



ТАШКЕНТСКИЙ ПЕДИАТРИЧЕСКИЙ  
МЕДИЦИНСКИЙ ИНСТИТУТ

Ш.Т. ИСКАНДАРОВА, Н.Ф. РАСУЛОВА,  
Л.Н. ШИПКОВА, Б.М. ЭШДАВЛАТОВ

# ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА И МЕНЕЖМЕНТА В ЗДРАВООХРАНЕНИИ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ



614.2; 339.138

0-75

МИНИСТЕРСТВО ЗДРАВООХРАНЕНИЯ  
РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН

ВЫСШЕЕ И СРЕДНЕЕ МЕДИЦИНСКОЕ  
ОБРАЗОВАНИЕ, И ЦЕНТР МЕТОДОЛОГИЧЕСКОГО  
РАЗВИТИЯ

ТАШКЕНТСКИЙ ПЕДИАТРИЧЕСКИЙ  
МЕДИЦИНСКИЙ ИНСТИТУТ

Ш.Т. ИСКАНДАРОВА, Н.Ф. РАСУЛОВА,  
Л.Н. ШИПКОВА, Б.М. ЭШДАВЛАТОВ

ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА  
И МЕНЕЖМЕНТА  
В ЗДРАВООХРАНЕНИИ

Учебное пособие

5720200 – «Педиатрия»,  
5111000 – «Профессиональное образование»,  
5510100 – «Лечебное дело»



ТАШКЕНТ  
"ЭФФЕКТ-D" – 2021

312473

УО'К: 61:339.138:005.38(075)

КВК: 65.290-2я7

О 72

*Рецензенты:*

**Ш.А. Инаков** – Ташкентская медицинская академия, доцент кафедры общественного здоровья, PhD.

**С.К. Назарова** – доцент кафедры Общественного здоровья и управления здравоохранением, к.м.н.

*Авторы:*

**Ш.Т. Искандарова** – ТашПМИ, заведующий кафедрой Общественного здоровья и управления здравоохранением, профессор, д.м.н.

**Н.Ф. Расулова** – доцент кафедры Общественного здоровья и управления здравоохранением, к.м.н.

**Л.Н. Шипкова** – профессор кафедры Биологии с курсом медицинской генетики, Кубанский государственный медицинский университет

**Б.М. Эшдавлатов** – доцент кафедры Общественного здоровья и управления здравоохранением, к.м.н.

О 72

**Основы маркетинга и менеджмента в здравоохранении:** Учебное пособие. Искандарова Ш.Т. и др. / – Т.: "EFFECT-D", 2021. – 316 с.

Учебное пособие в соответствии с учебным планом и графиком дисциплины организации и управления здравоохранением на 2018 год по направлениям ГОС 5720200 - «Педиатрия», 5111000 - «Профессиональное образование», 5510100 - «Лечебное дело». Одним из важнейших вопросов учебника является развитие современной науки в области общественного здоровья и управления здравоохранением, основ законодательства в области здравоохранения, разрешать конфликтных ситуаций и управлять ими, составлять психологический портрет современного руководителя, разрабатывать бизнес-план для лечебно-профилактического учреждения, пользоваться источниками рыночной информации и уметь проводить рыночную сегментацию. Планировать, прогнозировать и составлять бизнес-план лечебно-профилактического учреждения, проводить ситуационный анализ внешней и внутренней среды организации, в частности экономического технологического, проводить расчет себестоимости медицинских услуг, составление сметы медицинских учреждений, анализ статистических данных по годовому отчету медицинских учреждений, разработка методов разрешения конфликтов в медицинских учреждениях.

ISBN 978-9943-7429-9-4

© Искандарова Ш.Т. и др., 2021

© "EFFECT-D", 2021

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.....	4
<b>ГЛАВА I. ИСТОРИЯ МАРКЕТИНГА, СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ .....</b>	<b>6</b>
1.1. Современные определения маркетинговой науки .....	8
1.2. Цели маркетинговой деятельности.....	12
1.3. На основе прогнозирования будущего развития рынка.....	34
1.4. Жизненный цикл товара.....	36
1.4. Методы и этапы исследования .....	43
1.5. Среда маркетинга .....	46
1.6. Концепция ценообразования и ценообразования в системе маркетинга .....	69
<b>ГЛАВА II. НАУКА МЕНЕДЖМЕНТА (УПРАВЛЕНИЯ) ЗАКОНОМЕРНОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ, ПОСТРОЕНИЯ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ РАЗЛИЧНЫХ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ .....</b>	<b>78</b>
2.1. Эволюция управления как научной дисциплины.....	86
2.2. Основы и виды управленческой деятельности. Методология менеджмента в здравоохранении .....	96
2.3. Организационно-административные методы управления... ..	107
2.4. Организация проведения деловых совещаний и переговоров.....	159
2.5. Основные направления рациональной организации труда. ..	198
2.6. Власть и личное влияние.....	224
2.7. Основные правила разработки бизнес-плана .....	296
<b>Литература .....</b>	<b>312</b>

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Маркетинг в системе здравоохранения являются предметом, изучающим методы управления медицинскими организациями, анализом спроса и предложения на рынке медицинских услуг, принципам развития маркетинговой стратегии медицинского учреждения. После обретения независимости Республика Узбекистан строит свои отношения на основании демократических преобразований, с внедрением рыночных механизмов в различные отрасли экономики. В этой ситуации наука об управлении выступает как комплексная наука универсального характера, изучающая процесс управления различными системами, в том числе и социальной сферы.

Понимание основных концепций маркетинга, равно как и методик его применения стало необходимостью для руководителей и администраторов системы здравоохранения, врачей, сестер, фармацевтов, заведующих отделениями; всех тех, кто оказался вовлеченным в процесс управления здравоохранения. Снижение времени госпитализации, мероприятия, направленные на уменьшение стоимости лечения, уменьшение государственных ассигнований требуют активного участия всех звеньев здравоохранения, всех его работников, которые должны полностью осознавать то, как решения отразятся на расходах и стоимости, связанных с обеспечением медицинских услуг. Поскольку должны соблюдаться стандарты качества, необходимо найти наиболее эффективные пути развития здравоохранения.

Менеджмент в области здравоохранения и маркетинг появились как наука в середине прошлого века в развитых странах мира и преподаются в школах менеджмента и маркетинга в Восточной Европе и содружестве независимых Государств в начале XXI века. Сегодня в Узбекистане, несмотря на то, что человечество обладает достаточными знаниями и опытом для успешного управления, государство предоставляет эффективные знания и навыки для обучения будущих менеджеров в этой сфере, а также маркетологов, которые предоставляют дос-

таточные знания и навыки для управления системой здравоохранения. В связи отличительными чертами и его, политическим, социальным менталитетом в силу экономических условий создана такая система здравоохранения, которую можно с гордостью назвать узбекской моделью здравоохранения. Специалисты здравоохранения, работающие этой области сверху донизу, должны обладать глубокими знаниями основ менеджмента. Потому что, если в организации два человека (врач, медсестра-клиент), должен быть современный и качественный менеджмент. По этой причине предмет «Управление здравоохранением» для здравоохранения играет важную роль в системе высшего медицинского образования, в подготовке врачей с высшим образованием, высококвалифицированных менеджеров здравоохранения. В этом учебнике освещены предмет управления, его цели, объекты, особенности управления системой здравоохранения Узбекистана, проводимые в них реформы. Эта дисциплина занимает особое место в медицинских университетах нашей страны, а также в развитых странах мира. Учебник полностью соответствует Государственному образовательному стандарту и Типовой учебной программе, разработанными медицинскими институтами Республики Узбекистан по данному предмету. При подготовке этого учебника широко использовались указы, постановления Президента Республики Узбекистан, государственные законы, постановления и распоряжения правительства, прямо или косвенно касающиеся здравоохранения, приказы и инструкции Министерства здравоохранения.

## ГЛАВА I. ИСТОРИЯ МАРКЕТИНГА, СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ

История маркетинговой науки, это результат многолетнего эволюционного отношения менеджеров к целям, задачам и методам развития производства и продаж. Например, в древности пару отремонтированных туфель вешали на фасаде обувной мастерской и использовали некоторые методы маркетинга, хотя позже появился термин «маркетинговая концепция» и «маркетинг». Еще во второй половине XVIII века известный экономист Адам Смит в своей книге «Богатство общества» писал, что у производителя нет другого выбора, кроме как удовлетворить потребности потребителя. Маркетинговые исследования в США начались в 1980-х годах. В первую очередь маркетинг начинается с изучения спроса на тот или иной товар. Последующие маркетинговые исследования будут сосредоточены на том, какие продукты развивать, и посвящен организации производства. С 50-х годов XX века науку о маркетинге начали преподавать в университетах. Спрос на специалистов по маркетингу также вырос с годами. Началась подготовка маркетологов в высших учебных заведениях. С середины 1950-х годов маркетинговые исследования были сосредоточены на изучении потребителей, анализе их поведения на рынках, анализе объемов торговли, изучении рекламной деятельности, наиболее эффективном способе понимания рыночного спроса и цен на товары. Началась подготовка маркетологов в высших учебных заведениях. С середины 1950-х годов маркетинговые исследования были сосредоточены на изучении потребителей, анализе их поведения на рынках, анализе объема торговли, изучении рекламной деятельности, наиболее эффективном способе понимания рыночного спроса и цен на товары. Началась подготовка маркетологов в высших учебных заведениях. С середины 1950-х годов маркетинговые исследования были сосредоточены на изучении потребителей, анализе их поведения на рынке, анализе объема торговли, исследовании рек-

ламной деятельности и понимании наиболее эффективного способа сбыта товаров и услуг.

Начиная с 1960-х годов, исследования, направленные на развитие рекламы и повышение конкурентоспособности фирм, компаний и товаров, набирают обороты. Результаты научных исследований оперативно применялись на практике. Крупные фирмы и компании начали организовывать маркетинговые услуги в своих структурах. Маркетологи стали самыми высокооплачиваемыми людьми в мире. Многие маркетинговые фирмы возникли в Соединенных Штатах. К середине 1990-х их число выросло до более чем 700 000 человек. Основы маркетинга изучают руководители фирм и компаний. В частности, специалисты по продаже товаров прошли обучение методам исследования рынка. В США издается множество журналов по маркетингу. Маркетинг с 50-х годов XX века распространяться в странах Западной Европы, Японии и в странах Латинской Америки. Продажа товаров стало лидером в области маркетинга в Германии, в Японии и Италии. Создание супермаркетов за пределами больших городов, реализация маркетинговых мероприятий при снижении продаж – это разработано итальянскими маркетологами и широко применяется на практике. Японский маркетинг также основан на полном удовлетворении потребителей с учетом их пожеланий. В американском маркетинге главной задачей является убедить потенциального потребителя купить продукт, тогда как в японском маркетинге маркетинг считается основной задачей обслуживания потребителей с помощью товаров и услуг. Для этого в Японии появился девиз: «Пусть товары и услуги говорят сами за себя».

В Японии основное внимание уделяется исследованиям и анализу внутреннего и внешнего рынков, прогнозированию спроса, методам выхода на новые рынки и вопросам, связанным с рекламой. Специфические для Японии инструкции также были разработаны для продажи и распространения продуктов.

Правила продажи товаров, произведенных в Японии, следующие:

1. Наладить систему продаж своей продукции под руководством отдела маркетинга.



2. Создание специализированной торговой компании по продаже своей продукции.

3. Создание оптовых и розничных торговых сетей под контролем производителя.

Вторым методом чаще пользуются японские автомобильные компании Toyota Auto, Toyota Auto Sales и другие.

Третий метод используется в компаниях, которые производят больше косметики, фармацевтики и бытовой техники, электроники. Одна из особенностей японского маркетинга - использование компьютерных технологий при формировании предложения с учетом спроса.

Ежедневная деятельность отделов маркетинга многих японских компаний записывается на компьютеры. В крупных супермаркетах есть широкий спектр требований и товаров для компьютеров. С помощью компьютеров они могут резко сократить сроки доставки товаров, хранящихся в супермаркетах и специальных складах, а также по заказам на товары.

В частности, создание региональных центров дистрибуции товаров и их расширение. Слияние со СМИ привело к более позитивному подходу к распределению всех товаров. Общедоступная система была создана для удовлетворения всех потребностей потребителей посредством компьютеров, и система смогла учитывать спрос и отдавать конкретные заказы обществу и разработчикам. Наука о маркетинге играет важную роль в эффективной организации производства, распределения продуктов и их быстрой продажи потребителям. Одним словом, судьба современного бизнеса во многом зависит от маркетинга.

### **1.1. Современные определения маркетинговой науки**

После обретения независимости Республика Узбекистан строит свои отношения на основании демократических преобразований, с внедрением рыночных механизмов в различные отрасли экономики. Ф.Котлер дает следующее определение маркетинга: «Маркетинг – вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена». С течением времени все, кто занят в процессе обмена, учатся, маркетинг совершенствуется, формируются

концепции, на основе которых осуществляется управление в этой сфере.

*Управление маркетингом* – это анализ, планирование, претворение в жизнь и контроль мероприятий, рассчитанных на установление, укрепление и поддержание выгодных обменов с покупателями ради достижения определенных задач организации, таких, как увеличение доли рынка, рост объема сбыта, получение прибыли. Наиболее популярна работа управляющего по маркетингу как специалиста, который изыскивает столько клиентов, сколько нужно для реализации всего объема продукции, производимой фирмой в данный момент. Но это слишком узкое представление о круге его задач. Управляющий по маркетингу занимается не только созданием и расширением спроса, но и проблемами его изменения, а иногда и сокращения. Задача управления маркетингом – воздействовать на уровень, время и характер спроса таким образом, чтобы это помогало организации достигать ее целей.

*Управляющие по маркетингу* – это должностные лица, которые занимаются анализом маркетинговой ситуации, реализацией намеченных планов и осуществляют контроль. К ним относятся управляющие по сбыту, руководящие работники службы рекламы, специалисты по стимулированию сбыта, исследователи маркетинга, управляющие по товарам и специалисты по проблемам ценообразования.

Концепции маркетинга – это задачи, решение которых необходимо для достижения желаемых уровней сбыта на разных рынках, принципы и методы их решения. Какая же концепция должна направлять маркетинговые усилия? Каково сравнительное значение интересов организации, клиентов и общества? Часто эти интересы вступают в противоречие друг с другом. Очевидно, что любая деятельность в сфере маркетинга должна осуществляться в рамках какой-то единой концепции.

Известно пять основных концепций маркетинговой деятельности. Они возникли в различные периоды развития мировой экономики как ответ на социальные, экономические и политические перемены, происшедшие в течение XX века.

**Концепция совершенствования производства.** Это один из самых старых подходов, которым руководствуются предприятия. Данная концепция основана на утверждении,

что потребители будут покупать товары, которые широко распространены и доступны по цене, следовательно, руководство должно сосредоточить свои усилия на совершенствовании производства и системы распределения.

Концепция совершенствования производства находит применение в двух ситуациях: когда спрос на товар превышает предложение и когда себестоимость товара слишком высока, т.е. ее необходимо снизить, для чего требуется повышение производительности труда. Данной концепции придерживалась и продолжает придерживаться значительная часть российских предприятий и организаций, что служит одной из причин бедственного положения многих из них. Это концепция равнодушия к потребителям, она применима в редких случаях, например, в производстве стандартизованных товаров и сырьевых продуктов, таких, как нефть, металлы в слитках, спички, патроны к автоматическому оружию.

**Концепция совершенствования товара.** Это еще один старый основополагающий подход, которым руководствуются предприятия. Концепция совершенствования товара состоит в том, что потребители будут покупать товары наивысшего качества, с наилучшими эксплуатационными свойствами и характеристиками, следовательно, организация должна сосредоточить свои усилия на постоянном совершенствовании товара.

Многие производители верят, что если им удастся усовершенствовать мышеловку или мотороллер, то тропа к их порогу не зарастет. Однако зачастую их ждет жестокий удар. Покупатели ищут Способ избавления от мышей, но не обязательно с помощью усовершенствованной мышеловки, они хотят ездить, но не на мотороллере. Решением проблемы может стать химический аэрозоль против мышей или мотоцикл. Более того, усовершенствованный мотороллер не пойдет на рынке, если производитель не примет мер, чтобы сделать его привлекательным с помощью дизайна и цены. Если он не организует товародвижение по удобным каналам распределения, не привлечет внимания тех, кому мотороллер нужен, и не убедит этих людей в превосходных качествах своего изделия, то он потерпит крах.

Концепция совершенствования товара приводит к «маркетинговой близорукости», так как упускает из виду нужды кли-

ентов. Использование этой концепции предприятиями российского военно-промышленного комплекса – одна из причин их трудностей и бед.

**Концепция интенсификации коммерческих усилий.** Этого подхода придерживаются многие производители. Концепция интенсификации коммерческих усилий состоит в том, что потребители не будут покупать товары организации в достаточном количестве, если она не предпримет значительных усилий в сфере сбыта и стимулирования.

Агрессивно используют концепцию интенсификации коммерческих усилий применительно к товарам повседневного спроса, о приобретении которых покупатель долго не раздумывает. В этих отраслях деятельности разработаны и доведены до совершенства различные приемы выявления потенциальных покупателей и «жесткой продажи» им товара. Практикуют «жесткую продажу» и в отношении других товаров, таких, как автомобили. Используется агрессивная и назойливая реклама. Едва клиент появляется у прилавка или входит в демонстрационный зал, продавец мгновенно начинает «психологическую обработку». Если клиенту понравилась выставленная вещь, ему могут сказать, что она последняя, что ее собирается купить другой. Поэтому решать надо не откладывая. Если покупателя не устраивает цена, продавец предлагает переговорить с владельцем и добиться особой скидки. Цель всего этого – «завести клиента» и заставить его совершить покупку как можно скорее.

Долгосрочные результаты деятельности предприятия, руководствующегося этой концепцией, часто могут быть неблагоприятны.

**Концепция маркетинга.** Это современный подход в предпринимательской деятельности, характерный для постиндустриального периода экономического развития. Согласно данной концепции залогом достижения целей организации служат определение нужд и потребностей целевых рынков и обеспечение желаемой удовлетворенности более эффективными и более продуктивными, чем у конкурентов, способами.

Суть концепции маркетинга выражают призывы типа «Отыщите потребности и удовлетворите» или «Производите то,

что можете продать, вместо того чтобы пытаться продать то, что можете произвести».

Концепцию интенсификации коммерческих усилий и концепцию маркетинга часто путают друг с другом. Т.Левитт разграничивает их следующим образом.

Коммерческие усилия по сбыту – это забота о нуждах продавца. Это забота о превращении его товара в наличные деньги. Маркетинг – это забота об удовлетворении нужд клиента посредством товара и факторов, связанных с созданием, поставкой и, наконец, потреблением этого товара. Она и вознаграждается прибылью.

*Концепция маркетинга* – это ориентация на нужды и потребности клиентов, подкрепленная комплексными усилиями маркетинга, нацеленными на создание потребительской удовлетворенности. Потребительская удовлетворенность – основа достижения целей организации.

Концепция маркетинга отражает приверженность теории *суверенитета потребителя*. Организация производит то, что необходимо потребителю, и получает прибыль за счет максимального удовлетворения его нужд. Концепцию маркетинга взяли на вооружение многие фирмы, такие, как «Проктер энд Гэмбл», ИБМ, «Макдональдс».

