных компетенций студентов по проведению анализа системы управления организации и процессов ее составляющих. Материал учебного пособия ориентирован на последовательное овладение обучающимися навыками профессиональной работы, предусмотренными в требованиях Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования нового поколения.

Пособие адресовано преподавателям, проводящим лекционные и семинарские занятия, студентам всех форм обучения, а также заинтересованным

лицам, самостоятельно изучающих курсы «Теория и практика управления», «Менеджмент» и других.

Данное пособие нацелено на помощь студентам и всем интересующимся вопросами и проблемами менеджмента в изучении курса «Теория и практика управления», понимании сущности процесса управления. Выполнение заданий в индивидуальной или групповой форме способствует развитию у обучаемых важных качеств, необходимых для выполнения профессиональных обязанностей в будущем.

**Условные сокращения**

ТУ - теория управления

УР - управленческие решения

ЛПР - лицо принимающее решения

ОСУ – организационная структура управления

СУ – система управления

ЖЦО – жизненный цикл организации

# ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ МАТЕРИАЛ<sup>1</sup>

## Тема 1. Планирование в менеджменте.

### Планирование в менеджменте: понятие, роль, задачи, принципы, виды, формы

Известный американский специалист в области планирования Р.Акоф назвал его проектированием будущего и желаемых путей его достижения, одним из самых сложных видов умственной деятельности, доступных человеку [8]. На рис. 1 представлены существенные характеристики процесса планирования.

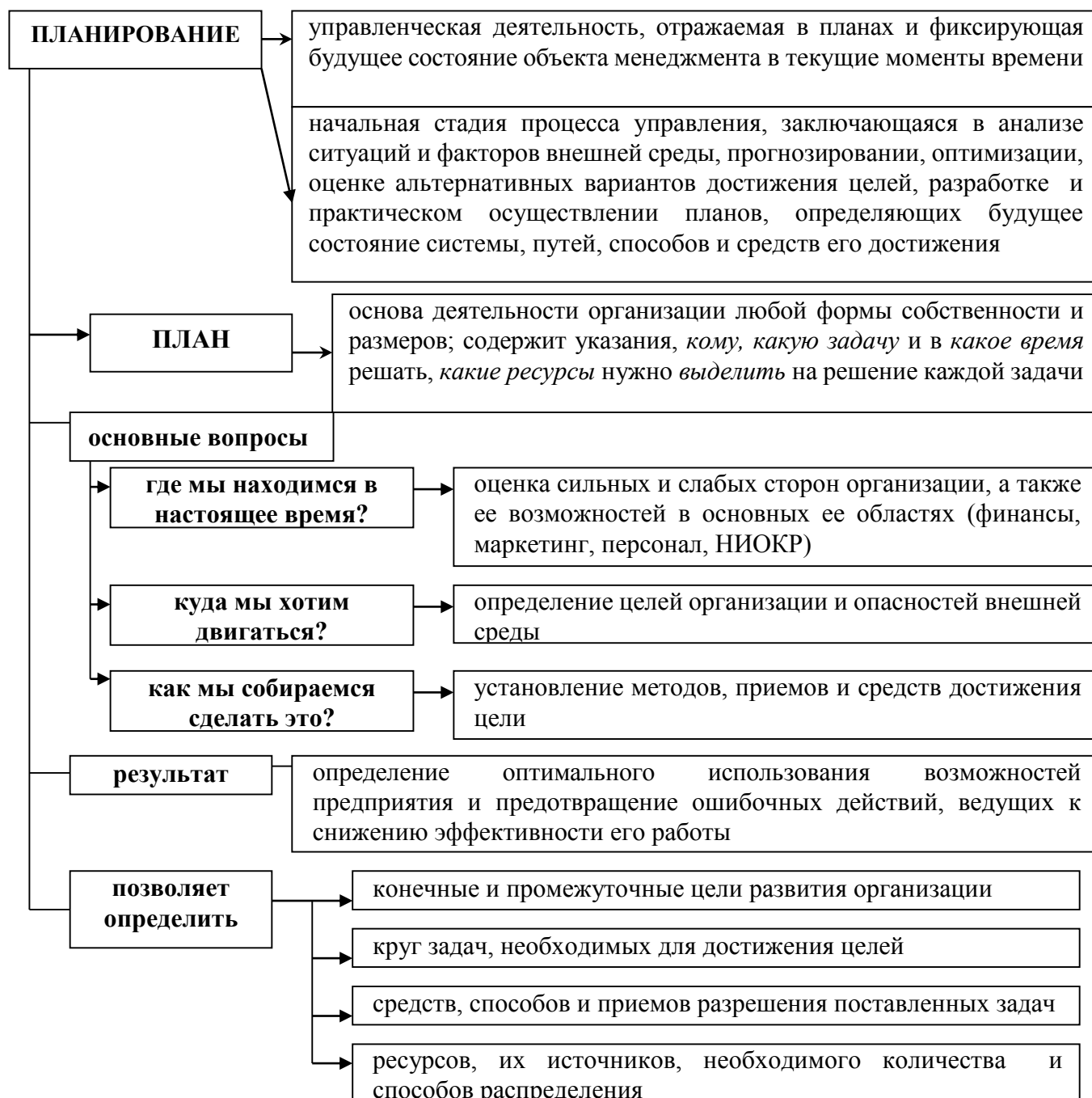


Рис. 1. Существенные характеристики планирования

<sup>1</sup> Составлено на основе [18;26;27;33;42]

Планирование – процесс определения целей и приоритетных направлений развития организации, а также программы по их достижению. Планирование это заблаговременное решение вопросов: Что следует сделать? Когда следует сделать? Как следует сделать? Кто должен сделать?

Задачи *планирования* как к процесса практической деятельности представлена на рис.2.

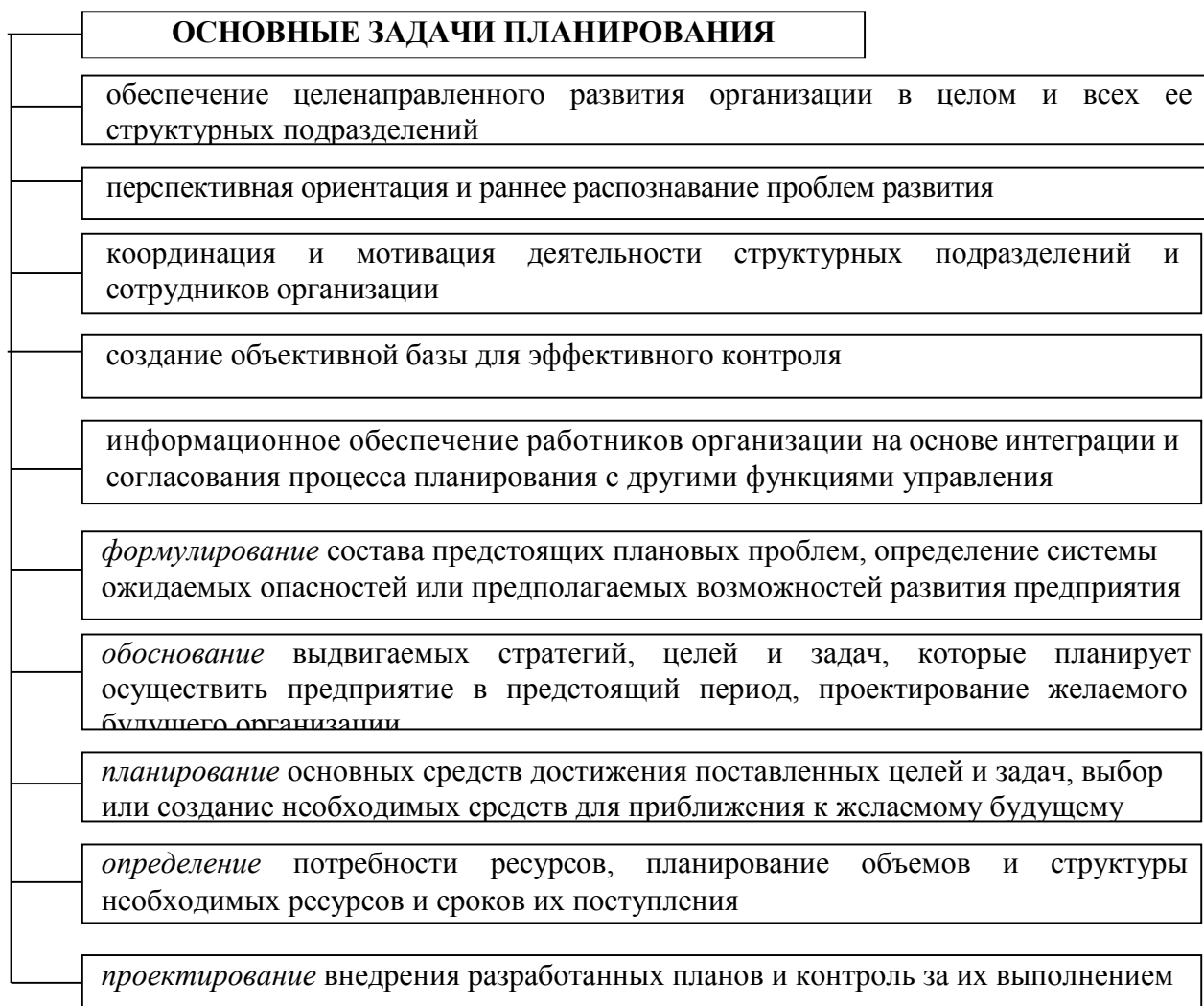


Рис. 2. Задачи планирования

Сущность планирования в условиях рыночной экономики заключается в научном обосновании на предприятиях предстоящих экономических целей их развития и форм хозяйственной деятельности, выбора наилучших способов их осуществления, на основе наиболее полного выявления требуемых рынком видов, объемов и сроков выпуска товаров, выполнения работ и оказания услуг и установления таких показателей их производства, распределения и потребления, которые при полном использовании ограниченных производственных ресурсов могут привести к достижению прогнозируемых в будущем качественных и количественных результатов.

Конечным результатом планирования является ожидаемый экономический эффект, определяющий в общем виде степень достижения заданных плановых

показателей, социально-экономических и других целей. Сравнение планируемого и фактического эффекта является основанием для оценки достигнутых конечных результатов, но и степени научной разработанности применяемых методов планирования на предприятии.

Планирование предполагает принятие конкретных решений, касающихся функционирования и развития различных частей организации, их увязку и интеграцию в интересах наиболее полного использования потенциала организации и оптимизации конечного результата [8]. Планирование также подразумевает составление специально разработанных документов – планов, которые опираются на прогнозы развития организации и создают основу для дальнейших конкретных действий на всех уровнях организации.

Процесс планирования осуществляется в соответствии с определенными правилами – принципами. Впервые общие принципы планирования сформулированы А. Файолем (таблица 1).

Таблица 1

### Принципы планирования по А.Файолю

Принципы планирования	Сущность принципов
Принцип необходимости планирования	означает повсеместное и обязательное применение планов при выполнении любого вида трудовой деятельности. Этот принцип особенно важен в условиях свободных рыночных отношений, поскольку его соблюдение соответствует современным экономическим требованиям рационального использования ограниченных ресурсов на всех предприятиях;
Принцип единства планов	предусматривающий разработку общего или сводного плана социально-экономического развития предприятия, то есть все разделы годового плана должны быть тесно увязаны в единый комплексный план. Единство планов предполагает общность экономических целей и взаимодействие различных подразделений предприятия на горизонтальном и вертикальном уровнях планирования и управления
Принцип непрерывности планов	закрывающийся в том, что на каждом предприятии процессы планирования, организации и управления производством, как и трудовая деятельность, являются взаимосвязанными между собой и должны осуществляться постоянно и без остановки;
Принцип гибкости планов	связанный с непрерывностью планирования и предполагающий возможность корректировки установленных показателей и координации планово-экономической деятельности предприятия
Принцип точности планов	определяемый многими факторами, как внешними, так и внутренними. Но в условиях рыночной экономики точность планов трудно соблюсти. Поэтому всякий план составляется с такой точностью, которую желает достичь само предприятие, с учетом его финансового состояния, положения на рынке и других факторов



В современной практике планирования помимо рассмотренных классических принципов широкую известность имеют и общеэкономические принципы.

1. **Принцип комплексности.** На каждом предприятии результаты экономической деятельности различных подразделений во многом зависят от уровня развития техники, технологии, организации производства, использования трудовых ресурсов, мотивации труда, доходности и других факторов. Все они образуют целостную комплексную систему плановых показателей, так что всякое количественное или качественное изменение хотя бы одного из них приводит, как правило, к соответствующим изменениям многих других экономических показателей. Поэтому необходимо, чтобы принимаемые плановые и управленческие решения были комплексными, обеспечивающими учет изменений как в отдельных объектах, так и в конечных результатах всего предприятия.

2. **Принцип эффективности** требует разработки такого варианта производства товаров и услуг, который при существующих ограничениях используемых ресурсов обеспечивает получение наибольшего экономического эффекта. Известно, что всякий эффект в конечном итоге заключается в экономии различных ресурсов на производство единицы продукции. Первым показателем планируемого эффекта может служить превышение результатов над затратами.

3. **Принцип оптимальности** подразумевает необходимость выбора лучшего варианта на всех стадиях планирования из нескольких возможных альтернатив.

4. **Принцип пропорциональности**, т.е. сбалансированный учет ресурсов и возможностей предприятия.

5. **Принцип научности**, т.е. учет последних достижений науки и техники.

6. **Принцип детализации**, т.е. степени глубины планирования.

7. **Принцип простоты и ясности**, т.е. соответствия уровню понимания разработчиков и пользователей плана.

Следовательно, основные принципы планирования ориентируют предприятие на достижение наилучших экономических показателей. Многие принципы тесно взаимосвязаны и переплетены между собой. Некоторые из них действуют в одном направлении, например, эффективность и оптимальность. Другие, например гибкость и точность, в разных направлениях.

Наряду с рассмотренными важнейшими принципами планирования большое значение в рыночной экономике имеют принципы участия и холизма в разработанном Р.Л Акоффом новом методе интерактивного планирования.

**Принцип участия** показывает активное воздействие персонала на процесс планирования. Он предполагает, что никто не может планировать эффективно для кого-то другого. Лучше планировать для себя – неважно насколько плохо, чем быть планируемым другими – неважно насколько хорошо. Смысл этого: увеличить свои желания и способности удовлетворить потребности как собственные, так и чужие. При этом главная задача профессиональных плановиков состоит в стимулировании и облегчении планирования другими для себя.

**Принцип холизма** состоит из двух частей: координация и интеграция.

Координация устанавливает, что деятельность ни одной части предприятия нельзя планировать эффективно, если ее выполнять независимо от остальных объектов данного уровня, а возникшие проблемы необходимо решать совместно.

Интеграция определяет, что планирование, осуществляемое независимо на каждом уровне, не может быть столь же эффективным без взаимосвязи планов на всех уровнях. Поэтому для ее решения необходимо изменение стратегии другого уровня.

Сочетание принципов координации и интеграции дает известный принцип холизма. Согласно ему, чем больше элементов и уровней в системе, тем выгодней планировать одновременно и во взаимозависимости. Эта концепция планирования «сразу всеми» противостоит последовательному планированию как сверху вниз, так и снизу вверх.

Существуют также такие принципы планирования, как централизованный, децентрализованный и комбинированный.

В табл.2 перечислены принципы современного планирования [51].

Таблица 2

Принципы современного планирования [51]

Принципы	Краткая характеристика
Единство научно-технических, социальных и экономических задач развития организации	Находит выражение в составе целевых параметров планирования деятельности организации, видах разрабатываемых планов, в критериях оценки плановых решений
Научная обоснованность и оптимальность решений	Обеспечивается применением современных информационных технологий, прогрессивных процедур и методов осуществления производственных процессов, использованием методов оптимального планирования экспериментов, оптимизации плановых решений, построения интегрированных систем подготовки и обработки данных
Доминирование стратегических аспектов в планировании	Требует обязательного использования специфических форм стратегического планирования на предприятии и подчинения ему всех других видов оперативного планирования
Комплексность планирования	Означает системную увязку всех разрабатываемых на предприятии мероприятий
Ресурсная сбалансированность планов	Реализуется составлением во всех сферах и на всех уровнях предприятия материальных, трудовых, финансовых, энергетических и прочих видах балансов
Гибкость и эластичность планирования	Требует динамичной реакции планов на отклонение в ходе работ или изменения внутренних и внешних факторов, а также способности сохранять необходимые резервы и предусматривать плановые альтернативы

Принципы	Краткая характеристика
Непрерывность планирования	Находит свое наиболее полное выражение в концепции скользящего планирования, в которой благодаря периодическому продлению планов долгосрочные укрупненные расчеты сочетаются с краткосрочным детальным планированием

В зависимости от главных целей или основных подходов используемой информации, нормативной базы, применяемых путей получения и согласования тех или иных конечных плановых показателей принято различать следующие методы планирования: экспериментальные, нормативные, балансовые, расчетно-аналитические, программно-целевые, отчетно-статистические, экономико-математические и другие. В таблице 3 представлена характеристика методов планирования.

Таблица 3

### Методы планирования

Методы планирования	Сущность метода
Расчетно-аналитический	основан на расчленении выполняемых работ и группировке используемых ресурсов по элементам и взаимосвязи, анализе условий наиболее эффективного их взаимодействия и разработке на этой основе проектов планов
Экспериментальный	проектировка норм, нормативов и моделей планов на основе проведения и изучения замеров и опытов, а также учета опыта менеджеров, плановиков и других специалистов.
Отчетно-статистический	состоит в разработке проектов планов на основе отчетов, статистики и иной информации, характеризующей реальное состояние и изменение характеристики деятельности предприятия.

В процессе планирования ни один из рассматриваемых методов не применяется в чистом виде.



Рис. 3. Подфункции процесса планирования

Планирование как процесс практической деятельности включает обычно несколько этапов или стадий, основное назначение которых состоит в следующем:

- *формулирование* состава предстоящих плановых проблем, определение системы ожидаемых опасностей или предполагаемых возможностей развития предприятия или фирмы;

- *обоснование* выдвигаемых стратегий, целей и задач, которые планирует осуществить предприятие в предстоящий период, проектирование желаемого будущего организации;
- *планирование* основных средств достижения поставленных целей и задач, выбор или создание необходимых средств для приближения к желаемому будущему;
- *определение* потребности ресурсов, планирование объемов и структуры необходимых ресурсов и сроков их поступления;
- *проектирование* внедрения разработанных планов и контроль за их выполнением.

Приведенный порядок планирования широко распространен на американских фирмах. Процесс планирования характерный для практики российских компаний схематично представлен на рис. 4.

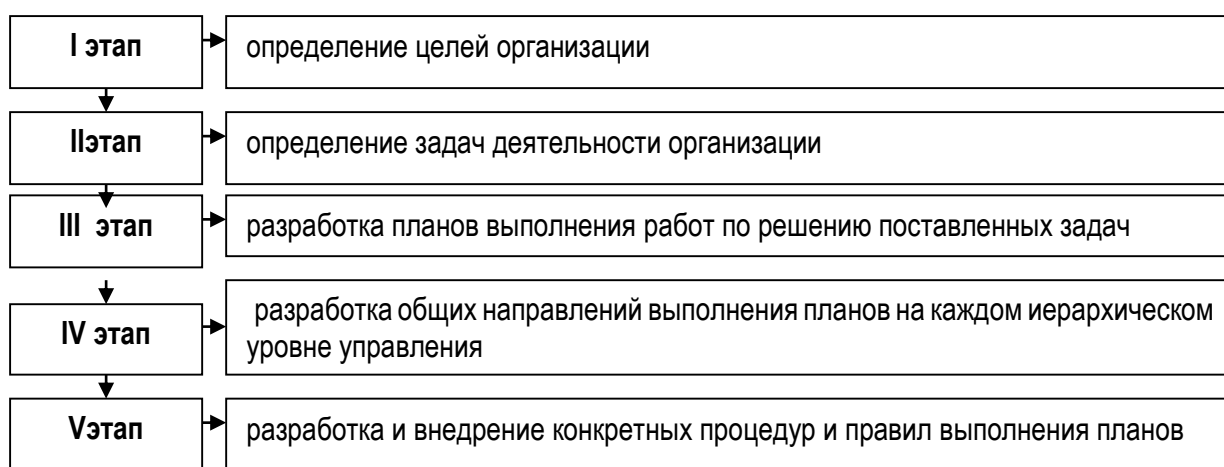


Рис. 4. Основные этапы процесса планирования

Правильный выбор вида, содержания и технологии внутрихозяйственного планирования на российских предприятиях имеет существенное значение не только для обоснования целей и планов, но и повышения эффективности производства и качества производимых товаров и услуг, выхода на внешний рынок.

В практической деятельности организаций существуют различные виды планирования (рис.5).

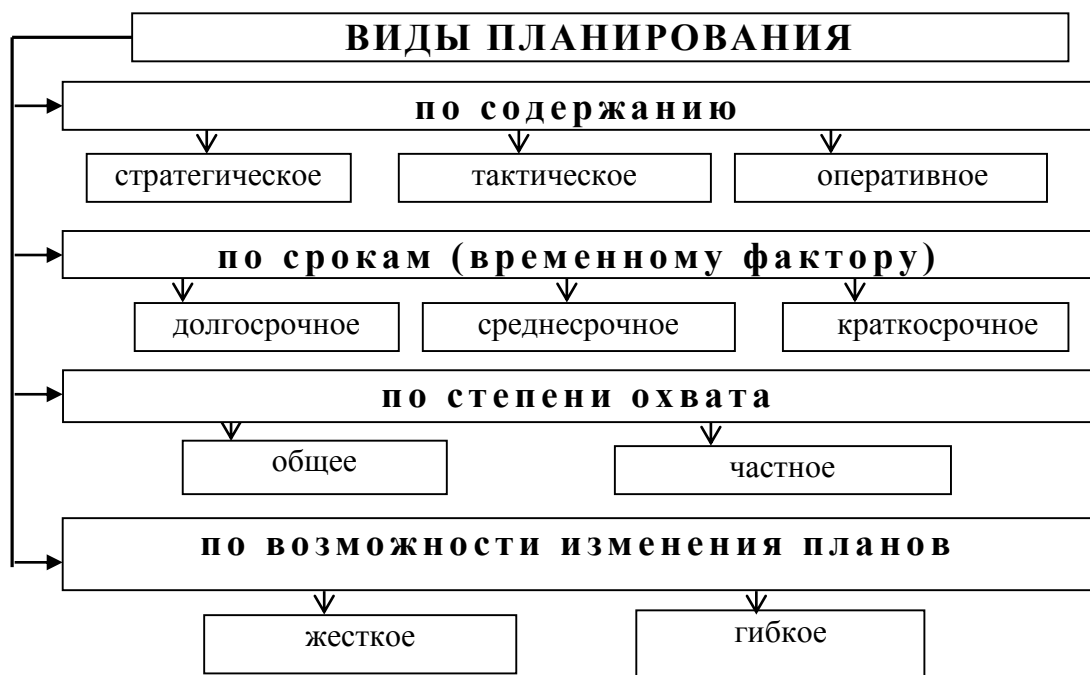


Рис. 5. Виды планирования

**Тактическое планирование** заключается в обосновании задач и средств, необходимых для достижения заранее установленных или традиционных целей (например, завоевать лидерство на рынке сбыта продукции).

**Стратегическое планирование** включает выбор и обоснование средств, задач и целей для достижения заданных или текущих для предприятия результатов.

**Нормативное планирование** требует открытого и обоснованного выбора средств, задач, целей и идеалов. Оно не имеет установленных границ или фиксированного горизонта. В таком планировании решающую роль играет правильный выбор идеала или миссии предприятия.

В зарубежной науке и практике в планировании будущего корпорации принято выделять четыре основных вида ориентации или технологии составления планов.

**По классификации Р.Л. Акоффа выделяют:**

*Реактивное планирование* базируется на анализе предшествующего опыта и истории развития производства и чаще всего опирается на старые организационные формы и сложившиеся традиции. Такое планирование рассматривает производственные проблемы по отдельности, а не как соответствующую систему, и потому не учитывает взаимодействие целого и его отдельных частей. Кроме того, оно основывается на ошибочном представлении, что если избавиться от ненужного, то получится требуемый результат. Это планирование начинает менеджер низшего звена с перечня того, что нужно предусмотреть для предстоящих изменений. Затем разрабатывается проект отыскания и устранения причины недостатков, производится оценка затрат и результатов по каждому проекту и устанавливаются нужные приоритеты. Далее отбирается проект, предполагающий обычно расходование больших ресурсов,

чем требуется в реальных условиях. Отобранный проект плана передается непосредственному руководителю, который после своей корректировки направляет его на следующий уровень управления. Передача проекта продолжается до тех пор, пока сводные планы не достигают высшего уровня управления, где происходит окончательный выбор варианта, знаменующий завершение аналитического процесса разработки внутрифирменного плана. Реактивное планирование, ориентированное на прошлое, очень часто приводит к вытеснению продуктов и услуг этих корпораций не только с внешнего, но и внутреннего рынка, поскольку другие фирмы лучше планируют и осваивают конкурентоспособную продукцию.

*Инактивное планирование* ориентируется на существующее положение предприятия и не предусматривает как возвращения к прежнему состоянию, так и продвижения вперед. Его основными целями являются выживание и стабильность производства. Свой стиль, традиции и правила инактивные организации ценят выше, чем экономичность или эффективность планово-производственной деятельности. Лучше всех существуют те предприятия с инактивным стилем управления, у которых выживание не зависит от продуктивности труда. Много примеров инактивного планирования можно найти на государственных предприятиях, в административных учреждениях, бюджетных организациях, а также в отделах обслуживания и функциональных службах различных предприятий (фирм). Инактивное планирование, ориентированное на настоящее, не способствует экономическому росту и развитию отечественных предприятий.

*Преактивное планирование* направлено на осуществление непрерывных изменений в различных сферах деятельности предприятий (фирм). В своем стремлении к лучшему преактивисты опираются на все достижения науки и техники, широко применяют эксперимент и прогнозирование, но мало используют накопленный опыт. Такое планирование состоит из прогнозирования будущего и подготовки к нему и осуществляется на предприятиях «сверху вниз». Начинается оно с прогнозирования внешних условий, затем формулируются важнейшие цели предприятия и его стратегия как целостная программа их достижения. Основная трудность преактивного планирования вытекает из того факта, что чем дальше в будущее проникает прогноз, тем больше вероятная ошибка. Поэтому эффективная подготовка возможна в лучшем случае для относительно близкого будущего. Следовательно, преактивное планирование, основанное на прогнозах, может быть эффективным лишь для относительно короткого периода.

*Интерактивное планирование* заключается в проектировании желаемого будущего и изыскании путей его построения. Такое планирование поэтому скорее сосредотачивается на повышении результативности со временем, его цель максимизировать свою способность обучаться и адаптироваться или развиваться. Ускорение социально-экономических изменений делает обучение и адаптацию ключевыми моментами интерактивного планирования. Ни одну проблему как для экономики или общества в целом, так и для отдельного предприятия (фирмы) нельзя решить навсегда или надолго, и поэтому по мере

ускорения изменений период действия планово-управленческих решений сокращается. Более того, решение одной проблемы создает новые, иногда и более трудные, чем решенные. Прогресс экономической науки, например, определяется в равной степени переходом как от простых проблем к сложным, так и от сложных решений к простым. Интерактивное планирование, ориентированное на взаимодействие прошлого, настоящего и будущего, направлено на повышение уровня индивидуального, организационного и общественного развития предприятия и всей страны и улучшение качества жизни людей.

В зависимости от содержания, целей и задач, длительности планового периода выделяют следующие формы планирования (рис. 6).



Рис. 6. Формы планирования

Организационно процесс планирования у большинства промышленных предприятий и корпораций осуществляется «сверху—вниз».

### **Стратегическое и текущее планирование**

В современных условиях организации уделяют все большее внимание стратегическому (перспективному) планированию как инструменту централизованного управления. На рис. 7 представлены существенные характеристики стратегического планирования.