**Концепция социально-этичного маркетинга.** Социально-этичный маркетинг – явление настоящего времени. Задача организации, согласно данной концепции, – установить нужды, потребности, интересы целевых рынков и обеспечить желаемую удовлетворенность более эффективными и более продуктивными, чем у конкурентов, способами. При том одновременно обеспечивается сохранение или укрепление благополучия потребителя и общества в целом. Концепция социально-этичного маркетинга порождена сомнениями в соответствии концепции чистого маркетинга нашему времени с его ухудшением качества окружающей среды и дефицитом природных ресурсов.

## 1.2. Цели маркетинговой деятельности

Маркетинг, так или иначе, затрагивает интересы каждого, будь то покупатель, производитель, продавец или рядовой

гражданин. Но у этих людей могут быть цели, противоречащие друг другу. Что следует ожидать обществу от системы маркетинга? Вопрос актуален, так как органы власти разных уровней регулируют маркетинговую деятельность. Известны четыре альтернативные цели системы маркетинга.

**Достижение максимально возможного потребления.** Многие руководители делового мира считают, что цель маркетинга – облегчать и стимулировать максимально высокое потребление, которое в свою очередь создает условия для максимального роста производства, занятости и богатства. За всем этим кроется утверждение, что чем больше люди покупают и потребляют, тем счастливее они становятся. Однако вызывает сомнения, что при достижении некоторого сравнительно высокого уровня потребления возрастание массы материальных благ несет с собой больше счастья.

**Достижение максимальной потребительской удовлетворенности.** Согласно достаточно распространенной точке зрения, цель системы маркетинга – достижение максимальной потребительской удовлетворенности, а не максимально возможного уровня потребления. К сожалению, степень потребительской удовлетворенности трудно измерить. Еще, ни один экономист не придумал, как замерить полное удовлетворение конкретным товаром. Кроме того, удовлетворение, получаемое отдельными потребителями от конкретных «благ», имеет и обратную сторону. Например, вред здоровью, связанный с ожирением или пьянством, ущерб, наносимый загрязнением окружающей среды.

**Предоставление максимально широкого выбора.** Существует мнение, что основная цель маркетинга – обеспечить максимально возможное разнообразие товаров и предоставить потребителю максимально широкий выбор. Необходимо дать потребителю возможность найти товары, которые наиболее полно отвечают его вкусу и позволяют получить наибольшее удовлетворение.

К сожалению, максимальное расширение потребительского выбора требует затрат. Увеличение разнообразия товаров вовсе не означает для потребителя расширения возможности реального выбора. Существуют различные марки пива, но большинство из них имеет одинаковый вкус. В рамках товар-

ной категории насчитывается множество марок товаров с незначительными отличиями друг от друга. Это «изобилие» предоставляет мнимый выбор. Потребители не всегда приветствуют большое разнообразие товаров. Некоторые, видя в определенных товарных категориях избыток выбора, испытывают чувство растерянности и беспокойства.

**Максимальное повышение качества жизни.** Многие считают, что основная цель системы маркетинга должна заключаться в улучшении «качества жизни». Это понятие включает: качество, количество, ассортимент, доступность стоимости товаров, рост разнообразия и объемов услуг; качество окружающей среды и качество культурной среды. Почти все соглашаются с тем, что для системы маркетинга повышение качества жизни – цель предпочтительная и благородная, но признают, что эта миссия весьма трудна, а ее толкования порой противоречат друг другу.

**В сфере предпринимательства.** В сфере коммерческой деятельности разные компании восприняли маркетинг в разное время. Японские и американские компании, такие, как «Дженерал электрик», «Дженерал моторе», «Проктер энд Гэмбл» и «Кока-кола», осознали его потенциальные возможности почти сразу. Примером быстрого восприятия концепции маркетинга в нашей стране может служить деятельность АО «Пивоваренный завод «Балтика», который благодаря использованию эффективной маркетинговой стратегии уже в 1996 году добился рекордного, на 203,1%, прироста объемов производства. Если говорить об очередности распространения маркетинга, то обычно наиболее быстро его осваивают фирмы – производители потребительских товаров повседневного спроса, фирмы – изготовители потребительских товаров длительного пользования, фирмы, выпускающие промышленное оборудование, и фирмы, действующие в сфере информационных услуг. Производители таких товаров, как сталь, прокат, химикаты, бумага, обратились к маркетингу позднее, и многим предстоит еще осваивать его. За прошедшие 20-25 лет произошел сдвиг в оценке современного маркетинга в фирмах потребительских услуг. Маркетинг используют банки, страховые компании, брокерские фирмы.

Маркетинг используют группы представителей свободных профессий, таких, как артисты, адвокаты, аудиторы, врачи.

**На международной арене.** Маркетинг практикуется во всех частях света. Европейские, японские, американские многонациональные компании, скажем, «Фольксваген», «Нестле», «Тоета», «Сони», во многих случаях действуют успешнее своих конкурентов благодаря использованию концепции маркетинга. Многонациональные компании ввели и распространили практику современного маркетинга по всему миру. В социалистических странах маркетинг пользовался дурной славой. И, тем не менее, отдельные его функции, такие, как маркетинговые исследования, присвоение марочных названий товарам, реклама, пропаганда предприятий и стимулирование сбыта, широко использовались во внешнеэкономической деятельности.

В сфере некоммерческой деятельности, маркетинг применяют некоммерческие организации типа университетов, колледжей, больниц, музеев. Например, использование маркетинговой концепции позволило Тульскому государственному педагогическому университету в условиях острого дефицита бюджетного финансирования в 1992-1997 годах развиваться по всем направлениям деятельности более высокими темпами, чем в относительно благополучные 70–80-е годы.

Повышенный интерес к маркетингу наблюдается и со стороны правительственных органов. Маркетинговая программа привлечения новобранцев есть у армии США, причем Пентагон является одним из лидеров по затратам на рекламу в стране. Пропаганда рационального использования энергетических ресурсов, борьбы со СПИДом, наркоманией, курением – примеры применения маркетинга для решения общественных проблем.

**Основы маркетинга связаны со следующими основными элементами:** нужды, потребности, запросы, товар, обмен, сделка и рынок.

**Нужды (первичные потребности).** В основе маркетинга лежит идея человеческих нужд.

*Нужда* – чувство ощущаемой человеком нехватки чего-либо.



Нужды людей многообразны и сложны. Это и физиологические нужды – в пище, одежде, тепле и безопасности, и социальные нужды – в духовной близости, влиянии и привязанности, и личные нужды – в знаниях и самовыражении. Эти нужды не создаются чьими-то усилиями, а являются природными особенностями человека.

Если нужда не удовлетворена, человек чувствует себя несчастным и обездоленным. Чем больше значит для него та или иная нужда, тем глубже он переживает. Неудовлетворенный человек займется поисками объекта, способного удовлетворить нужду, или попытается заглушить ее.

**Потребности.** Второй исходной идеей маркетинга является идея человеческих потребностей.

*Потребность* – это нужда, принявшая специфическую форму в соответствии с культурным укладом и личностью индивида.

Для некоторых южноафриканцев жареная саранча – деликатес. Голодный филиппинец будет рад молоденькому поросенку, фасоли и манго. Проголодавшийся русский человек предпочтет говядину с жареным картофелем, яблоко, вишню. Потребности выражаются в объектах, способных удовлетворить нужду тем способом, который присущ культурному укладу данного общества.

По мере развития общества растут потребности его членов. Люди сталкиваются с все большим количеством объектов, пробуждающих их любопытство, интерес и желание. Производители со своей стороны предпринимают целенаправленные действия для стимулирования желания обладать товарами. Они пытаются сформировать связь между тем, что они выпускают, и нуждами людей. Товар пропагандируют как средство удовлетворения одной или нескольких нужд. Производитель товара или услуги не создает нужду, она уже существует. К сожалению, руководители и предприниматели часто путают потребности с нуждами.

**Запросы.** Потребности людей практически безграничны, но ресурсы для их удовлетворения ограничены. Человек будет выбирать товары, которые доставят ему наибольшее удовлетворение в рамках его финансовых возможностей.

*Запрос* – это потребность, подкрепленная покупательной способностью.

Нетрудно оценить запросы конкретного общества в определенный период. Общество могло бы планировать объемы производства на следующий год, исходя из совокупности запросов предыдущего. Именно так и планировалось производство в период командно-административного управления экономикой. Однако по мере развития современного общества потребности неизбежно меняются. Людям надоедают вещи, которые ныне в ходу, они ищут разнообразия. На выбор товаров влияет также изменение цен или уровня дохода. К.Ланкастер отмечает, что товары – это, по сути дела, набор свойств, и люди останавливают выбор на тех продуктах, которые обеспечивают им получение лучшего набора выгод за свои деньги.

**Товары.** Человеческие нужды, потребности и запросы предполагают существование товаров для их удовлетворения.

*Товар* – все, что может удовлетворить потребность или нужду и предлагается рынку в целях привлечения внимания, приобретения, использования или потребления.

Положим, женщина хочет выглядеть красивой. Все товары, способные удовлетворить эту нужду, можно назвать товарным ассортиментом выбора. Этот ассортимент включает парфюмерию, новую одежду, солярий, услуги косметолога и многое другое. Все товары желательны в разной степени. Вероятнее всего, в первую очередь приобретаются товары и услуги более доступные и дешевые – делается новая стрижка, покупается косметика и новое платье. Чем полнее соответствует товар желаниям потребителя, тем большего успеха добьется производитель. Производители должны отыскивать потребителей, которым они хотят продавать, должны выяснять их потребности, а затем создавать товар, как можно полнее удовлетворяющий эти потребности.

Научные открытия и изобретения позволяют создавать новые товары, способные удовлетворять новые, ранее не известные потребности. Новые потребности должны быть сформированы путем реализации комплекса маркетинга.

Товаром можно назвать все, что способно принести пользу, т.е. удовлетворить нужду. Помимо изделий и услуг, это могут быть личности, места, организации, виды деятельности и

идеи. Человек решает, какую именно развлекательную передачу смотреть по телевидению, куда отправиться на отдых, каким организациям оказать помощь, какие идеи поддержать, в какое учебное заведение отдать учиться ребенка.

Технологии удовлетворения нужд и потребностей постоянно обновляются. Современное экономическое развитие основывается на эволюции этих технологий. В ходе эволюции все больше функций передается от человека к технике. Современное развитие технологий обеспечивает одновременное сокращение затрат труда, материальных и энергетических ресурсов, а также капитала на удовлетворение одной и той же потребности человека. Иными словами, современные товары и услуги удовлетворяют известные потребности все более эффективно или предназначены для удовлетворения потребностей, которые ранее либо не удовлетворялись, либо вовсе не существовали. Поэтому новые товары и услуги все легче воспринимаются и все быстрее распространяются.

**Обмен.** Проблемы маркетинга возникают и решаются при удовлетворении нужд и запросов с помощью обмена. *Обмен* – это акт получения от, кого-либо желаемого объекта с предложением чего-либо взамен.

Для совершения добровольного обмена необходимо соблюдение пяти условий.

1. Сторон должно быть как минимум две.
2. Каждая сторона должна располагать чем-то, что представляет ценность для другой стороны.
3. Каждая сторона должна быть способна осуществлять коммуникацию и доставку своего товара.
4. Каждая сторона должна быть совершенно свободной в принятии или отклонении предложения другой стороны.
5. Каждая сторона должна быть уверена в целесообразности или нежелательности иметь дело с другой стороной.

Эти пять условий создают всего лишь потенциальную возможность обмена. А состоится ли он, зависит от соглашения между сторонами о его условиях.

**Маркетинг.** Понятие «рынок» приводит, наконец, к завершающему понятию цикла – «маркетингу». Маркетинг – это человеческая деятельность, так или иначе имеющая отношение к рынку. Маркетинг – это работа с рынком ради осуществ-

ления обменов, цель которых – удовлетворение человеческих нужд и потребностей. Таким образом, мы возвращаемся к определению Ф.Котлера: *маркетинг* – вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена.

Процесс обмена требует работы. Тому, кто хочет продавать, необходимо искать покупателей, выявлять их нужды, создавать соответствующие товары, продвигать их на рынок, складировать, перевозить, договариваться о ценах. Основу маркетинговой деятельности составляют исследование и разработка товара, налаживание коммуникации, организация распределения, установление цен, развертывание службы сервиса.

Маркетологи выделяют два вида рынков: рынок продавца и рынок покупателя. *Рынок продавца* – это такой рынок, на котором продавцы имеют больше власти и где наиболее активными «деятелями рынка» приходится быть покупателям. Это рынок дефицита товаров и услуг, который наиболее типичен для командно-административного управления экономикой. *Рынок покупателя* – это такой рынок, на котором больше власти имеют покупатели и где наиболее активными «деятелями рынка» приходится быть продавцам.

В начале 50-х годов предложение товаров в странах с рыночной экономикой стало обгонять спрос на них, и маркетинг стали ассоциировать с *продавцами, пытающимися отыскать покупателей*. В этой книге, как и в популярном учебнике Ф.Котлера, будем придерживаться именно этой точки зрения, и разбирать проблемы маркетинга, возникающие перед продавцами в условиях *рынка покупателя*.

Социальные основы маркетинга связаны со следующими основными понятиями: нужды, потребности, запросы, товар, обмен, сделка и рынок.

**Нужды (первичные потребности).** В основе маркетинга лежит идея человеческих нужд.

*Нужда* – чувство ощущаемой человеком нехватки чего-либо.

Нужды людей многообразны и сложны. Это и физиологические нужды – в пище, одежде, тепле и безопасности, и социальные нужды – в духовной близости, влиянии и привязанности, и личные нужды – в знаниях и самовыражении. Эти ну-

жды не создаются чьими-то усилиями, а являются природными особенностями человека.

Если нужда не удовлетворена, человек чувствует себя несчастным и обездоленным. Чем больше значит для него та или иная нужда, тем глубже он переживает. Неудовлетворенный человек займется поисками объекта, способного удовлетворить нужду, или попытается заглушить ее.

**Потребности.** Второй исходной идеей маркетинга является идея человеческих потребностей.

*Потребность* – это нужда, принявшая специфическую форму в соответствии с культурным укладом и личностью индивида.

Для некоторых южноафриканцев жареная саранча – деликатес. Голодный филиппинец будет рад молоденькому поросенку, фасоли и манго. Проголодавшийся русский человек предпочтет говядину с жареным картофелем, яблоко, вишню. Потребности выражаются в объектах, способных удовлетворить нужду тем способом, который присущ культурному укладу данного общества.

По мере развития общества растут потребности его членов. Люди сталкиваются с все большим количеством объектов, пробуждающих их любопытство, интерес и желание. Производители со своей стороны предпринимают целенаправленные действия для стимулирования желания обладать товарами. Они пытаются сформировать связь между тем, что они выпускают, и нуждами людей. Товар пропагандируют как средство удовлетворения одной или нескольких нужд. Производитель товара или услуги не создает нужду, она уже существует. К сожалению, руководители и предприниматели часто путают потребности с нуждами.

**Запросы.** Потребности людей практически безграничны, но ресурсы для их удовлетворения ограничены. Человек будет выбирать товары, которые доставят ему наибольшее удовлетворение в рамках его финансовых возможностей.

*Запрос* – это потребность, подкрепленная покупательной способностью.

Нетрудно оценить запросы конкретного общества в определенный период. Общество могло бы планировать объемы производства на следующий год, исходя из совокупности за-

просов предыдущего. Именно так и планировалось производство в период командно-административного управления экономикой. Однако по мере развития современного общества потребности неизбежно меняются. Людям надоедают вещи, которые ныне в ходу, они ищут разнообразия. На выбор товаров влияет также изменение цен или уровня дохода. К.Ланкастер отмечает, что товары – это, по сути дела, набор свойств, и люди останавливают выбор на тех продуктах, которые обеспечивают им получение лучшего набора выгод за свои деньги.

**Товары.** Человеческие нужды, потребности и запросы предполагают существование товаров для их удовлетворения.

*Товар* – все, что может удовлетворить потребность или нужду и предлагается рынку в целях привлечения внимания, приобретения, использования или потребления.

Положим, женщина хочет выглядеть красивой. Все товары, способные удовлетворить эту нужду, можно назвать товарным ассортиментом выбора. Этот ассортимент включает парфюмерию, новую одежду, солярий, услуги косметолога и многое другое. Все товары желательны в разной степени. Вероятнее всего, в первую очередь приобретаются товары и услуги более доступные и дешевые – делается новая стрижка, покупается косметика и новое платье. Чем полнее соответствует товар желаниям потребителя, тем большего успеха добьется производитель. Производители должны отыскивать потребителей, которым они хотят продавать, должны выяснять их потребности, а затем создавать товар, как можно полнее удовлетворяющий эти потребности.

Научные открытия и изобретения позволяют создавать новые товары, способные удовлетворять новые, ранее не известные потребности. Новые потребности должны быть сформированы путем реализации комплекса маркетинга.

Товаром можно назвать все, что способно принести пользу, т.е. удовлетворить нужду. Помимо изделий и услуг, это могут быть личности, места, организации, виды деятельности и идеи. Человек решает, какую именно развлекательную задачу смотреть по телевидению, куда отправиться на отдых, каким организациям оказать помощь, какие идеи поддержать, в какое учебное заведение отдать учиться ребенка.

Технологии удовлетворения нужд и потребностей постоянно обновляются. Современное экономическое развитие основывается на эволюции этих технологий. В ходе эволюции все больше функций передается от человека к технике. Современное развитие технологий обеспечивает одновременное сокращение затрат труда, материальных и энергетических ресурсов, а также капитала на удовлетворение одной и той же потребности человека. Иными словами, современные товары и услуги удовлетворяют известные потребности все более эффективно или предназначены для удовлетворения потребностей, которые ранее либо не удовлетворялись, либо вовсе не существовали. Поэтому новые товары и услуги все легче воспринимаются и все быстрее распространяются.

**Обмен.** Проблемы маркетинга возникают и решаются при удовлетворении нужд и запросов с помощью обмена. *Обмен* – это акт получения от, кого-либо желаемого объекта с предложением чего-либо взамен.

Для совершения добровольного обмена необходимо соблюдение пяти условий.

1. Сторон должно быть как минимум две.
2. Каждая сторона должна располагать чем-то, что представляет ценность для другой стороны.
3. Каждая сторона должна быть способна осуществлять коммуникацию и доставку своего товара.
4. Каждая сторона должна быть совершенно свободной в принятии или отклонении предложения другой стороны.
5. Каждая сторона должна быть уверена в целесообразности или нежелательности иметь дело с другой стороной.

Эти пять условий создают всего лишь потенциальную возможность обмена. А состоится ли он, зависит от соглашения между сторонами о его условиях.

**Сделка.** Если обмен – основное понятие маркетинга как научной дисциплины, то основная единица измерения в сфере маркетинга – сделка. *Сделка* – это коммерческий обмен ценностями между двумя сторонами. Она предполагает наличие, по меньшей мере, двух ценностно-значимых объектов и согласование условий, времени и места ее совершения.

Как правило, условия сделок поддерживаются и охраняются обычаями, традициями, законодательством, исполнение

которого обеспечивают соответствующие общественные институты и государственные структуры. Если необходимых для поддержания определенного типа сделок обычаев и традиций нет, то рыночный механизм работать в сфере этих сделок не будет. Законодательство и обеспечивающие его институты, государственные структуры могут сформировать соответствующие обычаи, традиции, если они удовлетворяют потребности участников сделок.

Сделку следует отличать от *передачи*. Передача является одной из форм обмена и касается подарков, субсидий, благотворительных акций. Тот, кто передает подарок, рассчитывает на ту или иную выгоду (доброе расположение к себе, избавление от чувства вины и т.д.) либо желает поставить другую сторону в положение обязанной.

Люди и организации, принимающие помощь от спонсоров, должны понимать мотивы «взаимности», лежащие в основе поведения жертвователей, и стремиться обеспечить выгоды, которые те для себя ищут. Если об интересах жертвователей забывают или не выказывают им признательности, то помощь вскоре прекращается.

Маркетологи расширительно толкуют концепцию маркетинга, включая в ее сферу изучение поведения в процессе передачи.

Осуществляя передачу, человек или организация стремятся вызвать ответную реакцию на то или иное предложение. Эта реакция равнозначна «покупке» или «коммерческому обмену». Кандидат на политический пост желает получить голоса избирателей, университет хочет добиться роста числа абитуриентов, общественное движение – восприятия его идей. Маркетинг слагается из действий, предпринимаемых с целью добиться желаемой ответной реакции аудитории в отношении какого-либо объекта, услуги, идеи.

**Рынок.** Понятие «сделка» связано с понятием «рынок». *Рынок* – это совокупность существующих и потенциальных покупателей товара.

Чтобы разобраться в природе рынка, представим себе три разных способа удовлетворения людьми своих нужд. Первый способ – самообеспечение, когда каждый может самостоятельно добыть для себя все необходимое. Эффективность такой



деятельности очень низка. Второй способ – децентрализованный обмен, когда каждый человек рассматривает всех остальных в качестве потенциальных «покупателей». Это очень сложно и малоэффективно в части обмена.

Третий способ – централизованный обмен. На сцене появляется новое лицо – купец. Он посредник между производителями и покупателями в месте под условным названием «рыночная площадь». Производитель поставляет конкретные товары, а купец обменивает их на все, что необходимо. Таким образом, для приобретения товаров, предлагаемых другими, покупатель имеет дело с одним купцом, а не со многими отдельными лицами. Появление купца резко уменьшает общее число сделок, необходимых для осуществления обмена в каких-то заданных объемах. Купец и централизованный рынок повышают торгово-операционную эффективность экономики.

По мере увеличения числа лиц и сделок растет число купцов и рынков. В развитом обществе рынок – это не конкретное место, где встречаются и осуществляют сделки покупатели и продавцы. Сделку можно совершить и, не вступая в непосредственный контакт с покупателем. Например, фирма дает рекламу товара по телевидению, собирает заказы от клиентов по телефону и рассылает товары почтой.

В современной экономике формируются рынки на различные товары, услуги и иные объекты, имеющие ценностную значимость. Например, рынок труда состоит из людей, желающих предложить свою рабочую силу в обмен на заработную плату. Для облегчения функционирования рынка труда вокруг него возникают и множатся различные посреднические организации и консультационные фирмы по трудоустройству. Денежный рынок – еще один важный рынок, который дает возможность занимать, ссужать, копить деньги и гарантировать их сохранение. С его помощью происходит перераспределение ресурсов от менее эффективно действующих предприятий и предпринимателей – действующим более эффективно.

**Маркетинг.** Понятие «рынок» приводит, наконец, к завершающему понятию цикла – «маркетингу». Маркетинг – это человеческая деятельность, так или иначе имеющая отношение к рынку. Маркетинг – это работа с рынком ради осуществления обменов, цель которых – удовлетворение человеческих

нужд и потребностей. Таким образом, мы возвращаемся к определению Ф.Котлера: *маркетинг* – вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена.

Процесс обмена требует работы. Тому, кто хочет продавать, необходимо искать покупателей, выявлять их нужды, создавать соответствующие товары, продвигать их на рынок, складировать, перевозить, договариваться о ценах. Основу маркетинговой деятельности составляют исследование и разработка товара, налаживание коммуникации, организация распределения, установление цен, развертывание службы сервиса.

Маркетологи выделяют два вида рынков: рынок продавца и рынок покупателя. *Рынок продавца* – это такой рынок, на котором продавцы имеют больше власти и где наиболее активными «деятелями рынка» приходится быть покупателям. Это рынок дефицита товаров и услуг, который наиболее типичен для командно-административного управления экономикой. *Рынок покупателя* – это такой рынок, на котором больше власти имеют покупатели и где наиболее активными «деятелями рынка» приходится быть продавцам.

В начале 50-х годов предложение товаров в странах с рыночной экономикой стало обгонять спрос на них, и маркетинг стали ассоциировать с *продавцами, пытающимися отыскать покупателей*. В этой книге, как и в популярном учебнике Ф.Котлера, будем придерживаться именно этой точки зрения, и разбирать проблемы маркетинга, возникающие перед продавцами в условиях *рынка покупателя*.

Все учреждения здравоохранения существуют в среде, при этом систему здравоохранения можно рассматривать как среду, а ЛПУ можно считать подсистемой для этой среды. Среда – это совокупность элементов окружающего систему мира, которые не входят в систему, но оказывают на нее воздействие. Необходимо отметить, что могут возникать трудности отнесения определенных элементов к среде или системе. Среда обычно – это источник неопределенности для системы. Также к среде часто относят плохо выявленные элементы и факторы. Среда – это внешний мир, в которую погружена система (медицинское учреждение) и его влияние на систему может быть задано соответствующим формальным описанием со-

вокупности входных воздействий. При этом на работу медицинского учреждения влияют факторы как внешней, так и внутренней среды. Внутренняя среда каждой организации формируется под воздействием переменных, оказывающих непосредственное влияние на процесс преобразований (производства продукции, услуг).

Внешняя среда – совокупность переменных, которые находятся за пределами предприятия, и не являются сферой непосредственного воздействия со стороны его менеджмента. При этом медицинское учреждение оказывает непосредственное влияние на деловое окружение (факторы микросреды или контактные аудитории), а на факторы внешней или макросреды (фоновое окружение) оно обычно не может оказывать непосредственного влияния. Деятельность любого медицинского учреждения осуществляется в определенных экономических условиях, которые, в свою очередь, подвержены влиянию множества факторов. Поэтому, разрабатывая и реализуя программу маркетинга, всегда нужно учитывать влияние контролируемых и неконтролируемых факторов, оказывающих воздействие на работу медицинских учреждений. Контролируемыми факторами могут управлять учреждения и сотрудники маркетинговой службы. С точки зрения маркетинга, руководитель учреждения должен принимать решения по основным следующим вопросам и, соответственно, контролировать:

- общие цели медицинского учреждения;
- деятельность медицинского учреждения;
- корпоративную культуру.

Общие цели – это определение руководством медицинского учреждения объема оказываемых медицинских услуг, получение возможной прибыли, выбор целевого рынка. Это дает возможность прогнозировать успех или неудачу развития учреждения в будущем. Одна из важнейших целей, значительно влияющая на получение прибыли – признание пациентов. Контроль над деятельностью включает в себя контроль над ценами, системой продвижения медицинских услуг, видами оказываемых медицинских услуг. Корпоративная культура – это единая система ценностей, норм и правил деятельности, которой должны придерживаться работники. Сюда входят требования к поведению сотрудников, их внешнему виду, необхо-

димые официальность и вежливость в отношении подчиненных и пациентов.

Любой, даже самый совершенный план маркетинга может провалиться из-за негативного воздействия неконтролируемых факторов. К неконтролируемым факторам относятся:

- пациенты;
- конкуренция между медицинскими учреждениями;
- средства массовой информации;
- технология;
- экономика;
- законодательные акты и нормативные документы.

Хотя служба маркетинга ЛПУ определяет выбор целевого рынка, но она не может контролировать его характеристики (возраст, доходы пациентов и т.п.). Поэтому нужно постоянно следить за внешними обстоятельствами и учитывать их влияние. Очень важной частью плана маркетинга должны стать варианты, разрабатываемые на случай возникновения непредвиденных ситуаций. Маркетолог должен понимать и предвидеть то, что влияет на поведение пациентов. Получая различные медицинские услуги, пациенты ведут себя по-разному. Необходимо понять, как пациенты принимают решения. Так, прежде чем принять решение о том, в какую стоматологическую клинику лучше обратиться, люди просматривают множество информационных бюллетеней, слушают информацию по радио и лишь затем выбирают один вариант, который им наиболее подходит. Определив рыночную структуру, в условиях которой будет работать медицинское учреждение, необходимо оценить маркетинговую стратегию конкурентов. В частности, нужно установить: какие сегменты рынка насыщены, а какие нет, каковы отличительные преимущества конкурентов, а также степень удовлетворенности пациентов уровнем и качеством обслуживания, предоставляемой конкурентами.

Руководителям и специалистам медицинского учреждения необходимо знание законодательных и нормативных документов. На этой основе можно определить, целесообразно ли развивать собственное дело. При высоком уровне налогов в стране предпринимательская деятельность становится бессмысленной. Большое значение для составления программы маркетинга имеют представления пациентов о перспективах разви-

тия экономики страны. Если есть надежда на будущее экономическое развитие, то, естественно, потребители будут увеличивать расходы на получение высококвалифицированной медицинской помощи, и наоборот. Успех или неудача учреждений здравоохранения на медицинском рынке во многом зависят от самих хозяйствующих субъектов. Для обеспечения своего долговременного существования организация должна располагать обратной связью (информацией о неконтролируемых факторах, деятельности учреждения, эффективности маркетингового плана). В этих целях следует планомерно оценивать степень удовлетворенности пациентов, наблюдать за состоянием экономики, предугадывать возможную нехватку ресурсов, изучать независимые средства массовой информации. Ориентация на запросы потенциальных потребителей – главный аспект применения маркетинга, как концепции управления медицинским учреждением в условиях рыночной экономики. Если подавляющее количество пациентов не сочтут необходимым обратиться в конкретное лечебно-профилактическое учреждение (и его не будет содержать государство за счет бюджетных ассигнований), то его неминуемо ожидает крах и разорение. Конечно, здесь могут быть исключения. Так, если у человека внезапно развивается состояние угрожающее его жизни, и тем более, если он находится в бессознательном состоянии – у него, скорее всего не будет выбора, как, где и у кого лечиться. Но на этапе реабилитации или лечения хронических заболеваний, а также лечения заболеваний непосредственно не угрожающих жизни, человек предпочтет ту клинику, которая может удовлетворить его потребности.

В дополнении к этому необходимо отметить, что применение маркетингового управления должно базироваться на системном подходе. Только во взаимосвязи основных моментов маркетинга лечебно профилактическое учреждение может добиться успеха на рынке реализации медицинских услуг.

**Рынок медицинских услуг** - это совокупность медицинских технологий, изделий медицинской техники, методов организации медицинской деятельности, фармакологических средств, врачебного воздействия и профилактики. В здравоохранении рынок представлен учреждениями государственного здравоохранения. Кроме того, существуют: рынок пациен-

тов; рынок идей; рынок фармакологической продукции; рынок медицинской техники; рынок предметов и услуг в области санитарии и гигиены; рынок услуг в области физической культуры; рынок системы медицинского образования; рынок медицинских услуг и нетрадиционных способов лечения и оздоровления; рынок медицинского страхования и др. Каждый из видов рынка подразделяется на сегменты и виды услуг, которые реализуют менеджеры и продавцы. Сегменты рынка определяются потребителям с учетом медико-географических особенностей, возрастно-половых, климатогеографических, психологических и других условий. Руководители, прибегающие к маркетинговым исследованиям, т.е. исследованиям рынка должны хорошо знать их специфику, чтобы получать нужную информацию по приемлемой цене. Иначе они могут допустить сбор ненужной информации или неправильно истолковать полученные результаты. Целесообразно привлекать высококвалифицированных исследователей, так как нужна информация, которая позволит принять эффективные решения. Обычно исследования включают пять основных этапов: выявление проблем и формирование целей исследования, отбор источников информации, сбор информации, анализ собранной информации и, наконец, представление полученных результатов.

### **Выявление проблем и формулирование целей исследования**

На первом этапе директор по маркетингу и исследователь должны четко определить проблему и согласовать цели исследования. Если руководитель просто скажет исследователю: «Пойдите и соберите данные о рынке учебников», – впоследствии он, вероятно, будет разочарован результатом работы. Ведь рынок можно исследовать по сотням разных параметров. Если от исследований ждут пользы, они должны иметь непосредственное отношение к проблеме, стоящей перед фирмой и требующей решения. Сбор информации обходится слишком дорого, и расплывчатое или неправильное определение проблемы ведет к непроизводительным затратам. Хорошо определенная проблема – это уже полпути к ее решению.

Цели исследований могут быть *поисковыми*, т.е. предусматривают сбор каких-то предварительных данных, проли-

вающих свет на проблему, а возможно, и помогающих выработать гипотезу. Они могут быть также *описательными*, т.е. предусматривают описание определенных явлений. Например, требуется выяснить численность авиапассажиров или численность тех, кто слышал о компании «Аэрофлот». Бывают и *экспериментальные* цели, которые предусматривают проверку гипотезы о какой-то причинно-следственной связи, например о том, что снижение стоимости обучения на 15% вызовет рост числа платных аспирантов, по крайней мере, на 20%.

**Отбор источников информации.** На втором этапе необходимо определить вид интересующей заказчика информации и пути ее наиболее эффективного сбора. Исследователь может собирать вторичные или первичные данные либо те и другие одновременно. *Вторичные данные* – информация, которая уже где-то существует, которая собрана ранее для других целей. *Первичные данные* – информация, собранная впервые для какой-либо конкретной цели.

*Сбор вторичных данных.* Исследование обычно начинают со сбора вторичных данных. В качестве источников данных используют издания государственных и региональных учреждений, периодику, книги, бюллетени компьютерных сетей. Используют и услуги коммерческих организаций, внутренние отчеты о прибылях и убытках, отчеты коммивояжеров, отчеты о предыдущих исследованиях.

Вторичные данные служат отправной точкой исследования. Они дешевле и более доступны. Однако нужных исследователю сведений может просто не быть либо существующие данные устарели, неточны, неполны или ненадежны. В этом случае исследователю придется с гораздо большими затратами средств и времени собирать первичные данные, которые, вероятно, окажутся и более актуальными, и более точными.

*Сбор первичных данных.* Большинство маркетинговых исследований предполагает сбор первичных данных. К сожалению, для некоторых руководителей сбор первичных данных сводится к составлению анкеты с несколькими вопросами и к опросу ряда лиц. Данные, собранные подобным образом, могут оказаться не только бесполезными, они могут вводить в заблуждение. Так что для сбора первичных данных лучше всего разработать специальный план. План должен предусматри-

вать предварительные решения относительно метода исследования, орудий исследования. Важными являются план и методика составления выборки, способы связи с аудиторией.

**Методы исследования.** Условно выделяют три способа сбора данных, а именно: наблюдение, эксперимент, опрос.

*Наблюдение* – пассивный эксперимент – один из возможных способов сбора первичных данных, когда исследователь наблюдает за людьми и обстановкой, не вмешиваясь в события. Исследователи торговой фирмы могут обосноваться в торговых залах, делать замеры, слушать, что говорят люди о разных товарах, и подмечать, как продавцы справляются с оформлением и выдачей покупок. Они могут совершать покупки в своих магазинах и магазинах конкурентов, для того, чтобы узнать о качестве обслуживания. Такие наблюдения, возможно, натолкнут на полезные идеи, которые фирма могла бы оценить.

*Эксперимент* предусматривает плановое воздействие на события. Это активный метод. Экспериментальные исследования требуют отбора сопоставимых между собой групп субъектов, создания для этих групп разной обстановки, контроля переменных составляющих и установления степени значимости наблюдаемых различий. Цель подобного исследования – вскрыть причинно-следственные отношения путем отсева тех объяснений результатов наблюдения, которые противоречат фактам.

*Опрос* наиболее удобен для поисковых и описательных исследований. Фирмы проводят опросы, чтобы получить информацию о знаниях и предпочтениях людей, о степени их удовлетворенности, а также оценить свое положение в глазах аудитории. Так, с помощью опроса исследователи могут выяснить, какое количество людей предпочитает «Аэрофлот» другим авиакомпаниям.

*Орудия исследований.* Для сбора первичных данных исследователи маркетинга могут выбрать из двух основных орудий исследования: анкета и технические средства.

**Реклама.** Чтобы потребитель захотел купить товар, он должен узнать о его существовании и об его качествах. Канал связи «производитель - потребитель» обеспечивает реклама. Реклама бывает разная. Всем нам известны (и зачастую нена-



вистны) рекламные вставки в телевизионных передачах, мешающие наслаждаться любимыми фильмами. Рекламные страницы в газетах и журналах и чисто рекламные издания также успели примелькаться. Щиты на улицах и витрины магазинов - тоже реклама. Из почтового ящика не успеваешь выгребать рекламные листки. Рекламируют конкретные товары и торговые марки в целом. Вспомним рекламные ролики с историческими сюжетами, рекламирующие банк «Империал» в целом - в результатах при нашем опросе об отношении молодежи к банкам именно «Империал» назывался существенно чаще других финансовых учреждений. Стараются связать товар с популярными личностями. Организуют презентации. Устраивают состязания, например, ралли, победы в которых, конечно, прибавляют товару популярности у потребителей. Проходят добровольную сертификацию товара, при которой независимый испытательный центр оценивает различные характеристики качества вашей продукции. В рекламном деле есть свои писанные и неписанные правила, свои нормативные акты. Например, можно расхваливать свой товар, но нельзя ругать товар конкретного конкурента. Какой вид рекламы наиболее выгоден, дает наибольшую прибавку прибыли? Эту прибавку можно непосредственно увидеть в течение нескольких дней после рекламного мероприятия. Видимо, ответ зависит от товара. Центр статистических методов и информатики распространял программные продукты по статистическим методам управления качеством. Реклама на телевидении, в изданиях общего профиля не дала ничего. Публикации в специализированных изданиях приносили по одному заказу на публикацию, что не оправдывало расходов на рекламу. Большой эффект приносили специально организованные демонстрации программных продуктов и консультации по их использованию. Но наиболее эффективным оказался метод «от человека - к человеку», когда в организации-покупателе находился сотрудник, знакомый с разработчиками пакета программ и знающий его достоинства. Эффективной оказалась также почтовая рассылка по списку, при которой к адресату обращались по имени-отчеству - заказы на приобретение книги прислали около 30% лиц, включенных в список. Именно на методе «от человека - к человеку» построены быстро развивающиеся в на-

стоящее время системы сетевого маркетинга. При этом методе потребитель получает информацию о товаре от другого человека, причем зачастую хорошо знакомого. Распространение товара может быть дополнительным занятием. Например, домохозяйка время от времени собирает своих подруг и демонстрирует им достоинства косметики определенной фирмы или кухонной утвари. Специфический вид рекламы - реклама рабочей силы, или поиск работы. Метод «от человека - к человеку», т.е. «по знакомству», здесь также наиболее эффективен.