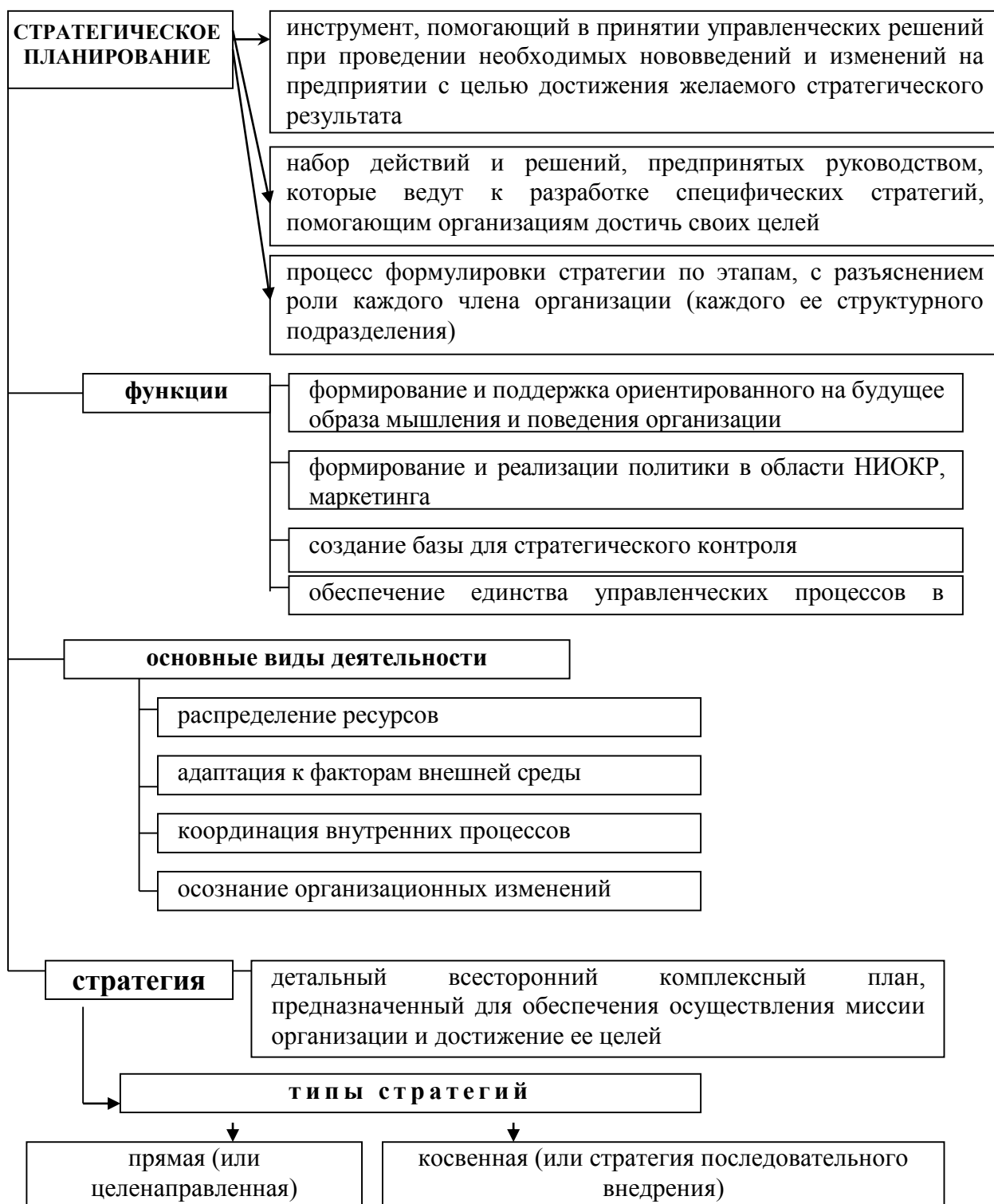


Рис. 7. Стратегическое планирование

Основная задача при стратегическом планировании - адаптация организации к внешней среде, что подразумевает четкое знание ситуации, ее возможностей и опасностей.

На рис. 8 перечислены сущностные характеристики стратегического плана.



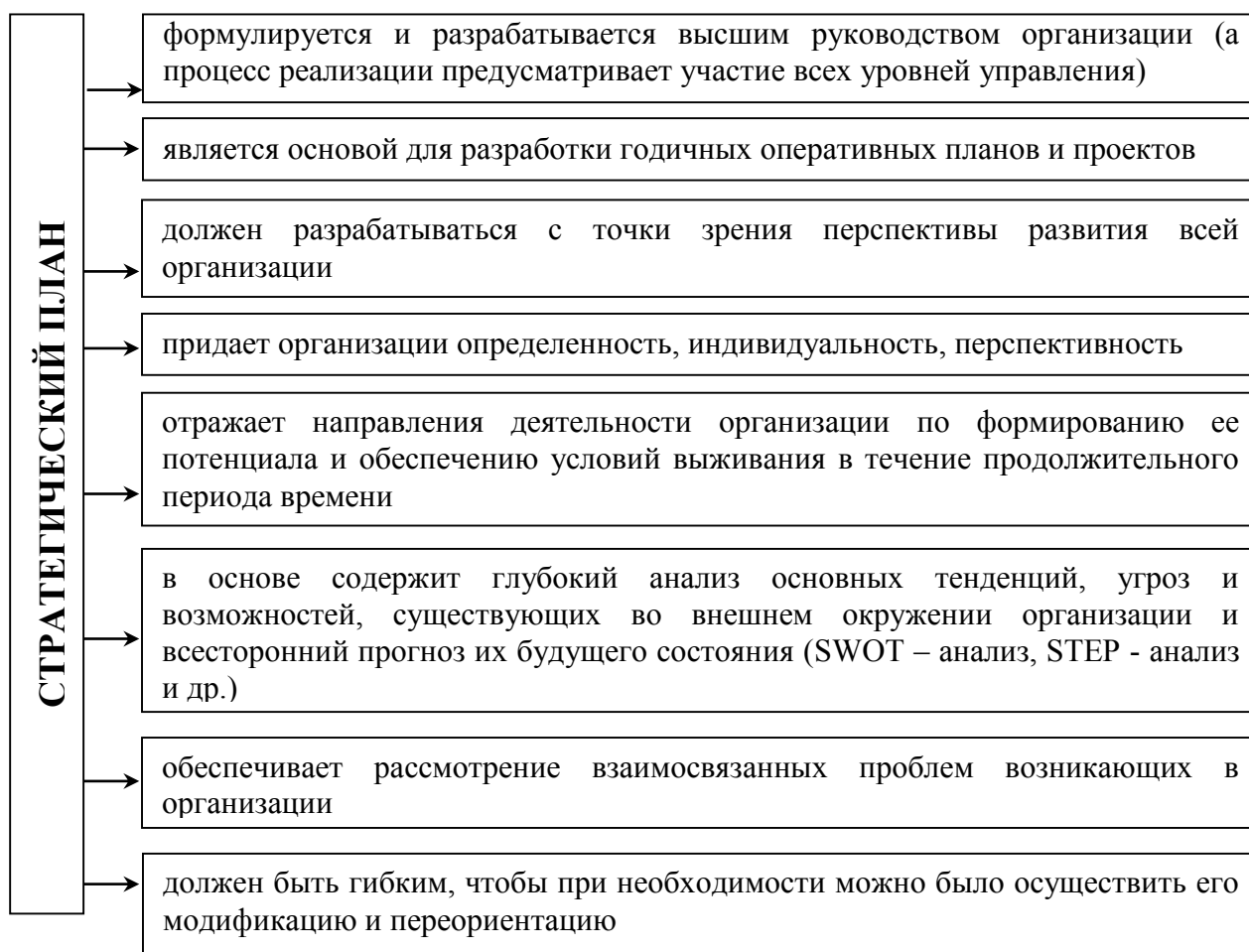


Рис. 8. Сущностные характеристики стратегического плана

Что же представляет собой процесс стратегического планирования?

На рис. 9-10 приведены схемы процесса и модели стратегического планирования в организации, при этом следует учитывать, что одной из самых распространенных причин неудачи (а порой и даже ошибкой), планирования является отсутствие ясно выраженной и тщательно продуманной цели деятельности.

В целом планирование это замкнутый цикл с прямой связью (разработка стратегии организации – реализация стратегии и контроль) и обратной связью (учет и анализ результатов реализации – уточнение положений плана).

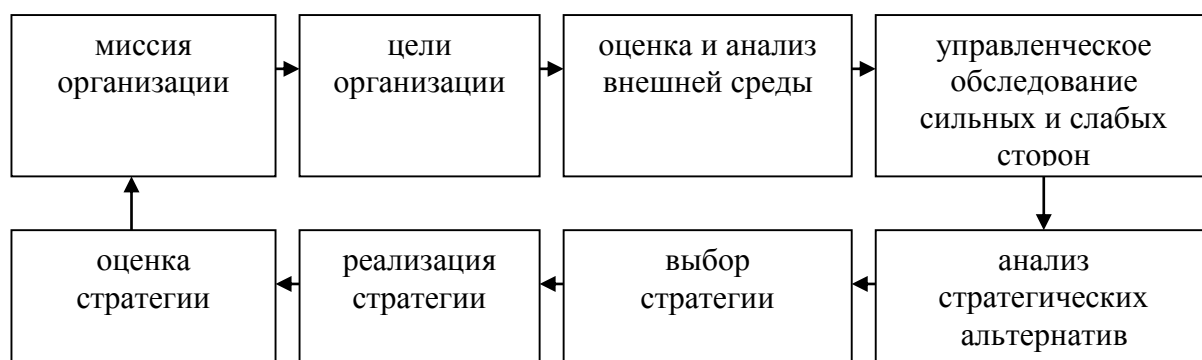


Рис. 10. Процесс стратегического планирования [50]



Рис. 9. Модель стратегического планирования [13]

Стратегическое планирование задает перспективные направления развития предприятия, определяет основные виды его деятельности, позволяет увязать в единую систему маркетинговую, проектную, производственную и финансовую деятельность. Стратегический план обеспечивает адаптацию предприятия к внешней среде, к распределению ресурсов и внутреннюю

координацию деятельности с целью выявления сильных и слабых сторон. Стратегический план на крупных предприятиях, как правило, долгосрочный. Но временной период стратегического плана для разных предприятий может быть различным и то, что является долгосрочным для одного предприятия, может быть краткосрочным для другого. Стратегическое планирование на предприятиях должно быть направлено на их долгосрочное развитие, достижение высоких темпов экономического роста. Развитие – это процесс, в котором увеличиваются возможности и желания предприятия удовлетворять свои желания и потребности потребителей. Таким образом, стратегическое планирование призвано обеспечить необходимый экономический рост и желаемый уровень развития предприятия на предстоящий долгосрочный период.

В стратегическом планировании важную роль играет государственное регулирование экономической политики, обоснование перспективных направлений развития всей рыночной системы.

В основе стратегического планирования лежит формирование стратегии развития предприятия и разработка мероприятий по ее достижению. Стратегия развития как перспектива понимается руководством компаний как концепция бизнеса и определяется как «как воспринятый путь завоевания мира», некая идеология развития. С другой позиции, стратегия развития как «проделка» есть некоторый специфический маневр, направленный на то, чтобы перехитрить конкурентов. В данном разрезе рассмотрения, она должна четко и ясно выражать цели и задачи развития предприятия для всех его работников, но быть неочевидной для конкурентов. В этом смысле стратегия может трактоваться высшим руководством – как отвлекающий маневр, обеспечивающий достижение конкурентных преимуществ и получение высокой и устойчивой прибыли. Однако для создания эффективной долгосрочной конкурентоспособной стратегии необходим анализ внешних и внутренних факторов, оказывающих влияние на деятельность организации, должен проводиться стратегический ситуационный анализ организации [КузСтр ан].

Стратегический анализ – это процесс исследования и оценки деятельности и рынка предприятия, в результате которого компания получает необходимую информацию для разработки долгосрочной конкурентоспособной стратегии. Стратегический анализ организации – важнейший этап формирования стратегии организации, ее маркетинговой политики, разработки бизнес-плана, проведения рекламной кампании [2;3;35;36;38;39;41]. Правильно подготовленный стратегический анализ предприятия помогает принять взвешенные управленческие решения и снижает риски существования в отрасли. Стратегический анализ представляется важнейшей функцией стратегического управления, являясь связующим звеном между стратегическим учетом и принятием стратегических управленческих решений [2;3;35].

Структуру и составляющие стратегического анализа организации схематично можно представить следующим образом (рис.11). Данная структура может эффективно быть применена и в деятельности предприятий малого бизнеса, способствуя достижению миссии и поставленных целей.

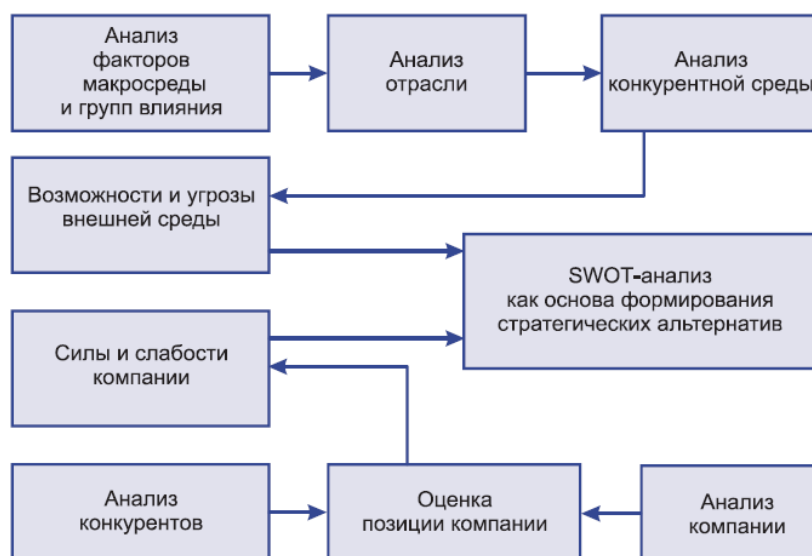


Рис. 11. Структура стратегического анализа [20]

Следует отметить, что ускорение изменений в окружающей среде, появление новых возможностей и преимуществ для ведения бизнеса, предоставляемых достижениями научно-технического прогресса, развитие информационных технологий (в рамках «цифrofизации» экономики), изменение роли человеческих ресурсов (увеличение роли интеллектуального капитала), формирование системы управления знаниями в компании приводят к резкому возрастанию значения стратегического управления. Не существует стратегии развития единой для всех компаний. Каждая организация уникальная в своем роде, поэтому и процесс разработки стратегии для каждой организации уникален, и зависит от ее позиции на рынке, динамики развития, потенциала, поведения конкурентов, состояния экономики и многих других факторов[36].

Процесс стратегического планирования на предприятии включает в себя осуществление следующих взаимосвязанных функций:

- 1) определение долгосрочной стратегии, основных целей и задач развития предприятия;
- 2) создание стратегических хозяйственных подразделений на предприятии;
- 3) обоснование и уточнение основных целей проведения маркетинговых исследований рынка;
- 4) осуществление ситуационного анализа и выбор направления экономического развития предприятия;
- 5) разработка основной стратегии маркетинга и укрупненное планирование производства продукции;
- 6) выбор тактики и уточненное планирование способов и средств достижения поставленных задач;
- 7) контроль и оценка основных результатов, корректировка выбранной стратегии и способов ее реализации.

В процессе стратегического планирования главные цели предприятия устанавливаются высшим руководством и согласуются со всеми подразделениями. Плановые службы предлагают каждому подразделению

варианты первоначальных показателей валовой и нераспределенной (чистой) прибыли на долгосрочный период. После их рассмотрения подразделения выдвигают свои предложения и, тем самым, создаются необходимые предпосылки для выработки общих целей стратегического планирования. В утвержденных планах предусматриваются общие цели предприятия, его место на рынке, организационная структура управления, финансовые результаты и т.д.

Таким образом, основная задача стратегического планирования на предприятиях состоит в обосновании важнейших целей и выработке правильной стратегии долгосрочного развития. В современной теории планирования принято выделять восемь основных сфер деятельности, в границах которых каждое предприятие определяет свои главные цели. Этими сферами являются положение предприятия на рынке, инновационная деятельность, уровень производительности, наличие производственных ресурсов, степень стабильности, система управления, профессионализм персонала и социальная ответственность.

При стратегическом планировании предприятиями могут использоваться такие стратегии, как разработка товара, стабилизация производства, проникновение на рынок, сокращение издержек, изменение цен, а также целевые стратегии: как маркетинговая, производственная, финансовая, конкурентная и т.д. На российских предприятиях широкое распространение получила стратегия выживания, на зарубежных – завоевание лидерства на рынке.

Стратегическое планирование имеет смысл только тогда, когда оно реализуется при управлении организацией, когда организация четко увязывает свои действия со своими планами и выделяет для их реализации необходимые ресурсы. Таким образом, организацией должна быть разработана четкая программа действий и налажен процесс реализации стратегического плана с учетом аспектов ценностно-ориентированного управления [40].

На основе стратегического плана и результатов среднесрочного планирования в организации разрабатываются годовые текущие (оперативные) планы и проекты.

На рис. 112 представлены сущностные характеристики текущего планирования в организации.

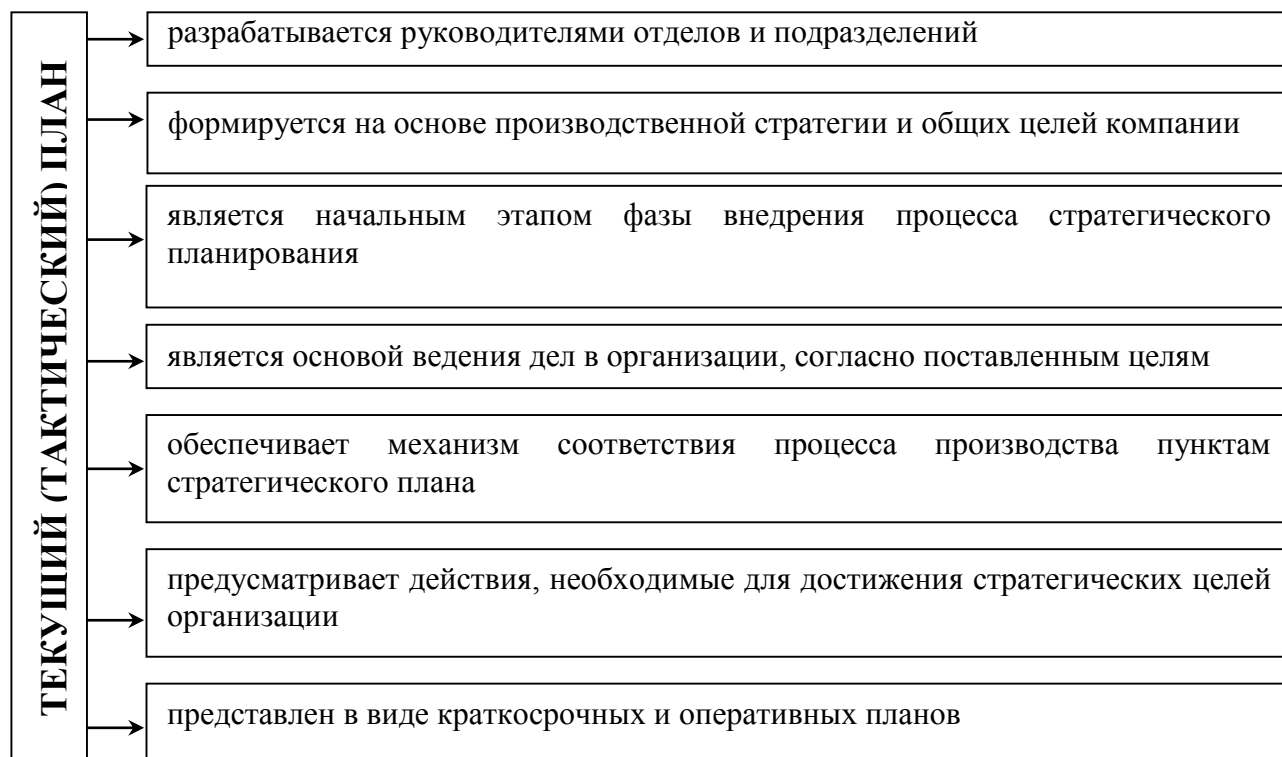


Рис. 12. Сущностные характеристики текущего плана

Руководители нижнего уровня управления каждой организации должны разрабатывать три различных типа планов для ежедневного контроля за производственным процессом и его соответствием общей стратегии корпорации. В табл.4 представлена характеристика основных типов текущих планов организации.

Таблица 4

#### Характеристика текущих планов

Тип плана	Роль в системе планов	Форма, в которой разрабатывается план
Функциональные планы	Необходимы для внедрения управленческих решений в различных функциональных сферах производства, подверженных стремительным изменениям, а также оказывают помощь при внедрении стратегического плана организации	Ключевые краткосрочные цели и тактические подходы к решению насущных проблем, возникающих на данном этапе в каждой из функциональных сфер
Единовременные планы	Разрабатываются в связи с внедрением какого-либо проекта или программы, выполняющих вспомогательную роль во внедрении общей стратегии и содержат указания по	Программы Проекты

Тип плана	Роль в системе планов	Форма, в которой разрабатывается план
	осуществлению действий, носящих разовый характер	
Стабильные планы	Содержат разработку конкретных указаний для регулярно повторяющихся операций типичных производственных процессов, которые не подвержены изменениям в долгосрочном периоде, а также стандартизируют решения по регулярно повторяющимся операциям, процессам	Правила и инструкции Рекомендации Свод стандартов Нормативные планы

Примеры функциональных планов [17;19;60] представлены в таблицах 5-7.

Таблица 5

### Основные аспекты функционального маркетингового плана

Основные сферы	Типичные вопросы, рассматриваемые в функциональном плане
Продукт (услуги)	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Какой продукт (услугу) мы выделяем как основной?</li> <li>◆ Какой продукт (услуга) приносит наибольшую прибыль?</li> <li>◆ Какой имидж мы пытаемся создать для своего продукта (услуги)?</li> <li>◆ Какие нужды потребителей удовлетворяют наши продукты (услуги)?</li> <li>◆ Какие изменения могут повлиять на нашу потребительскую ориентацию?</li> </ul>
Цена	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Конкурентоспособны ли наши товары в ценах?</li> <li>◆ Возможно ли установить систему скидок или других ценовых модификаций?</li> <li>◆ Соответствует ли система установления цен федеральным стандартам, или она носит специфические черты?</li> <li>◆ Какой тип цен мы применяем (высокие, средние, низкие)?</li> <li>◆ Какова марка прироста прибыли?</li> <li>◆ Какую систему ценообразования мы применяем (ориентированную на издержки производства, спрос или условия конкуренции)? Какой объем реализации наиболее эффективен?</li> </ul>
Реализация	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Есть ли какие-либо регионы, где продажи приносят большую прибыль?</li> <li>◆ Каковы основные каналы распределения?</li> <li>◆ Каковы цели, структура, управление в дистрибьюторских фирмах?</li> <li>◆ Необходимы ли какие-либо изменения в отношениях с дистрибьюторами в условиях оптовой торговли или реализации?</li> <li>◆ Какой должна быть организационная структура распределения?</li> <li>◆ На что ориентировано распределение продуктов, услуг (на конкретную территорию или определенный рынок)?</li> <li>◆ Каковы основные факторы, способствующие продвижению товаров потребителю?</li> </ul>
Факторы, способствующие продвижению товаров потребителю	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Каковы особенности рекламы для каждого из видов произведенной продукции, рынков, территории?</li> <li>◆ Какие виды средств массовой информации могут быть использованы в рекламной кампании?</li> </ul>

Таблица 6

## Основные аспекты функционального финансового плана

Основные сферы	Типичные вопросы, рассматриваемые в финансовом плане
Привлечение денежных средств	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Каковы основные издержки капитала (проценты по кредитам)?</li> <li>◆ Какова наиболее оптимальная пропорция между кратко- и долгосрочными заемными обязательствами?</li> <li>◆ Каков баланс между внешним и внутренним финансированием?</li> <li>◆ Каковы границы допустимого риска?</li> <li>◆ Какие формы лизинга могут быть использованы на базе имеющихся ресурсов (активов)?</li> </ul>
Распределение ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Каковы приоритеты в распределении ресурсов между фирмами, внутри корпорации или между подразделениями внутри отдельных фирм?</li> <li>◆ На базе чего будет осуществляться распределение ресурсов?</li> <li>◆ Каким объемом ресурсов может менеджер низового звена распоряжаться без особого распоряжения вышестоящих руководителей?</li> </ul>
Дивиденды и объем ликвидных средств	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Какой процент прибыли должен распределяться в качестве дивидендов?</li> <li>◆ Насколько важен вопрос стабильного уровня дивидендов?</li> <li>◆ Возможна ли выплата дивидендов в какой-либо иной форме, кроме денежной?</li> <li>◆ Каковы требования к объему ликвидных средств (минимально необходимое и максимально возможное количество) для поддержания общего баланса?</li> <li>◆ Насколько либеральна/консервативна политика заимствования денежных средств?</li> <li>◆ Каков необходимый объем лимитов?</li> <li>◆ Каковы сроки выплаты по текущим обязательствам?</li> <li>◆ Какими правилами следует руководствоваться при осуществлении платежей по долговым обязательствам?</li> </ul>

Таблица 7

## Основные аспекты функционального плана по управлению производством

Основные сферы	Типичные вопросы, рассматриваемые в плане
Оборудование и машины	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Является ли система размещения производственных мощностей централизованной?</li> <li>◆ Какова концентрация производственного оборудования? (Единая ли это производственная линия или совокупность большого числа единиц оборудования?)</li> <li>◆ Насколько интегрированы процессы производственного обмена?</li> <li>◆ Какой уровень автоматизации и механизации может быть использован?</li> <li>◆ Необходимо ли для данного производства оборудование с высокой мощностью?</li> </ul>
Покупка	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Сколько ресурсов необходимо?</li> </ul>



Основные сферы	Типичные вопросы, рассматриваемые в плане
	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Как мы будем выбирать поставщиков и устанавливать связь с ними?</li> <li>◆ Какой объем производственных запасов необходим?</li> </ul>
Оперативное планирование и контроль	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Какая система инвентаризации будет применяться?</li> <li>◆ Как будет осуществляться учет и контроль за процессом производства?</li> <li>◆ Каковы основные показатели, по которым контроль будет осуществляться в первую очередь (качество, издержки, расход материалов, простой и т. д.)?</li> <li>◆ Каковы должны быть меры наказания: превентивные или штрафные?</li> <li>◆ Какие акценты необходимо сделать в данном производстве (специализация, использование стандартов и т. д.)?</li> </ul>

Очень часто при разработке текущих планов у руководителей возникают трудности (препятствия), которые можно условно разделить на две группы (рис. 13).

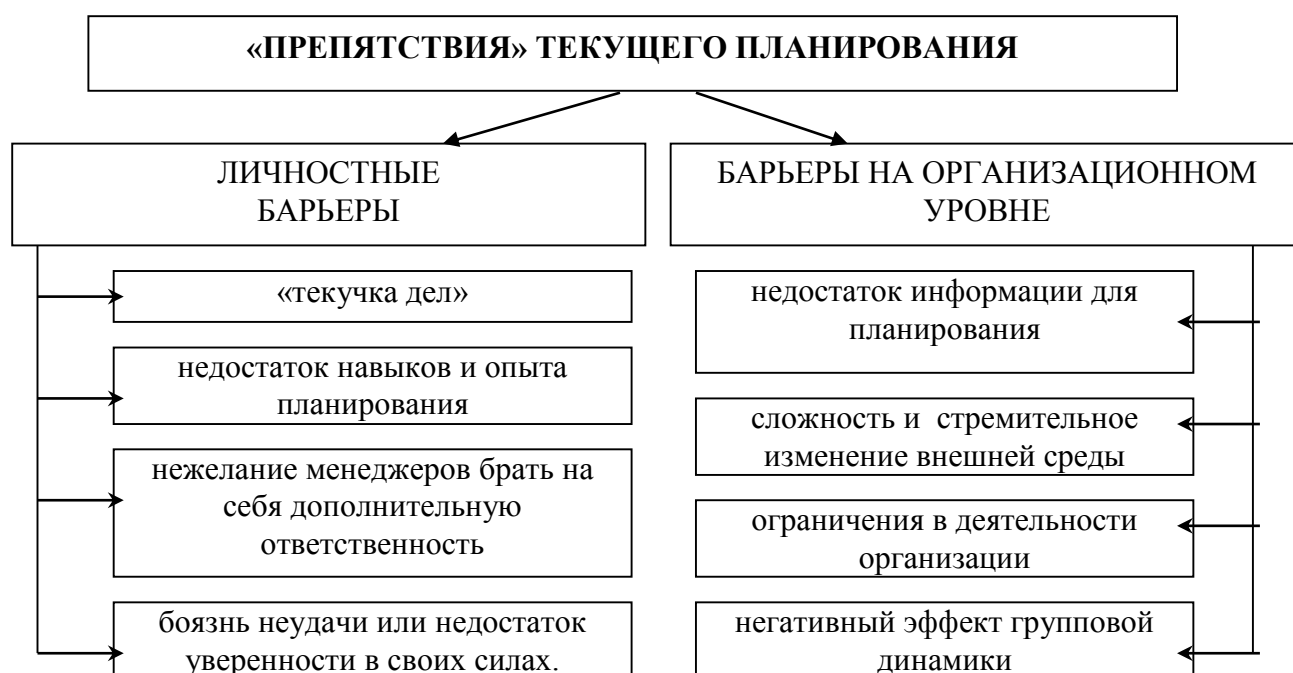


Рис. 13. Препятствия текущего планирования в организации

Данные барьеры, мешающие эффективному планированию, могут быть очень высокими, но отказываться из-за них от планирования нельзя.

В табл. 8 представлена сравнительная характеристика стратегического и текущего планирования в организации.

## Сравнительная характеристика стратегического и текущего планирования [51]

Признаки сравнения	Стратегическое планирование	Текущее (оперативное) планирование
Уровень менеджмента	Преимущественно высший	Все уровни с акцентом на средний
Основная ориентация	Проблемная ориентация	Временная ориентация
Вид проблем	Слабо структурированные. Качественные	Хорошо структурированные, количественные
Неопределенность	Высокая степень	Низкая степень
Сущность планирования	– ориентация на инновации, – стратегическая адаптация к внешней среде, – соблюдение правила: «делать эффективные вещи»	– ориентация на интеграцию, – координация внутренней среды, – соблюдение правила: «вещи делать правильно»
Целевой критерий	Создание потенциала успеха	Реализация потенциала успеха
Время планирования	Акцент на долгосрочное, частично краткосрочное и среднесрочное планирование	Акцент на краткосрочное и среднесрочное планирование
Единица планирования	Стратегические хозяйственные единицы	Все функциональные области и все области
Степень детализации	Укрупненная проработка	Детальная проработка
Исходная информация	Политика организации, внешняя среда	Основная и функциональная стратегии организации, внутренняя среда
Форма организации планирования	Централизованная (руководство)	Децентрализованная (централизованное регулирование)

### Прикладные аспекты планирования

К прикладным аспектам планирования можно отнести, моделирование, прогнозирование, линейное программирование и календарное планирование.