Необходимо отметить, что в рекламном деле весьма часто приходится сравнивать между собой различные варианты рекламных действий, оценивать значимость их результатов. Для этого используют методы прикладной математической статистики, которой посвящено около одной шестой объема американского учебника по рекламе.

### **Создание новых потребностей**

Развитие технологии и общества в целом постоянно приводит к созданию новых потребностей. Особенно хорошо это видно в исторической перспективе. Всего сто лет назад не было телевизоров, компьютеров, пассажирских самолетов, а потому не было и потребностей в них. Всего 200 лет назад не было телеграфа, железнодорожного сообщения, в них не нуждались. Большинство населения и не мечтало о среднем или высшем образовании, спрос на печатную продукцию был весьма мал по сравнению с нынешним временем. Как входят в жизнь новые потребности? Какова в этом роль маркетинга? В качестве примера рассмотрим маркетинговую стратегию для компьютерной сети INTERNET. Всего несколько лет назад мы превосходно обходились без этого достижения современной технологии. Сейчас на рядового потребителя, хотя бы отчасти связанного с компьютерной техникой, усиливается рекламное давление. Это и различные рекламные публикации и передачи в средствах массовой информации. Это и рассказы знакомых (правда, выясняется, что наиболее привлекательно беспрецедентное собрание анекдотов, в создание которого внести свой вклад многие пользователи INTERNETа). Это и интервью государственных деятелей, даваемые через INTERNET. В результате компьютерно-программная индустрия получает новых потреби-

лей, а потому и новые финансовые вливания. В конце - более простой пример. Если популярный музыкант или певец появится на сцене с кольцом в носу, то у его поклонников сразу прорезывается потребность в таких же украшениях, а затем в ответ на потребность появляется производство колец для носа и медицинские салоны по прокалыванию носов.

### **1.3. На основе прогнозирования будущего развития рынка**

Есть заметная разница в маркетинге на стадии исследования и проектирования продукции и на стадии обращения и эксплуатации (потребления) продукции. Во втором случае мы имеем дело с уже существующей продукцией, поставленной на поток, а в первом - с будущей. Надо так спроектировать изделие, чтобы оно оказалось конкурентоспособным на тот момент, когда выйдет на рынок. А это будет не так скоро, как может показаться - от начала работ по созданию новой марки автомобиля до выпуска первых сотен экземпляров проходит 5-7 лет. Очевидно, необходимо планирование на основе прогнозирования будущего развития рынка. Надо прогнозировать как развитие вкусов потребителей, уровень их доходов, т.е. объем и структуру рынка, динамику его отдельных сегментов, так и поведение конкурентов, их нацеленность на те или иные сегменты рынка. Цель - добиться конкурентоспособности своей продукции. Этого можно добиться и путем снижения себестоимости за счет внедрения передовых технологий и обучения персонала. Поэтому при перспективном прогнозировании надо смотреть не только на рынок, но и «внутри» своего предприятия. Технический уровень и качество продукции на мировом рынке растет, и необходимо спланировать подготовку новой модели так, чтобы в момент выхода на рынок и в течение нескольких следующих лет она оказалась выше среднемирового уровня по потребительским свойствам, техническому уровню и качеству. Можно также предсказать, когда придется ее снимать с производства - когда она существенно отстанет от продукции конкурентов. Поскольку период подготовки изделия к выпуску может быть заметно длиннее периода массового выпуска, то на предприятии могут параллельно идти работы по

целой гамме изделий, которые будут затем сменять друг друга на конвейере. Представляет интерес и стратегия воспитания новой потребности. Так, из-за ухудшающейся экологической обстановки все более перспективными представляются электромобили взамен обычных автомобилей с двигателями, работающими на бензине. Однако предприятию, взявшемуся за осуществление этой перспективной идеи, придется приложить много усилий, вместе с властями и экологическими организациями, чтобы воспитать у потребителей потребность в электромобилях. Конкретные вопросы разработки и осуществления маркетинговой политики, методы проведения рекламы, изучения и завоевания рынка, анализа и прогнозирования поведения потребителей и конкурентов рассмотрены в многочисленных публикациях по проблемам маркетинга. Стратегия — общий, недетализированный план какой-либо деятельности, охватывающий длительный период времени, способ достижения сложной цели, являющейся неопределённой и главной для управленца на данный момент, в дальнейшем корректируемой под изменившиеся условия существования управленца-стратега. Задачей стратегии является эффективное использование наличных ресурсов для достижения основной цели. Тактика является инструментом реализации стратегии и подчинена основной цели стратегии.

*Маркетинговая стратегия* - это план, использующий различные инструменты маркетинга для достижения цели компании.

Стратегия маркетинга разделяется на 4 части, известные как:

**«Marketing Mix»:**

1. *Product* – Товар

2. *Price* – Цена

3. *Distribution* – Распределение товара

4. *Promotion* – Продвижение товара

**Product – Товар**

- все, что может удовлетворить нужду или потребность;
- все, что предлагается рынку в целях привлечения внимания, приобретения, использования или потребления;
- это могут быть физические объекты, услуги, лица, места, организации и идеи.

Товар должен иметь особенности, которые:

- соответствуют нуждам целевого рынка;
- приносят прибыль.

### **Марка товара**

➤ Марка – это имя, термин, знак, символ, рисунок или их сочетание, предназначенные для идентификации и выделения товаров или услуг одного продавца или группы продавцов среди товаров и услуг конкурентов.

➤ Товарный знак – марка или ее часть, обеспеченная правовой защитой. Товарный знак защищает исключительные права фирмы на пользование марочным названием или марочным знаком.

➤ Авторское право – исключительное право на воспроизведение, публикацию и продажу.

## **1.4. Жизненный цикл товара**

Любой товар проходит жизненный цикл, в котором можно выделить четыре этапа:

*I этап - выведения на рынок*

*II этап - роста*

*III этап - зрелости*

*IV этап - упадка*

• У каждого товара собственный жизненный цикл, характер и длительность которого предугадать трудно

• **этап - выведения на рынок** - период медленного роста сбыта по мере выхода товара на рынок, и прибылей на этом этапе еще нет

• **этап - роста** - период быстрого восприятия товара рынком, быстрого роста продаж и прибылей

• **этап - зрелости** – период замедления темпов сбыта в связи с тем, что товар уже воспринят большинством потенциальных покупателей. Прибыли стабилизируются или снижаются в связи с затратами на защиту от конкурентов

• **этап - упадка** - период резкого падения сбыта и снижения прибылей

Установление цены на товар

При установлении цены продукта необходимо определить:

- Какие общие расходы на товар?
- Какая цена у конкурентов (на этот товар)?
- Сколько денег готовы заплатить за товар потребители?

Методы расчета цен:

1. «Средние издержки плюс прибыль» - самый простой способ ценообразования заключается в начислении определенной наценки на себестоимость товара

2. Установление цены на основе **опущаемой ценности товара** – сколько готов заплатить за товар покупатель (психология покупателя)

3. Установление цены на основе **уровня текущих цен** – ориентируясь на цены конкурентов

#### **Distribution – Распределение товара**

- *Путь делающий товар доступным для целевого рынка*
- *Выбор каналов распределения товара*
- *Каналы/пути распределения касаются взаимоотношений между:*

1. производитель-продавец-потребитель
2. производитель-потребитель

#### **Promotion – Продвижение товара**

➤ *Информирование и убеждение потребителей о покупке товара*

➤ *Необходимо разработать стратегию продвижения товара на рынке:*

1. Постановка цели
2. Определение целевого рынка
3. Дизайн информации
4. Выбор СМИ
5. Оценка

#### **Постановка цели**

➤ *Цель стратегии – информирование потенциальных потребителей использовать/купить товар*

Рассел Колли описывает спектр маркетинговой коммуникации следующим образом:

- **Неинформированность**
- **Информированность**
- **Стимулирование/убеждение**
- **Действие/покупка**

Маркетинговая стратегия - это элемент общей стратегии компании (корпоративной стратегии), который описывает, как компания должна использовать свои ограниченные ресурсы для достижения максимального результата в увеличении продаж и доходности от продаж в долгосрочной перспективе.

Особенности стратегического маркетингового планирования:

- процесс выработки стратегии обычно завершается не каким-то немедленным действием, а установлением общих направлений, продвижение по которым должно обеспечить желаемый рост эффективности бизнеса;

- при формировании стратегии приходится пользоваться значительно более неполной информацией, чем при выборе оперативных управленческих решений;

- в процессе выработки стратегических решений постоянно появляется новая информация. Намеченные цели стратегического развития могут быть изменены. Поэтому разработка стратегии должна быть циклическим процессом с постоянной корректировкой первоначальных целей и путей их достижения;

- важное отличие стратегического планирования от оперативного управления заключается в том, что зачастую весьма сложно определить цифровые показатели полезности тех или иных стратегических решений. Поэтому необходимы разработка и постоянная корректировка системы оценок, основанных на сочетании цифровых показателей (например, затраты в денежном выражении) и качественных оценок.

Этапы разработки маркетинговой стратегии

- Исследование состояния рынка
- Оценка текущего состояния
- Анализ конкурентов и оценка конкурентоспособности компании,
- Постановка целей маркетинговой стратегии
- Сегментация рынка и выбор целевых сегментов (исследование потребителей)
- Анализ стратегических альтернатив и выбор маркетинговой стратегии
- Разработка позиционирования

- Предварительная экономическая оценка стратегии и инструменты контроля

- Исследование состояния рынка и внешней среды

Анализ рынка состоит из следующих элементов:

- определение границ рынка;
- оценка емкости рынка;
- определение рыночной доли компании;
- первичная оценка уровня конкуренции на рынке;
- тенденции развития рынка.

Главный инструмент анализа рынка - маркетинговые исследования (кабинетные и полевые)

Анализ внешней макроэкономической среды:

- Макроэкономические факторы. Некоторые факторы в экономической окружающей среде должны постоянно диагностироваться и оцениваться, т.к. состояние экономики влияет на цели фирмы. Это темпы инфляции, международный платежный баланс, уровни занятости, распределение доходов населения, изменяющиеся демографические условия и т.д. Каждый из них может представлять либо угрозу, либо новую возможность для предприятия.

- Политические факторы. Активное участие предпринимательских фирм в политическом процессе является указанием на важность государственной политики для организации; следовательно, государство должно следить за нормативными документами местных органов, властей субъектов государства и федерального правительства.

- Технологические факторы. Анализ технологической среды может по меньшей мере учитывать изменения в технологии производства, применение новых IT-технологий в проектировании и предоставлении товаров и услуг или успехи в технологии средств связи. Руководитель любой фирмы должен следить за тем, чтобы не подвергнуться «шоку будущего», разрушающего организацию.

- Факторы социального поведения. Эти факторы включают меняющиеся отношения, ожидания и нравы общества (роль предпринимательства, роль женщин и национальных меньшинств в обществе, движение в защиту интересов потребителей).



- Международные факторы. Руководство фирм, действующих на международном рынке, должно постоянно оценивать и контролировать изменения в этой широкой среде.

- Оценка текущего состояния

#### **Основные задачи этапа:**

- анализ экономических показателей (финансовые результаты, структура и величина издержек компании, инвестиционные возможности);

- анализ производственных возможностей (технологические возможности и ограничения, потенциал производства);

- аудит системы маркетинга (оценка эффективности затрат на маркетинг, системы сбора и использования маркетинговой информации, ограничения маркетингового бюджета и коммуникаций);

- портфельный анализ для стратегических бизнес-единиц и продуктовых линеек (ABC-анализ, определение стадий жизненного цикла продуктов, матричные методы портфельного анализа: матрица БКГ, матрица МКК (МСС), матрица GE/McKinsey и т.п.);

- SWOT-анализ;

- разработка прогноза (перспективы развития фирмы при существующем положении).

- Анализ конкурентов и оценка конкурентоспособности компании

Анализ конкурентов состоит из следующих элементов:

- выявление конкурентов компании;
    - оценка их рыночной доли;
    - определение целей конкурентов;
    - определение стратегий конкурентов;
    - оценка сильных и слабых сторон конкурентов;
    - оценка спектра возможных реакций конкурентов;
    - выбор конкурентов, которых следует атаковать и которых следует избегать.

#### **Постановка целей**

Предыдущие этапы разработки маркетинговой стратегии позволяют произвести оценку текущего состояния компании и рынков, на которых она присутствует. Далее должно быть

сформулировано желаемое видение будущего состояния компании и ее позиций на рынке. Это видение и является целью в рамках маркетинговой стратегии.

#### **Основные задачи этапа:**

- выдвижение целей (выявление подлежащих решению задач);
- оценка целей (определение необходимости решения задач);
- установление иерархии целей.

Цели маркетинговой стратегии должны быть увязаны с миссией и целями компании в целом. Цели должны быть выстроены в структуру в виде дерева, где достижение всех нижестоящих целей в совокупности дает достижение вышестоящей цели.

#### **Подробнее о целеполагании**

Сегментация рынка и выбор целевых сегментов

Основные задачи этапа:

- сегментация рынка, т. е. выделение конкурентных целевых сегментов рынков;
- выбор времени и метода выхода на целевые сегменты.

Подробнее о сегментации

Анализ стратегических альтернатив

Альтернативные модели построения стратегии

Все перечисленные модели являются попыткой классификации возможных конкурентных стратегий. По большому счету, практически любая возможная стратегия вписывается в эти модели. Основываясь на информации, собранной на предыдущих этапах, компании необходимо выбрать наиболее подходящую типовую маркетинговую стратегию, в рамках которой будет разрабатываться детальный план маркетинга.

Разработка позиционирования

Разработка позиционирования, рекомендаций по продвижению и управлению маркетинговыми коммуникациями

- Предварительная экономическая оценка маркетинговой стратегии и инструменты контроля
- Анализ и прогнозирование качества и ресурсоемкости будущих продуктов компании
- Прогнозирование конкурентоспособности существующих и будущих продуктов компании

- Прогнозирование уровня цен и продаж на существующие и будущие продукты компании
- Прогнозирование объема выручки и прибыли
- Определение контрольных показателей и промежуточных этапов контроля (сроки и контрольные значения)

### **План маркетинга**

На основании маркетинговой стратегии должен быть разработан детальный план маркетинга, описывающий конкретные маркетинговые мероприятия, которые должны быть выполнены в краткосрочной и среднесрочной перспективе.

1. Добиться максимально возможного расхода.
2. Достижение максимального удовлетворения потребительского спроса.
3. Разрешить потребителям выбирать из широкого ассортимента товаров.
4. Повышение качества жизни населения.

Достижение максимального потребления. Цель маркетинга лидеров бизнеса - максимизировать производство. Они считают, что главным фактором роста и процветания предприятия является стимулирование высокого потребления. Однако некоторые люди скептически относятся к идее о том, что увеличение материального благосостояния является признаком большого счастья. Следовательно, цель достижения успеха маркетинга возможна идет не только в максимальном потреблении.

Достижение максимальной удовлетворенности клиентов. Согласно этой точке зрения, основной целью маркетинговой системы может быть: цель не в достижении максимально возможного уровня потребления, а в том, чтобы максимально удовлетворить потребности потребителей. Это означает, что массовое потребление товаров однако не означает максимальной удовлетворенности клиентов. Их важность зависит от массы товара не по цене, а по тому, насколько эти массы товаров могут удовлетворить потребности потребителей. К сожалению, уровень удовлетворения потребительского спроса остается проблемой и по сей день.

Предоставление потребителям возможности выбора из широкого ассортимента товаров. Некоторые эксперты рынка считают, что основная цель маркетинговой системы - макси-

мально расширить ассортимент товаров и позволить потребителям выбирать из широкого спектра товаров. Цель системы - удовлетворить потребности потребителя. Помочь найти нужный продукт.

Повышение качества жизни населения. Многие эксперты считают, что основная цель маркетинговой системы - улучшение «качества жизни» населения. Это понятие включает в себя:

- 1) качество, количество, ассортимент, цена товара;
- 2) право на работу, степень трудности;
- 3) качество культурной среды и другие.

#### 1.4. Методы и этапы исследования

В маркетинговых исследованиях процесс состоит в основном из пяти шагов.

Маркетинговые исследования для получения первичной информации есть три метода: наблюдение, тестирование, фокусировка.

Наблюдение - это наиболее распространенная форма маркетинговых исследований вычисляется распределенными методами. Наблюдение может быть прямым или скрытым, структурированным или неструктурированным.

Прямое отслеживание покупателя, поведение продавцов при покупке любых товаров на местах включает обучение. Когда дело доходит до прямого наблюдения, это не движение, а результат определенного линейного движения. Можно сделать вывод, какая компания или производитель загрязняют окружающую среду. При открытом методе наблюдения люди знают, что за ними наблюдают, но втайне.

Тесты - результаты, полученные на основе создания ситуации. Это процесс измерения и выполнения процесса. Этот стиль в основном причина исследования (например, различные товары отношение покупателей к предложению в рамках умеренности или характер оценки объема продаж модифицированных товаров по сравнению с традиционными товарами). Основные недостатки теста, искусственность условий и влияние на маркетинговый план.

Фокус-группа - Понятно, что проблема подробно обсуждается специально отобранными (респондентами) и решения принимаются на этой основе. В большинстве случаев оптимальное количество фокус-групп составляет 8-12 человек. При формировании фокус-групп их работа или семейная ситуация иная. Целесообразно обратить внимание на маркетинговые исследования при выборе членов группы. Также важно учитывать цель опроса (достижение фокус-группы к знаниям и эффективности лидера этой группы степень зависимости). Приоритет фокус-группы – участники иметь возможность свободно выражать свои мысли и мнения, иметь условия для участия клиента в переговорах и иметь возможность использовать этот метод различными способами.

Маркетинговые исследования один из универсальных способов плетения, где информации достаточно на основе прямого мнения группы респондентов планы (с устно, по почте, по телефону в виде о врагов может быть сформирован).

Фирмы и предприятия знают знания людей, мировоззрение, каковы требования потребителей, чтобы узнать уровень удовлетворенности предоставленными услугами и другие вопросы. Обработка листов - самый сложный и ответственный процесс. Принцип умения отражать важнейшие аспекты информации при постановке вопросов в анкетах, отвечать на них в вопросах. Форма вопросов не вызывать у участников желания не отвечать, содержание вопросов. Особое внимание следует обратить на уровень подготовки, образования и знаний участников. Вопросы и ответы по почте а передача - это относительно недорогой способ получения информации. Недостатком этого метода получения информации является то, что, во-первых, возврат поданных анкет очень низок. (примерно 10-15%), во-вторых, получить ответы на анкету требует времени. Один из самых быстрых и дешевых способов сделать это, как упоминалось выше. Как мы видели, учитываются телефонные интервью. Преимущество этого метода в том, что на вопросы можно ответить на 80-90%. Недостаток этого метода в том, что количество вопросов ограничено по сравнению с другими методами. Таким образом, информация, полученная в ходе маркетингового исследования, представляет собой математико-статистические данные. Анализируется, формируются выводы

и на их основе даются рекомендации заинтересованным сторонам. Анкета – заключительный этап процесса результаты подготовка отчета и разработка предложений (обычно отчет составляет три сформирован из лим: введение, результаты, выводы и рекомендации).