Кратко охарактеризуем их .

#### *Моделирование в практике управления*

В практике управления бывают ситуации, в которых традиционные методы не дают достаточного эффекта. В таких случаях при решении сложных проблем в управлении применяется моделирование[1;28;29;34;44].

**Моделирование** – процесс исследования реальной системы, включающий построение модели, изучение ее свойств и перенос полученных сведений на моделируемую систему.

**Модель** – это некоторый материальный или абстрактный объект, находящийся в определенном объективном соответствии с исследуемым

объектом, несущий о нем определенную информацию и способный его замещать на определенных этапах познания.

При разработке управленческих решений широко используются:

- **концептуальное моделирование**, т.е. предварительное содержательное описание исследуемого объекта, которое не содержит управляемых переменных, играет вспомогательную роль. Модели имеют вид схем, отражающих наши представления о том, какие переменные наиболее существенны и как они связаны между собой;

- **математическое моделирование**, т.е. процесс установления соответствия реальному объекту некоторого набора математических символов и выражений. Математические модели наиболее удобны для исследования и количественного анализа, позволяют не только получить решение для конкретного случая, но и определить влияние параметров системы на результат решения;

- **имитационное моделирование**, т.е. воспроизведение (с помощью ЭВМ) алгоритма функционирования сложных объектов во времени, поведения объекта. Имитируются элементарные явления, составляющие процесс, с сохранением их логической структуры и последовательности протекания. Это искусственный эксперимент, при котором вместо проведения испытаний с реальным объектом проводятся опыты на математических моделях.

Выделяют следующие основные этапы построения математических моделей.

**1. Содержательное описание моделируемого объекта.** Такое предварительное, приближенное представление объекта исследования называется *концептуальной моделью*. Этот этап является основой для последующего формального описания объекта.

**2. Формализация операций.** На основе содержательного описания определяется и анализируется исходное множество характеристик объекта, выделяются наиболее существенные из них. Затем выделяют управляемые и неуправляемые параметры, вводят символьные обозначения. Определяется система ограничений, строится целевая функция модели. Таким образом, происходит замена содержательного описания формальным (символьным, упорядоченным).

**3. Проверка адекватности модели.** По результатам проверки модели на адекватность принимается решение о возможности ее практического использования или о проведении корректировки.

**4. Корректировка модели.** На этом этапе уточняются имеющиеся сведения об объекте и все параметры построенной модели. При этом вносятся изменения в модель, и выполняется оценка ее адекватности.

**5. Оптимизация модели.** Сущность оптимизации (улучшения) моделей состоит в их упрощении при заданном уровне адекватности. В основе оптимизации лежит возможность преобразования моделей из одной формы в другую. Основными показателями, по которым возможна оптимизация модели, являются время и затраты средств для проведения исследований и принятия решений с помощью модели[63].

Основные положения, которые должны учитываться при построении моделей задач принятия решений, заключаются в следующем:

- ✓ модель создается исследователем для структуризации и уточнения предпочтений лица, принимающего решения, которое непосредственно участвует в ее разработке;
- ✓ модель должна быть логически непротиворечива;
- ✓ модель должна содержать описание всех возможных элементов задачи принятия решений и свойства этих элементов;
- ✓ модель должна давать возможность использовать реальную информацию о задаче, полученную от экспертов, ЛПР и других лиц;
- ✓ модель должна быть достаточно простой и удобной для анализа и использования ЛПР.

Выбор модели для проведения исследования является очень важным этапом работы, поскольку от этого выбора существенно зависят возможности получения результатов, а также возможность избежать многочисленных ошибок, которые могут носить принципиальный характер.

Моделирование - это концепция, которой уделено много внимания в практике управления. Финансовый анализ проводится с помощью различного типа моделей, которые позволяют структурировать и идентифицировать взаимосвязи между основными показателями. К числу таких моделей относятся дескриптивные, предикативные и нормативные.

**Дескриптивные модели**, известные также, как модели описательного характера, являются основными для оценки финансового состояния предприятия. К ним относятся: построение системы отчетных балансов, представление финансовой отчетности в различных аналитических разрезах, вертикальный и горизонтальный анализ отчетности, система аналитических коэффициентов, аналитические записки к отчетности. Все эти модели основаны на использовании информации бухгалтерской отчетности.

**Предикативные модели** - модели предсказательного, прогностического характера. Они используются для прогнозирования доходов предприятия и его будущего финансового состояния. Наиболее распространенным является расчет точки критического объема продаж, построение прогностических финансовых отчетов, модели динамического анализа (жестко детерминированные факторные модели и регрессионные модели), модели ситуационного анализа.

**Нормативные модели.** Модели этого типа позволяют сравнить фактические результаты деятельности предприятий с ожидаемыми, рассчитанными по бюджету. Эти модели используются, в основном, во внутреннем финансовом анализе. Их сущность сводится к установлению нормативов по каждой статье расходов по технологическим процессам, видам изделий, центрам ответственности и т.п. и к анализу отклонений фактических данных от этих нормативов. Анализ в значительной степени базируется на применении жестко детерминированных факторных моделей.

В качестве достоинств моделирования необходимо отметить следующие моменты:

- ✓ возможность построения адекватной модели, которой не свойственна непомерная сложность оригинала, т.к. точно отображены основные элементы, связи, зависимости;
- ✓ появляется возможность для экспериментальной деятельности (можно менять параметры, условия, ограничения и выяснять, к каким конечным результатам это может привести).

**Имитационное моделирование** строится в следующей последовательности:

- 1) постановка задачи: выделение основных проблем;
- 2) сбор эмпирической информации и анализ исходных данных;
- 3) формирование модели: выработка соглашений относительно принципов описания, допустимых упрощений измеряемых параметров и критериев оценки качества модели;
- 4) построение или выбор модели: описание подмоделей, определение параметров модели;
- 5) работа с моделью: проведение вычислений с целью изучения измерения результатов в зависимости от изменения условий функционирования модели, подготовка эксперимента;
- 6) проверка достоверности: согласование результатов вычислений с выходными данными (оценка ошибок в программе) и соответствия полученных результатов реальным данным;
- 7) представление результатов.

Имитационные модели «воспроизводят» поведение системы на протяжении ряда событий, анализ которых во времени дает важную информацию о поведении системы. После того, как такие события определены, требуемые характеристики системы необходимо регистрировать только в моменты реализации этих событий. Информация об операционных характеристиках систем накапливается в виде статистических данных таких наблюдений. Эта информация обновляется всякий раз при наступлении каждого из интересующих исследователя событий.

Так как для построения имитационных моделей не требуется использования математических функций, явным образом связывающих те или иные переменные, эти модели, как правило, позволяют имитировать поведение очень сложных систем, для которых построение математических моделей и получение соответствующих решений невозможно. Более того, гибкость, присущая имитационным моделям, позволяет добиться более точного представления о системе.

### **Лингейное программирование**

**Линейное программирование** – направление математики, изучающее методы решения экстремальных задач, которые характеризуются линейной зависимостью между переменными и линейным критерием оптимальности[48].

Линейное программирование – наиболее разработанный и широко применяемый раздел математического программирования (кроме того, сюда относят: целочисленное, динамическое, нелинейное, параметрическое программирование). Это объясняется следующим:

- математические модели большого числа экономических задач линейны относительно искомым переменных;
- данный тип задач в настоящее время наиболее изучен. Для него разработаны специальные методы, с помощью которых эти задачи решаются, и соответствующие программы для ЭВМ;
- многие задачи линейного программирования, будучи решенными, нашли широкое применение;
- некоторые задачи, которые в первоначальной формулировке не являются линейными, после ряда дополнительных ограничений и допущений могут стать линейными или могут быть приведены к такой форме, что их можно решать методами линейного программирования.

На рис. 149 представлены сущностные характеристики линейного программирования в управлении.

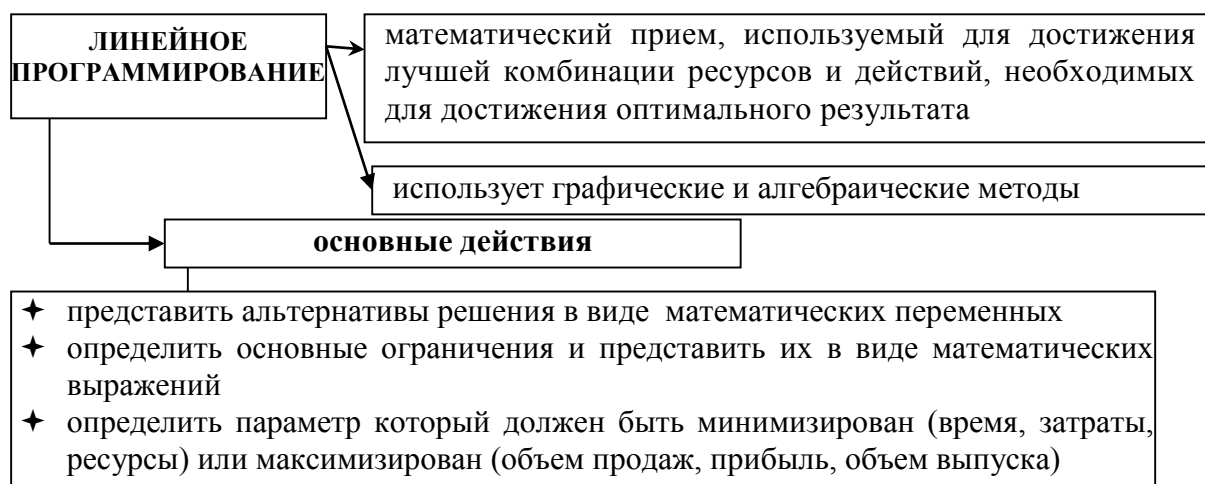


Рис. 14. Линейное программирование

Модели линейного программирования отличаются наглядностью и простотой. Их использование во многих практически важных задачах, связанных с принятием решений, оказалось высокоэффективным.

Круг задач, решаемых при помощи методов линейного программирования, достаточно широк. К числу основных задач относятся:

- задача об оптимальном распределении и использовании ограниченных ресурсов при производственном планировании (задачи оптимального планирования);
- задача о смесях (планирование состава продукции);
- задача о нахождении оптимальной комбинации различных видов продукции для хранения на складах (управление товарно-материальными запасами или "задача о рюкзаке");
- задача оптимального раскроя (материалов, заготовок);
- задача о назначениях;

– транспортные задачи (анализ размещения предприятия, перемещение грузов).

На рис.15 перечислены задачи линейного программирования.

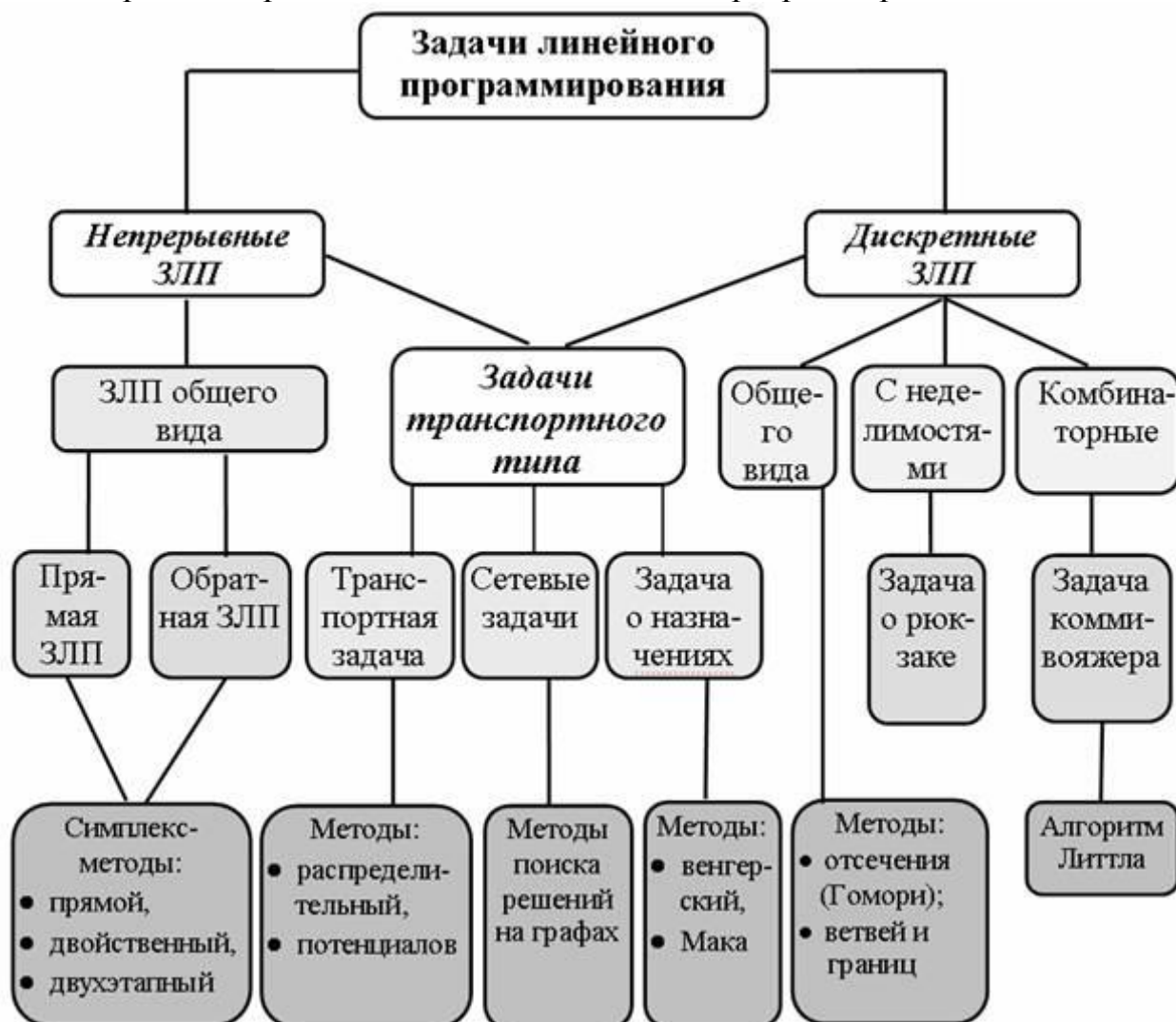


Рис. 15. Задачи линейного программирования

Экономико-математическая модель любой задачи линейного программирования включает:

- **целевую функцию**, оптимальное значение которой (максимум или минимум) требуется отыскать;
- **ограничения** в виде системы линейных уравнений или неравенств;
- **требование неотрицательности** переменных.

В общем виде модель линейного программирования для поиска оптимальных решений (производственных программ) имеет вид:

- целевая функция (формула 1):

$$F_x = c_1x_1 + c_2x_2 + \dots + c_nx_n \rightarrow \max(\min); \quad (1)$$

- ограничения (формула 2)

$$\begin{aligned} a_{11}x_1 + a_{12}x_2 + \dots + a_{1n}x_n &\{ \leq = \geq \} b_1, \\ a_{21}x_1 + a_{22}x_2 + \dots + a_{2n}x_n &\{ \leq = \geq \} b_2, \end{aligned} \quad (2)$$

...

$$a_{m1}x_1 + a_{m2}x_2 + \dots + a_{mn}x_n \{ \leq = \geq \} b_m;$$

- требование неотрицательности (формула 3):

$$x_j \geq 0, j = \overline{1, n}. \quad (3)$$

При этом  $a_{ij}, b_i, c_j$  ( $i = \overline{1, m}, j = \overline{1, n}$ ) - заданные постоянные величины.

Задача состоит в нахождении оптимального значения функции (1) при соблюдении ограничений (2) и (3).

Систему ограничений (2) называют функциональными ограничениями задачи, а ограничения - прямыми.

Наибольший эффект при решении задач линейного программирования может быть получен при использовании в MS EXCEL надстройки «Поиск решения». В Приложении И дана характеристика основных элементов диалогового окна «Поиск решения». Пример рабочего листа EXCEL с основными элементами управления представлен на рис.16.

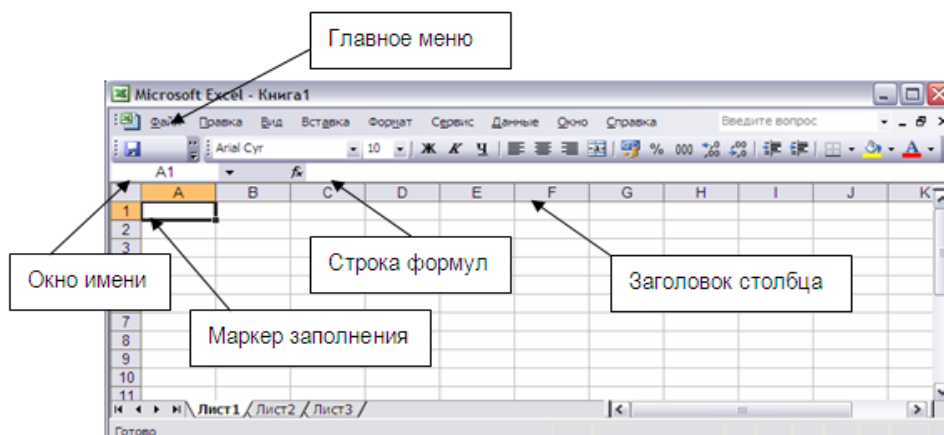


Рис. 16. Рабочий лист EXCEL с основными элементами управления

Для решения задач линейного программирования (например, транспортной задачи) на ПК с использованием пакета EXCEL необходимо выполнить следующие действия **алгоритма**:

- I. Ввести условия задачи
  1. Создать экранную форму для ввода:
    - переменных,
    - целевой функции,
    - ограничений,
    - граничных условий.
  2. В экранную форму ввести описания исходных данных:
    - коэффициенты целевой функции,
    - коэффициенты при переменных в ограничениях,
    - правые части ограничений.
  3. В экранную форму из математической модели ввести:
    - формулу для расчета целевой функции,
    - формулы для расчета значений левых частей ограничений.



4. В окне ПОИСК РЕШЕНИЯ для описания целевой функции задать целевую ячейку и направление оптимизации целевой функции.
5. В окне ПОИСК РЕШЕНИЯ для описания ограничений и граничных условий ввести:
  - ячейки со значениями переменных,
  - граничные условия для допустимых значений переменных,
  - соотношение между правыми и левыми частями ограничений.

## II. Решить задачу

1. В окне ПОИСК РЕШЕНИЯ установить параметры решения задачи.
2. В окне ПОИСК РЕШЕНИЯ запустить задачу на решение.
3. В окне РЕЗУЛЬТАТ выбрать формат вывода решения.
4. Сформировать отчеты (отчет по результатам, отчет по пределам, отчет по устойчивости) и провести их анализ.

MS EXCEL позволяет представить результаты ПОИСКА РЕШЕНИЙ в форме отчетов:

- результаты (Answer) – в отчет включаются исходные и конечные значения целевой и изменяемых ячеек, дополнительные сведения об ограничениях;

- устойчивость (Sensitivity) - отчет содержит сведения о чувствительности решения к малым изменениям в изменяемых ячейках или в формулах ограничений;

- пределы (Limits) – в отчет помимо исходных и конечных значений в изменяемых и целевой ячейках, включаются верхние и нижние границы значений, которые могут принимать влияющие ячейки при соблюдении ограничений.

### **Прогнозирование**

Прогнозирование является самостоятельным методом анализа состояний среды, оно входит в некоторые другие методы в качестве составляющего элемента.

**Целью прогнозирования** является получение научно обоснованных вариантов тенденций развития показателей качества, элементов затрат и других показателей, используемых при разработке перспективных планов и проведении научно-исследовательских (НИР) и опытно-конструкторских работ (ОКР), а также развитии всей системы менеджмента. Самым сложным в системе менеджмента является прогнозирование качества и затрат.

На рис. 17 представлена характеристика сущности прогнозирования.



Рис. 17. Сущностные характеристики прогнозирования

Задачи прогнозирования представлены на рис. 18.

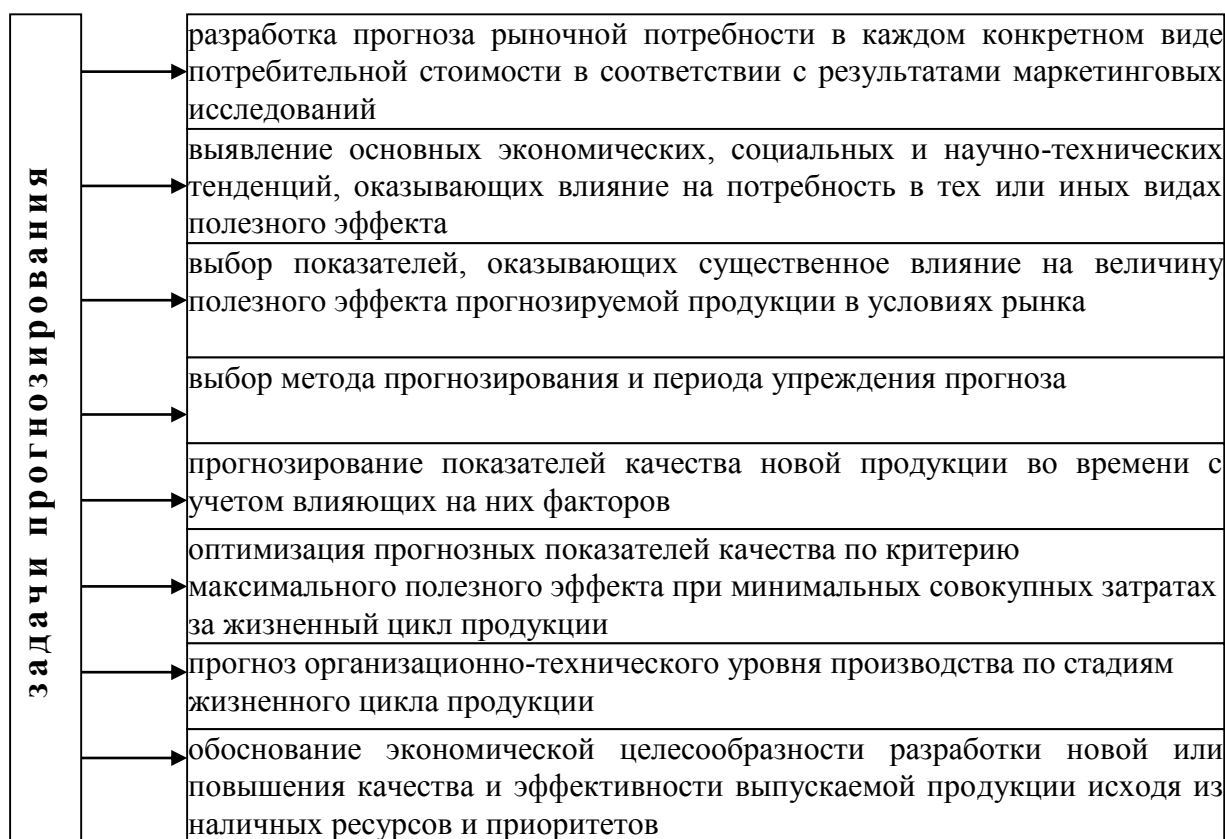


Рис. 18. Задачи прогнозирования

В литературе приводятся различные классификации методов прогнозирования. Существуют три основных класса методов прогнозирования[65]:

– **Методы экстраполяции** - группа методов, основанных на обработке информационного массива данных за предыдущий период функционирования объекта прогноза (экстраполяция тенденций, корреляция между тенденциями, анализ изменения тенденций и т. д.). Для прогнозирования используются, в частности, возможности регрессионного анализа и другие статистические методы, при этом не вскрывается причинно-следственный механизм формирования поведения прогнозируемого явления. Используются для краткосрочного и среднесрочного прогнозирования.

– **Экспертные методы** – группа методов, базирующаяся на оценках специалистов-экспертов. При экспертизе, наряду с имеющимися знаниями, логикой, опытом экспертов, большую роль играют и чисто психологические факторы, такие как интуиция, воображение, фантазия.

– **Методы моделирования** – группа методов, реализующаяся с помощью «исторической аналогии», основанной на повторяемости и преемственности явлений, а также с помощью имитационного моделирования, в рамках которого осуществляется анализ процессов и состояний на основе прямых расчетов по заранее составленным программам.

Экспертные методы и методы моделирования допускают активное изменение существенных факторов развития и окружающего мира, и самой

системы. Эти методы лучше приспособлены для многовариантных расчетов (в том числе в сочетании с методами предыдущей группы), уже по этой причине с их помощью можно получать более достоверные прогнозы. Экспертные методы и методы моделирования используются, в основном, для среднесрочного и долгосрочного прогнозирования, что не исключает их применение и в краткосрочном прогнозировании.

Качество и эффективность применения того или иного метода прогнозирования зависят от качества информационного компонента.

### **Календарное и сетевое планирование**

**Календарное планирование** - это процесс составления и корректировки расписания, в котором работы, выполняемые различными организациями, взаимоповязываются между собой во времени и с возможностями их обеспечения различными видами материально технических и трудовых ресурсов.

Календарное планирование имеет своей целью установление взаимосвязанных сроков начала и окончания работ по каждому этапу проекта и его части с учетом имеющихся ресурсов (в первую очередь — временных). В процессе достижения этой цели решаются следующие основные задачи:

- детализация заданий (планов) путем установления состава и технологической последовательности выполнения работ по каждому этапу;
- составление календарных планов (графиков) работ по каждому этапу проекта;
- разработка сводных календарных планов проекта в целом;
- составление календарных планов (графиков) работы отдельных исполнителей на планируемый период.

Сущность календарного планирования, таким образом, заключается в распределении запланированных работ во времени (по календарным отрезкам времени) и в пространстве (по исполнителям). Именно в процессе календарного планирования работ создаются условия для выполнения важнейших требований, предъявляемых к системе оперативного планирования: обеспечение непрерывности проведения работ по этапам, полной и равномерной загрузки исполнителей; соблюдение договорных сроков завершения работ, ритмичной сдачи заказчику завершённых работ и равномерного поступления финансовых средств. Календарное планирование начинается с построения планов (графиков) проведения работ по каждому этапу (или его части) проекта. Называемые часто линейными графиками (диаграммами) Ганта, они широко применяются в практике при проведении относительно несложных работ, производимых преимущественно последовательно ограниченным составом исполнителей.

**Сетевое планирование и управление (СПУ)** представляет собой систему методов, с помощью которых осуществляется планирование и управление разработкой и осуществлением крупных хозяйственных комплексов, научной и технологической подготовкой производства, строительством новых объектов и реконструкцией старых, научными и конструкторскими исследованиями и проектами, организацией и проведением крупных общественных мероприятий и т. п. Диапазон применения СПУ весьма широк: от задач, касающихся деятельности отдельных лиц, до проектов, включающих сотни организаций и

десятки тысяч людей, таких как, например, создание крупного территориально-промышленного комплекса[55].

В настоящее время методы сетевого планирования и управления успешно используются:

- для создания календарных планов реализации комплекса работ;
- для управления комплексом работ по принципу «ведущего звена» с прогнозированием и предупреждением возможных срывов в ходе работ;
- для распределения ответственности между руководителями разных уровней и исполнителями работ и повышения эффективности управления в целом;
- для выявления и мобилизации резервов времени, а также трудовых, материальных и денежных ресурсов, и оптимизации сроков исполнения и затрат.

Математической основой методов сетевого планирования и управления является отражение производственного процесса (т. е. последовательности выполняемых работ) в виде так называемого сетевого графика, который представляет собой специфический частный вид взвешенного графа, а также определенная совокупность расчетных методов. В систему СПУ включаются также организационные и контрольные мероприятия по планированию и управлению комплексом работ.

Основными задачами сетевого планирования являются:

- 1) построение сетевого графика и расчет его временных характеристик (метод критического пути);
- 2) расчет вероятностных показателей для трехпараметрической или двухпараметрической сетевой модели;
- 3) оптимизация стоимости выполнения проекта.

Сетевые методы планирования бизнес-процессов и управления на предприятии пользуются популярностью в различных сферах деятельности. Наибольшее применение они нашли в тех проектах, в которых необходимо сначала придумать и создать новый продукт, а уже только потом предложить его потребителю. К таким сферам бизнеса относятся[59]:

- НИиОКР;
- инновационная деятельность;
- технологическое проектирование;
- опытное производство;
- автоматизация бизнес-процессов;
- тестирование серийных образцов;
- модернизация оборудования;
- исследование конъюнктуры рынка;
- кадровое управление и рекрутинг.

На рис. 19 представлена сущностная характеристика методов календарного планирования.

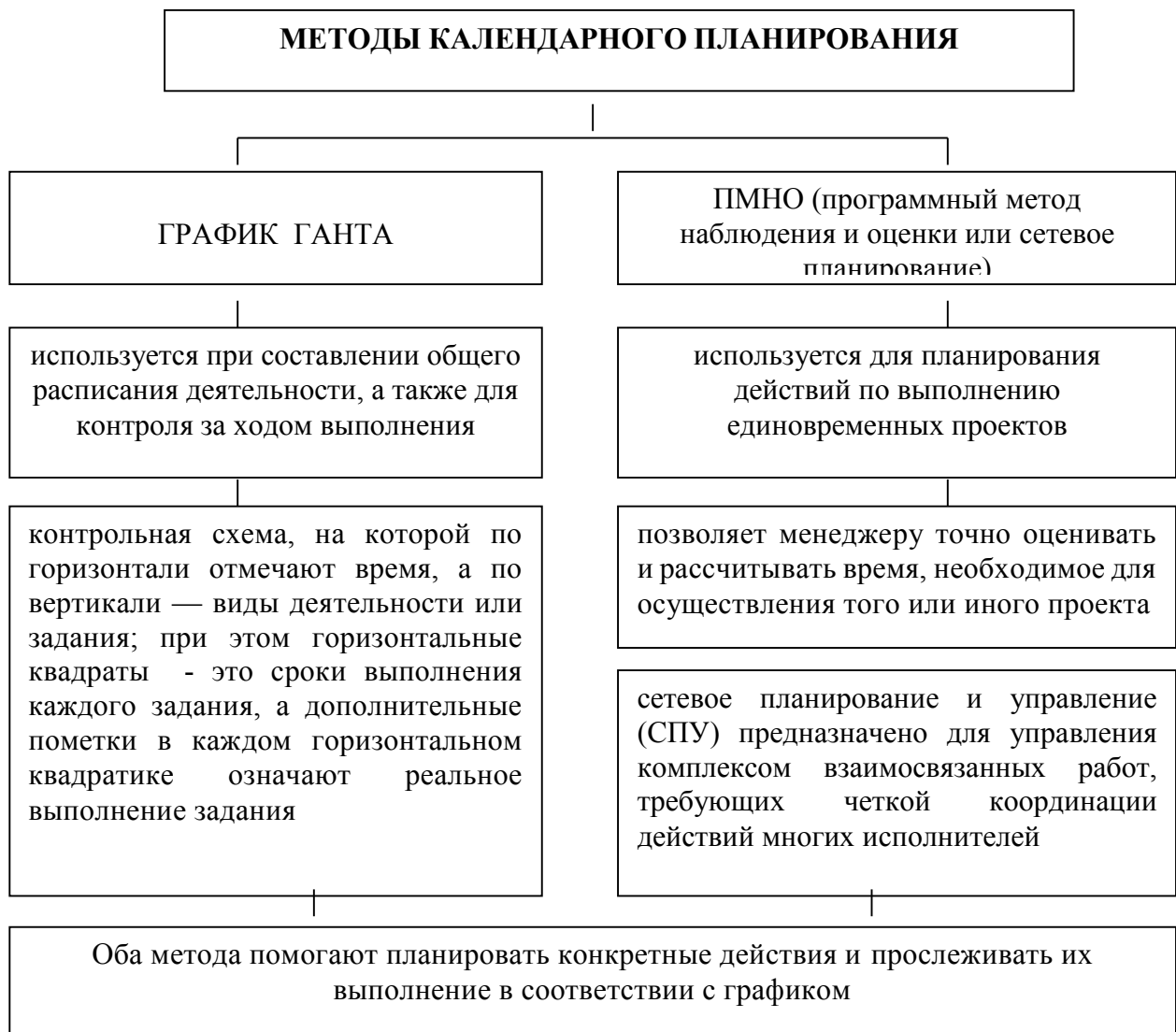


Рис. 19. Методы календарного планирования

Более подробно об особенностях прикладных аспектов планирования можно прочесть в [4;5;8;9;10;12;13;15;17;19;21;37;49-52;54;65 и др.].

Вопросы для закрепления:

1. Что такое планирование? Какова его роль?
2. Какие принципы необходимо учитывать в процессе планирования?
3. Что такое стратегическое планирование? Тактическое планирование?
4. Чем стратегическое планирование отличается от долгосрочного планирования?
5. Из каких основных этапов состоит стратегическое планирование?

## Тема 2. Целеполагание в организации

### Целеполагание в менеджменте

В организации руководителям приходится решать большое количество вопросов, в том числе:

какие товары и услуги производить,  
в каком количестве, для кого производить,  
каким образом завоевывать и отстаивать свой сегмент рынка?

Все эти вопросы в зависимости от вида деятельности и отраслевой принадлежности организации определяют цели ее хозяйствования. И организация может рассматриваться как средство достижения поставленных целей. Формирование целей организации – целеполагание относится к важнейшей части методологии менеджмента. Цель – фундаментальное понятие теории управления [54].

На рис. 20,21 показаны сущностные характеристики цели, а также отражена роль цели в управлении.



Рис. 20. Сущностные характеристики цели

При формировании целей руководитель организации должен:

- использовать концентрированный опыт руководства организацией,
- понимать динамику изменения той области, в которой осуществляется деятельность организации,
- понимать действие основных факторов, законов и механизмов окружающей среды и самой организации,
- действовать в соответствии с системой ценностей данной организации;

- придерживаться международного принципа формулирования целей SMART, согласно которого цели должны быть : Specific – конкретные, Measurable – измеримые, Achievable – достижимые, Realistic – реалистичные, Time-bound - ориентированные во времени.

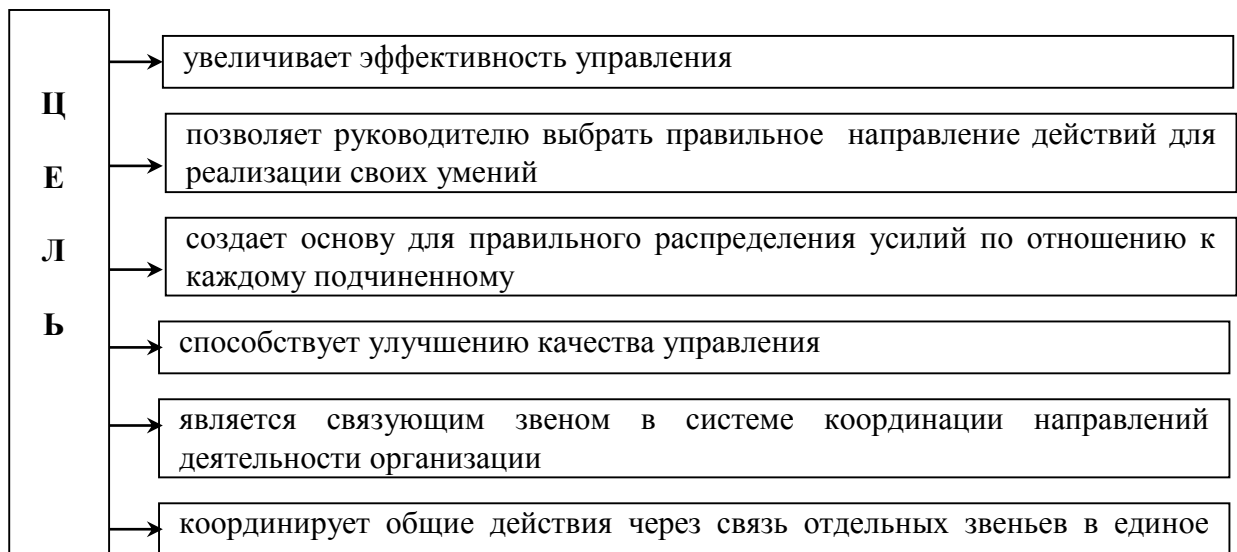


Рис. 21. Роль цели в управлении

Менеджеры определяют постановку целей как существенный компонент, играющий серьезную роль в деятельности фирмы. С формирования цели начинается практическая работа организации по осуществлению конкретной деятельности. Определение и формирование цели это достаточно многоплановый, емкий, многоэтапный и сложный процесс. На рис. 22 представлен процесс формирования цели [1;28;29;34;56;62].

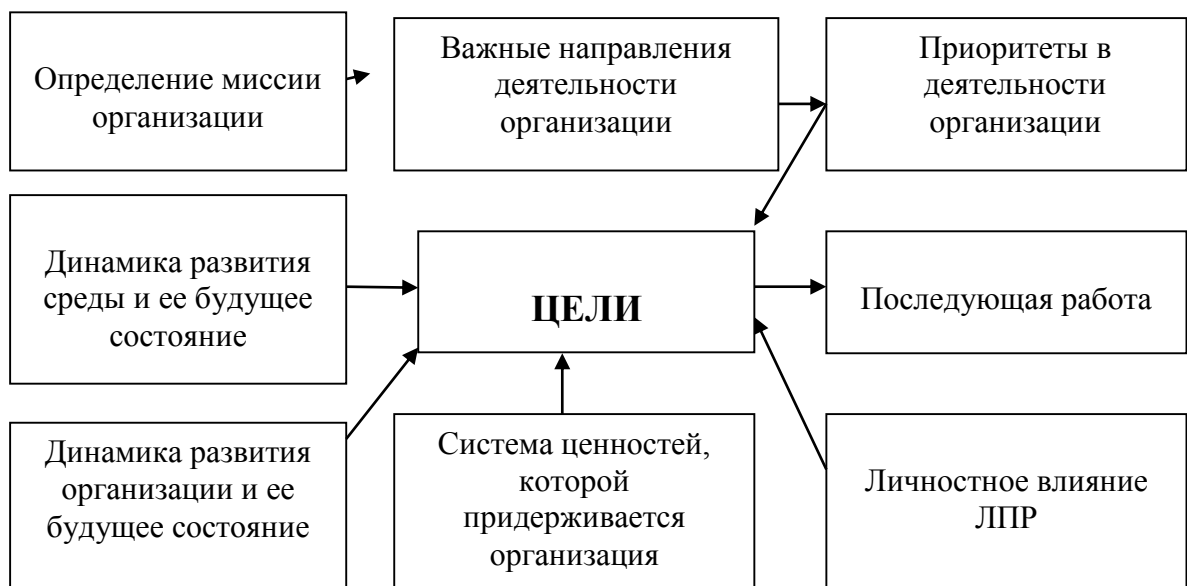


Рис. 22. Процесс формирования целей

В процессе постановки целей необходимо придерживаться основных требований к процессу целеполагания (рис.23).



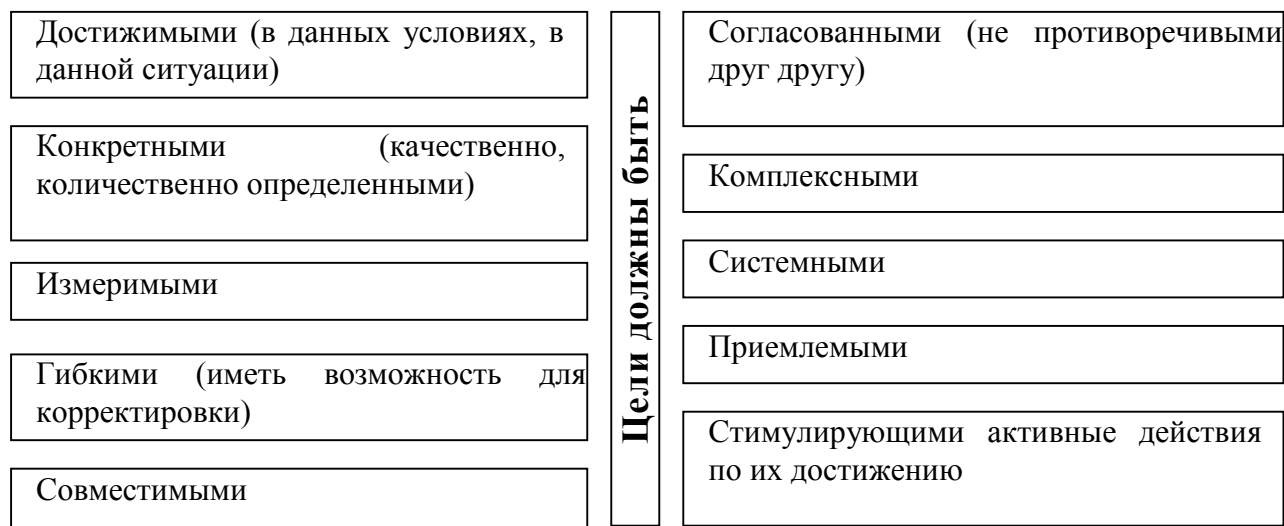


Рис. 23. Требования к процессу целеполагания

Этот процесс также очень необходим при переводе системы управления из существующего состояния в желаемое как конкретная программа действий, позволяющая разрешить возникшую проблему.

Существует достаточно большое количество подходов к классификации целей организации [8;9-11;17;19;45;50;57;60 и др.]. Представим на рис. 24-25 типологию целей.

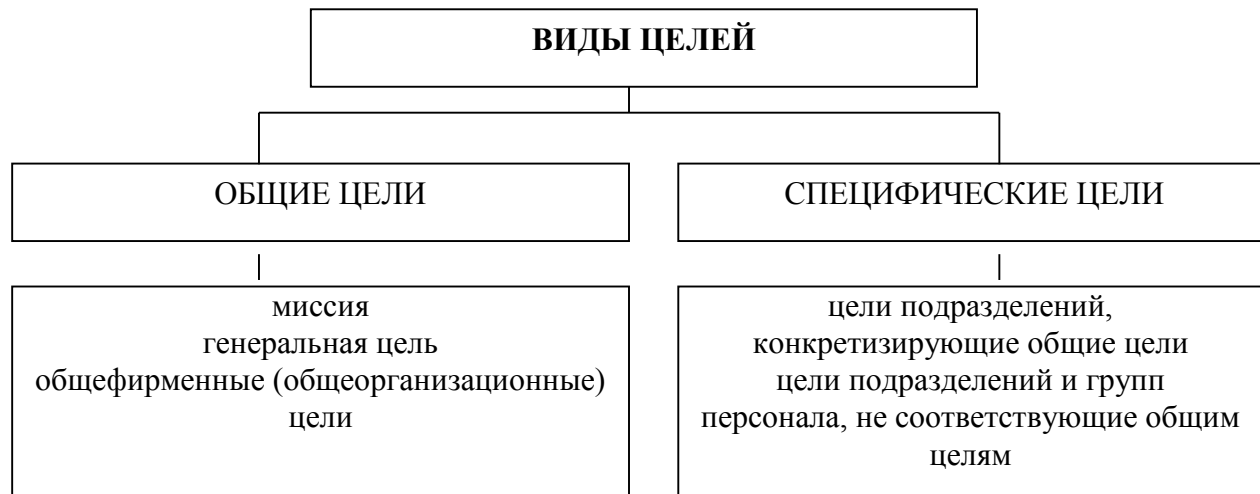


Рис. 24. Виды целей

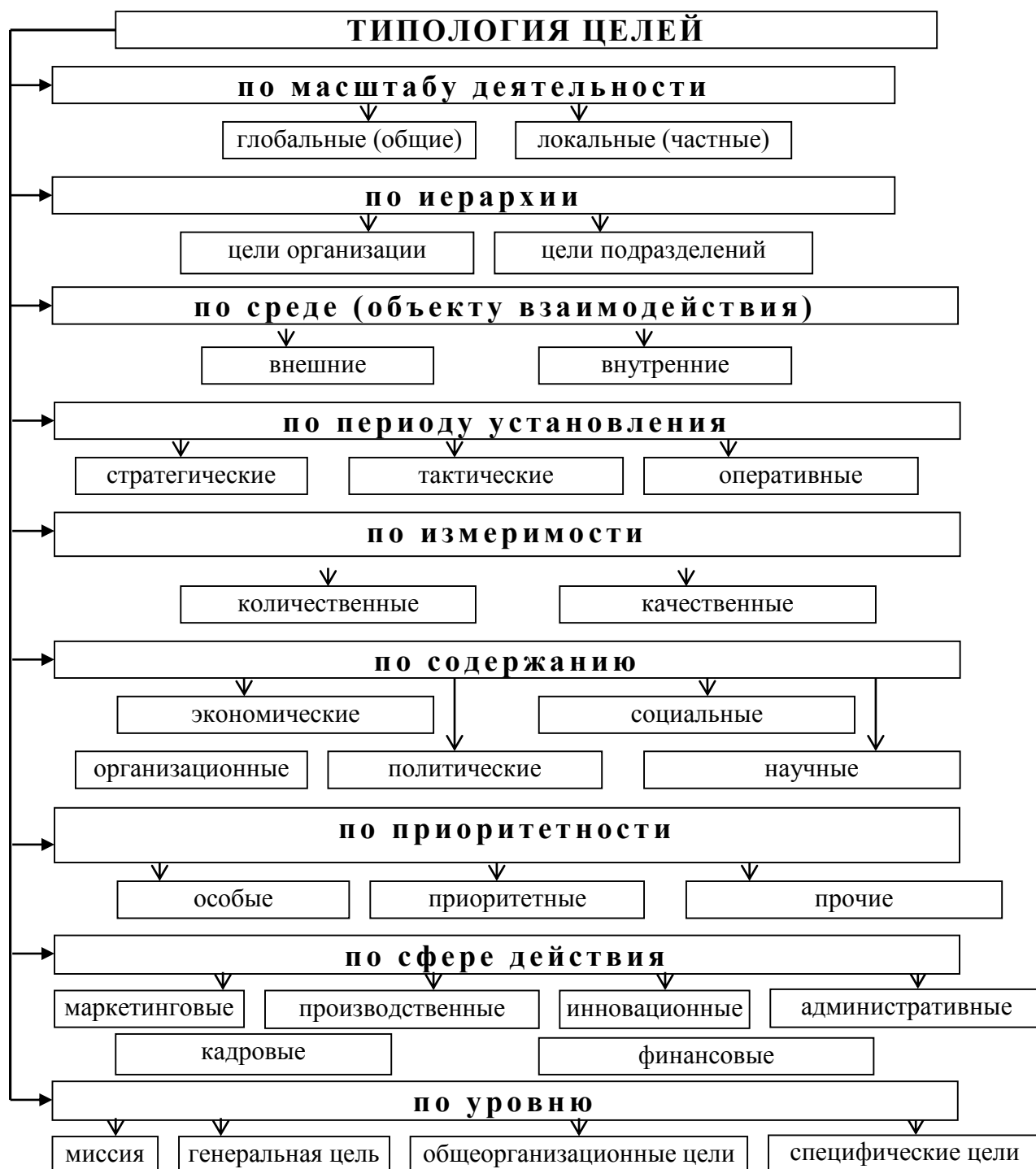


Рис. 25. Типология целей

Совместная деятельность порождает у людей цели разного уровня и содержания. В условиях организованной деятельности эти цели могут выполнять ряд функций (таблица 9).

## Функции целей организации

Название функции	содержание
Когнитивные функции целей.	Эти функции, которым, по мнению представителей рациональной школы научного управления и их современных последователей, принадлежит первое место, обобщают распоряжения координирующих органов и концентрируют внимание на анализе альтернатив действий и принятии решений.
Распределительные функции.	Для реализации целей организации необходимо направлять ресурсы в подразделения оптимальным образом. Наличие целей различного уровня (целей организации, целей подразделений, целей участников организации) ставит проблему их совмещения в ходе производственной деятельности, что заставляет руководителей распределять ресурсы внутри организации.
Функции идентификации	т.е. сопоставления собственных стремлений членов организации с целями подразделения или организации как целого. В отсутствие этих функций деятельность членов организации теряет смысл.
Функции мотивации	Цели способны мотивировать членов организации в том случае, если последние признают их реально достижимыми, ориентированными на будущее и соотношенными с собственными потребностями.
Функции преобразования	Стремление к реализации целей организации неизбежно приводит к пониманию необходимости преобразований различных аспектов организационной деятельности. Особенно это справедливо в отношении организаций, работающих в рыночной среде с высокой степенью неопределенности, когда разрабатываемые цели изначально ориентированы на изменения и инновации.
Катектические, или эмоциональные, функции	Цели могут формировать у членов организации различные эмоциональные состояния: эмоциональный подъем или, наоборот, чувства растерянности, неуверенности. Эти побочные функции целей необходимо учитывать, принимая управленческое решение, так как они оказывают значительное влияние на мотивацию членов организации.
Символические функции	Определяя цели организации, руководители должны учитывать их влияние на публику (или рядовых потребителей), клиентов фирмы, партнеров, заказчиков, представителей банков. В этом случае цели рассматриваются как визитная карточка фирмы, концентрированное выражение ее стратегических замыслов.
Идеологические функции	Цели формируют идеологию организации, т.е. объясняют не только, как будут достигнуты те или иные результаты, но и почему возникла необходимость в их достижении. К сожалению, в отечественных организациях вопросам идеологии организации уделяют мало внимания, в то время как американские и в еще большей степени японские организации считают создание собственной идеологии первоочередной задачей.

Таблица составлена на основе материала статьи - Фролов С.С. Цели организации // <http://www.i-u.ru/biblio>

На рис. 6 представлены основные направления разработки целей [17].

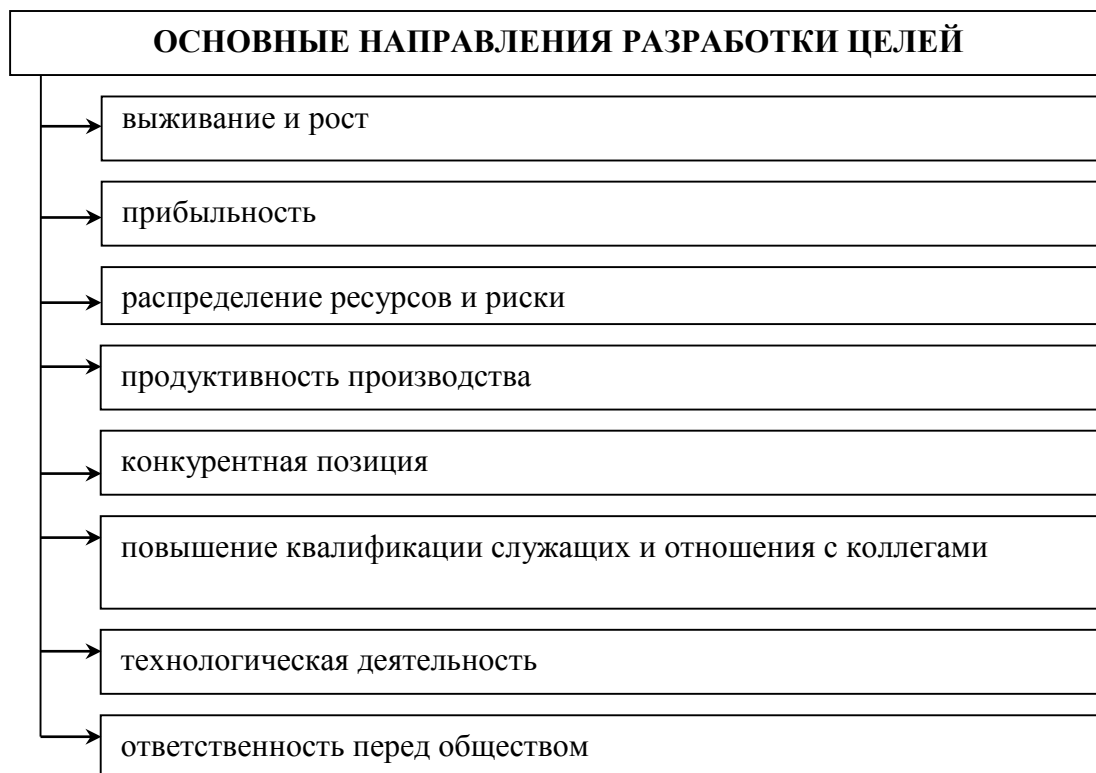


Рис. 26. Основные направления разработки целей в организации

Коротко охарактеризуем данные направления.

1. *Выживание и рост.* Эти понятия являются одними из самых важных, ключевых для любой организации. Они находят отражение в стратегическом плане. Менеджер вносит в него такие показатели, как объем продаж, темпы роста объема продаж, данные о спросе и т. п. Причем показателям роста уделяется особое внимание.
2. *Прибыльность.* Способность любой фирмы развиваться от достаточного уровня прибыльности. Хорошо ориентированный бизнес обязательно имеет в своем плане разделы, характеризующие источники получения прибыли, такие, как прибыль от реализации активов, проценты по ценным бумагам других фирм, выручка от реализации продукции, выручка от долевого участия в других производствах.
3. *Распределение ресурсов и риски.* Еще одним примером целей бизнес-организации могут служить цели, связанные с распределением ресурсов и предсказанием возможных рисков, возникающих в период возникновения организации. Цели, связанные с начислениями дивидендов акционерам, можно отнести к разделу «Распределение ресурсов».
4. *Продуктивность производства.* Продуктивность представляет собой количество произведенной или проданной продукции на единицу затраченных средств или количество оказанных услуг также в расчете на единицу затраченных средств.

5. *Конкурентная позиция.* Наиболее чутким индикатором успеха или неудач фирмы является ее доля на отраслевом рынке или ее конкурентная позиция.

Менеджеры (ЛПР) обычно измеряют долю на рынке:

- по количеству продаваемых товаров (в % к общеотраслевому);
- по количеству потребителей, покупающих товар из данной фирмы (относительно общего числа потребителей. Этот показатель чаще всего используется, когда потребителями являются фирмы);
- по географическому охвату (относительно общей территории).

6. *Повышение квалификации служащих и отношения с коллективом.*

7. *Технологическая деятельность.* Менеджер должен решать практически постоянно вопрос о том, стоит ли в данном месяце (году) проводить техническое перевооружение или производство будет эффективным и на существующей технологической базе.

8. *Ответственность перед обществом.*

Менеджеры определяют постановку целей как существенный компонент, играющий серьезную роль в деятельности фирмы. С формирования цели начинается практическая работа организации по осуществлению конкретной деятельности. Определение и формирование цели это достаточно многоплановый, емкий, многоэтапный и сложный процесс.

Целеполагание – процесс установления, формулирования целей. При формулировке целей необходимо определять:

- содержание цели, количественные, временные, пространственные характеристики,
- персональную привязку,
- ранг в иерархии целей,
- возможные способы достижения [25].

Чем более четко и конкретно сформулированы цели, с указанием количественной меры, места, времени, тем конкретнее будет сформулированы и стратегия их достижения.

Последовательность целеполагания в организации можно представить в виде следующего алгоритма действий (рис. 27)



Рис. 27. Основные этапы целеполагания в организации

В современной организации наблюдается иерархичность уровней управления. Из целей различных структурных подразделений и уровней

управления организации складывается иерархия целей. Установление связей, зависимости и очередности достижения целей приводит к построению дерева целей (или целевой модели в виде древовидного графа). Построение дерева целей имеет одно большое методологическое достоинство. Оно позволяет руководителю разрабатывать решения, двигаясь от формирования главного замысла, от центральной идеи к обдумыванию деталей и частных (рис.28 ).

Система целей организации изображается в виде древовидного графа «дерева» целей. С помощью дерева целей описывается их упорядоченная иерархия, для чего осуществляется последовательная декомпозиция главной цели на подцели по следующим правилам:

- 1) Вершина дерева – это основная цель всей организации на рассматриваемый период времени – *она содержит описание конечного результат и формализуется в виде целевой функции* для того чтобы служить критерием для сравнения степени достижения результата, решения проблемы. Общая цель организации образует фундамент для разработки стратегии развития организации и установления ключевых целей - подцелей более низкого уровня управленческой иерархии.
- 2) При развертывании общей цели в иерархичную структуру целей исходят из того, что реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения цели предыдущего уровня.
- 3) При формулировке целей разных уровней необходимо описывать желаемые результаты, а не способы их получения;
- 4) Фундамент дерева целей, должны составлять задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определенным способом и в заранее установленные сроки

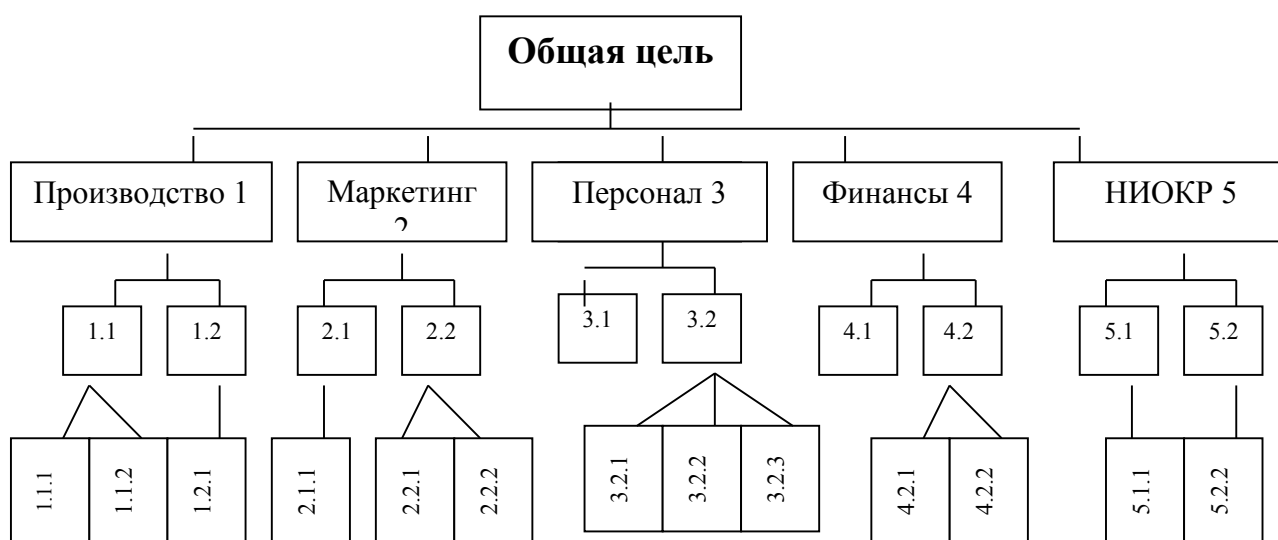


Рис. 28. Схема многоуровневого распределения целей (дерево целей)

Целевая программа разрабатывается на основании схемы распределения целей. Последовательность составления ее может быть представлена следующим алгоритмом:

- 1) Проводится функциональный анализ целей первого уровня.
- 2) Осуществляется подразделение целей первого уровня на финансовые, производственные, маркетинговые и кадровые.
- 3) В каждой выделенной группе осуществляется конкретизация целей, определяется перечень действий по их реализации.
- 4) Проводится анализ и функциональное распределение целей второго уровня, их конкретизация и определение перечня действий по их реализации и т. д.

Количество уровней декомпозиции зависит от масштабов и сложности поставленных целей, от принятой в организации структуры, от иерархичности построения ее системы управления.