**Контроль годового плана** - объем продаж, прибыль по отдельным рынкам и товарам индикаторы оценка уровня выполнения годовых задач.

Годовой план включает анализ объема продаж, доли рынка, объема продаж по отношению к затратам, финансовый анализ, потребительскую и рыночную активность умения других субъектов аналитическая работа, связанная с обучением. Анализ объема продаж - это изучение того, сколько каждый продукт фактически продается на определенном рынке чтобы узнать, достигнута цель или нет. Анализ доли рынка показывает, что одна компания занимает более выгодное положение, чем другие конкуренты на рынке направленный на познание. Анализ соотношения маркетинговых усилий к объему проданных товаров может быть использован для оценки эффективности затрат на маркетинг для предприятия и принятия затрат позволяет установить количество такой анализ более актуален для каждого элемента маркетингового движения (расходы на рекламу, затраты на маркетинговые исследования, продажи) расходы и прочее.

**Степень контроля над льготами** - оценка для обеспечения эффективной работы различных товаров, регионов, групп потребителей, каналов сбыта и в связи с этим модификации объединяют движения, связанные с вводом. Этот тур отслеживается еженедельно, ежемесячно или ежеквартально является частью контроля годового плана.

**Контроль эффективности.** Необязательно определять уровень эффективности маркетинговой деятельности предприятия только по результатам краткосрочной деятельности. Высокоэффективное предприятие маркетинговой политики в стратегическом масштабе это также объясняется тем, что По этой причине Время от времени компании критически оценивают эффективность маркетинговой деятельности предприятия, то есть маркетинговой деятельности осуществлять стра-

тегический контроль над страной. Вот комплексная оценка на основе маркетингового аудита имеет большое значение.

**Маркетинговый аудит** Цель, стратегия и некоторые виды маркетинговой деятельности предприятия в целом и некоторых его субъектов носят комплексный, системный, ни от кого не зависящий характер. Подразумевается проведение беспристрастной проверки.

Основная цель маркетингового аудита - определить, где, какие проблемы и возможности существуют для повышения эффективности маркетинговой деятельности. Маркетинговый аудит - это в основном воплощает в себе самые важные особенности. Эти характеристики включают в себя широту маркетинговой деятельности, охватываемой аудитом, систематический характер аудита, характер аудита. Он находится под контролем и контролем никого.

В целом маркетинговый контроль направлен на обеспечение конкурентоспособности предприятия и его эффективной работы один из важных факторов, которые служат.

### 1.5. Среда маркетинга

**Маркетинговая среда** хотя бы хорошее взаимодействие маркетологов предприятия с клиентами и напрямую влияют на поддержание этих соотношений набор предметов и сил. Постоянная среда изменить, положительное или отрицательное влияние на деятельность предприятия позволяет. По этой причине маркетологи в среде за изменениями следует внимательно следить.

Обычно окружающая среда делится на микросреду и макросреду.

**Микросреда заведения.** Как известно, единственная цель любого предприятия - получение прибыли. Основная цель системы управления маркетингом здесь - производить товары, отвечающие потребностям потребителей. Однако для того, чтобы сотрудники отдела маркетинга достигли этой цели, другие компании Важную роль также играет деятельность посредников, посредников и конкурентов. Таким образом, микросреда предприятия включает поставщиков, посредников, клиентов (потребителей).

**Поставщики** - необходимо предприятию для производства определенного продукта компании и частные лица, поставляющие сырье, оборудование и технические средства по контракту. Необходимо предприятию для производства того или иного продукта. Несвоевременная доставка скажется на эффективности предприятия. Значительное влияние на производительность позволяет.

**Посредники**- Это рыночные субъекты, которые помогают фирмам в перемещении, распределении и продаже товаров. Посредники включают торговые и транспортные организации, торговые фирмы и финансовые учреждения может возникнуть.

Транспортные средства для продажи и перевозки товаров покупателям, место и время покупки и перевозки товаров удобный сервис. Это поможет снизить затраты клиентов. Маркетинговая служба доставка маркетинговые исследования производство, организация рекламы, продвижение данной продукции на соответствующих рынках. Банки, кредитные и страховые компании выступают в качестве финансовых посредников разрешается.

Любая фирма в отношениях с различными конкурентами в ходе своей деятельности серый. Конкуренты - это предприятия, которые участвуют в продаже такой продукции на рынках, на которых работает конкретная фирма. Борьба между такими предприятиями основана на честной, а иногда и жесткой конкуренции может возникнуть. Борьба, основанная на честной конкуренции, означает снижение затрат, повышение качества продукции и расширение сферы услуг и другие методы современного маркетинга. Мы понимаем борьбу, которая происходит в результате. Конкурентная борьба означает демпинг, коррупцию, шантаж, а также лишение другой стороны сырья, рабочей силы и поставщиков. Понятна их борьба. Развитых стран примечательно, что борьба между соперниками в мире строится на реальной конкуренции.

**Потребители**- Это физические и юридические лица, которые являются покупателями продукции компании. Пол, возраст, навыки, потребности, доход сгруппированы в известные группы. Существует пять различных типов рыночных стратегий, которые используют потребители, чтобы дифферен-



цировать себя, к ним относятся отдельные потребители, семьи или домохозяйства работодатели, посредники, поставщики, ответственные лица или сотрудники государственных и общественных организаций.

Только товарные услуги населения Деталь, которую вы покупаете для личного пользования, называется индивидуальными потребителями. Семьи или дом хўв основном продукты питания и непродовольственные товары с рўони покупают для нужд бедных. С другой стороны, брокеры - менее профессиональные покупатели, в основном покупающие и продающие товары с целью получения прибыли. Вот почему они по цене товара, егоўони уделяют большое внимание таким факторам, как местонахождение раба, его украшение и срок хранения. Поставщики - это сотрудники фирмы, закупающие товары для логистики. Должностные и ответственные лица государственных и общественных учреждений они используют не свои собственные деньги, а деньги сообщества для покупки товаров.

**Корпоративный макрос.** Компания, ее поставщики, маркетинговые посредники, клиенты (потребители) действуют в основном в рамках крупных макроэкологических сил позволяет. Эти силы «под контролем» Эти факторы считаются «неудовлетворительными», и компания должна тщательно отслеживать эти факторы и обращать на них внимание. Целесообразно выразить позицию макросреда состоит в основном из шести основных сил.

**Демографическая среда.** Демография - это исследование населения с точки зрения его численности, плотности и так далее. Демографическая среда представляет большой интерес для маркетологов, потому что рынок состоит из людей. Сегодня население мира быстро растет, и его население составляет 6 миллиардов человек. Быстрый рост населения вызывает беспокойство у лидеров и сообществ многих стран. Во-первых, ресурсов нашей планеты может не хватить, чтобы прокормить такое большое население. Во-вторых, именно в странах с ограниченными ресурсами население быстро растет. Это создает важную проблему для удовлетворения спроса населения на широкий спектр товаров.

Экономическая среда. Хорошо известно, что рынок требует, чтобы люди не только могли покупать, но и уметь покупать. Состояние экономической среды общества в основном определяется уровнем доходов предприятий, покупательной способностью населения, а также инфляцией, кредитными ставками, налоговыми ставками, текущими доходами населения, величиной потребительской корзины.

С момента обретения независимости в 1991 году Узбекистан проводит политику постепенного перехода от обычной экономики к рыночной. Несмотря на спад экономического производства в стране в первой половине 90-х, макроэкономическая Реставрация и структурные реформы заложили основу для улучшения экономики с 1996 года.

Окружающая среда. Природная среда также играет важную роль в эффективной работе предприятия. Изменения в окружающей среде в некоторой степени влияют на товары, производимые предприятием и предлагаемые на рынке.

С точки зрения маркетинга, в нынешней ситуации истощение природных ресурсов, газа, продуктов питания, древесины, нефти и угля может вызвать серьезные проблемы. По этой причине экономное использование этого сырья сегодня является одной из важнейших задач. Например, рост цен на энергоносители в основном связан с бурением нефтяных скважин. Это связано с тем, что их ресурсы ограничены и последующие раскопки требуют больших вложений из года в год. По этой причине в последние годы были проведены важные исследования по поиску источников солнечной, ядерной, ветровой и других энергий.

### **Понятие товарного рынка и виды товарного рынка**

Рынок - широкая сфера операций - это набор отношений и процессов бартера. В этом случае купля-продажа товаров основывается на законах производства, обмена и обращения товаров. В маркетинге рынок пользуется спросом на хорошо известный отраслевой продукт и имеет возможность его удовлетворить. Понятно общее количество потенциальных потребителей.

Рынок имеет определенное значение различные предметы может быть сформирован. Примеры включают рынок потреби-

тельских товаров, фондовый рынок, рынок труда, рынок капитала и так далее. В зависимости от типа потребителя рынки делятся на потребительские рынки и предприятия (организации).

Потребительский рынок - эти товары и услуги состоит из группы людей и семей, которые покупают его для личного пользования, характеризуется массовым владением потребителями, разнообразием конкуренции и децентрализованной структурой.

Рынок предприятий (организаций) а также в свою очередь производство - рынок продукции, используемой для технических целей, и рынок государственных органов. Производство - это рынок продуктов, используемых в технических целях. В производстве других товаров совокупность предприятий и частных лиц, приобретающих товары и услуги.

Рынок государственных организаций по крайней мере любой, кто покупает или арендует товары и услуги для осуществления своей деятельности государственные организации в стране.

Производство характеризуется тем, что на рынке продукции, используемой для технических целей, мало покупателей, но товары продаются в больших количествах. В зависимости от того, кто возглавляет рынок, рынки делятся на «рынок продавца» и «рынок покупателя».

«Рынок продавца» - на котором товар спрос превышает предложение. На таком рынке продавец доминирует, а покупатель является активным участником. В этом случае «деньги бегут за товарами».

«Рынок покупателя» означает спрос на предложение на таком рынке. Таким образом, покупатели (потребители) имеют возможность выбирать, что они хотят из предлагаемых товаров и услуг. На таком рынке покупатели имеют преимущество, производители и продавцы станут наиболее активными участниками рынка. В этом случае «товар гонится за деньгами».

Сочетание спроса и предложения с точки зрения количества и состава называется «сбалансированным рынком». Ключ к обеспечению сбалансированного рынка. Это: вывести рынок на рынок, доведя производство до уровня спрос сломать создать достаточный товарный запас; покупатель завывает цену

товара и наоборот, спрос невелик снижение цен на незавершенную продукцию и др.

### **Рыночные условия и факторы, влияющие на них.**

Один из основных элементов маркетинговых исследований в области маркетинга связан с изучением рыночных условий.

Конъюнктура - это кратковременное состояние, которое возникает в результате определенных факторов. Изменение факторов приводит к изменению ситуации.

С другой стороны, маркетинг относится к набору экономических условий, которые возникают на целевом рынке в данный момент. Необходимость изучения рыночной ситуации зависит от:

- а) емкость рынка, сегментация и эластичность спроса обычно меняются, поэтому необходимо отслеживать их;
- б) Из-за комплексного воздействия рыночных факторов их отдельное изучение малоэффективно;
- с) Информация о рынке обычно ретроспективна, поэтому требуются специальные методы планирования.

Содержание и порядок изучения рыночных условий зависят от цели фирмы и делятся на три типа: информационный бюллетень рынка, анализ рынка и прогнозирование рынка.

**Информационный бюллетень по конъюнктуре**- Это документ, который отражает текущее состояние рыночной ситуации и ее основные особенности. Это простейшая форма изучения рынка, которая обычно используется для оценки приемлемости ряда товаров.

**Конъюнктурный анализ** - это документ, включающий анализ факторов, которые привели к сложившейся ситуации. На практике анализ отражает конкретное исследование рыночных условий и служит для определения совокупности факторов.

**Прогноз конъюнктуры**-Это включает предварительный просмотр рыночной ситуации за определенный период времени и определение ее основных параметров. Он ориентирован на определение характеристик факторов, влияющих на ситуацию в ближайшем будущем.

Следует отметить, что при анализе и прогнозе ситуации больше внимания уделяется не себе, а факторам, влияющим на ситуацию. Поэтому целесообразно выделить факторы,

влияющие на рыночную ситуацию. Факторы, определяющие любую рыночную ситуацию, можно разделить на две группы:

- макроэкономические факторы;
- микроэкономические факторы, то есть спрос, предложение, цена и конкуренция на этом рынке.

Без экономики страны не может развиваться отдельный товарный рынок. Поэтому необходимо ответить на вопросы о состоянии экономики, ее месте на мировом рынке, степени использования национального богатства.

Первым шагом в изучении ситуации является анализ состояния экономики. Валовой национальный продукт, национальный доход, объем экспорта, уровень инвестиций и потребления и другие показатели помогают определить уровень развития внутреннего рынка.

Поскольку текущее состояние рыночных условий является результатом действий экономической политики, предпринятых год или два назад, рекомендуется, чтобы макроэкономический анализ охватывал не менее двух лет.

Следующий этап посвящен анализу отрасли, формирующей рынок. Вот ответы на следующие вопросы:

- Какова роль отрасли в экономике?
- На каком этапе технологического жизненного цикла отрасли?
- Каковы темпы роста отрасли?
- Какие проблемы на местах?

В результате такого исследования будет раскрыт общий экономический потенциал предложения. Примечательно, что анализ макроэкономических факторов может проводиться комплексно, а полученные данные могут использоваться в широком диапазоне рыночного анализа. По этой причине во многих странах, в том числе в Узбекистане, подобная информация готовится специальными государственными органами и компетентными органами международных организаций. Например, отчеты ООН о человеческом развитии, Бюллетени экономического развития ТАСИС, Аналитические отчеты Статкомитета Республики Узбекистан и др.

Как упоминалось выше, к микроэкономическим факторам относятся спрос, предложение, цена и конкуренция на этом рынке.

При анализе рыночных условий особое внимание уделяется изучению всех аспектов спроса. В частности, необходимо изучить географическое распределение спроса, распределение по диапазону и глубине, интенсивность потребления, объем и другие характеристики. При исследовании спроса внимание сначала уделяется удовлетворенному, а затем неудовлетворенному спросу. Удовлетворенный спрос изучается путем анализа структуры оборота по товарным группам и отдельным типам, а неудовлетворенный спрос определяется путем изучения мнений продавцов и покупателей.

Второй фактор, влияющий на ситуацию, - это предложение товаров. При изучении предложения в первую очередь обращают внимание на источники товаров, объем и состав товаров, предлагаемых к продаже, товарные запасы. Анализ источников товаров заключается в составлении списка предприятий, поставляющих продукцию в торговую систему, и изучении их возможностей.

Ассортимент товаров производителей и сроки доставки помогают определиться с составом предложения. Затем анализируются акции участников рынка. Размер и состав резерва, когда он был сформирован, динамика обмена резервами и другие показатели служат для определения соотношения спроса и предложения. Данные системы бухгалтерского учета, результаты инвентаризации и специальных обследований, проводимых в торговых организациях, являются основой для комплексного изучения материально-производственных запасов.

Учитывая место цен в рыночной конъюнктуре и особенности их формирования, большое внимание уделяется анализу цен. Объектом анализа при изучении цен являются: стабильность цен, степень изменения цен в пределах товарного ассортимента, использование продавцом систем переменных цен, использование сезонных цен. Цена - самый сложный фактор, влияющий на рыночные условия. На него также влияют несколько факторов. По этой причине в ценовом анализе широко используются не только методы проверки документов, но и специальные методы.

Еще один микроэкономический фактор - конкуренция на этом рынке. При анализе конкуренции на товарных рынках изучается, прежде всего, конкуренция предприятий, конечная

конкуренция товаров и потребностей. Анализ конкуренции предприятий включает количество продавцов, специализацию, ассортимент продукции, объем производства, целевой сегмент и другие.

Анализ конкуренции товаров и потребностей осуществляется в основном в рамках прогноза ситуации и направлен на определение баланса конкурирующих товаров, товаров-заменителей и дополнительных товаров. Для оценки такой конкуренции широко используются маркетинговые методы маркетинга.

Потребность маркетологов и производителей в изучении рыночных условий будет отражаться в наличии четкой и надежной информации о том, как развивать производственные мощности в будущем и какую политику продаж следует применять.

### **Сегментация рынка и ее сущность**

Рынок состоит из покупателей, а покупатели, в свою очередь, отличаются друг от друга разными параметрами. Поэтому производителю конкретного продукта с определенными характеристиками жизненно важно знать отношение потенциальных покупателей к характеристикам продукта.

Здесь стоит вспомнить закон Вольфредо Парето (1848-1923). По закону 20% потребителей покупают 80% известных брендов, и это потенциальные покупатели. Остальные 80 процентов покупателей покупают оставшиеся 20 процентов товаров. В большинстве случаев эти товары покупаются не задумываясь. Из этого можно сделать вывод, что производители направляют свою продукцию и маркетинговую деятельность не на рынок, а на 20% потенциальных потребителей. Такая стратегия рыночной активности обеспечивает высокую эффективность.

Сегмент рынка - это небольшая группа потребителей, обладающих схожими характеристиками, которые отличают их от других групп. В этом случае процесс разделения рынка на отдельные сегменты по разным характеристикам называется сегментацией.

Основная цель рыночной интеграции:

1. Можно собрать больше информации о том, что нужно потребителям.

2. На ясном рынке можно лучше понять природу конкуренции. В результате определяется, какими качествами должен обладать товар, чтобы выиграть конкуренцию.

3. Определяется, в каких областях следует использовать ограниченные ресурсы и возможности.

4. Энергия маркетингового и торгового персонала ориентирована на самых перспективных потребителей.

5. При создании маркетингового плана можно учитывать специфику каждого сегмента рынка.

В целом сегментация рынка позволяет уточнить спрос, дифференцировать и в конечном итоге выбрать лучший вариант маркетинговой стратегии и тактики.

Обычно процесс сегментации проводится в два этапа. Первый этап, называемый макросегментацией, определяет «товарный рынок». Второй этап, называемый микросегментацией, определяет потребительские сегменты в рамках ранее определенного рынка.

Есть три способа определить сегмент рынка. Первый - это сегментация по предпочтениям продукта. Это означает определение сегмента в зависимости от того, какой продукт хотят потребители. Второй метод - сегментация с учетом поведения потребителей. Третий метод - сегментация по характеру потребителей. В таблице 2 ниже перечислены индикаторы, используемые для определения сегментов потребительского рынка.

Сегментация по предпочтениям продукта. Фирмы также используют сегментацию в соответствии с приоритетом и важностью продукта, чтобы изучить спрос на новые продукты. Таким образом, новые продукты предлагаются неудовлетворенным сегментам. Ниже приводится пример. Например, кофе - один из самых популярных напитков. Он содержит кофеин. Сегодня есть потребители, которые хотят кофе без кофеина. Это означает, что кофе без кофеина необходимо разрабатывать для потребителей в этом сегменте рынка. Или, в зависимости от предпочтений продукта, сегментация может включать телевизионную рекламу безалкогольного пива.