В табл. 10 приведен пример ключевых целей, которые могут быть поставлены перед каждой подсистемой организации. В реальных условиях эти цели должны быть конкретизированы и количественно измерены с помощью соответствующих показателей.

Таблица 10

### Примеры ключевых целей организации

Функциональная подсистема	Ключевая цель
Менеджмент (управление)	Определить критические области управленческого воздействия и приоритетные задачи, обеспечивающие получение запланированных результатов
Производство	Достичь наивысшей производительности труда при производстве всех (или определенных) видов продукции
НИР (инновации), НИОКР	Завоевать лидерские позиции по вводу новых видов продукции (услуг), используя на исследования и разработки определенный процент доходов от объема реализации продаж
Финансы	Сохранять и поддерживать на необходимом уровне все виды финансовых ресурсов
Персонал (кадры)	Обеспечить условия, необходимые для развития творческого потенциала работников и повышения уровня удовлетворенности и заинтересованности в работе
Маркетинг	Выйти на первое место по продаже продукции (определенного вида) на рынке

На рис.29 приведем пример построения дерева целей для производственного подразделения организации.

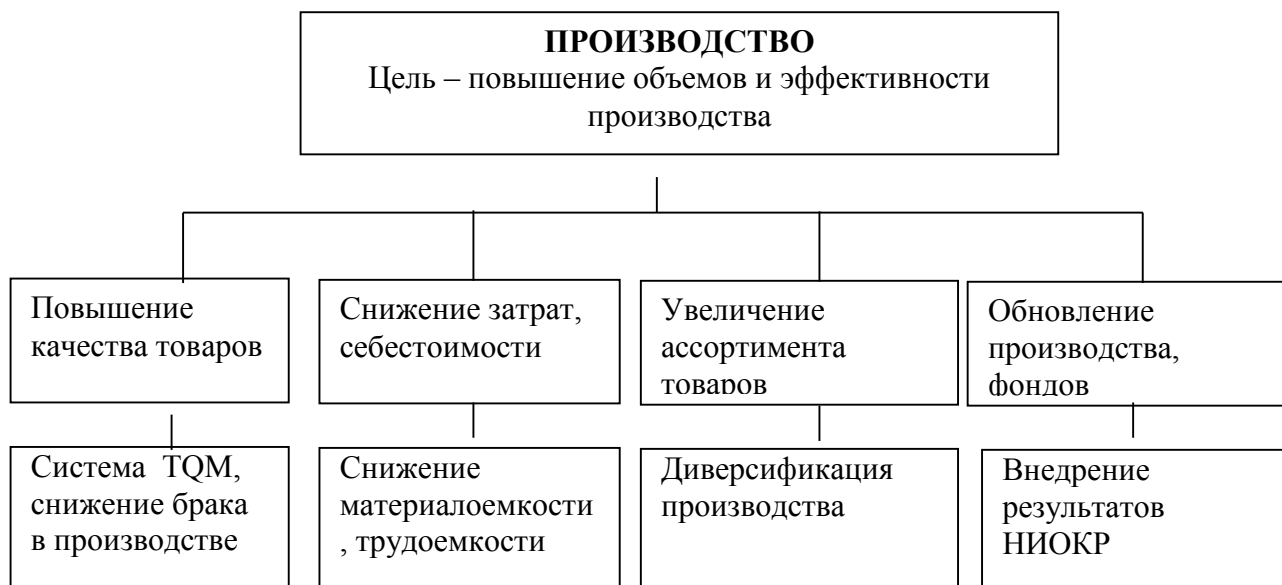


Рис. 29. Пример «дерева» целей производства

Таким образом, можно констатировать, что при построении дерева целей основная цель декомпозируется (разбивается) на цели функциональных подразделений предприятия – цели отдела маркетинга, кадров финансового и производственного отделов и других служб. Эти подцели называют задачами. Каждая задача для своего уровня интерпретируется как цель, которая дальше трансформируется в подцели (подзадачи) следующего более низкого уровня иерархии. Далее идет декомпозиция целей уже внутри каждого подразделения, детализация которых может быть продолжена до конкретных задач, которые ставятся перед каждым работником [25].

Таким образом, можно констатировать, что при построении дерева целей основная цель декомпозируется (разбивается) на цели функциональных подразделений предприятия – цели отдела маркетинга, кадров финансового и производственного отделов и других служб. Эти подцели называют задачами. Каждая задача для своего уровня интерпретируется как цель, которая дальше трансформируется в подцели (подзадачи) следующего более низкого уровня иерархии. Далее идет декомпозиция целей уже внутри каждого подразделения, детализация которых может быть продолжена до конкретных задач, которые ставятся перед каждым работником [25].

Декомпозиция целей в идеале должна завершиться до каждого конкретного ответственного исполнителя, покрыть весь требуемый для ее реализации состав мероприятий, вплоть до конкретных задач или плана действий.

Цель должна излагаться однозначно, формулироваться набором ключевых слов в терминах событий. При данном образе действий поиск путей реализации замысла оказывается, подчинен задаче достижения цели, а не интересам отдельных подразделений организации или каким-либо традиционно сложившимся инертным стереотипам.

Также такая иерархичность построения имеет свои преимущества:



- Иерархические представления системы могут использоваться для описания того, как влияет изменение приоритетов на верхних уровнях на приоритет элементов верхних уровней.
- Иерархия представляет более подробную информацию о структуре и функциях на нижних уровнях и обеспечивает рассмотрение целей на высших уровнях.
- Естественные системы, составляемые иерархически, строятся эффективнее, чем системы собранные в целом.
- Иерархии устойчивы и гибки [7].

Построение **дерева целей** имеет одно большое методологическое достоинство. Оно позволяет разрабатывать УР, двигаясь от формирования главного замысла, от центральной идеи к обдумыванию деталей и частных целей.

Главная цель устанавливается на вершине иерархии, их подцели – непосредственно под ними, на самом нижнем уровне размещаются возможные ресурсы.

Процесс формирования целей напоминает перевернутое дерево. Ствол - это главная (генеральная) цель; каждая ветвь, отходящая от ствола - цель второго порядка; ветвь, отходящая от главной ветви – цель третьего порядка и т.д. На конечных уровнях дерева целей даются исчерпывающие ответы на вопросы о том, кто, что и в какие сроки должен сделать, чтобы проблема была разрешена.

С помощью дерева целей сложные решения иерархически расчленяются на элементы, причем цели становятся более конкретными по мере того, как ветвление продвигается вниз [7].

**При построении дерева целей** необходимо придерживаться следующих правил:

- Соподчиненность, полнота, согласованность и непротиворечивость целей в дереве (это обеспечивается методикой его построения, основанной на последовательном развертывании основной цели на множество подцелей).
- Определенность, обеспечиваемая возможностью оценки достижения целей в количественной форме.
- Конкретность цели, т.е. цели должны выражаться в конкретных показателях.
- Реальность, т.е. имеющиеся средства и ресурсы должны быть достаточными для выполнения цели в определенные сроки.
- Комплексность, обеспечивающая единство научных, социальных, технических, экономических и производственных требований.

Структуризация целей может быть произведена как минимум по трем критериям:

- 1) по уровню обобщения или приоритетов (корпоративный, средний и оперативный уровень);
- 2) по направлениям деятельности (финансовые, маркетинговые, разработка нового продукта, информационная оснащенность и т.д.);

- 3) по направленности усилий предприятия (развитие, стабилизация). Такая многоплановость целей объясняется тем, что любое предприятие, как и любая экономическая система, в принципе является многоцелевым.

Основные методы целеполагания:

- Структуризация целей на основе вышеперечисленных критериев;
- Логическая стройность и непротиворечивость системы целей;
- Взаимодополняемость и взаимоподдержка целей различных уровней и различных направлений деятельности.

Конкретно цели предприятия могут быть сформулированы в следующих категориях:

- увеличение доли рынка на ... %;
- повышение объемов продаж на ... %;
- увеличение темпов роста чистого дохода;
- увеличение доли собственного капитала до... %.
- выход на новые рынки сбыта;
- повышение качества производимой продукции;
- сокращение нормативных сроков обслуживания клиентов до ... дней и т.д.;

В процессе целеполагания большую роль играют принципы и методы постановки и использования целей [17] (рис. 30).

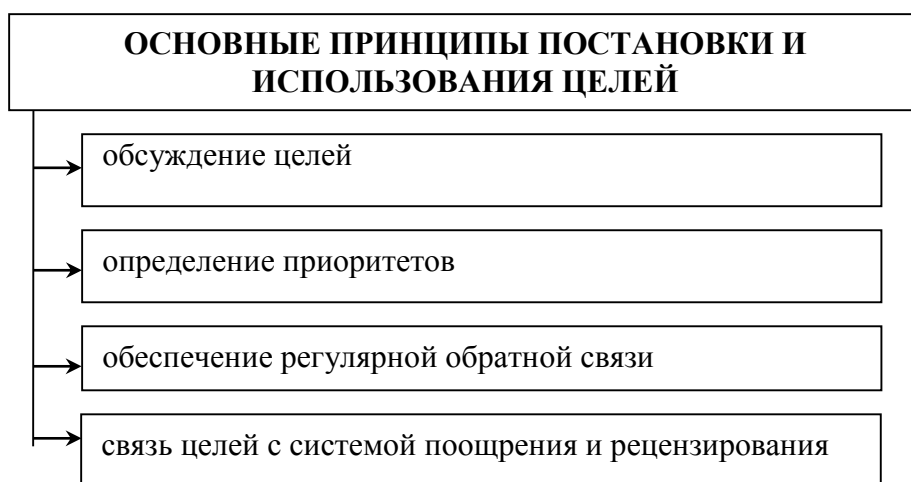


Рис. 30. Ключевые (основные) принципы постановки и использования целей

Применение этих принципов увеличит ваш успех при использовании целей в качестве орудия управления. Эти принципы лежат в основе двух методов управления: управление по целям и оперативное управление (рис. 31).

УПЦ может быть эффективной программой, которая дает преимущества, связанные с постановкой целей, если оно уже достаточно серьезно внедрено. **Оперативное управление** — сжатое резюме о том, как менеджер может эффективно применить три основные идеи планирования.

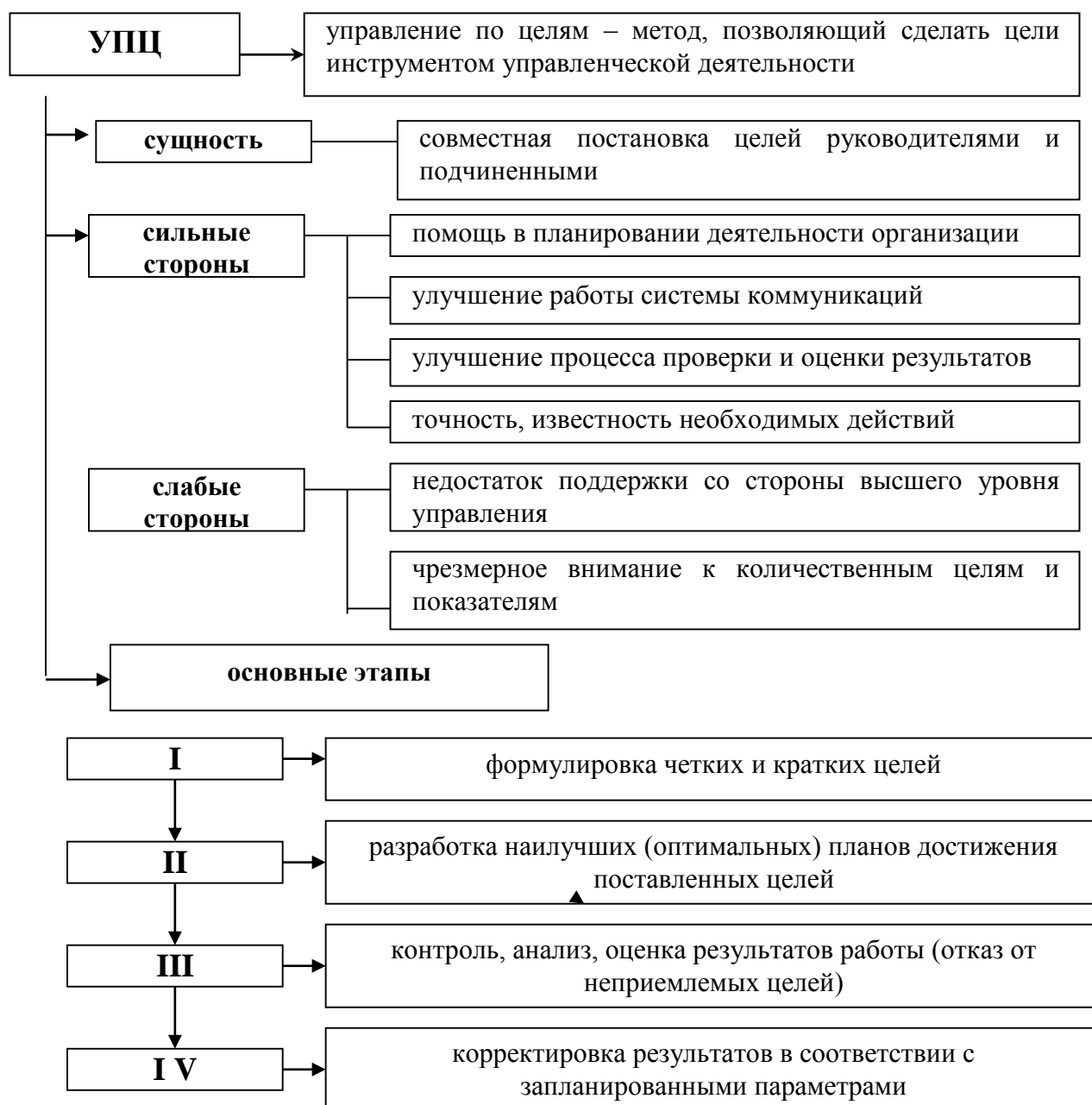


Рис. 31 . Управление по целям

В «оперативной постановке целей» менеджеры и подчиненные договариваются об основных целях и способах их достижения. Самая важная часть этого шага — записать каждую цель, используя менее 250 слов и затем быстро их зачитать [17].

### Миссия организации

Любая организация должна определить свою миссию, выражающую философию и смысл существования хозяйствующего субъекта, главную цель его деятельности. **Миссия** — это деловое понятие, отражающее предназначение бизнеса, его основную цель.

В миссии организации заключена та роль, которую она собирается играть на сцене своего бизнеса в решении социально-экономических задач общества,

региона, что позволяет легко отличить ее от других подобных организаций. Миссия определяет суть деятельности организации, ее базовые цели и принципы, помогает объединить усилия в одном направлении, содержит основные ориентиры, помогающие распределить ответственность и ресурсы, дает основу и контекст для разработки стратегии, служит базой для построения и коррекции целей организации.

На рис. 32,33 представлены сущностные характеристики миссии организации.



Рис. 32. Понятие «миссии» организации



Рис. 33. Группы и факторы, оказывающие влияние на миссию организации (по Ф. Котлеру)

Согласно А.Н.Дятлова, М.В.Плотникова [16] и др., что ограниченное толкование миссии отрицательно сказывается на способности предприятия гибко реагировать на изменения требований рынка. Расширенная трактовка миссии может существенно снизить продуктивность использования ресурсов и в итоге привести к утрате конкурентных преимуществ.

Миссия предприятий выражается в понятиях, почерпнутых из практики, таких как, стратегическое видение и предназначение, стратегические установки, кредо фирмы, философия, политика, рабочие (деловые) принципы и правила,

ценностные ориентации и т.п. Миссия формируется в предвидении будущих возможностей с целью создать требуемый для выживания предприятия стратегический потенциал, в итоге становясь предметом убежденности и веры.

В условиях идеологии стратегического управления предприятием необходимость в миссии определяется следующими мотивами:

1) миссия способствует формированию и закреплению определенного имиджа предприятия в представлениях субъектов внешней среды;

2) миссия способствует единению сотрудников внутри предприятия и развитию корпоративного духа и формированию организационных ценностей предприятия.

Широкая трактовка миссии ориентирует предприятие на достижение стратегических преимуществ за счет создания широкой номенклатуры продукции (услуг); одновременный охват многих сегментов рынка и потребителей; гибкость маневрирования в управлении организацией.

За счет чего может происходить определение ведущих мотивов? Каждое предприятие само для себя формирует список возможных сценариев ответа. Но в большинстве случаев ответы сводятся к следующему перечню:

- миссия как отражение ценностей организационной культуры делает для персонала ясными общую цель, оформленную в виде качественной формулировки, предназначение и смысл существования организации;

- миссия способствует созданию в организации благоприятного морально-психологического климата в коллективе, выражая философию, принципы, ценностные ориентиры предприятия, принимаемые как руководством, так и остальными сотрудниками;

- благодаря четко сформулированной миссии персонал легче осознает свое место в организации, быстрее и четче определяет свою роль и содержание деятельности, концентрирует свои усилия в согласии с целями организации, что позволяет более полно проявить и раскрыть свои способности [24;26;27;30].

Миссия организации в той или иной мере должна отражать интересы всех шести вышеназванных субъектов. Наиболее сильное, даже определяющее, влияние на миссию любой организации оказывают интересы собственников, сотрудников и заказчиков (покупателей). Поэтому миссия организации должна быть сформулирована таким образом, чтобы в ней обязательно находило сочетание интересов этих трех групп людей [14].

Хорошо сформулированная миссия проясняет то, чем является организация, и какой она стремится быть, а также показывает отличие организации от других ей подобных. Для этого в сопровождающей миссию расшифровке должны быть отражены следующие характеристики организации:

- **целевые ориентиры организации**, отражающие то, на решение каких задач направлена деятельность организации, и то, к чему стремится организация в своей деятельности в долгосрочной перспективе;
- **сфера деятельности организации**, отражающая то, какой продукт организация предлагает покупателям, и то, на каком рынке организация осуществляет реализацию своего продукта;

- **философия организации**, находящая проявление в тех ценностях и верованиях, которые приняты в организации;
- **возможности и способы осуществления деятельности организации**, отражающие то, в чем сила организации, в чем ее отличительные возможности для выживания в долгосрочной перспективе, каким способом и с помощью какой технологии организация выполняет свою работу, какие для этого имеются технологии, ноу-хау, передовая техника.

Иными словами, миссия отвечает на вопрос, какова основная (общая) цель деятельности организации, четко выражающая причины ее существования, ее социальную значимость.

Миссия должна отражать [16]:

- **Задачи фирмы** с точки зрения ее основных услуг или изделий, основных рынков и технологий, т.е. миссия должна показывать, какой предпринимательской деятельностью, каким конкретно бизнесом занимается организация.
- **Внешнюю среду** фирмы, которая определяет ее рабочие принципы.
- **Культуру организации** – рабочий климат, который существует внутри фирмы, и соответственно, тип людей, которых привлекает этот климат



Рис. 34. Структура миссии организации

Система организационных ценностей в контексте современной идеологии управления находит отражение в формулировании важнейших целей организации, ее философии, политике, реализуемых высшим руководством и разделяемых сотрудниками компании.

Философия организации (рис.35) - один из самых стабильных и консервативных факторов, определяющих работу организации; она редко меняется, и такие изменения происходят плавно и постепенно. Изменения ее определяются изменениями внутренней и внешней среды организации. Именно консервативный характер философии организации обеспечивает ее стабильное и направленное развитие, определенность и предсказуемость организационного проведения при меняющихся условиях существования.



Рис. 35. Философия организации

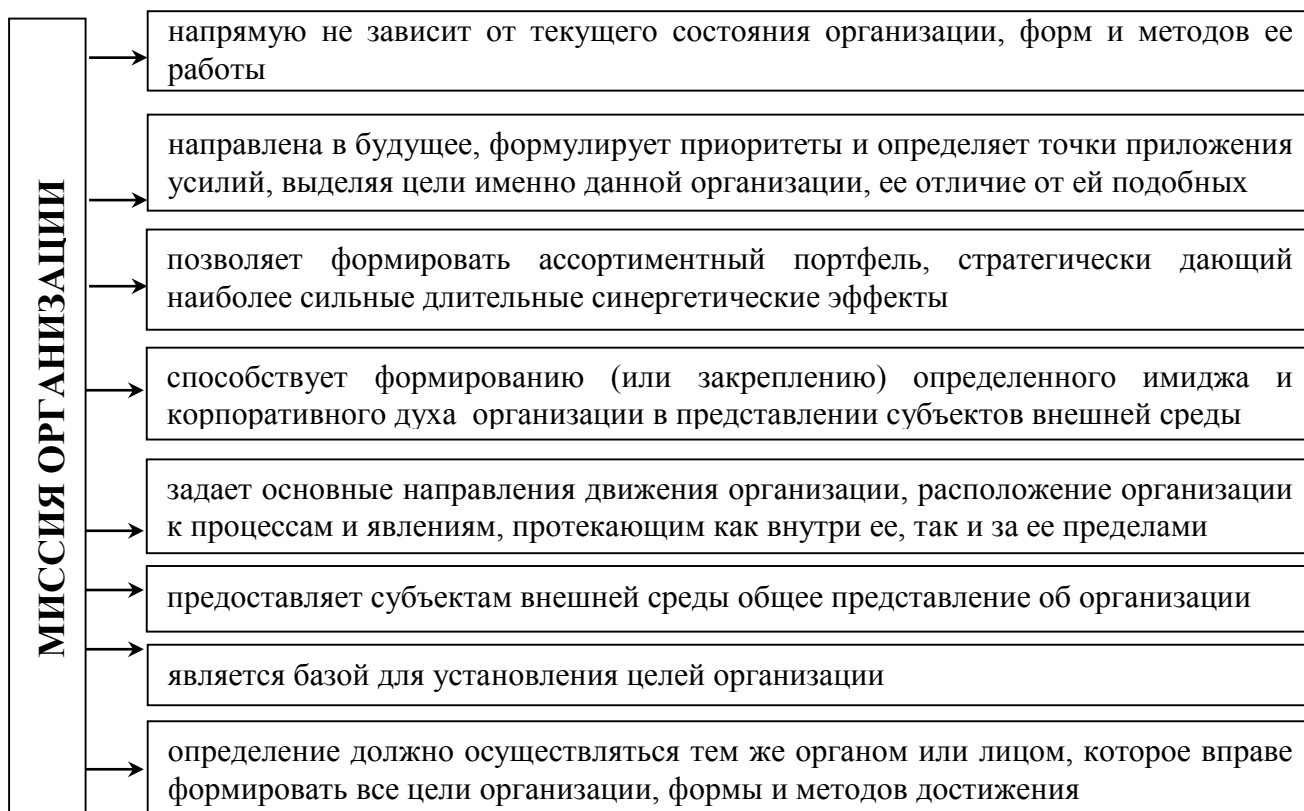


Рис. 36. Миссия организации

Очень важно, чтобы миссия была сформулирована предельно ясно для того, чтобы она была легко понятна всем субъектам, взаимодействующим с организацией, в особенности всем членам организации. При этом миссия должна быть сформулирована таким образом, чтобы она исключала возможность разнотолков, но в то же время оставляла простор для творческого и гибкого развития организации.

В целом формулировка миссии должна отвечать ряду требований:

- Простота.
- Легкость передачи.
- Опора на факты, а не на раздумья или мечты.
- Ясно показывать, что делать, а чего не делать.
- Динамичность.
- Доступность на всех организационных уровнях.
- Должна вызывать доверие.
- Однозначность, недопустимость разночтений.

В табл. 11-13 приведены примеры формулировок миссии.

Таблица 11

### Примеры формулировок миссии

Организация	Миссия
Коммерческий банк	Содействие становлению и развитию среднего и малого бизнеса в России путем предоставления широкого спектра банковских услуг, высокого качества обслуживания клиентов и эффективного развития с учетом интересов акционеров, клиентов и сотрудников
Ювелирно-художественная фирма	Производство и реализация изделий из драгоценных металлов и камней, доступных широкому кругу потребителей с различным достатком
Государственное предприятие, опытно-конструкторское бюро (широкое понимание миссии)	Деятельность направлена на сохранение и развитие научно-технического потенциала отрасли, поддержание высокого уровня разработок, создание новых рабочих мест и культуры производства, сохраняющей и защищающей окружающую среду
Компания, производящая оборудование для офисов	Мы помогаем решать административные, научные и человеческие проблемы, создавая комфорт и заботясь об условиях вашего труда
Компания <b>Utel</b> Источник <a href="http://www.chsi.u-tel.ru/">http://www.chsi.u-tel.ru/</a>	Формирование и удовлетворение потребностей клиентов в телекоммуникационных и информационных услугах, интеграция в Глобальное информационное общество XXI века
Концерн (АВПК) «Сухой»	Авиационный комплекс «Сухой» стремится производить конкурентоспособные и высококачественные военные и гражданские самолеты, прежде всего, марок «Су», «Бе», позволяющие удовлетворять потребности глобального рынка и запросы отечественного госзаказа
Российский институт директоров	Способствовать повышению конкурентоспособности российских компаний путем обеспечения высоких



Организация	Миссия
	профессиональных стандартов, этических норм деятельности членов советов директоров и объединению их в профессиональное сообщество.
Магнитогорский металлургический комбинат (источник <a href="http://www.mmk.ru/rus">http://www.mmk.ru/rus</a> )	Производство и сбыт высококачественной металлопродукции, удовлетворяющей потребностям наших клиентов, для получения прибыли в объеме достаточной для развития предприятия до уровня лидирующей мировой компании и проведения разумной социальной политики

Таблица 12

## Миссия и корпоративные ценности ОАО «Газпром» и ОАО «ЛУКОЙЛ»

Элементы	ОАО «Газпром» [23]	ОАО «ЛУКОЙЛ» [22]
<b>Миссия</b>	Общество видит свою миссию в надежном, эффективном и сбалансированном обеспечении потребителей природным газом, другими видами энергоресурсов и продуктами их переработки.	ОАО «ЛУКОЙЛ» - коммерческая организация, головная компания одной из крупнейших международных вертикально интегрированных энергетических групп, объединяющая многочисленные организации по добыче и переработке нефти и газа, производству топлив и масел, продуктов нефтехимии, а также электрической и тепловой энергии, их реализации на топливно-энергетических рынках России и за рубежом.
<b>Стратегическая цель</b>	Становление ОАО «Газпром» как лидера среди глобальных энергетических компаний посредством освоения новых рынков, диверсификации видов деятельности, обеспечения надежности поставок.	Создание новой стоимости, поддержание высокой прибыльности и стабильности своего бизнеса, обеспечение акционеров высоким доходом на инвестированный капитал путем повышения стоимости активов компании и выплаты денежных дивидендов
<b>Корпоративные ценности</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- профессионализм</li> <li>- инициативность</li> <li>- бережливость</li> <li>- взаимное уважение</li> <li>- открытость к диалогу</li> <li>- преемственность</li> <li>- имидж</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- персонал</li> <li>- эффективность</li> <li>- экологичность</li> <li>- социальная ответственность</li> <li>- партнерство</li> <li>- нравственность</li> </ul>

## Миссия и ценности Сбербанка России [58]

Элементы	Содержательная характеристика элементов
<b>Миссия</b>	Мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты.
	<p>Наша миссия определяет смысл и содержание деятельности Сбербанка, подчеркивая его важнейшую роль в экономике России. Наши клиенты, их потребности, мечты и цели есть основа всей деятельности банка как организации.</p> <p>Миссия банка также устанавливает амбициозную цель наших устремлений — стать одной из лучших финансовых компаний мира — и подчеркивает, насколько важны для Сбербанка его сотрудники, и насколько реализация его целей невозможна без реализации их личных и профессиональных целей. Высокие цели достигаются командой единомышленников, которых объединяет общая система ценностей.</p>
<b>Ценности</b>	<p>Наши ценности – основа отношения к жизни и работе, внутренний компас, помогающий принимать решения в сложных ситуациях, принципы, верность которым мы храним всегда и везде.</p> <p>Наши ценности - наши ориентиры:</p> <p><b>Я - лидер:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Мы принимаем ответственность за себя и за то, что происходит вокруг.</li> <li>– Мы делаем лучшее, на что способны.</li> <li>– Мы постоянно развиваемся и совершенствуем себя, банк и наше окружение.</li> <li>– Мы честны друг с другом и с клиентами.</li> </ul> <p><b>Мы - команда:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Мы с готовностью помогаем друг другу, работая на общий результат</li> <li>– Мы открыты и доверяем своим коллегам</li> <li>– Мы относимся друг к другу с уважением</li> <li>– Мы помогаем расти и развиваться коллегам</li> </ul> <p><b>Все – для клиента:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Вся наша деятельность построена вокруг и ради интересов клиентов</li> <li>– Мы хотим удивлять и радовать клиентов качеством услуг и отношением</li> <li>– Мы превосходим ожидания клиентов</li> </ul>
<b>Видение и приоритеты развития</b>	<p>Видение сформировано на основе пяти главных направлений развития или стратегических тем:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>с клиентом</b> — на всю жизнь: мы будем строить очень глубокие доверительные отношения с нашими клиентами, станем полезной, иногда незаметной и неотъемлемой частью их жизни. Наша цель — превосходить ожидания наших клиентов;</li> <li>– <b>команда и культура:</b> мы стремимся к тому, чтобы наши сотрудники и корпоративная культура Сбербанка стали</li> </ul>

Элементы	Содержательная характеристика элементов
	<p>одними из основных источников нашего конкурентного преимущества;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>технологический прорыв:</b> мы завершим технологическую модернизацию Банка и научимся интегрировать в наш бизнес все самые современные технологии и инновации;</li> <li>– <b>финансовая результативность:</b> мы повысим финансовую отдачу нашего бизнеса благодаря более эффективному управлению расходами и соотношением риска и доходности;</li> <li>– <b>зрелая организация:</b> мы сформируем организационные и управленческие навыки, создадим процессы, соответствующие масштабу Группы Сбербанк и нашему уровню амбиций.</li> </ul>
<b>Правила Банка</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Быть больше, чем просто банк.</li> <li>– Проявлять внимание к каждому клиенту, приоритет его потребностей.</li> <li>– Строить отношения, а не продавать продукт.</li> <li>– Ежедневно улучшать себя и свое окружение.</li> <li>– Не использовать слабости наших клиентов.</li> <li>– Соблюдать не только букву, но и дух требований закона.</li> <li>– Каждый сотрудник — лицо Сбербанка.</li> <li>– Преданность банку, работа в команде, общий успех — успех каждого</li> </ul>

На основе данных таблиц 12,13 можно сделать вывод о том, что в основе деятельности Компаний лежат их корпоративные ценности, которые позволяют вести бизнес в соответствии с высочайшими этическими стандартами. В значительной степени репутация и успехи Компаний базируются на социальной ответственности и приверженности морально-этическим нормам и правилам (что закрепляется в соответствующих документах).