Сегментация по поведению потребителей другой тип идентификации - это не идентификация покупателей на основе того, какую марку продукта они приобрели, а определе-



ние ассортимента продукции на основе покупки. При идентификации потребителей на основе товарной номенклатуры также возможен сбор информации о конкурирующих товарах. На основе этой информации компания разрабатывает стратегию охвата более широкой группы потребителей. Также одна из целей сегментации рынка по товарной номенклатуре - поиск активных потребителей товара. Напротив, активных потребителей определяет период, в течение которого они покупают товары.

Сегментация по потребительскому описанию. Как упоминалось выше, третий метод сегментации рынка - это группировка потребителей по описанию. Основными характеристиками здесь являются демографические и географические характеристики потребителей и их образ жизни.

Демографическая сегментация относится к разделению потребителей на группы на основе дохода, возраста, пола, этнической принадлежности, рода занятий и семейного положения.

Географическая сегментация - это простейший метод, основанный на использовании географической карты. Этот метод целесообразно использовать, когда есть различия в культурных традициях населения и климате территорий, в которых они проживают. Географическая сегментация подразумевает, что рынок разделен на разные географические зоны.

При сегментации образа жизни потребители делятся на группы в соответствии с их взглядами и интересами. Примером этого является разделение потребителей на группы, заботящиеся об общественных интересах, на тех, кто любит свое здоровье, на тех, кто заботится о своей семье.

Успех предприятия в конкуренции зависит также от того, насколько удачно выбраны сегменты рынка. Важно знать критерии сегментации рынка. Ниже приведены основные критерии рыночного сегмента и их описание:

1. Количество сегментов Габаритные размеры. Количество сегментов с точки зрения размера, емкости рынка, количества потенциальных потребителей и районов проживания. Исходя из них, какими производственными мощностями располагает предприятие и размер торговой сети.

2. Открытость сегмента. Открытость сегмента означает, сколько каналов продаж есть у компании для реализации своей продукции. Их прочность, транспортировка и хранение. Понятно, что есть точные данные

3. Важность сегмента. Если говорить о важности сегмента, каков рыночный сегмент той или иной группы потребителей. Считается, что рин доминирует. Компания находится в этом сегменте активно.

4. Полезность сегмента. Рентабельность сегмента определяется как уровень прибыльности предприятия, работающего в определенном сегменте. Норма прибыли при оценке прибыльности предприятия или сегмента рынка, например доля дохода в размере привлеченного капитала, размере дивидендов по акциям и других экономических выгод использует индикаторы.

5. Эффективность сегмента. Эффективность сегмента зависит от опыта компании в данном выбранном сегменте рынка, а также от готовности сотрудников этого сегмента перемещать продукты оценивается по показателям.

В целом сегментация рынка - это эффективная работа предприятия на определенном рынке является одним из важных факторов роста.

Группировка потребителей и их поведение, влияющие факторы

Потребители основная цель обучения - удовлетворение их потребностей состоит в том, чтобы определить требование с целью удовлетворения.

Потребительский спрос для того, чтобы удовлетворить потребности населения, необходимо провести глубокий анализ существующих потребностей. Образцы набухания владеть информацией об образовании и формировании новых потребностей требуется. Потребительские потребности В результате исследования могут быть выполнены следующие задачи:

- 1) создание иерархической структуры потребностей;
- 2) сумма индивидуальных потребностей определение показателя и динамики;
- 3) знать, какие потребности потребителей в первую очередь удовлетворяются;

4) потребительские характеристики товаров и услуг измерение и группировка;

5) определение структуры удовлетворенного и неудовлетворенного спроса и др.

Как правило, руководители фирмы или предприятия несут ответственность за свои действия. Им необходимо иметь четкое представление о том, как потребители отреагируют на используемые ими маркетинговые методы влияния. Личность, культура, экономический статус и психологические факторы покупателя имеют большое влияние на поведение потребителей на рынке, качество приобретаемых товаров.

Личные факторы. Потребительское поведение на рынке также формируется на основе личных факторов. К личным факторам относятся возраст покупателя, семейный образ жизни, род занятий, экономический статус (семейный доход или семейный доход) размер дохода, образ жизни, тип личности. Например, семейная жизнь человека определяется тем, состоит он в браке или нет. Сколько детей у вас в семье, живете ли вы с родителями или отдельно, сколько лет вашим родителям и так далее индикаторы мигают. Это и каждый из индикаторов В свою очередь, это оказывает определенное влияние на приобретаемые товары и услуги позволяет.

Социальные факторы. Социальные факторы включают подгруппы, контрольные группы, семью и отдельного человека в обществе включает, влияние семьи на нравственность и поведение потребителей сильное и стабильное. Семья играет важную роль в формировании мировоззрения человека с раннего возраста. Инаида. Отдельные родители и другие члены семьи могут интересоваться религией, политикой, экономикой и так далее уважение, амбиции, любовь и другие качества туполучает подробную информацию. К сожалению, в последнее время родители и старшие члены семьи становятся все более занятыми потому что они ленивы Их дети не могут принимать активного участия в учебе. Это приводит к поиску вне семьи для удовлетворения социальных потребностей детей. То же самое и с человеком в обществе тоже важно рассчитать. Например, человек, работающий директором или отец в семье Однако этот статус также оказывает значительное влияние на его покупательское поведение. И позволяет.

Психологические факторы. Психологические факторы включают обоснование покупки товаров, принятия убеждение, убеждение и отношение. У людей разные потребности и желания. Если желание достаточно сильное если это так, человек совершает определенное действие, то есть совершает покупку.

Например, два разных покупателя сравнивают друг друга в результате двух разных оценок объективной ситуации может выполнять два разных действия.

Ассимиляция - этого человека поведение, основанное на опыте, накопленном с течением времени изменения. Уверенность потребителей, то есть определенный уровень восприятия продукта также влияет на продавец. Надежность основана на точных знаниях, мыслях и убеждениях. По этой причине маркетологам также полезно знать, что потребители думают о продукте, который они продают. Как известно, неверие в покупку определенных товаров приводит, создает безмятежность. Люди подвергаются воздействию одежды, еды, музыки, политики, религии и так далее формирует определенное отношение к вещам.

Отношение - это формирование хороших и плохих ценностей, мыслей и чувств по отношению к определенному объекту и идее и оказывает сильное влияние на поведение клиентов позволяет. Отношения это сложно изменить, но при формировании маркетинговой политики необходимо учитывать максимальную адаптацию этого подхода к конкретным отношениям.

Потребительское поведение - это набор моделей поведения, которые покупатели понимают в процессе выбора и покупки товаров. Эффективная деятельность предприятия или фирмы на рынке поведение потребителей в п случаях обучение важно. Именно оценка потребителями различных характеристик продукта изменение, реклама Фирма, которая лучше понимает свои отношения, имеет больше преимуществ, чем конкурирующая фирма. По этой причине и компания, и ее исследователи занимаются маркетингом мотивирующие факторы и отзывы клиентов изучить взаимосвязь между потребителям тратить свое время. Отправной точкой для этих движений является - это простая модель поведения потребителей.

Мотивация в маркетинговых коммуникациях. Хотя мотивы и потребности близки друг к другу, необходимо отличать

их друг от друга. Мотив означает потребность, в которой человек полон решимости удовлетворить эту потребность. Мотивы - это взаимосвязанные факторы, в основном из-за отношения потребителей к их потребностям и их постоянной тенденции действовать определенным образом в реальных условиях. Мотивационный анализ используется для анализа поведенческих мотивов потребителей. Целью исследования мотивации потребителей является понимание и осмысление мотивов, регулирующих их поведение, определение механизмов их действия и влияние на это поведение на основе маркетинговых коммуникаций.

Теория мотивации Фрейда и Маслоу часто используется в маркетинге для анализа поведения потребителей. На основе психоаналитической модели Фрейда изучается процесс принятия решений покупателями при покупке товаров. Согласно этой теории, важные покупательские мотивы потребителей до конца не поняты, и когда они приходят к определенному мнению о том или ином продукте, они не могут четко объяснить, почему они выбрали этот продукт.

Согласно теории мотивации Фрейда, на человека влияют многие желания со дня его рождения, и он не полностью понимает эти желания, и они не контролируются. С другой стороны, мотивационная теория Маслоу пытается объяснить, почему у людей есть конкретная потребность в качестве мотива их поведения с течением времени. Маслоу разработал иерархическую структуру потребностей. Согласно этой теории потребности делятся на следующие типы по степени их важности: физиологические (потребности в пище, одежде, жилье), самосохранение (безопасность и защита), социальные (принадлежность к определенным социальным группам, принадлежность к определенным социальным группам), уважение, признание заслуг, получение определенного статуса в организации), самоутверждение (возможность полностью раскрыть свои способности, самораскрытие). Человек в первую очередь стремится удовлетворить свои самые основные потребности. Как только основные потребности удовлетворены, человек пытается удовлетворить следующую потребность в зависимости от важности. Например, в общем, общение о причинах покупки основано на изучении мотивации, поведения покупателей, от-

ношения к сети продаж, процесса получения информации и принятия решений, обычаев различных групп потребителей и так далее.

В маркетинге товары группируются по брендам.

В зависимости от срока использования товары делятся на следующие три группы:

1. Товар используется очень давно. В эту группу входят одежда, холодильники, автомобили и другие товары.

2. Товар краткосрочного пользования. Эти товары используются один или несколько раз. К ним относятся пиво, мыло, соль и другие продукты.

3. Услуги - это действия, приносящие человеку полезные результаты и удовлетворение. Примеры включают парикмахерское дело, пошив одежды и часов.

Кроме того, с точки зрения конечного применения товаров они делятся на две группы: товары народного потребления и продукция - товары технического назначения.

Товары народного потребления - это самые необходимые товары, которые непосредственно предназначены для удовлетворения личных потребностей людей. В свою очередь, товары народного потребления делятся на тщательно отобранные группы товаров, товары, имеющие особое значение, товары, пользующиеся низким спросом.

Предметы первой необходимости - это товары народного потребления, которые покупатель часто покупает, не задумываясь об этом и почти не сравнивая с другими товарами.

Серьезные конкурентоспособные товары - это товары, которые сравниваются с аналогичными товарами на момент покупки по качеству, цене, внешнему виду, уровню пригодности. Например, в эту группу можно отнести одежду, мебель, электротовары.

Особое значение имеют товары, не имеющие аналогов по характеристикам или связанные с названием известной компании. Например, уникальный автомобиль марки, очень дорогие украшения.

Товары с очень низким спросом - это товары с низким потреблением, и покупатели обычно не думают о покупке этих товаров. Например, новый товар. Чтобы продать эту группу товаров, вам нужно много заниматься маркетингом.

Производство - товары технического назначения - товары, приобретаемые физическими лицами и организациями для продолжения производства товаров или использования в бизнесе.

Одним из элементов, связанных с продуктом, является его торговая марка.

Марка - это название, термин, знак, изображение, символ, который используется для обозначения конкретного товара. Это отличает продукт от продуктов конкурентов. Брендовые товары хорошо заметны в общей товарной массе, имеют положительный имидж в сознании потребителей.

Реализация торговой политики зависит от выбора торговой марки, определения рыночной силы бренда и, наконец, разработки стратегии бренда. Название бренда, прежде всего, должно отражать характер, основное качество продукта и не соответствовать другим маркам.

### **Жизненный цикл продукта и этапы**

Жизненный цикл товара - это период с момента появления товара на рынке до того момента, когда он остается непроданным. Концепция жизненного цикла товара, независимо от того, насколько он совершенен, рано или поздно вытеснится с рынка более совершенным товаром на основе На практике диапазон жизненного цикла продукта намного шире: от однодневного товара до товара, который долгое время сохраняет свое место на рынке. Концепция жизненного цикла продукта была впервые описана в 1965 году американским маркетингологом Т. Левиттом. Суть этой теории состоит в том, что товар проходит жизненный цикл как живой организм. Известно, что живой организм проходит стадии развития, затем рождения, затем зрелости, старости и завершает свой жизненный цикл смертью. Точно так же продукт проходит этапы своего жизненного цикла, такие как производство, выход на рынок, рост, зрелость и выход.

Стадия исследований и разработки продукта. Жизнь продукта начинается задолго до того, как он оформляется как продукт - в виде идей, разработок. На приведенной выше диаграмме этот этап не пронумерован, потому что самого продукта еще нет. На этом этапе с помощью маркетинга исследователи

детально изучают потребности потребителя в продукте, кто являются потенциальными потребителями и на какой рынок можно ориентироваться при реализации идеи. Этот этап создания товаров для предприятия - это только стоимость и ожидаемый будущий доход. Задача маркетинга здесь - объяснить потенциальным потребителям, какую пользу принесет им созданный на основе новой идеи продукт.

Лестница на рынок. Этот этап начинается с распределения товаров и их поступления на рынок. На данном этапе наблюдается постепенный рост продаж, но из-за дороговизны дистрибуции товаров по-прежнему нет прибыли. Цель маркетинга здесь ясна, то есть создать рынок для нового продукта (особенно, если это абсолютно новый продукт и потребность в нем еще не заметна на рынке). На этом этапе конкурентов почти нет или их очень мало. Поскольку на данном этапе потребители являются почти новаторами, реклама должна быть нацелена в первую очередь на них. На этом этапе основная задача маркетинга - быстро сформировать первичный спрос и превратить потенциальных покупателей в реальных покупателей. Это также стимулирует продажи на этом этапе,

Стадия роста. Если новый товар удовлетворит рыночный спрос, то продажи товара значительно увеличатся. Это связано с тем, что к активным покупателям, которые снова и снова покупают новые товары, добавляется большое количество других покупателей. На этом этапе стабильность качества продукции достигается за счет совершенствования технологии производства. На этом этапе компания начинает получать небольшую прибыль, которая растет, а в конце этого этапа достигает наивысшего уровня. Компания заинтересована в продолжении этого этапа, поэтому ей придется сосредоточить все усилия на увеличении продаж.

Лестница зрелости. На данном этапе товары производятся большими партиями с высоким качеством с использованием передовых технологий.

На этом этапе многие производители накапливают запасы непроданных товаров, что, в свою очередь, снижает продажи. В результате конкуренция усиливается. Конкуренты, как правило, продают по более низким ценам. Будет усилена реклама, а средства пойдут на разработку улучшенных версий товаров.



Все это приводит к снижению прибыли. Самые слабые участники начинают отказываться от боя. Останутся только конкуренты, занимающие сильные позиции в отрасли.

Маркетинговая служба должна будет найти способы изменить продукт, рынок и комплекс маркетинга, чтобы продлить срок службы продукта и предотвратить снижение продаж и прибыли.

Выход из стадии. В любом случае, по прошествии определенного промежутка времени продажи товаров снизятся. Падение продаж товаров иногда происходит быстро, а в некоторых случаях - медленно.

Снижение продаж связано с развитием технологий производства, изменением потребительского спроса и усилением конкуренции со стороны местных и зарубежных конкурентов. В результате снижения продаж и прибылей ряд фирм и предприятий будут вынуждены уйти с рынка. Остальным придется сократить ассортимент предлагаемых товаров, отказаться от неэффективных каналов торговли и небольших сегментов рынка, снизить стимулы и снизить цены.

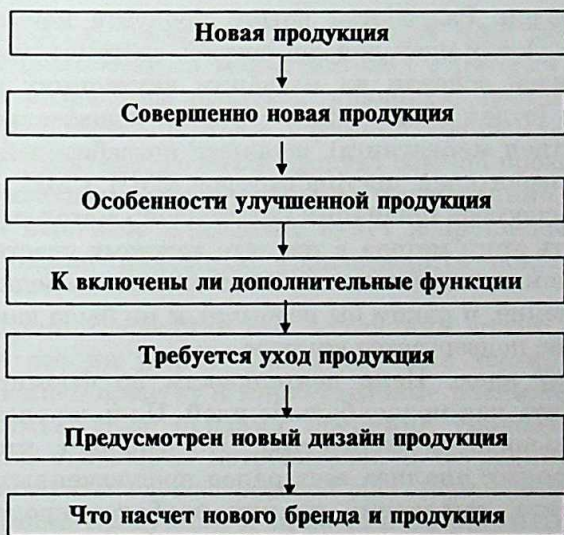
Иногда, даже на завершающей стадии жизненного цикла продукта, можно попробовать оживить продукт и продолжить его жизненный цикл. Для этого маркетинговым службам фирмы потребуются активизировать рекламу, изменить цены, улучшить упаковку товаров, реорганизовать систему продаж и, что наиболее важно, выйти на новые рынки и их развивать. Если эти меры не сработают, значит, это правильный способ остановить производство. При этом потребители и каналы сбыта обязаны соблюдать сроки прекращения производства определенных товаров, соблюдение гарантийных обязательств, порядок ремонта после истечения гарантии, Желательно заблаговременно уведомлять, в течение какого времени производимые товары будут поставляться с вспомогательными деталями. Такой шаг создает прочную основу для того, чтобы компания не теряла доверия, а потребители положительно отзывались о новых продуктах компании.

Использование маркетинговой тактики важно для эффективной работы фирмы. Однако эта маркетинговая тактика уникальна на разных этапах жизненного цикла продукта. В

таблице 3 ниже представлена информация о маркетинговой тактике фирмы на разных этапах жизненного цикла продукта.

Обобщая данные в этой таблице, можно сделать вывод, что фирма или предприятие использует ту или иную форму маркетинговой тактики при достижении определенной цели на разных этапах жизненного цикла продукта.

Изменений, которые компания видит в своих конкурентах, технологических процессах и потребителях, недостаточно, чтобы заниматься только существующими продуктами. Потребители хотят и ожидают новых и улучшенных продуктов. Конкуренты, в свою очередь, стремятся предоставить покупателям такие новинки. По этой причине у любой фирмы или предприятия должно быть свое руководство по созданию новых продуктов.



Компания может добиться инноваций двумя способами. Во-первых, путем приобретения патентов и лицензий, ноу-хау, которые позволяют новому предприятию разрабатывать продукцию всего предприятия или иностранного предприятия. Во-вторых, путем создания на своем предприятии отделов исследований и разработок, через которые будет осуществляться производство.

Новый продукт - это восприятие продукта, идеи или услуги определенным потенциальным потребителем как «нового». Существует несколько этапов инновационного продукта.

### **Уровни новизны продукта**

Разработка нового продукта - это создание оригинального продукта, улучшение и модернизация продукта, создание собственных исследовательских и конструкторских подразделений предприятия, посредством которых осуществляется разработка нового бренда. Процесс разработки нового продукта включает следующие восемь этапов: поиск идеи, выбор идеи, разработка и тестирование концепции нового продукта, разработка маркетинговой стратегии, бизнес-анализ, разработка продукта и маркетинг продукта.

Искать идеи. Разработка нового продукта начинается с поиска идеи. Поиск идей должен вестись систематически. Поиск новых идей основан на изучении внутренних ресурсов предприятия (отдел новых технологий, исследовательская лаборатория, отдел маркетинга), желания потребителей, конкурентов, производителей, дистрибьюторов, СМИ, СМИ.

Один из способов генерации новых идей - метод «мозгового штурма». Суть этого метода в том, что каждому участнику обсуждения идеи предоставляется возможность свободно выражать свое мнение, и каким бы необычным ни было какое-либо мнение, оно не подвергается критике.