Определение миссии должно осуществляться тем же органом или лицом, которое вправе формировать все цели предприятия, а также формы и методы их достижения, и потому несет ответственность за реальное воплощение миссии.

В целом, миссия декларирует, оправдывает существование организации перед обществом, имеет внешнюю направленность и выполняет важную защитную функцию, создавая благоприятный имидж организации.

**Ясные различия между миссией предприятия и ее целями** согласно М.П.Стати можно определить в терминах, следующих из четырех измерений[16]:

1) **Временной аспект.** Миссия не имеет временных критериев. Цели же всегда временны сами по себе и предполагают сроки, когда они должны быть достигнуты.

2) **Фокусировка.** Миссия имеет направленность на внешнюю для предприятия среду, как, например, достичь признания или стать лидером в отрасли и т.д. Цели, напротив, чаще всего относятся к внутренним аспектам

предприятия и выражаются в терминах использования имеющихся ресурсов для достижения конкретных внутренних показателей.

3) **Специфика.** Миссия выражается в терминах, имеющих общий, относительный характер, относящиеся к образу предприятия, ее фирменному стилю и т.д. Цели, как правило, выражаются в терминах определенных результатов. Цели в принципе, предполагают их достижимость.

4) **Измеряемость.** И миссия, и цели в некотором смысле, могут быть измерены. Но измеряемость миссии имеет относительно качественный характер, тогда как положения, утверждаемые в целях имеют абсолютный, количественный характер.

### **Вопросы для закрепления!**

1. На какие группы распределяется совокупность ориентиров деятельности фирмы?
2. Понятие миссии организации с позиций широкого, узкого подходов?
3. Перечислите основные компоненты миссий.
4. Сформулируйте основные характеристики целей организаций.
5. В чем сущность иерархии целей?
6. В рамках, каких основных пространств организация определяет свои цели?

# МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ ЗНАНИЙ ПО КУРСУ «ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ»

## Тестовые материалы

### Тест 1

1. Укажите, какие из перечисленных аспектов составляют содержание менеджмента:

- а) вид деятельности и процесс принятия управленческих решений;
- б) аппарат управления;
- в) наука и искусство управления;
- г) все указанные аспекты не относятся к менеджменту.

2. Перечислите, какие из перечисленных характеристик составляют содержание категории «менеджер»?

- а) лицо, занимающее постоянную должность, наделенное полномочиями и обладающее ответственностью в области принятия решений в определенных сферах деятельности организации;
- б) самостоятельный экономический субъект рыночных отношений, специализирующийся на существующих видах посреднической деятельности, удовлетворяющей потребности общества и конкретной личности;
- в) субъект рыночных отношений, деятельность которого связана с постоянным риском при организации нового предприятия или разработка новой продукции или нового вида услуг, предлагаемых обществу в условиях неопределенности рынка.

3. Выберите правильный вариант ответа. Процесс управления носит .... характер.

- а) стихийный
- б) директивный
- в) циклический
- г) непредсказуемый

4. Выберите правильный вариант ответа. Часть управленческого цикла, характеризующаяся регулярным видом деятельности, носит название ...

- а) общей функции управления
- б) конкретной функции управления
- в) специальной функции управления
- г) специфической функции управления

5. Укажите, какая функция может быть определена как способ, с помощью которого руководство организации обеспечивает единое скоординированное направление усилий на достижение целей компании

- а) мотивация
- б) координация
- в) планирование
- г) контроль

6. Укажите, какая функция как вид управленческой деятельности позволяет обеспечивать координацию деятельности всех подразделений и сотрудников компании для достижения поставленных целей.

- а) планирование
- б) организация
- в) мотивация
- г) контроль

7. Что такое планирование? Какую роль играет планирование в деятельности современных организаций?

8. Исключите лишнее. К основным задачам планирования не относится

- а) обеспечение целенаправленного развития организации в целом и всех ее структурных подразделений
- б) перспективная ориентация и раннее распознавание проблем развития
- в) информационное обеспечение работников организации на основе интеграции и согласования процесса планирования с другими функциями управления
- г) использование опыта и существующей структуры власти

9. Установите соответствие между принципами современного планирования их содержанием

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>а) Означает системную увязку всех разрабатываемых на предприятии мероприятий</li> <li>б) Требуется обязательного использования специфических форм стратегического планирования на предприятии и подчинения ему всех других видов оперативного планирования</li> <li>в) Реализуется составлением во всех сферах и на всех уровнях предприятия материальных, трудовых, финансовых, энергетических и прочих видах балансов</li> <li>г) Обеспечивается применением современных информационных технологий, прогрессивных процедур и методов осуществления производственных процессов, использованием методов оптимального планирования экспериментов, оптимизации плановых решений, построения интегрированных систем подготовки и обработки данных</li> <li>д) Находит свое наиболее полное выражение в концепции скользящего планирования, в которой благодаря периодическому продлению планов долгосрочные укрупненные расчеты сочетаются с краткосрочным детальным планированием</li> <li>е) Находит выражение в составе целевых параметров планирования деятельности организации, видах разрабатываемых планов, в критериях оценки плановых решений</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>1) Единство научно-технических, социальных и экономических задач развития организации</li> <li>2) Научная обоснованность и оптимальность решений</li> <li>3) Доминирование стратегических аспектов в планировании</li> <li>4) Комплексность планирования</li> <li>5) Ресурсная сбалансированность планов</li> <li>6) Гибкость и эластичность планирования</li> <li>7) Непрерывность планирования</li> </ul> |
|---|--|

- ж) Требуется динамичная реакция планов на отклонение в ходе работ или изменения внутренних и внешних факторов, а также способности сохранять необходимые резервы и предусматривать плановые альтернативы

10. Определите, какие их перечисленных ниже положений раскрывают сущность стратегического плана?

- а) является основой ведения дел в организации, согласно поставленным целям
- б) формулируется и разрабатывается высшим руководством организации (а процесс реализации предусматривает участие всех уровней управления)
- в) должен разрабатываться с точки зрения перспективы развития всей организации
- г) является основой для разработки годовых оперативных планов и проектов
- д) предусматривает действия, необходимые для достижения стратегических целей организации
- е) в основе содержит глубокий анализ основных тенденций, угроз и возможностей существующих во внешнем окружении организации и всесторонний прогноз их будущего состояния (SWOT – анализ, STEP – анализ и др.)
- ж) представлен в виде краткосрочных и оперативных планов
- з) придает организации определенность, индивидуальность, перспективность
- и) должен быть гибким, чтобы при необходимости можно было осуществить его модификацию и переориентацию
- к) разрабатывается руководителями отделов и подразделений

11. Определите, какие их перечисленных ниже положений раскрывают сущность тактического плана?

- а) обеспечивает механизм соответствия процесса производства пунктам стратегического плана
- б) формулируется и разрабатывается высшим руководством организации (а процесс реализации предусматривает участие всех уровней управления)
- в) обеспечивает рассмотрение взаимосвязанных проблем возникающих в организации
- г) является основой для разработки годовых оперативных планов и проектов
- д) предусматривает действия, необходимые для достижения стратегических целей организации
- е) должен быть гибким, чтобы при необходимости можно было осуществить его модификацию и переориентацию
- ж) представлен в виде краткосрочных и оперативных планов
- з) придает организации определенность, индивидуальность, перспективность
- и) является начальным этапом фазы внедрения процесса стратегического планирования

к) разрабатывается руководителями отделов и подразделений

12. Установите соответствие, между барьерами, возникающими в процессе планирования.

1) личные барьеры

2) барьеры организационного уровня

а) ограничения в деятельности организации

б) «текучка дел»

в) негативный эффект групповой динамики

г) нежелание менеджеров брать на себя дополнительную ответственность

д) недостаток навыков и опыта планирования

е) недостаток информации для планирования

ж) сложность и стремительное изменение внешней среды

з) боязнь неудачи или недостаток уверенности в своих силах

13\*. Как вы понимаете, высказывание А.П.Лукошина – «Если нет у человека данных чтобы стать руководителем, его – учи не учи – не научишь».

## Тест 2

1. Выберите правильный вариант ответа. Менеджментом называется:

а) любой вид хозяйственного управления

б) предпринимательское управление деятельностью рыночных субъектов

с) командное управление в сфере экономики

д) руководство подчинёнными и организацией

2. Укажите, что относится к профессиональным качествам руководителя:

а) глубокое знание не только своей, но и смежной деятельности

б) инициативность, оперативность в решении проблем

с) справедливость и честность

д) умение управлять собой и своим поведением

3. Укажите, какое качество работника считается наиболее ценным и повышает роль человеческих ресурсов в современном менеджменте:

а) коммуникабельность

б) способность к адаптации

с) исполнительность

д) способность к творчеству

4. Укажите, на каком уровне управления в большей мере ценятся такие качества руководителя, как концептуальные навыки и умение общаться:

а) на низшем

б) на среднем

с) на высшем

д) на всех в равной мере

5. Определите, как соотносятся понятия «управляющая подсистема» и «субъект управления»:

а) управляющая подсистема и субъект управления тождественны

б) субъект управления включает в себя управляющую подсистему

с) субъект управления включает в себя элементы управляющей системы, связанные с выработкой решений



- d) управляющая подсистема и субъект управления являются взаимоисключающими понятиями

6. Выберите наиболее точный вариант ответа. В чём заключается современная концепция социальной ответственности менеджмента:

- a) в принесении обществу пользы через прибыль и участия в решении социальных проблем
- b) в отказе от применения методов управления, противоречащих социальным нормам
- c) в согласовании интересов организации с национальными интересами
- d) в гарантии сохранения рабочих мест и реального размера заработной платы в случае экономического кризиса

7. Укажите, какой вид менеджмента включает в себя решение общефирменных задач, планирование, научные исследования и прочее:

- a) общий
- b) линейный
- c) инновационный
- d) функциональный

8. Укажите, к каким качествам руководителя относится контактность и коммуникабельность:

- a) к профессиональным
- b) к личностным
- c) к деловым
- d) к социальным

9. Определите, какой характер должно носить взаимодействие между субъектом и объектом управления, чтобы оно было эффективным:

- a) детерминированный
- b) жёстко регламентированный
- c) однонаправленный
- d) двусторонний

10. Впишите в предложение недостающее слово. В передовых в экономическом отношении странах менеджмент ориентируется на перспективу перехода к ... экономике.

- a) индустриальной
- b) постиндустриальной
- c) виртуальной
- d) информационной

11. Исключите лишнее. К основным принципам менеджмента относится:

- a) принцип доходности
- b) принцип целенаправленности
- c) принцип непрерывности
- d) принцип последовательности

12. Выберите наиболее верный вариант ответа. Главными требованиями к качествам менеджера в современной России являются:

- a) лидерство, эффективность руководства, предприимчивость
- b) лидерство, видение перспектив, предприимчивость

- c) личные достоинства, достижение согласия, лояльность
- d) личные достоинства, личные связи, лояльность

13. Укажите, какова должна быть степень самостоятельности субъекта и объекта в рамках системы управления для их эффективного взаимодействия:

- a) абсолютной
- b) максимальной
- c) минимальной
- d) относительной

14. Закончите предложение. В рамках перехода к новой парадигме менеджмента организация рассматривается как...

- a) открытая система
- b) структурный элемент экономики
- c) закрытая система
- d) социальный институт

15. Укажите, какой из основных принципов менеджмента предполагает создание в коллективе работников благоприятной психологической атмосферы, способствующей более эффективному выполнению ими своих обязанностей:

- a) принцип оптимального сочетания централизованного регулирования и самоуправления отдельных элементов организации
- b) принцип состязательности участников управления на основе личной заинтересованности
- c) принцип максимально раннего и широкого вовлечения исполнителей в процесс подготовки решений
- d) принцип учёта индивидуальных особенностей работников и закономерностей межличностных отношений и группового поведения

16. Укажите, какие посты удаётся занять в большинстве случаев женщинам-руководителям в крупных организациях со сложной структурой?

- a) высшие
- b) средние
- c) низшие
- d) посты всех уровней в равной мере

17. Укажите, Чем в наибольшей мере определяется специфика содержания деятельности менеджера:

- a) условиями внешней среды
- b) выполняемой им функцией менеджмента
- c) условиями внутренней среды
- d) его индивидуальными особенностями

## Практические работы

### ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА - СОЗДАНИЕ (АНАЛИЗ) ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ НЕЗНАЧИТЕЛЬНОЙ КОНКУРЕНЦИИ

**Цель:** Разработать структуру управления организации в условиях незначительной конкуренции.

**Краткие теоретические сведения:**

Организация – форма объединения людей для их совместной деятельности в рамках определенной организационно-правовой формы с помощью материальных, экономических, правовых и других условий ради решения стоящих перед ними проблем и достижения общей цели. Организация рассматривается как открытая система, подверженная влиянию факторов внешней среды.

Типовое содержание сведений о фирме может быть представлено в виде справки, включающей различные разделы, размещающиеся в определённой последовательности и дающие наиболее полное представление о производственно- сбытовой деятельности фирмы, её организационной структуре, финансовом положении, престиже. В справке приводятся следующие данные:

- полное и сокращённое наименование фирмы;
- почтовый адрес фирмы, место регистрации, номер телефона, телекса и телефакса;
- размер фирмы, место фирмы в числе крупнейших компаний страны, региона, города;
- характер собственности фирмы; правовое положение фирмы; характеристика фирмы по капиталу и контролю;
- год основания и основные этапы развития фирмы;
- сфера деятельности с указанием вида хозяйственной деятельности;
- основные товары производства, торговли и услуги;
- ассортимент выпускаемой и реализуемой продукции, основные товары или группы товаров, направления специализации;
- владельцы фирмы или материнская компания, тип объединения, в которое входит фирма и её положение в нём, представительства фирмы;
- состав руководящих органов, организационная структура управления, названия подразделений фирмы, численный состав правления;
- производственная и материально- техническая база фирмы, число и местонахождение предприятий, их мощность, число и местоположение сбытовых организаций, складов, станций сервисного обслуживания;
- число занятых в фирме, основной профессиональный состав работников, руководство предприятия и их опыт работы;
- основные финансовые показатели деятельности фирмы за несколько последних лет;
- производственно- технические и прочие связи с другими фирмами и т.д.

Справка о предприятии может содержать как краткие, так и полные сведения.

В зависимости от характера связей выделяют следующие типы организационных структур управления:

1. **Линейные.**
2. **Функциональные.**
3. **Дивизионные:** *продуктовая; региональная; структура, ориентированная на потребителя.*
4. **Централизованные:** *штабные; структуры с централизацией экономических функций; структуры управления издержками производства.*
5. **Адаптивные** (органические): *проектные; матричные; бригадные; бригадные кросс-функциональные; программно-целевые.*
6. **Комбинированные** (смешанные) структуры.

Примеры характеристик организационных структур управления представлены в Приложении 1.

#### **Задание:**

1. Выберите профиль деятельности вашей организации<sup>2</sup>.
2. Определите основные направления развития вашей организации.
3. Сформулируйте главную цель (конечный результат) деятельности вашей организации.
4. Определите количество непосредственных исполнителей вашей организации.
5. Выберите организационную структуру управления вашей организацией. Проанализируйте ее возможные достоинства и недостатки.
6. Разработайте положение о структуре управления вашей организации.
7. Составьте схему организационной структуры вашего предприятия.
8. Сделайте вывод по работе.

## **ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА - ПОСТРОЕНИЕ ДЕРЕВА ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Цель:** Определить миссию и разработать многоуровневую схему распределения целей организации.

#### **Краткие теоретические сведения:**

Первым шагом в разработке плана развития организации является определение предназначения предприятия или его миссии.

Миссия - это концепция бизнеса, выраженная в краткой форме.

Содержание миссии предприятия определяется исходя из следующих пунктов.

1. Миссия должна быть выражена в сравнительно простых определениях и в удобной для восприятия форме.

2. В основе миссии должны лежать задачи удовлетворения интересов и запросов потребителей организации.

---

<sup>2</sup> Все практические работы выполняются на базе одного предприятия (организации). В качестве основы для работы можно брать реально существующее предприятие, на базе которого проходила практика, или вновь проектируемое.

3. Вопрос о том, почему потребители будут покупать товары и услуги данного предприятия, а не другого, должен иметь чёткий ответ.

Формулировка миссии организации должна содержать следующие элементы.

А) Ответ на вопрос, какой деятельностью занимается организация.

Б) Задачи организации с точки зрения его товаров или услуг, его основных рынков и технологий.

В) Отношение внешней среды к компании, а также ее рабочие принципы, набор ограничений и условия функционирования.

Г) Культура организации, ее положение и имидж, представление о компании в общественном сознании.

В табл. 1 приведены примеры формулировок миссии.

Таблица 1

Примеры формулировок миссии

Организация	Миссия
Коммерческий банк	Содействие становлению и развитию среднего и малого бизнеса в России путем предоставления широкого спектра банковских услуг, высокого качества обслуживания клиентов и эффективного развития с учетом интересов акционеров, клиентов и сотрудников
Компания <b>Utel</b> Источник <a href="http://www.chsi.u-tel.ru/">http://www.chsi.u-tel.ru/</a>	Формирование и удовлетворение потребностей клиентов в телекоммуникационных и информационных услугах, интеграция в Глобальное информационное общество XXI века
Магнитогорский металлургический комбинат (источник <a href="http://www.mmk.ru/rus">http://www.mmk.ru/rus</a> )	Производство и сбыт высококачественной металлопродукции, удовлетворяющей потребностям наших клиентов, для получения прибыли в объеме достаточной для развития предприятия до уровня лидирующей мировой компании и проведения разумной социальной политики

После установления миссии предприятия, необходимо перейти к определению целей.

*Цели организации - результаты, которых стремится достичь организация, и на достижение которых направлена ее деятельность.* Цели – это конкретизация миссии организации в форме, доступной для управления процессом их реализации. Организации представляют собой многоцелевые системы, которые реализуют несколько ключевых целей, важных для их существования. Между всеми целями существует тесная связь и взаимная обусловленность, что позволяет рассмотреть их как систему целей организации. В табл. приведен пример ключевых целей, которые могут быть поставлены перед каждой подсистемой организации. В реальных условиях эти цели должны быть конкретизированы и количественно измерены с помощью соответствующих показателей. В табл.2 приведены примеры ключевых целей организации.

## Примеры ключевых целей организации

Функциональная подсистема	Ключевая цель
Менеджмент (управление)	Определить критические области управленческого воздействия и приоритетные задачи, обеспечивающие получение запланированных результатов
Производство	Достичь наивысшей производительности труда при производстве всех (или определенных) видов продукции
НИР (инновации), НИОКР	Завоевать лидерские позиции по вводу новых видов продукции (услуг), используя исследования и разработки определенный процент доходов от объема реализации продаж
Финансы	Сохранять и поддерживать на необходимом уровне все виды финансовых ресурсов
Персонал (кадры)	Обеспечить условия, необходимые для развития творческого потенциала работников и повышения уровня удовлетворенности и заинтересованности в работе
Маркетинг	Выйти на первое место по продаже продукции (определенного вида) на рынке

Цели и задачи всех уровней должны быть четко сформулированы, измеримы, достижимы и определены во времени.

Количество уровней декомпозиции зависит от масштабов и сложности поставленных целей, от принятой в организации структуры, от иерархичности построения ее менеджмента.

На вершине этой модели — общая цель (миссия) организации, а фундаментом являются задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определенным образом и в заранее установленные сроки. Как правило, организация ставит и реализует не одну, а несколько важных для нее стратегических целей. Декомпозиция главной (общей) цели на подцели осуществляется по следующим правилам:

- общая цель, является корнем и стволом дерева, находится в вершине графа и определяет конечный результат;
- реализация подцелей каждого последующего уровня «скелета» дерева в виде ветвей, расходящихся по направлениям, является необходимым и достаточным условием достижения цели предыдущего уровня;
- при формировании «дерева целей» следует исходить из того, что каждая ветвь дерева описывает результат, а не способ его достижения;
- подцели каждого уровня независимы друг от друга и невыводимы друг из друга.

Объединенные таким образом цели и задачи составляют иерархическую модель, называемую «деревом целей». На рис. 1 представлен классический пример построения этой целевой модели.

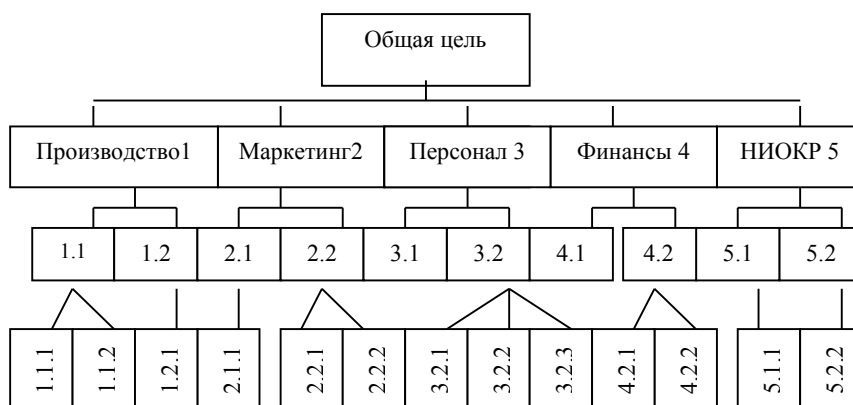


Рис.1. Схема многоуровневого распределения целей организации (дерево целей)

### Задание:

1. Сформулируйте миссию и главную цель деятельности своей организации.
2. Определите основные направления решения главной цели развития вашей организации. Сформулируйте их как задачи первого уровня целевой программы.
3. Определите основные направления решения каждой из задач 1-го уровня. Сформулируйте их как задачи 2-го уровня целевой программы.
4. Определите основные направления решения каждой из задач 2-го уровня. Сформулируйте их как задачи 3-го уровня целевой программы.
5. Проанализируйте сформулированные цели и составьте многоуровневую схему их распределения (дерево целей). По ходу выполнения внесите необходимые дополнения.
6. Сделайте вывод по работе.

## Семинарские занятия

### I. Планирование в системе менеджмента

*Вопросы для обсуждения:*

1. Планирование как функция управления.
2. Формы и виды планов.
3. Основные этапы и модель процесса планирования.
4. Текущее планирование. Типы текущих планов. Препятствия на пути текущего планирования.

*Темы докладов и сообщений*

1. Планирование – первый этап управленческой деятельности.
2. Планирование как функция менеджмента.

*Контрольные вопросы для повторения:*

1. В чем заключается сущность и содержание функции планирования?
2. Перечислите и охарактеризуйте основные формы планирования.
3. Опишите модель процесса планирования.
4. Перечислите и охарактеризуйте основные планы, которые должны разрабатываться в организации.

### II. Стратегическое планирование в системе менеджмента

*Вопросы для обсуждения:*

1. Сущность, преимущества и функции стратегического планирования.
2. Основные элементы стратегического плана. Организация его разработки.
3. Долгосрочное и среднесрочное стратегическое планирование.
4. Типы стратегий и методика стратегического планирования.
5. Процесс стратегического планирования и внедрение его результатов.

*Темы докладов и сообщений:*

1. Стратегическое планирование как средство достижения цели организации.
2. Бизнес-план как отражение стратегии развития организации.
3. Стратегическое планирование и менеджмент.

*Контрольные вопросы для повторения:*

1. Сформулируйте цели и содержание стратегического планирования в организации.
2. Какие проблемы могут возникнуть в организации в процессе стратегического планирования? Причины?
3. Охарактеризуйте сущность основных положений стратегического плана организации.

### III. Прикладные аспекты планирования

*Вопросы для обсуждения:*

1. Понятие прогнозирования и его виды.
2. Методы количественного и качественного прогноза.
3. Линейное программирование.
4. Методы календарного планирования.

*Темы докладов и сообщений:*



1. Экономико-математическое моделирование в менеджменте.
2. Сетевое планирование в управлении.
3. График Гантта и его практическое применение.

*Контрольные вопросы для повторения:*

1. Для решения, каких задач в организации применяется линейное программирование?
2. Какую роль играет прогнозирование в процессе управления современной организацией?
3. Охарактеризуйте сущность сетевого планирования в управлении.

#### **IV. Целеполагание в процессе управления организацией**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Смысл и назначение целеполагания в управлении современной организацией. Иерархия целей.
2. Роль целеполагания в процессе планирования.
3. Требования к процессу целеполагания в системе менеджмента.
4. Принципы постановки и использования целей.
5. Методы постановки целей. Управление по целям.
6. Миссия и цели организации

*Темы докладов и сообщений:*

1. Целеполагание в системе стратегического планирования.
1. Управление по целям как метод постановки целей в современной организации.  
Миссия организации: сущность и предназначение.
- 2.

*Контрольные вопросы для повторения:*

1. Какую роль играют цели в управлении организацией?
2. Перечислите основные требования к процессу целеполагания в организации.
3. Перечислите и расшифруйте основные направления формулирования целей в организации.
4. Какую роль играет миссия в организации?

## Творческие задания

Решите кроссворды и охарактеризуйте понятия с точки зрения теории и практики управления

### Судоку 1

<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>	8	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto; color: white;">A11</div>	7	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto; color: white;">A19</div>	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>
<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto; color: white;">A4</div>	4	9	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto; color: white;">A13</div>	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto; color: white;">A22</div>	1	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>
2	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto; color: white;">A8</div>	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto; color: white;">A9</div>	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto; color: white;">A17</div>	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto; color: white;">A18</div>	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>	6	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>
<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>	9	4	2
1	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto; color: white;">A33</div>	9	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto; color: white;">A50</div>	5
7	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>	3	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>	5	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>
4	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>	3	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>	9	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto; color: white;">A66</div>	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto; color: white;">A73</div>	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto; color: white;">A75</div>
<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>	7	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>	1	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>	4	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>
<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto; color: white;">A63</div>	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>	6	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>	1	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>	9

A4. процесс упорядочения элементов одного уровня в системе за счет внутренних факторов, без внешнего специфического воздействия

Ответ:

A8. некое целостное образование с определенной структурой и целевой направленностью.

Ответ:

A9. \_\_\_\_\_ метод \_\_\_\_\_ генерации \_\_\_\_\_ новых \_\_\_\_\_ идей

Ответ:

A11. реакция на сообщение, которая помогает отправителю, источнику информации определить, воспринята ли отправленная им информация

Ответ:

A13. необходимость, обязанность отдавать кому-либо отчет в своих действиях, поступках; обязательство выполнять задания и обеспечивать их удовлетворительное завершение.

Ответ:

A17. организационная функция, отвечающая за эффективность деятельности организации в целом

Ответ:

A18. методы экономического регулирования отношений между субъектом и объектом управления при помощи налоговой системы страны и региона, кредитно-финансового механизма, таможенной системы, экономических нормативов функционирования фирмы, системы мотивации за качественный труд, применения методов оптимизации целей менеджмента

Ответ:

A19. совокупность технологических связей и отношений между структурными подразделениями, выделяемых по признаку выполнения производственных процессов.

Ответ:

A22. выдержавшая испытание временем система коллективно разделяемых ценностей, символов, убеждений, образцов, традиций и норм поведения членов организации, оказывающая заметное влияние на поведение, как отдельных индивидов, так и групп людей, работающих в организации

Ответ:

A33. схематическое представление сложного процесса принятия решения по какой-либо задаче

Ответ:

A50. 1) связанные цепочки хозяйственных операций; 2) совокупность взаимосвязанных деловых операций.

Ответ:

A63. совокупность взаимосвязанных компонентов, обеспечивающих процесс воздействия субъекта управления на объект, а также переработку входа системы в её выход и достижение целей организации

Ответ:

A66. разнообразные процессы по упорядочению структурных элементов организации.

Ответ:

A73. группа в организации, возникающая стихийно, на основе социальных взаимоотношений между людьми, является спонтанной реакцией на неудовлетворенные индивидуальные потребности

Ответ:

A75. это субъект (человек), имеющий полномочия принимать решения по определенному кругу вопросов и фактически осуществляющий выбор наилучшего варианта действий (решения).

Ответ:

### Судоку 2

6	A2	5						
A4	A5		A13	1		5	6	7
	A8			8		A25	1	
A28	A29	A30	7		4			
	5			A41		1	8	2
3	9	2			A45	A52		A54
4	3	7	6					
						3		8
			4		5		A80	A81

A2. малое предприятие, создаваемое местными органами или крупными организациями с целью «выращивания» новых предприятий для реализации инновационных проектов.

Ответ:

A4. совокупность работников организации, выполняющих работу по управлению

Ответ:

A5. 1) объединение людей, совместно реализующих некую программу и действующих на основе определенных принципов и правил; 2) одна из функций менеджмента, заключающаяся в упорядочении деятельности людей путем установления регламентов, нормативов, дисциплинарных требований и ответственности; 3) объект, обладающий упорядоченной внутренней структурой. В этом объекте сочетаются многообразные связи (физические, технологические, экономические, правовые) и человеческие отношения; 4) деятельность по упорядочению всех элементов определенного объекта во времени и пространстве; 5) упорядоченное состояние элементов целого и процесс по их упорядочению в целесообразное единство.

Ответ:

A8. комплексная оценка деятельности организации, ее работников на предмет ее соответствия установленным нормативам и требованиям

Ответ:

A13. 1) организация, в которой структура утрачивает системообразующий статус; 2) организация, существующая в информационной среде и являющаяся ее частью

Ответ:

A25. 1) сознательная целесообразная человеческая деятельность по основанию, созданию, учреждению чего-либо; 2) подготовка, устройство, налаживание чего-нибудь; 3) объединение, мобилизация для достижения какой-нибудь цели; 4) упорядочение, регламентация чего-либо.

Ответ:

A28. мысленное и реальное расчленение объекта на элементы, метод изучения обстановки, проблем, ситуаций путем выявления свойств и характеристик, определения состояния, тенденций изменения и особенностей

Ответ:

A29. общий, всесторонний план достижения целей; программа, план, генеральный курс субъекта управления по достижению им стратегических целей в любой области деятельности

Ответ:

A30. строение организации: ее структура, характеристики элементов и связей \_\_\_\_\_ между \_\_\_\_\_ ними  
Ответ:

A41. вероятностная модель руководства, делающая упор на процессе принятия решений и определяющая пять типов руководства, образующих непрерывный континуум: от автократического до демократического.  
Ответ:

A45. некое целостное образование с определенной структурой и целевой направленностью  
Ответ:

A52. логическая взаимосвязь уровней управления и подразделений, построенная в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей \_\_\_\_\_ организации.  
Ответ:

A54. внешнее окружение организации, включающее вход и выход, а также связь \_\_\_\_\_ с \_\_\_\_\_ внешней \_\_\_\_\_ средой \_\_\_\_\_ и \_\_\_\_\_ обратную \_\_\_\_\_ связь  
Ответ:

A80. копия, аналог изучаемого процесса, предмета или явления, отображающая существенные свойства моделируемого объекта; представление предмета, системы или идеи в форме, отличной от формы целого, т.е. самого предмета.  
Ответ:

A81. характеризует единство сложной совокупности элементов, отличающееся строгим порядком, четким взаимодействием, дисциплинированностью \_\_\_\_\_ и \_\_\_\_\_ слаженностью  
Ответ:

## Ситуации для анализа<sup>3</sup>

Существуют задачи, в которых приводятся ситуации, когда менеджер может почувствовать себя в затруднительном положении из-за того, что принятые в этих ситуациях решения в некоторых случаях не будут соответствовать понятиям «справедливость» и «этика» в моральных традициях общества, но будут вполне приемлемыми в сфере предпринимательской деятельности. Примите решения по данной ситуации и обоснуйте его.

**1.** Вы - главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение - подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой - это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями.

Каково будет ваше решение? Подпишите вы новый контракт или нет? Почему?

**2.** Вы - менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма с помощью дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров, а именно - пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый тип пылесоса не стал по-настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара.

Какое решение вы примете? Сделаете такую надпись или нет? Почему?

**3.** Вы - менеджер на фирме, производящей программные продукты для ПЭВМ. На одной из презентаций вы знакомитесь с молодой дамой (молодым человеком), которая (ый) недавно была (был) управляющей(им) на фирме-конкуренте. По какой-то причине она (он) была (был) уволена (ен) и, теперь держит обиду на эту фирму. Вы можете начать ухаживать или, наоборот, принять ухаживания. Или можете взять ее (его) на работу. В ином случае, можете просто пообещать взять ее (его) на работу. Обида так сильна, что она (он) с удовольствием расскажет обо всех планах конкурента.

Пойдете ли вы на тот, или иной шаг? Почему?

**4.** Вы - менеджер из крупной компании по продаже автомобилей. Компания имеет широкую сеть дилеров. Недавно у одного из них, работающего на важной сбытовой территории, начались неурядицы в семье. Дело идет к разводу, но дилер пытается приостановить и изменить решение, принятое его

<sup>3</sup> По материалов [6;11;21;33;43;64]

женой. В недалеком прошлом это был один из самых опытных и результативных продавцов вашей фирмы и имел торговую привилегию. Удастся ли ему сохранить семью, как скоро войдет в норму его семейная жизнь? Сейчас же большое количество продаж теряется. Вы как менеджер имеете юридическую возможность ликвидировать вы данную этому дилеру торговую привилегию и заменить его.

Как вы поступите? Почему?

5. Вы - менеджер по производству на фирме, выпускающей холодильники. Недавно вы узнали, что конкурирующая фирма придала своим холодильникам свойство, которого в ваших холодильниках нет, но которое окажет большое влияние на сбыт. Например, в холодильниках «NO FROST» теперь можно хранить продукты не только в вакуумной упаковке, но и обычные, не боясь их усыхания. На ежегодной специализированной выставке фирмы-конкурента будет офис для гостей, и на одном из приемов для своих дилеров глава фирмы расскажет им об этом новом свойстве холодильника и о том, каким образом это было достигнуто. Вы можете послать своего сотрудника на этот прием под видом нового дилера, чтобы узнать о нововведении.

Пойдете ли вы на такой шаг? Почему?

6. Вы - менеджер фирмы, выпускающей средства по уходу за волосами. Фирма приступила к выпуску нового шампуня, препятствующего образованию перхоти и эффективного даже при разовом применении. Однако специалист по маркетингу вашей фирмы рекомендует в инструкции на этикетке указать, что шампунь следует применять дважды при каждом мытье головы. Дополнительного эффекта потребитель не получит, но шампунь будет расходоваться в два раза быстрее, и, следовательно, увеличится объем продаж.

Что вы предпримите? Почему?



## Деловая игра «Я - руководитель»<sup>4</sup>

### Характеристика проблемной ситуации

Начальник планово-экономического отдела агропромышленного предприятия Кузьмин Н. В. уходит на пенсию. Руководитель предприятия Григорьев А.А. и его заместитель Москвин И.И., курирующий этот отдел, были не совсем довольны работой Кузьмина Н.В. По их мнению, тот был чрезвычайно мягким начальником.

После акционирования предприятия роль отдела существенно возросла. В связи с этим возникла необходимость разработки обоснованной программы его дальнейшей деятельности, по сути дела, придания ему другого статуса. Вы назначаетесь начальником этого отдела.

### Характеристика отдела

Отдел занимает комнату площадью 120 м<sup>2</sup>, имеет четыре телефонных аппарата, из них два - городской сети и два внутренних. У бывшего начальника отдела своего кабинета не было, он находился вместе с подчиненными. В отделе в основном работают женщины: 23 из 25 человек. Состав отдела по возрасту и образованию следующий: десять человек в возрасте 32-42 лет имеют высшее юг среднеспециальное образование; пять человек со средне специальным образованием - пенсионного или предпенсионного возраста; пять молодых специалистов, недавно окончивших экономический институт, из них один мужчина; четыре технических исполнителя со средним образованием в возрасте от 18 до 24 лет (двое из них учатся на первом курсе института); один - полковник запаса, работает в отделе недавно и не имеет образования по профилю работы отдела.

Заместителем начальника отдела работает опытный сотрудник Ильина А.Н., имеющая высшее образование и пользующаяся достаточным авторитетом в коллективе. В работе она придерживается традиционных подходов, поэтому начальником отдела ее решили не назначать.

Работники отдела не отличаются высокой трудовой дисциплиной; иногда много разговаривают и не всегда на служебные темы, часто ходят по территории организации, хотя это и не всегда связано с производственной необходимостью. Нередко городские телефонные аппараты подолгу оказываются занятыми из-за посторонних разговоров, и в отдел бывает трудно дозвониться.

Пока решался вопрос (в течение двух месяцев) о назначении нового начальника отдела, им руководила Ильина А.Н. Незадолго до описываемых событий в отдел пришел молодой специалист Иванцов П.П., который с самого начала пытался выяснить, чем он должен заниматься и как его деятельность регламентируется должностными инструкциями. Однако в отделе должностные инструкции были составлены давно, и их конкретного содержания никто не знал (и даже неизвестно было, где они находятся). В повседневной деятельности сотрудники занимались своими делами, как они привыкли понимать.

---

<sup>4</sup> По материалам Сети Интернет

В целом работа отдела двигалась без каких-либо серьезных упущений, но и больших успехов не было.

Исходя из характеристики производственной ситуации в процессе деловой игры, необходимо выполнить три задания.

### *Задание 1.*

Вы утверждены в должности начальника отдела. Коллектив с вами не знаком.

Подготовьте тезисы своего выступления перед работниками отдела, придерживаясь следующего плана:

1. Что вы можете рассказать о себе как о человеке и специалисте (ваше прошлое, настоящее, планы на будущее)?

2. Какие мотивы побудили вас прийти именно в этот отдел и занять должность начальника?

3. Ваше отношение к своим обязанностям, правам, полномочиям. Какие задачи вы хотели бы решать?

4. Что вы ожидаете от коллектива, в чем хотите найти поддержку и понимание?

5. Как вы представляете себе будущее отдела, трудового коллектива, его деятельность, общественную жизнь и перспективы роста?

Если учесть, что члены коллектива будут по-разному прогнозировать ваши действия, ожидая подтверждений своим предположениям, ваше выступление должно быть кратким, четким, аргументированным, убедительным, эмоционально ярким.

Время на подготовку — не более 30 мин., на выступление перед коллективом отдела — 10 мин.

### *Задание 2.*

Вы утверждены начальником отдела предприятия. С коллективом отдела вы не знакомы, но предварительно информированы о ситуации, сложившейся на данный момент. Завтра вы непосредственно приступите к выполнению своих служебных обязанностей и должны к этому подготовиться.

Подумайте, какие задачи вам надо решить, с кем встретиться, какую информацию собрать, с какими предложениями обратиться к коллективу. Вы не должны быть застигнуты врасплох в свой первый день. Если вы не можете сразу заявить о себе как о хозяине положения, способном организаторе, окажетесь в плену у «текучки» и обстоятельств, вам трудно будет в дальнейшем рассчитывать на успех.

Подумайте, что и в какой последовательности вы будете делать в первый день работы.

Помните, что подчиненные ожидают от вас многого: советов, указаний, сочувствия, новой информации, сохранения или изменения привычного уклада работы, заведенных порядков, критических замечаний, одобрения, похвалы и т.п.

Вас сознательно или бессознательно будут сравнивать с прежним начальником. Все ваши действия, высказывания, предложения, замечания будут оцениваться. С первого же дня подчиненные будут прогнозировать ваше поведение в будущем и сопоставлять с ним свои надежды.

Разработайте план первого рабочего дня.

Время на подготовку — не более 30 мин., на изложение и аргументацию плана перед слушателями — 10 мин.

### *Задание 3.*

Вы назначены начальником планово-экономического отдела. С завтрашнего дня приступаете к исполнению своих служебных обязанностей. Вы не имеете опыта работы в подобном трудовом коллективе. Вам предстоит столкнуться с множеством нерешенных вопросов, непредсказуемыми поступками ваших новых подчиненных. Ваша деятельность начинается в условиях неопределенности и отягчается сложным состоянием дел в отделе. Но это не избавляет вас от обязанности оперативно и правильно реагировать, справедливо оценивать и принимать обоснованные решения в каждом конкретном случае. От произведенного вами впечатления, от правильного поведения в первые дни зависят ваш авторитет в коллективе и эффективность его работы.

На основании имеющейся информации, личного опыта, установок и представлений постарайтесь прогнозировать свое поведение, если в первый день работы вы столкнетесь со следующими ситуациями:

1. Один из работников обратился с просьбой предоставить завтра отгул, так как ему надо навестить больного родственника в больнице за городом.

2. Вы получаете коллективную жалобу на одного из работников отдела.

3. Вам позвонят и, не представившись, потребуют назначить на сегодняшний вечер трех человек дежурства по охране общественного порядка на улицах, прилегающих к территории предприятия.

4. К вам подойдет пожилой работник и сразу же начнет ругать прежнего начальника.

5. К вам подойдет начальник отдела труда и заработной платы и начнет резко высказываться по поводу систематического отсутствия данных, что срывает выполнение программ.

6. Вам доложат о поломке дорогостоящей оргтехники в отделе.

7. После сбора в назначенное время персонала отдела вас неожиданно, без предварительной договоренности, пригласят на совещание к заместителю директора.

8. Вам предложат вечером после работы собраться узким кругом у одного из членов коллектив отметить вступление в должность.

9. Решите психологический тест «Начальник или подчиненный», проанализируйте полученные результаты. Сделайте вывод о готовности испытуемого к выполнению управленческих функций.

Постарайтесь дать краткое описание программы ваших действий в каждом конкретном случае. При обосновании любого из восьми случаев необходимо ответить на вопросы:

- Какие мысли возникли в первый момент?
- Как бы вы хотели поступить?
- Как поступаете в действительности?

Время на подготовку — не более 30 мин., на сообщение о принятых решениях — 10 мин.

### Оценка деятельности команд и определение победителя

1. Оценка производится по пятибалльной системе.
2. Критериями оценки команд (претендентов) являются:
  - глубина и логичность сообщения докладчика, содержательность предложений;
  - обоснованность и конкретность ответов на вопросы экспертов и других слушателей;
  - активность группы поддержки (команды претендента);
  - корректность претендента и его группы в процессе проводимой беседы;
  - соблюдение регламента докладов и ответов на вопросы.
3. Результаты оценки заносятся в таблицу.

Оценка команд по критериям						
Ф.И.О. эксперта	Оценка по критериям в баллах					
	а	б	в	г	д	Итого
1. Морозов М.	4	3	5	5	3	20
2. Иванов И.						
3. ....						
4. ....						
5. ....						
Итого						108

4. По результатам подводятся итоги. Победителем (претендентом №1) объявляется лидер (команда), набравший наибольшее количество баллов.

5. Оценка руководителем общего хода разбора ситуации, наиболее активных участников, отдельных положительных и не удавшихся моментов разбора ситуаций.

## Тест «Начальник или подчиненный»

В социальной сфере, в деловых взаимоотношениях люди практически всегда делятся на тех, кто любит и может руководить, и тех, кто предпочитает, чтобы ими руководили, направляли их действия. Конечно, для успешного ведения дела нужны и те и другие.

Проверьте с помощью данного теста, к чему есть предрасположенность у вас.

1. Когда мне достается роль руководителя, я воздерживаюсь от критики людей и их высказываний:
  - a) да;
  - b) иногда;
  - c) нет.
2. Я делаю людям резкие и критические замечания, если мне кажется, что они этого заслуживают:
  - a) обычно;
  - b) иногда;
  - c) никогда не делаю.
3. Если меня назначают ответственным за что-либо, я настаиваю, чтобы мои распоряжения строго выполнялись, а иначе я отказываюсь от поручения:
  - a) да;
  - b) иногда;
  - c) нет.
4. Мне становится не по себе, когда дело требует от меня действий, которые как-то повлияют на других людей:
  - a) да, это верно;
  - b) верно нечто среднее;
  - c) нет, это не верно.
5. У меня есть такие качества, по которым я определенно превосхожу других людей:
  - a) да;
  - b) не уверен(а);
  - c) нет.
6. Если бы я получил(а) от своего начальника нерациональное распоряжение, то, скорее всего:
  - a) делал(а) бы по-своему;
  - b) затрудняюсь ответить;
  - c) выполнил(а), но высказал(а) бы свое сомнение.
7. Меня смущает ситуация, когда мне кто-нибудь прислуживает:
  - a) да;
  - b) бывает по-разному;
  - c) нет.
8. Думаю, что обо мне правильнее сказать, что я:
  - a) вежливый(ая) и спокойный(ая);
  - b) верно нечто среднее;
  - c) энергичный(ая) и напористый(ая).

9. Иногда я говорю посторонним вещи, кажущиеся мне важными, даже если они меня об этом не спрашивают:
- a) да;
  - b) не уверен(а);
  - c) нет.
10. Даже если окружающие или обстоятельства против успеха какого-либо начинания, я все-таки считаю, что стоит рискнуть:
- a) да;
  - b) верно нечто среднее;
  - c) нет.
11. Когда я нахожусь в группе людей, приступающих к работе, то само собой получается, что я оказываюсь во главе их:
- a) да;
  - b) не уверен(а);
  - c) нет.
12. Меня считают человеком, которому обычно приходят в голову хорошие идеи, когда нужно разрешить какую-либо проблему:
- a) да;
  - b) не уверен(а);
  - c) нет.
13. Как правило, в моих конфликтах с другими я не бываю виноват(а):
- a) да;
  - b) когда как;
  - c) нет.

### **Подсчет очков**

Начислите себе по 2 очка за каждый ответ «а» на вопросы 2, 5, 9, 10, 12, 13 и ответ «в» на вопросы 1, 3, 4, 6, 7, 8. За каждый ответ «б» к сумме прибавляется еще по 1 очку.

Если **сумма меньше 9 очков**, то, скорее всего, вы склонны к подчинению в межличностных и социальных отношениях. Вам свойственна кротость, способность уступать дорогу другим, послушность и согласие с группой даже в тех случаях, когда внутренне убеждены в противоположном. Вы часто оказываетесь в зависимом положении, в случае неудачи совместных действий берете вину на себя, тревожитесь о возможных ошибках. Скорее всего, это следствие доверия к другим, преувеличение их значимости, развитости, умения решать те сложнейшие проблемы, которые вы видите более глубоко, чем те, кто внешне легко их преодолевает, а на самом деле просто не замечает, что есть повод для сомнений.

## ГЛОССАРИЙ

### А

*Адаптация* - процесс приспособления человека или организации к существующим или изменяющимся условиям.

*Активизация* - функция управления, связанная с интенсификацией трудовой и общественной деятельности, повышением творческой активности личности и коллектива.

*Анализ* - мысленное и реальное расчленение объекта на элементы, метод изучения обстановки, проблем, ситуаций путем выявления свойств и характеристик, определения состояния, тенденций изменения и особенностей.

*Аппарат управления* - совокупность работников организации, выполняющих работу по управлению.

*Аттестация* - комплексная оценка деятельности организации, ее работников на предмет ее соответствия установленным нормативам и требованиям.

### Б

*Бизнес-инкубатор* - малое предприятие, создаваемое местными органами или крупными организациями с целью «выращивания» новых предприятий для реализации инновационных проектов.

*Бизнес-процесс* – 1) связанные цепочки хозяйственных операций; 2) совокупность взаимосвязанных деловых операций.

### В

*Венчурные предприятия* - предприятия малого бизнеса, занятые научными исследованиями, инженерными разработками, созданием и внедрением нововведений, связанных со значительным риском.

*Взаимодействие* – 1) воздействие объектов друг на друга, их взаимная обусловленность и порождение одним объектом другого; 2) универсальная форма движения, развития, определяющая существование и структуру любой материальной системы.

*Виртуальная организация* – 1) организация, в которой структура утрачивает системообразующий статус; 2) организация, существующая в информационной среде и являющаяся ее частью.

*Внешняя среда* – 1) окружающий мир и место в нем организации (предмета); 2) внешнее окружение организации, включающее вход и выход, а также связь с внешней средой и обратную связь.

*Внутренняя среда* – 1) строение организации: ее структура, характеристики элементов и связей между ними; 2) внутренняя структура – совокупность взаимосвязанных компонентов, обеспечивающих процесс воздействия субъекта управления на объект, а также переработку входа системы в её выход и достижение целей организации.

*Воздействие* - сознательное влияние на человека или группу людей; бывает прямое и косвенное.

## Г

*Гетерогенный* (от греч. heterogenes – неоднородный) – разнородный по своему составу или происхождению.

*Гибкость* – способность системы, подвергнутой определенному воздействию, нормативно или адаптивно изменять свое состояние и (или) поведение в пределах, обусловленных критическими значениями системы.

*Гомеостаз(ис)* (от греч. homoios – подобный + stasis - состояние) – свойство системы обеспечивать постоянство обмена вещества и энергии, способность удерживать характеристики системы в пределах, допустимых для ее существования.

*Гомогенный* (от греч. homohenes – однородный) – однородный по своему составу.

## Д

*Дедукция* (от лат. deductio – выведение) – способ рассуждения от общего к частному, от общих положений к частным выводам.

*Действие* – часть процесса, его элементарная составляющая, в результате которой объект подвергается однократному изменению или перемещению, требующая затрат времени и ресурсов.

*Департаментализация* (от франц. departament – административно-структурная единица) – в теории организации – выделение по каким-либо признакам структурных подразделений организации (цехов, отделов, участков, бюро и т.д.).

*Дивергенция* (от лат. divergere - расходиться) – расхождение.

*Диверсификация* – 1) разностороннее развитие предприятия, организации, бизнеса; 2) изменение, разнообразие, одна из форм концентрации капитала, проникновение в новые отрасли и сферы с целью превращения в многоотраслевые комплексы.

*Дивизиональные структуры* – специфические виды структур бюрократического типа, в которых варьируются принципы межфирменного и межфункционального взаимодействия на основе линейно-функциональных связей. С ростом размеров организаций, внедрением новых технологий, повышением изменчивости внешней среды структуризация органов управления происходит путем выделения управленческих звеньев, специализирующихся по видам товаров (продуктовая структура), группам потребителей (структура, ориентированная на потребителя), географическим районам (территориальному принципу).

*Динамизм* - характеристика изменений, происходящих в организации.

*Динамические системы* – системы, состояние которых изменяется во времени.

*Дифференциация* – возрастание различий, несоответствий между частями целого.

## Ж

*Жизненный цикл организации* – 1) совокупность стадий, которые проходит организация за период своего существования; 2) последовательность



качественно разных этапов, которые сменяют друг друга в процессе её жизнедеятельности, начиная с момента создания и до момента ликвидации.

### **З**

*Задачи* – мероприятия, направленные на достижение поставленных целей.

*Зависимость* – это наличие связи между определенными предметами, процессами или явлениями.

*Закономерность* указывает на то, что зависимостей несколько и что они объективны и устойчивы.

*Закон* – 1) это система общих, устойчивых и повторяющихся зависимостей; 2) способ выражения устойчивости связей и отношений между предметами и явлениями, а также устойчивости структуры (организации) самих этих предметов и явлений; 3) отражение объективных и устойчивых связей, проявляющихся в природе, обществе, человеческом мышлении; 4) выражение существенной необходимой связи явлений, внутренней связи между причиной и следствием; 5) необходимое, существенное, устойчивое, повторяющееся отношение между явлениями в природе, обществе.

*Закрытая система* – самодерживаемая система, игнорирующая эффект внешнего воздействия, у которой отсутствует вещественный, информационный и энергетический обмен с внешней средой.

### **И**

*Изменение* - перемена, возникновение нового, в организации как системе. Наблюдается в темпах развития, структуре, механизме функционирования и т.п., переход социально-экономической системы из одного качественного состояния в другое.

*Иерархическая система* – (от греч. hieros – священный + arche - власть) – система, имеющая многоуровневую структуру, элементы которой расположены по уровням в порядке от высшего к низшему, в порядке подчинения.

*Индукция* – (от лат. induction – возбуждение, наведение) – логическое умозаключение от частных, единичных случаев к общему выводу, от отдельных фактов к обобщениям.

*Инновация* - создание, распространение и применение какого-либо новшества, ведущее к улучшению работы, повышению эффективности деятельности организации.

*Интеграция* – процесс, направленный на сохранение целостной системы, упрочение ее связей и соподчинение частей.

*Интеллектуальный потенциал* - уровень образования и культуры, потенциал интеллектуальной динамики, способность к обучению, к саморазвитию, объем и структура фундаментальных знаний в области специальности и осознание практического опыта.

*Институт* - (от лат. institutum – установление, учреждение) – определенная организация общественной деятельности и социальных отношений, воплощающая в себе нормы экономической, политической, правовой, нравственной и т.п. жизни общества, а также социальные правила жизнедеятельности людей, традиции.

*Институционализация* – 1) учреждение каких-либо новых институтов; 2) правовое и организационное закрепление тех или иных общественных отношений.

## **К**

*Коммуникация* (от лат. communicatio – сообщение, передача) – 1) обмен информацией, связь, акт общения; 2) канал связи; 3) форма связи.

*Конвергенция* – формирование тождественных сходных форм у разнородных систем в силу воздействия однородной среды.

*Конкуренция* - противоборство организаций на рынке товаров и услуг, привлечение покупателей для более выгодной продажи, возможность выбора продавцов, борьба между производителями за потребителя своей продукции.

*Конфликт* - столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей в процессе их взаимодействия.

*Кооперация* – целенаправленное сотрудничество, соединение усилий разделенного труда и специализировавшихся исполнителей, при котором много лиц планомерно работают рядом и в непосредственном взаимодействии друг с другом в процессе производства.

*Критерий* - признак, на основании которого производится оценка, сравнение альтернатив, классификация объектов.

*Культура* (от лат. cultura) – совокупность материальных и духовных ценностей, созданных человеческим обществом и характеризующих определенный уровень развития общества.

## **Л**

*Лизинг* - сдача в аренду предметов длительного пользования — зданий, машин, компьютеров и др. Реализуется договором об аренде, который определяет сроки и размер арендной платы, обязательства по поддержанию имущества в исправном состоянии, порядок возвращения и другие обязанности сторон.

*Линейная структура* – организационная структура, реализующая принцип единоначалия и централизма, предусматривающая выполнение одним руководителем всех функций управления, с полным подчинением ему на правах единоначалия всех нижестоящих подразделений.

*Линейно-функциональная структура* – тип организационной структуры, представляющий собой один из наиболее распространенных вариантов построения организации. Сущность данной структуры состоит в том, что руководство производством обеспечивается как линейным аппаратом, так и функциональными службами.

*Линейные связи* – отношения по поводу принятия и реализации управленческих решений и движения информации между линейными руководителями, т.е. лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений.

## **М**

*Матричная структура* – 1) современный тип организационной структуры управления, который создается путем совмещения двух структур: линейной и

программно-целевой. В соответствии с линейной структурой (по вертикали) осуществляется управление отдельными сферами деятельности организации: производством, сбытом, снабжением, а в соответствии с программно-целевой структурой (по горизонтали) – управление программами (проектами); 2) тип организационной структуры, построенный по принципу двойного подчинения исполнителей: непосредственному руководителю функциональной службы и руководителю проекта (целевой программы), который наделен полномочиями для достижения поставленных целей.

*Менталитет* - образ мышления, господствующий в обществе; особенности индивидуального и общественного сознания людей, их жизненных позиций, культуры, моделей поведения, обусловленные социальной средой, национальными традициями, образованием и пр.

*Метод* (от греч. *methodos* – путь исследования, теория, учение) – 1) способ познания, исследования явлений природы и общественной жизни; 2) совокупность конкретных шагов, которые необходимо предпринять для решения определенной задачи или достижения цели; 3) прием практического или теоретического познания действительности; 4) определенным способом упорядоченная деятельность.

*Метод разработки управленческого решения* - способ практического и теоретического действия руководителя, направленного на достижение цели.

*Метод управления* - способ воздействия на человека и группу, который определяется выбором и использованием действующих рычагов и учетом их роли в деятельности человека.

*Методика* (от греч. *methodike*) – совокупность методов (приемов) целесообразного проведения какой-либо работы.

*Методология* (от греч. *methodos* – метод + *logos* - наука) – 1) учение о научном методе познания; 2) учение о логической организации какой-либо деятельности.

*Методология управления* - логическая схема действий, которая определяется пониманием путей, средств и возможностей достижения целей; умение видеть, распознавать, понимать, оценивать и учитывать зависимости, которые раскрывают содержание проблем, подсказывают пути их решения.

*Механизм управления* - совокупность рычагов воздействия, позволяющих согласовывать деятельность людей. Рычагами воздействия выступают качества человека, которые определяют возможность и эффективность деятельности (интересы, мотивы, стимулы, ценности, установки и пр.).

*Миссия организации* – 1) совокупность концептуальных положений, раскрывающих в обобщенной форме предназначение организации; 2) наиболее общая цель организации, смысл её существования.

*Моделирование* (от лат. *modulus* – прообраз) – воспроизведение характеристик некоторого объекта на другом объекте, специально созданном для его изучения (модели).

*Модель* (от лат. *modulus* – мера, образец) – любой образ, аналог (мысленный или условный) какого-либо объекта, процесса или явления, используемый в качестве его «заменителя».

*Модель мотивации* — мысленный или описанный менеджером образец процесса мотивирования деятельности человека. Поскольку деятельность является предметом мотивирования важно уметь выделять те факторы, которые могут рассматриваться как приоритетные в мотивировании.

*Морфологический анализ* - экспертный метод изучения всех возможных комбинаций развития отдельных элементов исследуемой системы

*Мотивация* - процесс стимулирования отдельных работников или коллективов к эффективной трудовой деятельности, направленной на достижение целей организации и ее подразделений посредством различных стимулов.

## **Н**

*Неопределенность* - ситуация, когда полностью или частично отсутствует информация о возможных состояниях системы и внешней среды, когда возможны те или иные непредсказуемые события.

*Нормализация* – один из принципов организации и операций самоорганизации, способствующих приведению объекта или процесса к норме, к нормальному состоянию за счет нормирования, унификации, типизации, стандартизации.

## **О**

*Операция* – несколько логически связанных между собой действий.

*Организационные изменения* – все, что связано с изменениями в структуре, свойствах, отношениях, связях и состоянии организации.