Выбираем идею. Цель деятельности по формированию идеи - получить как можно больше идей. Цель на следующем этапе - уменьшить их количество. Это означает, что выбор идеи - это процесс анализа всех ранее предложенных идей о новом продукте, выделения из них наиболее продвинутых идей и исключения менее важных.

В результате компания сможет выбрать новую идею продукта, который может быть предложен рынку.

Разработка и тестирование новой концепции продукта. Как только идея выбрана, ее нужно превратить в концепцию продукта. Эта концепция тестируется на потенциальных потребителях. Он отвечает на следующие вопросы: Легко ли понять идею? Вы видите преимущества этого продукта по сравнению с продуктами на рынке? Вы можете купить этот товар?

Удовлетворяет ли это реальную потребность? Вы его часто покупаете? Как вы думаете, сколько это должно стоить? Чтобы ответить на эти вопросы, необходимо протестировать рынок и провести фокус-группы.

Разработайте маркетинговую стратегию. Маркетинговая стратегия - это процесс определения стратегии запуска нового продукта. Здесь рассматриваются следующие вопросы. В первую очередь определяется размер, структура и характер целевого рынка. Затем оцениваются объем продаж, цена, прибыль и выбираются каналы продаж. Конечно, эта оценка не точна, но означает определенную цель.

Бизнес-анализ - Это оценка объема продаж, затрат и выгод от нового продукта в будущем, если это является целью предприятия.

Производство товаров. На этом этапе идея продукта воплощается физически, а маркетинговая стратегия определяется путем разработки продукта, упаковки, брендинга, определения продукта и ситуации, изучения отношения и использования потребителя. Готовый продукт обычно проходит испытания. В зависимости от результатов тестирования некоторые дефекты и недочеты в продукте будут исправлены. В целом новинка должна полностью удовлетворить покупательский спрос.

Маркетинг. Последний шаг в создании нового продукта - опробовать его на рынке. Основная цель тестирования на рынке - оценить продукт и маркетинговые рекомендации для этого продукта (цена, реклама, брендинг, упаковка, услуги). Здесь важно отношение потребителей и посредников к продукту. Результаты служат основой для определения количества проданной продукции и прибыли. Маркетинговое тестирование потребительских товаров использует стандартное тестирование рынка, тестирование контроля рынка и тестирование рынка с помощью моделирования. Некоторые фирмы используют тестирование только для того, чтобы получить признание потребителей, в то время как другие используют его для выявления изменений в продукте и маркетинге, которые необходимо внести, а третьи используют его для определения судьбы продукта.

Коммерческое производство. На этом заключительном этапе продукт экспортируется и продается в больших количествах на выбранный рынок. На этом этапе разработки нового продукта производитель должен уметь правильно выбрать время, порядок и объем деятельности на каждом рынке, наиболее эффективные методы распространения и продвижения, а также разработать подробный план маркетинговой деятельности.

Практика показывает, что далеко не всякая идея становится настоящим коммерческим продуктом. В большинстве случаев одна из 10-15 идей превратится в настоящий продукт.

Судьба нового продукта на рынке также зависит от того, готов или не готов потребитель принять этот продукт.

Принятие нового продукта - это процесс наблюдения, который включает в себя процесс от первого получения информации о новом продукте до момента, когда он становится постоянным потребителем продукта.

Потребители также резко различаются по степени готовности пробовать новинки. Некоторые быстро принимают новый продукт, а другие не спешат.

В зависимости от уровня готовности потребителей принять нововведение они делятся на группы: суперинноваторы, новаторы, обычные потребители, консерваторы, суперконсерваторы.

Супервайзеры - это группа потребителей, которые всегда готовы попробовать неизвестный продукт. С другой стороны, новаторы - это группа потребителей, которые после покупки нового продукта первыми покупают его, глубоко задумываясь о его судьбе. Обычные потребители - это те, кто в группе новаторов уступает потребителям и воспринимает новые продукты как обычные товары.

Консерваторы, как скептики и другие группы потребителей, покупают новые продукты только потому, что у них есть опыт их использования.

Суперконсерваторы - это группа потребителей, которые скептически относятся к любым изменениям и покупают новые продукты только в том случае, если они соответствуют своим традициям и обычаям.

Из вышесказанного ясно, что разработчики новых продуктов должны сначала изучить экономические, психологические, демографические и другие характеристики суперноваторов и новаторов.

### **1.6. Концепция ценообразования и ценообразования в системе маркетинга**

В комплексе маркетинга цена является вторым элементом и основным показателем дохода. Цена - это сумма денег, которую потребитель тратит на продукт, услугу или покупку. Однако цена не всегда выражается в денежном выражении. Например, бартер - это древняя форма натурального обмена.

Еще 150 лет назад макроэкономическая теория утверждала, что на цены могут влиять только цены. Основная причина высокой оценки этой ситуации заключается в том, что во времена Адама Смита и Давида Рикардо производилось только одно и то же сырье и те же товары народного потребления, и привлечь внимание потребителей с помощью брендов, упаковки и рекламы было практически невозможно. Во-вторых, основное внимание уделяется цене продукта, деньги можно легко измерить в количественном выражении, а цену можно легко применить к спросу и предложению в зависимости от качества.

Особенность рынка со свободной конкуренцией заключается в том, что рынок движется к равновесию на определенном уровне предлагаемого продукта. Например, предположим, что производитель предлагает свой продукт по цене выше, чем равновесная цена. В нем покупатели обнаруживают, что цена завышена, и в результате не могут найти определенное количество покупателей. В этом случае предложение превышает спрос. В результате рынок насыщается этим товаром, и в результате собственник вынужден снижать цену на товар. Спрос увеличивается, когда продавец устанавливает новую цену на товар, и в этом случае цена повышается по кривой спроса. Этот процесс продолжается до тех пор, пока спрос и предложение не будут сбалансированы. Конечно, эта модель ценообразования предназначена для рынков, основанных на чистой конкурен-

ции, и многие факторы в этой модели не принимаются во внимание.

Цена является одним из ключевых элементов комплекса маркетинга и широко используется при разработке маркетинговой политики предприятия. Если на планирование товарной политики, продаж и движения товаров, поиск новых каналов движения товаров, на поиск новых каналов движения товаров уходит много времени, цена может быстро измениться при изменении внешних и внутренних факторов.

Еще одна причина, по которой цена играет ключевую роль в маркетинге, заключается в том, что она напрямую влияет на экономические показатели предприятия.

Например, прибыль ( $\Phi$ ) определяется следующим образом.

$$\Phi = (N \cdot V) - C,$$

где,  $N$  - цена товара;

$V$  - объем реализованной продукции;

$C$  - общие затраты.

Помимо прибыли, цена оказывает существенное влияние на продажи, финансовые показатели, долю рынка. Во многих случаях компании приходится проводить гибкую ценовую политику, продавать товары по самым высоким ценам и не стремиться к немедленной прибыли.

Конкуренты также уделяют пристальное внимание цене в своей деятельности. Товары могут конкурировать на рынке как по цене, так и без нее.

Ценовая конкуренция - это процесс конкуренции путем изменения цены товара. При этом в большинстве случаев предпринимаются попытки снизить цены. Конечно, фирма или предприятие, которые снижают цену, должны иметь более низкие издержки, чем конкурент. Прежде чем объявить «ценовую войну», компании необходимо тщательно изучить экономическую устойчивость самой себя и своих конкурентов. В противном случае они могут объявить «ценовую войну» и проиграть. Если конкуренты находятся в такой же ситуации, то «ценовая война» теряет свое значение.

В бесценной конкуренции роль цены не снижается, но в первую очередь внимание уделяется характеру продукта, репутации бренда, уровню обслуживания и другим факторам, связанным с продуктом.

На размер цены влияют внутренние и внешние факторы.

Внутренние факторы включают цель предприятия, маркетинг, стратегию, затраты и другие факторы, применяемые к определенным элементам комплекса маркетинга.

Если предприятие считает своей главной целью собственное развитие, оно может установить одну цену, а если оно намерено поддерживать существующую деятельность в течение длительного времени, оно может установить другую цену. Например, если конкуренция усиливается, потребности потребителей меняются, а экономическая ситуация в стране ухудшается, предприятие будет пытаться использовать только определенную часть своих производственных мощностей. Компания вынуждена продавать их по низким ценам, чтобы повысить спрос на свою продукцию. В противном случае он устанавливает высокие цены на свои товары.

С точки зрения маркетинговой деятельности подходы к ценообразованию можно рассматривать следующим образом:

- максимизация долгосрочной прибыли;
- максимизация прибыли в краткосрочной перспективе;
- поддержание статуса лидера цен в отрасли;
- не допустить появления новых конкурентов;
- поддержание нейтралитета через торговых посредников;
- поддержание репутации предприятия;
- Улучшение сбыта «слабых товаров»;
- Предотвращение «ценовой войны».

Цена - это один из элементов комплекса маркетинга, формирование которого тесно связано с другими элементами комплекса маркетинга. Например, зависимость цены от качества, организация движения товаров, жизненный цикл товара.

Он должен генерировать цену, покрывать затраты на организацию и продажу товаров и другие затраты, а также приносить прибыль. Известно, что важнейшая часть общей стоимости - это стоимость выпускаемой продукции. По этой причине снижение себестоимости продукции является важной задачей. Организация процесса ценообразования на предприятии включает выявление ценообразователей и подразделений внутри предприятия. Естественно, у разных людей разные подходы к ценообразованию. Например, экономический персонал компании имеет тенденцию устанавливать более высокие



цены, в то время как сотрудники отдела маркетинга предпочитают учитывать рыночные условия и мнение потребителей при ценообразовании. К внешним факторам, влияющим на цены, относятся тип рынка, восприятие потребителями цены и стоимости товаров, экономическая среда, правительство и другие. Следует отметить, что в любом случае покупатель решает, правильная цена или неправильная. Зависимость цены от спроса объясняется кривой эластичности цены.

Неустойчивость цен - это количество продуктов, проданных по разным уровням цен в течение определенного периода времени на данном рынке. В большинстве случаев спрос уменьшается с ростом цен.

В этом случае спрос считается эластичным, потому что такое изменение цен приводит к резкому снижению спроса. Таким образом, эластичность спроса по цене определяет чувствительность покупателя к изменению цены с точки зрения объема товаров. Ценовая эластичность спроса - это процентное изменение объема продаж в результате изменения цены товара на один процент, которое определяется следующим образом:

$$\text{Эластичность спроса} = \frac{\text{Процент изменения объема продаж}}{\text{Процент изменения цены}}$$

Если рынок насыщен большим количеством товаров и услуг, способных удовлетворить те же потребности, эластичность спроса по цене будет выше. Определив эластичность спроса, можно выяснить, как повлиять на продажи для увеличения продаж, какой из брендов, продаваемых конкурентом, имеет большую рыночную власть.

### **Выбор методов ценообразования**

Компания рассчитывает спрос на товары, общую стоимость продукции и, изучая цены конкурентов, определяет методы ценообразования на свою продукцию. Обычно рекомендуется, чтобы цена продукта находилась между этими двумя показателями, а не слишком низкой или слишком высокой. Причина этого в том, что низкие цены не приносят прибыли, а высокие цены не создают спроса.

На приведенной ниже диаграмме показано, как руководство компании устанавливает цены на свою продукцию с учетом трех соображений.

Как видно из данных данного рисунка, если минимально возможная цена товара определяется исходя из стоимости товара, максимально возможная цена определяется на основании некоторых уникальных характеристик товара, которые отличают его от других товаров.



### Методы ценообразования

Когда компания решает проблему ценообразования, она выбирает одно из вышеперечисленных соображений. При этом компания исходит из веры в правильность выбранного метода расчета точной цены товара. На рисунке ниже показаны три различных метода ценообразования.

Ценообразование основано на затратах. Этот метод является наиболее простым и основан на добавлении к стоимости продукта затрат, понесенных в процессе от производителя до потребителя, и выгод для предприятия. Попробуем проиллюстрировать это примерами. Например, развитие продукта характеризуется следующими показателями:

Торговые наценки на разные товары разные. Такой подход к ценообразованию не учитывает рыночный спрос и цены

конкурентов. Кроме того, из-за сложности определения объема реализованной продукции переменная себестоимость продукции - 100 сумов.

Постоянные затраты - 2 000 000 сум.

Объем продаж схемы (B) - 2000 шт.

На основании этих показателей рассчитываем себестоимость продукции (T).

$$\begin{aligned} \text{Переменные затраты} + \frac{\text{Фиксированные расходы}}{V} &= 100 + \frac{2000000}{2000} = \\ &= 100 + 1000 = 1100 \text{ сумов.} \end{aligned}$$

Стоимость продукта 1100 сумов.

Теперь производитель хочет получить прибыль в размере 20% от объема проданной оптовому продукции. В этом случае цена продажи (N) находится следующим образом:

$$N = \frac{T}{1 - 0,2} = \frac{1100}{0,8} = 1375 \text{ сум.}$$

Итак, прибыль производителя  $1375 - 1100 = 275$  сумов.

Если оптовый торговец, в свою очередь, желает получить прибыль в размере 20% от объема проданной продукции, то отпускная цена товара определяется следующим образом:

$$20\% \text{ от } 1375 + 1375 \text{ сумов} = 1375 + 275 = 1650 \text{ сумов.}$$

Также сложно определить размер. Однако этот метод определения оправдания часто используется, потому что он прост и понятен. Одним из затратных методов ценообразования является метод, основанный на анализе безопасности и целевых выгод.

Метод ценообразования на основе анализа рентабельности и целевой прибыли. Известно, что каждая компания стремится установить цену на определенную прибыль. Этот метод ценообразования основан на графике безубыточности.

Подход на основе спроса. Во многих случаях компании считают, что основным фактором ценообразования является не

стоимость, а восприятие продукта потребителями как покупателя, то есть полезность продукта, которую хочет покупатель. Это означает, что цена в этом случае должна соответствовать стоимости товара. Фактически, всякий раз, когда покупатель покупает продукт, он сравнивает цену воображаемого продукта с его полезностью.

Предприятие, которое использует метод ценообразования на основе рентабельности продукта, должно знать в сознании потребителей, какое восприятие предприятия конкурирует с продуктом. Также важно знать, сколько потребители готовы платить за один продукт в разных условиях.

Если продавец устанавливает цену на товар выше его рентабельности, объем продаж может быть меньше установленного. Многие компании устанавливают очень высокие цены на свою продукцию, и в результате товары плохо продаются на рынке. Некоторые компании устанавливают на свою продукцию крайне низкие цены. В этом случае товар хорошо продается на рынке, но приносит предприятию небольшую прибыль. Проводятся специальные маркетинговые исследования для выяснения отношения потребителей к уровню цен. Например, опросы потребителей и тестирование рынка.

Цены, которые существуют уже давно и которые покупатель привык к тому, также имеют значительное влияние на покупки потребителя. В этом случае даже незначительное повышение цен на товары может привести к резкому снижению покупок. В то же время необходимо изменить восприятие потребителем привычных цен, чтобы значительно улучшить качество, упаковку и дизайн продукта.

Один из вариантов ценообразования исходя из потребительского спроса - аукционы. Если товар имеет большое значение для потребителя, то стартовая цена аукциона может быть установлена очень высокой.

Конкурентные цены - это метод ценообразования. На новую политику компании сильно влияют цены конкурентов и отношение конкурентов к изменению цен на рынке. Поэтому изучение цен конкурентов - один из важнейших элементов в области ценообразования. Прежде всего, следует отметить, что ценовая политика предприятия зависит от типа рынка.

Если рынок является чисто конкурентным, то продавец не может требовать более высокую цену, чем рыночная, потому что покупатели могут открыто покупать желаемое количество товаров по этой рыночной цене. Итак, здесь цены устанавливаются на основе спроса и предложения. При этом цены фиксированные и повлиять на них со стороны отдельного предприятия практически невозможно.

Другой тип рынка - это монополистический конкурентный рынок. Такой рынок состоит из большого количества покупателей и продавцов. Они заключают сделки не по единой цене, а по широкому диапазону цен. В этом случае у компании есть широкие возможности для изменения цен.

Метод ценообразования на основе конкурентных цен может также включать в себя установление предприятием цены на основе цены, установленной ведущим предприятием, имеющим сильные позиции на рынке. В этом случае компания устанавливает на свой товар более низкую цену, чем цена, установленная лидером рынка.

Ценовая стратегия - это совокупность решений и мер в области ценообразования. Как известно, все, кто работает в рыночных условиях от компании требуется сначала разработать стратегию и тенденции ценообразования. Только если они это сделают, компания сможет успешно решить поставленные перед ней задачи. Ниже приведены некоторые из возможных стратегий ценообразования.

Стратегии поддержания стабильности рынка. Эту стратегию можно использовать только тогда, когда рентабельность предприятия и другие экономические показатели стабильны. В большинстве случаев доходность (по отношению к фондам) составляет 10-15%, но считается, что компания работает удовлетворительно.

Стратегии максимизации прибыли, увеличения прибыльности. Целью этой стратегии ценообразования является увеличение доходов и переработка предприятия, а также расширение инвестиционных возможностей.

Стратегия лидерства. Рыночный уровень цен также зависит от количества крупных предприятий, работающих на рынке, и их ценовой стратегии. В этом случае малые предприятия находятся под влиянием предприятий-лидеров по ценам.

Это означает, что предприятию невыгодно проводить ценовую стратегию. Конечно, компания-лидер постарается установить разумную цену.

«Сливочная» стратегия. Если предприятие сможет эффективно использовать маркетинговые возможности и подчеркнуть уникальность своего нового продукта, а также обеспечить лучшую серию продаж и использование продукта, тогда у компании будет определенная свобода ценообразования по сравнению с конкурентами. В результате компания устанавливает высокие цены на свою продукцию. Эта стратегия часто используется, когда компании необходимо как можно скорее покрыть расходы, связанные с разработкой нового продукта и его выводом на рынок.

Стратегия прорыва. Эта стратегия часто используется для вывода на рынок новых продуктов, технология производства которых очень проста и популярна. В этом случае продукт выпускается на рынок по очень низкой цене и возвращается в нормальное состояние, как только захватывает рынок. В частности, эту стратегию целесообразно использовать в случаях, когда компания может представить конкурентам большой объем продукции.

Входящая стратегия. Эта стратегия используется для быстрого выхода на новые рынки по низким ценам. Эта стратегия очень эффективна в ситуации высокой эластичности спроса.

Стратегия «Полного использования». Суть этой стратегии - установить очень высокую цену на новые товары на этапе выхода на рынок, когда объем реализуемых товаров невелик. Затем цена снижается по мере роста рынка и конкурентов.

Стратегия «Цены, направленные на расширение экспортного потенциала предприятия». Чтобы применить данную стратегию в ценообразовании, компания должна учитывать специфику ценообразования на внутреннем и внешнем рынках страны. Изучив их, можно выбрать конкретную ценовую политику в зависимости от конкретных рыночных условий.

В целом компания использует вышеуказанные стратегии ценообразования, исходя из своих возможностей и целей.

## **ГЛАВА II. НАУКА МЕНЕДЖМЕНТА (УПРАВЛЕНИЯ) ЗАКОНОМЕРНОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ, ПОСТРОЕНИЯ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ РАЗЛИЧНЫХ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ**

Она раскрывает принципы организационных структур, эффективность применяемых методов, информационное, материально-техническое и кадровое обеспечение управления. Изучает особенности организации управленческого труда, технологию и технику выработки и реализации управленческих решений. Разрабатывает показатели и методы оценки различных систем управления. Все это составляет содержание науки управления.