*Организационные коммуникации* – 1) административная, функциональная или информационная связь должностей, рабочих мест и других подразделений организации; 2) процесс, с помощью которого руководители создают и развивают систему предоставления и передачи информации (необходимых сведений) большому количеству людей внутри организации и за ее пределами.

*Организационная культура* – 1) система понятий и ценностей, принимаемых сотрудниками организации и определяющих их поведение; 2) совокупность взглядов, ценностных ориентаций и норм поведения, которые разделяются членами организации.

*Организационные нововведения* – введение изменений, новшеств в организацию труда, производства и управления.

*Организационные отношения* – 1) все виды отношений, имеющих место в организации, направленные на консолидацию элементов социально-технической системы, повышение её упорядоченности, углубление и совершенствование кооперации труда; 2) совокупность отношений производства, распределения, обмена, потребления и государственного управления, вызывающих организационные изменения в организационных системах и подлежащие количественной оценке, регламентации и закреплению в организационных документах.

*Организационные параметры* – величины, характеризующие и количественно оценивающие структуру, свойства, отношения, связи и состояние организации.

*Организационные полномочия* – совокупность официальных прав и обязанностей самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения и выполнять те или иные действия в интересах организации.

*Организационный проект* – 1) совокупность документов, регламентирующих этапы и процессы построения организации, а также организационно-технические, финансовые, экономические и другие механизмы ее развития; 2) совокупность организационных документов, определяющих и регламентирующих процесс любой человеческой деятельности, системно описывающих устройство ее продукта либо устройство процессора, предназначенного для осуществления желаемого процесса, а также организационно-технические и экономические механизмы его рентабельного функционирования и развития.

*Организационное проектирование* – 1) разработка проектов новых организаций или комплекс работ по совершенствованию деятельности существующих организаций (фирм, компаний, служб); 2) процесс разработки организационных элементов, их связей и функциональных процессов проектируемой организации; один из способов процесса организации, результатом которого являются организационные элементы.

*Организационное развитие* – изменение всех составных частей организации таким образом, чтобы она в большей степени отвечала требованиям динамично развивающегося окружающего мира и задачам расширения своих внутренних возможностей по решению стоящих проблем.

*Организационный рост* – увеличение объемов деятельности и численности персонала организации, сопровождаемое изменениями форм и методов управленческой деятельности.

*Организационные свойства* – то, что присуще организационным системам и обнаруживается в организационных отношениях, что отличает их от других систем или делает похожими на другие системы.

*Организационная структура управления* – это состав и взаимосвязи подразделений, должностей, выполняющих функции управления организацией.

*Организация* - 1) объединение людей, совместно реализующих некую программу и действующих на основе определенных принципов и правил; 2) одна из функций менеджмента, заключающаяся в упорядочении деятельности людей путем установления регламентов, нормативов, дисциплинарных требований и ответственности; 3) объект, обладающий упорядоченной внутренней структурой. В этом объекте сочетаются многообразные связи (физические, технологические, экономические, правовые) и человеческие отношения; 4) деятельность по упорядочению всех элементов определенного объекта во времени и пространстве; 5) упорядоченное состояние элементов целого и процесс по их упорядочению в целесообразное единство.

*Организация в статике* – некое целостное образование с определенной структурой и целевой направленностью.

*Организация в динамике* – разнообразные процессы по упорядочению структурных элементов организации.

*Организация как процесс* – 1) сознательная целесообразная человеческая деятельность по основанию, созданию, учреждению чего-либо; 2) подготовка, устройство, налаживание чего-нибудь; 3) объединение, мобилизация для достижения какой-нибудь цели; 4) упорядочение, регламентация чего-либо.

*Организация как свойство* – характеризует единство сложной совокупности элементов, отличающееся строгим порядком, четким взаимодействием, дисциплинированностью и слаженностью.

*Ответственность* – необходимость отдавать отчет за принятые решения, действия и их последствия (по отношению к достижению целей, по отношению к членам организации, по отношению к системе более высокого порядка).

*Открытая система* – система, находящаяся в динамическом взаимодействии с внешней средой.

*Оценка* - отношение к человеческой деятельности (явлению, поведению), установление их значимости, соответствия определенным нормам и принципам.

*Оценка эффективности управления* - соизмерение усилий или затрат на управление с полученным результатом управленческих действий.

## II

*Парадигма* (от греч. paradeigma – пример, образец) – 1) строго научная теория, воплощенная в системе понятий, выражающих существенные черты действительности; 2) исходная концептуальная схема, модель постановки проблем и их решения, методов исследования, господствующих в течение определенного исторического периода в научном сообществе; 3) совокупность теоретических предпосылок, определяющих конкретное научное исследование и признанных научной общественностью на данном этапе.

*Параметр* - показатель, характеризующий систему.

*Персонал* - группа работников, выделенная по принадлежности к определенным видам профессиональной деятельности.

*Показатель* - характеристика какого-либо свойства, аспекта, стороны оцениваемого объекта.

*Предприятие* - самостоятельный хозяйственный субъект, производящий продукцию, выполняющий работы и оказывающий услуги в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли.

*Принцип* – норма, правило действия, вытекающее из закона.

*Принципы организации* – 1) общие правила формирования упорядоченных, рациональных систем и процессов как в природе, так и в обществе; 2) основные положения, исходные пункты в определении процесса организации.

*Производственная система* – объединение территориально обособленных производственно-технологических подразделений, реализующих комплекс производственно-технологических функций подготовки производства, совершенствования технологии производства и непосредственного изготовления продукции.

*Полномочия* – совокупность прав руководителя (органа) по принятию и реализации управленческих решений в соответствии с их компетенцией.

*Проблема* - противоречие, требующее своего разрешения.

*Проект* – некоторая задача с определенными исходными данными и требуемыми результатами (целями), обуславливающими способ ее решения.

*Производственная структура хозяйственной организации* – совокупность технологических связей и отношений между структурными подразделениями, выделяемых по признаку выполнения производственных процессов.

*Процесс* – последовательная смена состояний в развитии объекта во времени, цепочка изменений, связанных друг с другом, направленных на реализацию его предназначения, смысла существования, внутренней или внешне заданной цели.

*Процесс принятия решений* – процесс анализа, прогнозирования и согласования наилучшего альтернативного варианта достижения поставленной цели.

*Процесс управления* – это последовательная смена состояний системы управления.

*Прогнозирование* - научное предвидение результатов, будущего, определение тенденций развития.

## **Р**

*Развитие* – накопление изменений, совокупность изменений, ведущих к появлению нового качества и укрепляющих жизнестойкость системы, ее способность сопротивляться разрушающим воздействиям внешней среды.

*Реинжиниринг* - фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких улучшений в решающих направлениях деятельности фирмы – стоимости, качестве обслуживания, темпах роста. Его результатом является принципиально новый процесс, созданный с нуля, способ преобразования существующего бизнеса на основе новейших технологий, а не улучшение, модификация существующего.

*Реорганизация* - изменение структуры и статуса предприятия путем слияния, выделения, поглощения, преобразования.

*Реструктуризация* - изменение структуры чего-либо по определенным параметрам (сроку, назначению, величине, льготам, выплатам и пр.) в связи с изменившимися условиями и в целях позитивного решения проблемы.

## **С**

*Самоорганизация* – 1) процесс развития мира, функционирующего на принципах случайности и отбора, главное свойство которого – поддерживать состояние условного равновесия и определенного порядка систем; 2) процесс упорядочения в организации только за счет внутренних факторов.

*Самоуправление* – это такой процесс управления, когда управляющая и управляемая подсистемы совпадают.

*Связь* – отношения между элементами системы.

*Связи с общественностью* - вид деятельности, направленный на формирование и развитие общественного мнения по отношению к организации, ее продукции, главным менеджерам, стилю и культуре. Доведение до общественности интересов и миссии организации, создание позитивного имиджа организации и положительной реакции от коммуникаций с ней.

*Синергетика* – наука о совместном кооперативном взаимодействии в процессе самоорганизации.

*Синергизм* – научное направление, явление в научной и общественной жизни, основанное на представлениях о саморазвитии систем.

*Синергия* (от лат. *synergia* – сотрудничество, содружество) – вариант реакции системы на комбинированное воздействие двух или нескольких факторов, характеризующейся тем, что действие превышает действие, оказываемое каждым компонентом в отдельности.

*Синтез* - антипод анализа, способ собрать целое из функциональных частей; процесс соединения или объединения ранее разрозненных вещей или понятий в целое или набор.

*Система* – 1) целостная совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов; 2) множество упорядоченных некоторым отношением или связанных по определенному признаку элементов.

*Система управления* - совокупность объекта управления, субъекта управления, а также прямых и обратных связей между ними.

*Система ценностей* – 1) устойчивая совокупность отношений человека или социальной группы к материальным и духовным объектам окружающего мира, значимость которых определяется не только их свойствами самими по себе, но и их вовлеченностью в сферу человеческой жизнедеятельности, интересов и потребностей; 2) система нравственных принципов и норм, идеалов и установок.

*Системный анализ* – один из методов процесса самоорганизации, состоящий в том, что исследуемый предмет мысленно или практически расчленяется на составные, логически взаимосвязанные элементы (признаки, свойства, отношения), каждый из которых затем исследуется в отдельности как часть расчлененного целого, для того, чтобы выделенные в ходе анализа патологии и проблемы соединить с помощью другого логического приема – синтеза – в целое представление, обогащенное новыми знаниями и определяющее структуру соподчиненных проблем.

*Системный подход* – комплексная методология процесса познания, анализа и синтеза, состоящая в том, что: 1) исследуемый объект рассматривается как единое целое независимо от рассматриваемого аспекта (технического, экономического, административного); 2) решение частных проблем подчиняется решению проблем, общих для всей системы.

*Синтез* - метод изучения предмета или явления в его целостности и взаимной связи его частей.

*Социальная организация* – 1) сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, которое функционирует на постоянной основе для достижения общей цели; 2) форма объединения людей для их совместной деятельности по достижению поставленных целей в рамках определенной структуры.

*Социальная ответственность* - необходимость, обязанность отвечать за свои поступки и действия, связанные с репутацией организации.

*Способ* – определенная система действий.



*Средства управления* – набор устройств, приспособлений и технологий, методов, необходимых для осуществления процесса управления.

*Стадия процесса* – совокупность относительно функционально однородных последовательных операций в рамках процесса.

*Стохастический процесс* – вероятностный, случайный процесс, характер изменения которого во времени точно предсказать невозможно.

*Стратегическая программа* – совокупность взаимосогласованных, рассчитанных на перспективу решений по основным направлениям деятельности и развития организации, и определяющих ее внутреннее и внешнее поведение.

*Структура* (от лат. *structura*) – 1) взаиморасположение и связь составных частей какого-либо объекта; 2) строение системы.

*Структура организации* – внутреннее строение организации, характеризующее состав подразделений, подчиненность и взаимодействие.

*Структура управления* – упорядоченная совокупность управленческих подразделений, должностей и функций.

## **Т**

*Теория* (от греч. *theoria* – рассмотрение, исследование) – 1) учение, система основных идей в той или иной отрасли знаний; 2) форма научного знания, дающая целостное представление о закономерностях и существенных связях действительности; 3) совокупность обобщенных положений, образующих науку или раздел науки; 4) сложившееся у кого-либо мнение, суждение, взгляд на что-либо.

*Теория организации* – система научных знаний, обобщающая организационный опыт и отражающая сущность организационных отношений, их внутренние необходимые связи, законы функционирования и развития.

*Теория организаций* – раздел теории организации, изучающий организацию как систему, как субъект хозяйственной деятельности.

## **У**

*Управление* – это воздействие субъекта (административное, административно-авторитарное, авторитарно-организационное, экономическое или социально-психологическое на все то, что он пытается подчинить своей воле, изменить, преобразовать, направить на достижение поставленной цели.

*Управляющий орган (субъект)* – проявляется в форме руководящего или распорядительного органа либо в качестве распорядительного центра в зависимости от делегирования полномочий и распределения функциональных обязанностей.

## **Ф**

*Фаза процесса* – качественно определенная часть процесса.

*Функции* – это совокупность порученных кому-либо обязанностей.

*Функциональная структура* – процесс деления организации на отдельные функциональные подразделения, каждое из которых имеет свою конкретную задачу и четко очерченные обязанности, несет ответственность за результаты своей функциональной деятельности.

*Функция управления* – совокупность повторяющихся управленческих действий, объединенных единством содержания.

**Х**

*Хозяйственная организация* – организация, которая создается для удовлетворения потребностей и интересов учредителей и общества путем производства товаров или оказания услуг и получения прибыли или осуществления иной некоммерческой деятельности.

**Ц**

*Цель* – 1) идеальный, мысленно сконструированный образ будущего результата действий; 2) наиболее предпочтительное состояние системы в будущем.

**Ч**

*Человеческий капитал* - экономическая категория, выражающая отношения людей по поводу вложений в формирование способностей к труду и их фактического использования.

**Э**

*Элемент* – мельчайшая, неделимая с точки зрения целей исследования, часть системы.

*Эмерджентность* (от англ. emergence – возникновение, появление нового) – 1) несводимость свойств системы к свойствам ее элементов; 2) невыводимость свойств системы из свойств ее элементов; 3) наличие качественно новых свойств целого, отсутствующих у его составных частей.

*Энтропия* (от греч. en – в, вовнутрь + trope - поворот, превращение) – количественная мера неопределенности состояния системы.

*Этап процесса* – несколько стадий процесса, в результате осуществления которых возникает конкретный промежуточный результат.

*Эффект* - соответствие результатов общественно полезной деятельности поставленным задачам.

*Эффективность системы управления* – характеризуется действенностью системы управления, ее автономностью, степенью организованности и самоуправления, гибкостью, адаптивностью, сплоченностью коллектива организации.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Kuznetsova N. METHODS OF MANAGEMENT DECISION MAKING . - Москва, 2017.
2. Алексеева Е.А., Кузнецова Н.В. Методы стратегического анализа: опыт применения метода стратегических карт в практике современных предприятий // В сборнике: СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА. материалы Всероссийской научно-практической конференции. 2017. С. 51-56.
3. Алексеева Е.А., Кузнецова Н.В. К вопросу роли стратегического анализа в повышении конкурентоспособности предприятий/Управление организацией, бухгалтерский учет и экономический анализ: вопросы, проблемы и перспективы развития. Материалы II Всероссийской научно-практической конференции. Магнитогорск, 2017. - С. 85-89
4. Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 216 с.
5. Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика. – СПб.: Питер, 2000. – 416 с.
6. Вачугов Д.Д., Веснин В.Р., Кислякова Н.А. Практикум по менеджменту: деловые игры: учеб. пособие / Под ред. Д.Д.Вачугова. – М.: Высш.шк., 2001. – 192 с.
7. Вертакова Ю.В. Управленческие решения: разработка и выбор : учеб. пособие для студентов вузов / Ю. В. Вертакова, И. А. Козьева, Э. Н. Кузьбожев. - М. : КНОРУС, 2005. – 351
8. Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – 504 с.
9. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – М. Гардарики, 2002. – 296 с.
10. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Гардарики, 2003. – 528 с.
11. Виханский О.С., Наумов А.И. Практикум по курсу «Менеджмент»/Под ред. А.И.Наумова. – М.: Гардарики, 2003. – 288 с.
12. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – М.:ЮНИТИ,2000. – 501с.
13. Гончаров В.И. Менеджмент: Учеб. пособие. – Мн.: Мисанта, 2003. – 624 с.
14. Гусаров А.В. Определение миссии организации // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. - № 3. // <http://www.dis.ru>
15. Дятлов А.Н., Плотников М.В., Мутовин И.А. Общий менеджмент: концепции и комментарии : Учебник. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
16. Дятлов, А. Н. Общий менеджмент: концепции и комментарии : учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки "Менеджмент" (080500) / А. Н. Дятлов, М. В. Плотников, И. А. Мутовин. - Москва : [Альпина Бизнес Букс], 2007. - 398 с
17. Зайцева О.А., Радугин А.А., Радугин К.А., Рогачева Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов. – М.: Центр, 2000. - 432 с.

18. Зиновьева Е.Г. МЕНЕДЖМЕНТ в схемах, таблицах, дефинициях / Магнитогорск, 2010.
19. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. - Мн.: Новое знание, 1999.
20. Казакова Н.А. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для магистратуры / Н.А. Казакова. – 2-е изд., перераб. и доп.— М : Издательство Юрайт, 2018.— 368 с.
21. Казанцев А.К., Малюк В.И., Серова Л.С. Основы менеджмента. Практикум: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА – М, 2002. – 544 с.
22. Кодекс деловой этики ОАО «ЛУКОЙЛ». URL: <http://lukoil-perm.ru/mi-neftyaniki/business-rule/> (дата обращения 28.06.2013).
23. КОДЕКС КОРПОРАТИВНОЙ ЭТИКИ ОАО «ГАЗПРОМ». URL: <http://www.gazprom.ru/f/posts/00/302817/2012-07-30-codex-of-corporate-ethics.pdf> (дата обращения 14.06.2013).
24. Колесников А.В. Корпоративная культура современных организаций: курс лекций. М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2011.
25. Королев В.И. Основы менеджмента : учебное пособие : по направлению "Менеджмент" / [В. И. Королев и др.] ; под ред. В. И. Королева. - Москва : М. Инфра-М, Магистр, 2015. – 620 с.
26. Кузнецова Н.В. Менеджмент и маркетинг : учебное пособие для студентов по специальности "Технология художественной обработки материалов" / Н. В. Кузнецова . - Магнитогорск, 2010. – 194 с.
27. Кузнецова Н.В. Менеджмент и маркетинг. Учебное пособие. Электронное издание. - Магнитогорск, 2017. - Том Часть 1 Менеджмент
28. Кузнецова Н.В. Методы принятия управленческих решений. – М.: ИНФРА-М, 2019.-222с.
29. Кузнецова Н.В. Методы принятия управленческих решений. - Москва, 2018.
30. Кузнецова Н.В. МИССИЯ КАК ОТРАЖЕНИЕ ЦЕННОСТЕЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ // Экономика и политика. 2015. № 1 (4). С. 69-74.
31. Кузнецова Н.В. Непрерывная профессиональная подготовка управленческих кадров как необходимое условие инновационного развития // Экономика и политика. - 2018. - № 1 (11). - С. 31-34.
32. Кузнецова Н.В. Образовательная организация и бизнес-сообщество - взаимодействие в аспекте трудоустройства выпускников // Социосфера. -2017. - № 4. - С. 27-30.
33. Кузнецова Н.В. Основы менеджмента: учебно-методический комплекс для студентов специальности «Менеджмент организации». - Магнитогорск, 2006. – 324 с.
34. Кузнецова Н.В. Разработка управленческих решений. - Магнитогорск, 2012.
35. Кузнецова Н.В. Стратегический анализ как инструмент повышения эффективности деятельности предприятия // В сборнике: Современная модель управления: проблемы и перспективы. Материалы Международной научно-

практической конференции. Под общей редакцией Н.В. Кузнецовой. 2017. С. 35-38.

36. Кузнецова Н.В. Стратегический анализ как необходимое условие разработки стратегии развития компании // В сборнике: УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ, БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ: ВОПРОСЫ, ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ. МАТЕРИАЛЫ IV ВСЕРОССИЙСКОЙ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЙ КОНФЕРЕНЦИИ. К 85-летию Магнитогорского государственного технического университета им.Г.И.Носова. ПОД ОБЩ. РЕД. Т.В. КОЗЛОВОЙ. 2019. С. 20-27.

37. Кузнецова Н.В. Управление инновационным развитием компании. Электронное издание. - Магнитогорск, 2017.

38. Кузнецова Н.В. Стратегический анализ как инструмент повышения эффективности деятельности предприятия//В сборнике: Современная модель управления: проблемы и перспективы. Материалы Международной научно-практической конференции. Под общей редакцией Н.В. Кузнецовой. - Магнитогорск, 2017. -С. 35-38.

39. Кузнецова Н.В., Алексеева Е.А. РОЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА В ПОВЫШЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ // Актуальные проблемы современной науки, техники и образования. 2017. Т. 2. С. 168-170.

40. Кузнецова Н.В., Кортювенкова В.В., Хоанг З.Н. Ценностно-ориентированное управление современной организацией //Актуальные проблемы современной науки, техники и образования. 2019. Т. 10. № 2. С. 62-66.

41. Кузнецова Н.В., Харытинский С.С. Стратегический анализ в деятельности спортивной организации // В сборнике: Управление организацией, бухгалтерский учет и экономический анализ: вопросы, проблемы, перспективы развития. Материалы III Всероссийской научно-практической конференции. Под общей редакцией Т.В.Козловой. 2018.- С. 24-30.

42. Кузнецова Н.В.МЕНЕДЖМЕНТ. Магнитогорск, 2017.

43. Кузнецова Н.В.МЕНЕДЖМЕНТ. Магнитогорск, 2016.

44. Кузнецова, Н. В. Управленческие решения : учеб.-метод. комплекс / Н. В. Кузнецова ; МаГУ. - Магнитогорск : Изд-во МаГУ, 2006. - 180 с.

45. Лебедев О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента/ Учеб. пособие. – СПб.: ИД «МиМ», 1997. – 192 с.

46. Линейное программирование. Теория. - Режим доступа: URL: [http://math.semestr.ru/simplex/simplex\\_lectures.php](http://math.semestr.ru/simplex/simplex_lectures.php)

47. Литвинчук В.И., Кузнецова Н.В. СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: К ВОПРОСУ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ПОДХОДОВ, ТЕХНОЛОГИЙ, МЕТОДОВ В ПРАКТИКЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ // В сборнике: Современная модель управления: проблемы и перспективы. Материалы IV Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. Под общей редакцией Н.В. Кузнецовой. 2020. С. 64-72.

48. Лопатников Л. И. Экономико-математический словарь: Словарь современной экономической науки. — 5-е изд., перераб. и доп. — М.: Дело, 2003. — 520 с. (<http://slovari.yandex.ru/>)
49. Лукичева Л.И. Управление организацией: Учебное пособие. — М.: Омега-Л, 2004. — 360с.
50. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 2005. — 720 с.
51. Михалева Е.П. Менеджмент — М.: Юрайт-Издат, 2003. — 176 с.
52. Общий курс менеджмента в таблицах и графиках: Учебник для вузов / Б.В.Прыкин, Л.В.Прыкина, Н.Д. Эриашвили, З.А.Усман; Под ред. Проф. Б.В.Прыкина. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ,1998. — 415 с.
53. Орлова И.В. Экономико-математическое моделирование : практ.пособие по решению задач. — М.: Вузовский учебник, 2008. — 144с.
54. Переверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебник /Под общ. ред. проф. М.П.Переверзева. — М.: ИНФРА — М, 2005. — 288с.
55. Плескунов, М. А. Задачи сетевого планирования : учебное пособие / М. А. Плескунов. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2014. — 92 с.
56. Ременников В.В. Разработка управленческого решения: Учеб.пособие для вузов. — М.Юнити-ДАНА, 2001. — 140 с.
57. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика. Учебник. — М.: ИНФРА-М,2007 — 304 с.
58. Сбербанк России. Официальный сайт: URL: <http://www.sberbank.ru/chelyabinsk/ru/> (дата обращения 21.11.2014)
59. Сетевые методы планирования и управления. - <http://arprime.ru/planirovanie/setevoye-planirovaniye-i-upravleniye>
60. Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации: Учебник. — М.: ИНФРА — М, 2002. — 248 с.
61. Стратегические ориентиры развития экономики России // Романов Е.В., Кузнецова Н.В., Пономарева О.С., Назарова О.Л., Литовская Ю.В., Майорова Т.В.- Магнитогорск, 2019
62. Трояновский,В.М. Разработка управленческого решения: Учебное пособие. / В.М.Трояновский. — М.: Издательство РДЛ, 2003. — 208 с.
63. Урубков А.Р. Курс МВА по оптимизации управленческих решений: практ.руководство по использованию моделей линейного программирования. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — 176с.
64. Уткин Э. А. Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов по курсам "Менеджмент", "Маркетинг" / Э. А. Уткин; Финансовая акад. при Правительстве Рос. Федерации. - М. : Финансы и статистика, 1996. - 59,[2] с
65. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: учебник. — М.: ИНФРА-М. — 2002. — 314 с.
66. Фролов С.С. Цели организации // <http://www.i-u.ru/biblio>

## РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ

1. <http://www.elitarium.ru> - Центр дистанционного образования
2. <http://www.cfin.ru> - Сайт «Корпоративный менеджмент» является зарегистрированным электронным средством массовой информации (Свидетельство о регистрации: Эл № 77-6549).
3. <http://www.dialogvn.ru> - Журнал «Управленческое консультирование» - по теории и практике управления, становлению системы местного самоуправления, вопросам истории местных органов власти
4. <http://leg-ekonom.ru> - принципы управления организацией
5. <http://grebennikov.ru> - Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников»
6. <http://www.aup.ru> - Административно-управленческий портал
7. <http://www.eur.ru> – Библиотека экономической и управленческой литературы
8. <http://e-college.ru> - проект Московского института экономики, менеджмента и права (МИЭМП), посвященный дистанционному обучению. Сайт поддерживается силами Информационно-методического центра (ИМЦ) МИЭМП.
9. <http://www.gaudeamus.omskcity.com> - электронная библиотека полнотекстовых учебников, курсов и конспектов лекций, учебно-методических материалов, авторефератов диссертаций в открытом доступе.
10. <http://www.cfin.ru> – «Корпоративный менеджмент» - Материалы и публикации по всем отраслям менеджмента, в т.ч. теоретико-методологического характера. Представлен полный архив журнала «Менеджмент в России и за рубежом», публикации, семинары по менеджменту
11. <http://www.emd.ru> – Сайт компании «Евроменеджмент» - Обзоры зарубежного и российского опыта управления современными компаниями.
12. <http://economics-online.org>- Сайт Economics online - Сборник разнообразных ресурсов по экономике и менеджменту, в т.ч. электронные версии классических трудов.
13. <http://www.marketing.spb.ru> - «Энциклопедия маркетинга» — это интернет-проект, направленный на сбор и предоставление учебных, академических и методико-практических материалов посредством сети Интернет студентам, аспирантам, в том числе специалистам, обучающимся на курсах повышения квалификации, а также формирование академических и практических навыков маркетинговой деятельности у предпринимателей, менеджеров и топ-менеджеров.
14. <http://www.marketologi.ru> – «Гильдия маркетологов».
15. <http://window.edu.ru> - Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам" ([window.edu.ru](http://window.edu.ru)) предоставляет свободный доступ к каталогу образовательных интернет-ресурсов и полнотекстовой электронной учебно-методической библиотеке для общего и профессионального образования.

16. <http://www.iqlib.ru> - Интернет-библиотека образовательных изданий, в которой собраны электронные учебники, справочные и учебные пособия.
17. <http://www.gumer.info> - Коллекция книг по социальным и гуманитарным и наукам: истории, культурологии, философии, политологии, литературоведению, языкознанию, журналистике, психологии, педагогике, праву, экономике и т.д.
18. <http://www.finbook.biz> - Собрание книг и публикаций по экономике, анализу, менеджменту, учету, банковскому делу, маркетингу и др.
19. <http://menegerbook.net> - библиотека менеджера
20. <http://www.garant.ru/> - сайт правовой компьютерной системы «Гарант» – законодательство РФ (кодексы, законы, указы, постановления), аналитика, комментарии, практика
21. <http://www.consultant.ru/> - сайт Компании "КонсультантПлюс",
22. <http://ecsocman.edu.ru>- Федеральный портал «Экономика. Социология. Менеджмент». Содержит большое количество литературы, Интернет ресурсов, программ по трём предметам, вынесенным в название сайта.
23. <http://www.finansy.ru/> Финансы.Ru - Книги по финансам, банковскому делу, менеджменту, маркетингу, рекламе, экономической теории, международным отношениям, налогообложению, бух. учету, аудиту; статьи и исследования, пособия, диссертации и авторефераты, обзоры, подшивки и др.
24. <http://mc-ma.narod.ru/portal.htm> - Портал «Русский менеджмент», на котором много конкретных примеров и иллюстраций из жизни современных российских организаций, полезных для выполнения контрольной и курсовой работ.
25. <http://www.devbusiness.ru/lib/> - Сайт «Развитие Бизнеса». Материалы по организационному дизайну и анализу организаций.
26. <http://lt-nur.uni-dubna.ru> - Интернет-портал «Международная научная школа устойчивого развития»
27. [www.rypravlenie.ru](http://www.rypravlenie.ru) - Устойчивое инновационное развитие: проектирование и управление – электронное научное издание. Учредитель: Университет «Дубна». Журнал выходит 4 раза в год, режим доступа свободный. Издается с сентября 2008 года.
28. [www.yrazvitie.ru](http://www.yrazvitie.ru) - Международный электронный журнал. Устойчивое развитие: наука и практика – электронное научное издание. Учредитель: Университет «Дубна». Гл. ред. Большаков Б.Е. Журнал выходит 2 раза в год, режим доступа свободный. Издается с сентября 2008 года.



Учебное текстовое электронное издание

**Кузнецова Нина Владимировна**

**ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ.  
ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ:  
ПЛАНИРОВАНИЕ И ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ**

Учебное пособие

Ответственность за содержание возлагается на автора  
Издается в авторской редакции

1,52 Мб

1 электрон. опт. диск

г. Магнитогорск, 2022 год  
ФГБОУ ВО «МГТУ им. Г.И. Носова»  
Адрес: 455000, Россия, Челябинская область, г. Магнитогорск,  
пр. Ленина 38

ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный  
технический университет им. Г.И. Носова»  
Кафедра менеджмента  
Центр электронных образовательных ресурсов и  
дистанционных образовательных технологий  
e-mail: ceor\_dot@mail.ru