Предметом изучения науки управления являются объекты, связанные с формированием и функционированием различных систем управления. Это совокупность социально-экономических, психологических, правовых и других взаимоотношений, которые возникают в сфере производства материальных благ, в его различных звеньях и разных уровнях руководства.

Конечной целью науки управления является разработка принципов, методов, техники и технологии управления, а также систем, структур управления. Наука управления взаимосвязано с общественными науками. Это обусловлено тем, что она использует достижения философии, экономической теории, права, кибернетики, психологии и др. В то же время достигнутые ее результаты обогащают выводы и результаты этих наук. Так, например, эффективность управления не может быть достигнута без знания законов развития природы и общества, которые изучает философия. А наука управления, в свою очередь, ставит перед философией новые задачи – исследование проблем целостности, их устойчивости и изменчивости, взаимосвязь целого с частью и т.д. Экономическая теория, раскрывая сущность экономических законов, служит теоретической основой экономической политики и тем самым определяет стратегию и тактику менеджмента. Одновременно с этим необходимость совершенствования систем менеджмента ставит

новые задачи перед экономической теорией, стимулирует исследования механизма действия экономических законов.

Наука менеджмента, как и любая наука, пользуется определенными методами, позволяющими выработать систему различных средств и приемов изучения и обобщения явлений действительности, дать вытекающие из теории описание того, как должна проявляться научная и практическая деятельность людей в среде ее приложения.

Здравоохранения занимает важное место в системе народного хозяйства и как система представляет собой комплекс научных, правовых и организационно-методических мероприятий, выполняемых учреждениями и предприятиями, направленными на изыскание, внедрение, производство, стандартизацию, хранение, контроль качества диагностических, лечебных. Профилактических, организационных структур, а также распределения лекарственных средств и предметов медицинского назначения.

Понятие «Менеджмент» широко применяется в общественной жизни, в сфере материального производства, научной и научно-популярной литературе. При этом зачастую содержание понятия «Менеджмент» трактуется по-разному. Разумеется, это сложное, многогранное понятие не может иметь единой, четко определенной формулировки. Поэтому, прежде всего, ознакомимся следующими основными смысловыми значениями, содержаниями понятия «Менеджмент»:

- Менеджмент» - это организация и реализация целенаправленных воздействий (Академик В.А. Трапезников).

- Менеджмент» - это перевод системы в новое, назначенное состояние (Академик А.И.Берг).

- Менеджмент» - это воздействие на коллектив людей для достижения определенной цели.

- Менеджмент» - это организация и реализация целенаправленных воздействий для перевода системы в новое назначенное ее состояние.

- Менеджмент» - это сложный, целенаправленный, непрерывный процесс воздействия управляемый объект, осуществляемый по определенной технологии с целью достижения лучших результатов.



Данные ряд определений подчеркивает целенаправленный характер менеджмента, фактически менеджмент имеет место только при наличии соответствующей цели, на выполнение которой оно направлено. В частности одной из таких целей может быть поддержание деятельности организации на существующем уровне параметров.

Менеджмент подразделяют на две основные сферы – менеджмент деятельности и менеджмент процесса.

**Менеджмент деятельности** – является функцией органов управления, управляющего персонала. Она включает организацию, планирование, координацию, учет работы, а также собственно руководство – постоянную функцию принятия решений и оформление их в форме распоряжений, приказов, инструкций.

**Менеджмент процесса** – характеризует технологию управления, т.е. раскрывает механизм управления, показывает, каким образом оно фактически осуществляется. Процесс управления включает три последовательных этапа: получение информации, принятие управленческого решения, осуществления решения.

Управляющая и управляемая система связана с информацией. Информация поступает от объектов управления в управляющую систему. Принимаемые на ее основе решения в виде распоряжений поступают в управляемую систему для исполнения. Управляющая система пользуется не только внутренней, но и внешней информацией в виде плановых заданий, сведений о потребителях медицинских услуг, материалах, о совершенствовании организации и технологии, например, в других лечебно-профилактических учреждениях государственного и негосударственного секторов здравоохранения.

**Законы и закономерности менеджмента**

Менеджмент в настоящем социально-экономическом развитии Республики Узбекистан функционирует в условиях перехода и работы рыночных отношениях должно основываться не только на внутренних и на общемировых законах развития общества.

Главные из них следующие:

- основной экономической закон работы в рыночных условиях – обеспечение полного благосостояния и свободного все-

стороннего развития всех членов общества путем непрерывного роста и совершенствования общественного производства;

- закон планомерного, поэтапного, пропорционального развития народного хозяйства;
- закон неуклонного роста производительности труда;
- закон стоимости;
- закон распределения по труду.

Наука менеджмента изучает специфические законы общественного развития, а также систему менеджмента во взаимодействии ее отдельных подсистем и элементов. Так, согласно закону единства системы менеджмента производством в условиях перехода и работе к рыночным отношениям (предприятия, организация, учреждения) является переходящая управляемая система – от единой централизованной к децентрализованной.

Задача каждой подсистемы состоит в обеспечении наиболее эффективного развития данной системы в целом при оптимальном сочетании народно-хозяйственных интересов с интересами подчиненных подсистем (элементов).

Суть закона соотносительности управляющей и управляемой систем, субъекта и объекта управления состоит в том, что управляющая система должна оказывать такое воздействие на деятельность предприятия, организация и учреждения. Для этого необходимо соответствие сложности и возможностей управляющей системы требованиям и задачам оптимального функционирования управляемой системы.

Закон распространенности контроля заключается в наличии определенной зависимости между количеством подчиненных и возможностями контроля за их деятельностью со стороны руководителя.

Специфические закономерности управления характеризуют следующие;

- достижение пропорциональности и оптимальной соотносительности частей управляемой системы;
- непрерывность, ритмичность движения производственных фондов;
- эффективность сочетание централизации и децентрализации функций в процессе менеджмента;

- Оптимальная структура подразделений в управляющей и управляемой системах.

Для каждой общественно-экономической формации характерны специфические принципы менеджмента – основные положения, которыми руководствуются организации, предприятия и учреждения в процессы менеджмента.

## Эволюция развития менеджмента

*Древние управление и организации.* Свершения крупных организаций в древности ясно указывают, что они имели формальную структуру, в которой можно было выделить уровни управления. Висячие сады Вавилона, инкский город Мачу Пикчу и пирамиды Египта могли появиться на свет только вследствие координированных организованных усилий. Задолго до рождения Христа существовали и крупные политические организации. Македония при Александре Великом, Персия, а позднее Рим простирались от Азии до Европы. Руководителями этих организаций были короли и генералы. Конечно, были и лейтенанты, были хранители житниц, были погонщики и надсмотрщики работ, губернаторы территорий и казначеи, которые помогали обеспечивать деятельность существовавших организаций.

Шли годы, управление некоторыми организациями становилось все более четким и все более сложным, а сами организации становились все более сильными и все более устойчивыми. Хорошим примером тому может служить Римская империя, просуществовавшая сотни лет. Римские легионы с четкой структурой управления, состоящей из генералов и офицеров, подразделением армий на дивизии, планированием и дисциплиной, шли победным маршем через плохо организованные европейские страны, через государства Среднего Востока. Завоеванные территории отдавались под управление губернаторов, подчинявшихся Риму, строились дороги, чтобы ускорить связь с Римом. Связь, как нам еще предстоит увидеть, — это очень важная составляющая успеха организации. Знаменитые дороги, которые кое-где используются и сейчас, помогали собирать налоги и дань в пользу императора. И, что еще более важно, хорошие дороги позволяли легионам, размещенным

внутри страны, быстро связываться с окраинными провинциями, если местные жители или местная администрация восставали против римского правления.

Формы почти всех видов проявления современного управления можно проследить в этих огромных процветавших организациях древности, но в целом, характер и структура управления в те времена отличались от сегодняшних. Например, пропорция между руководителями и не руководителями была гораздо меньшей, было меньше руководителей среднего звена. Прежние организации стремились иметь малочисленную группу руководителей высшего звена, которые сами принимали практически все важные решения. Очень часто руководство осуществлялось одним человеком, это был как бы театр одного актера. Если лицо на верхнем уровне управления (а это почти всегда был мужчина) был хорошим лидером и правителем, как Юлий Цезарь, или Адриан, тогда все шло более или менее гладко. Когда к власти приходил такой неумелый руководитель, как Нерон, жизнь могла погрузиться во мрак.

### Сравнение старой и современной организации

Старая организация	Современная организация
Малое количество крупных организаций, отсутствие гигантских организаций.	Большое количество чрезвычайно мощных крупных организаций, как коммерческих, так и не коммерческих.
Относительно небольшое количество руководителей, практическое отсутствие руководителей среднего звена.	Большое количество руководителей, большое количество руководителей среднего звена.
Управленческая работа зачастую не выделялась и не отделялась от неуправленческой деятельности.	Четко очерчены управленческие группы, управленческая работа четко воспринимается и отделяется от неуправленческой деятельности.
Занятие руководящих постов в организации и чаще всего по праву рождения или путем захвата силой.	Занятие руководящих постов в организации чаще всего по праву компетентности с соблюдением законности и порядка.
Малое количество людей, способных принимать важные для организации решения.	Большое количество людей, способных принимать важные для организации решения.
Упор на приказ и интуицию.	Упор на коллективную работу и рациональность.

Были в истории примеры организаций, которые управлялись так же, как организации управляются и в наше время. Ярким примером тому является римская католическая церковь. Простая структура: папа, кардинал, архиепископ, епископ и приходский священник, определенная еще основателями христианства, успешно функционирует и в настоящее время и является более «современной», чем структура многих организаций, появившихся только сегодня. Может быть, это и есть существенная причина того, что римская католическая церковь процветает на протяжении многих веков, в то время как появлялись и исчезали и отдельные деловые организации, и целые народы. Современные военные организации тоже во многих отношениях удивительно похожи на организации древнего Рима. Но, в целом, как показано в таблице, управление и организации в древности значительно отличались от современных. Хотя организации существуют почти столько же, сколько существует мир, до XX века вряд ли кто-нибудь задумался над тем, как управлять ими системно. Людей интересовало, как, используя организации, заработать больше денег, приобрести большую политическую власть, но не то, как управлять ими.

Даже прагматическое проявление преимуществ, проистекающих из эффективного управления организацией, едва ли вызывало истинный интерес к способам и средствам управления. В начале XIX века Роберт Оуэн много времени посвятил проблемам достижения целей организации с помощью других людей. Он предоставлял рабочим приличное жилье, улучшал условия их работы, разрабатывал системы открытой и справедливой оценки работников и с помощью дополнительных выплат за хорошую работу развивал материальную заинтересованность. Эти реформы, феноменально новаторские для своего времени, явились уникальным прорывом в суть человеческого восприятия действительности и роли руководителя. Люди издали сьезжались на его фабрику в Нью-Ланарке, Шотландии, чтобы воочию увидеть «этот замечательный социальный эксперимент». Но, несмотря на то что фабрика была исключительно прибыльной, другие бизнесмены того времени видели мало здравого смысла в реформах Оуэна. Насколько нам известно, ни один из них не последовал его примеру.

### Систематизированный взгляд на управление

Первый взрыв интереса к управлению был отмечен в 1911 г. Именно тогда Фредерик У. Тейлор опубликовал свою книгу «Принципы научного управления», традиционно считающуюся началом признания управления наукой и самостоятельной областью исследования. Но, конечно, понимание того, что организацией можно управлять (систематизирование), чтобы более эффективно достигать ее целей, не возникло по мановению волшебной палочки в один момент. Концепция эта развивалась в течение длительного периода времени, начиная с середины XIX века до 20-х годов века нынешнего. Основной силой, которая первоначально подстегнула интерес к управлению, была промышленная революция, которая началась в Англии. Но идея того, что *управление* само может внести существенный вклад в развитие и успех организации, впервые зародилась в Америке.

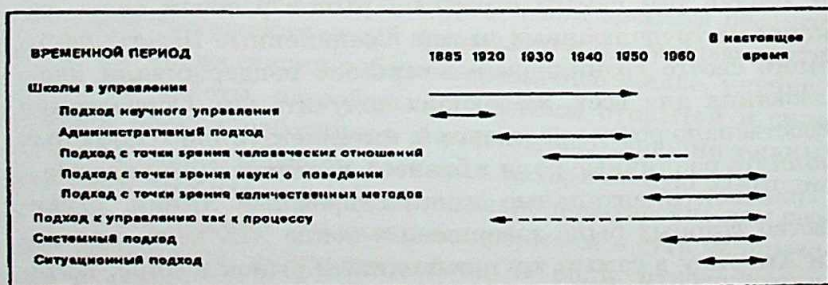
Несколько факторов помогают понять, почему именно Америка оказалась родиной современного управления. Даже в начале двадцатого века Соединенные Штаты были практически единственной страной, где человек мог преодолеть трудности, связанные с его происхождением, национальностью, проявив личную компетентность. Миллионы европейцев, стремящихся улучшить свою судьбу, иммигрировали в Америку в XIX веке, создав тем самым огромный рынок рабочей силы, состоящий из трудолюбивых людей. Соединенные Штаты почти с самого своего возникновения серьезно поддерживали идею образования для всех, желающих получить его. Образование способствовало росту числа людей, интеллектуально способных выполнять различные роли в бизнесе, включая и управление.

Трансконтинентальные железнодорожные линии, строительство которых было завершено в конце XIX века, превратили Америку в самый крупный единый рынок в мире. Интересно, что в то время практически не существовало государственного регулирования в бизнесе. Невмешательство позволяло предпринимателям, которые добивались успеха в самом начале развития своего бизнеса, становиться монополистами. Эти и другие факторы сделали возможным формирование крупных отраслей, крупных предприятий, настолько крупных, что они требовали формализованных способов управления.

Появление и оформление управления как науки, как области научных исследований, частично было ответом на потребности большого бизнеса, а частично — попыткой воспользоваться преимуществами техники, созданной в период промышленной революции, а частично достижением небольшой группы, горстки любознательных людей, имеющих горячее желание открыть самые эффективные способы выполнения работы.

## 2.1. Эволюция управления как научной дисциплины

Развитие управления как научной дисциплины не представляло собою серию последовательных шагов вперед. Скорее, это было несколько подходов, которые часто совпадали. Объекты управления — это и техника, и люди. Следовательно, успехи в теории управления всегда зависели от успехов в других, связанных с управлением областях, таких как математика, инженерные науки, психология, социология и антропология. По мере того, как развивались эти области знания, исследователи в области управления, теоретики и практики, узнавали все больше о факторах, влияющих на успех организации. Эти знания помогали специалистам понять, почему некоторые более ранние теории иногда не выдерживали проверки практикой, и находить новые подходы к управлению.



### Эволюция управления как науки

В то же самое время мир становился ареной быстрых перемен. Все более частыми и значимыми становились научно-технические нововведения и правительства начали все более решительно определяться в своем отношении к бизнесу. Эти и

другие факторы заставили представителей управленческой мысли глубже осознать существование внешних по отношению к организации сил. Для этой цели были разработаны новые подходы.

**ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ.** К настоящему времени известны четыре важнейших подхода, которые внесли существенный вклад в развитие теории и практики управления.

Подход с позиций выделения различных школ в управлении включает в себе фактически четыре разных подхода. Здесь управление рассматривается с четырех различных точек зрения. Это школы научного управления, административного управления, человеческих отношений и науки о поведении, а также науки управления, или количественных методов.

**ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД** рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций.

**В СИСТЕМНОМ ПОДХОДЕ** подчеркивается, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

**СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД** концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Поскольку существует такое обилие факторов как в самой организации, так и в окружающей среде, не существует единого «лучшего» способа управлять организацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации.

**ПОДХОДЫ НА ОСНОВЕ ВЫДЕЛЕНИЯ РАЗЛИЧНЫХ ШКОЛ**

В первой половине двадцатого века получили развитие четыре четко различимые школы управленческой мысли. Хронологически они могут быть перечислены в следующем порядке: школа научного управления, административная школа, школа психологии и человеческих отношений и школа науки управления (или количественная школа). Самые убежденные приверженцы каждого из этих направлений полагали в свое время, что им удалось найти ключ к наиболее эффективному достижению целей организации. Более поздние исследования



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

### **Научное управление (1885 — 1920)**

Научное управление наиболее тесно связано с работами Ф.У. Тейлора, Френка и Лилии Гилберт и Генри Гантта. Эти создатели школы научного управления полагали, что используя наблюдения, замеры, логику и анализ можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения. Первой фазой методологии научного управления был анализ содержания работы и определение ее основных компонентов. Тейлор, например, скрупулезно измерял количество железной руды и угля, которые человек может поднять на лопатах различного размера. Гилберты изобрели прибор и назвали его микро хронометром. Они использовали его в сочетании с кинокамерой для того, чтобы точно определить, какие движения выполняются при определенных операциях и сколько времени занимает каждое из них. Об этом написано в Примере 2.1. Основываясь на полученной информации, они изменяли рабочие операции, чтобы устранить лишние, непродуктивные движения и, используя стандартные процедуры и оборудование, стремились повысить эффективность работы. Тейлор, например, обнаружил, что максимальное количество железной руды и угля может быть переброшено, если рабочие будут пользоваться лопатой-совком емкостью до 21 фунта (ок. 8,6 кг — прим. ред.). По сравнению с более ранней системой это дало поистине феноменальный выигрыш.

## Классическая, или административная школа в управлении (1920 — 1950)

Авторы, которые писали о научном управлении, в основном посвящали свои исследования тому, что называется управлением производством. Они занимались повышением эффективности на уровне ниже управленческого. С возникновением административной школы специалисты начали постоянно вырабатывать подходы к совершенствованию управления организацией в целом. Тейлор и Гилберт начинали свою карьеру простыми рабочими, что, несомненно, повлияло на их представление об управлении организацией. В отличие от них, авторы, которые считаются создателями школы административного управления, более известной как классическая школа, имели непосредственный опыт работы в качестве руководителей высшего звена управления в большом бизнесе. Анри Файоль, с именем которого связывают возникновение этой школы и которого иногда называют отцом менеджмента, руководил большой французской компанией по добыче угля<sup>3</sup>. Диндалл Урвик был консультантом по вопросам управления в Англии<sup>4</sup>. Джеймс Д. Муни, который писал работы совместно с А. К. Рейли, работал под руководством Алфреда П. Слоуна в компании «Дженерал Моторс». Следовательно, их главной заботой была эффективность в более широком смысле слова — применительно к работе всей организации.

Приверженцы классической школы, как и те, кто писал о научном управлении, не очень заботились о социальных аспектах управления. Более того, их работы в значительной степени исходили из личных наблюдений, а не основывались на научной методологии. «Классики» старались взглянуть на организацию с точки зрения широкой перспективы, пытаясь определить общие характеристики и закономерности организаций. Целью классической школы было создание *универсальных принципов* управления. При этом она исходила из идеи, что следование этим принципам несомненно приведет организацию к успеху. Эти принципы затрагивали два основных аспекта. Одним из них была разработка рациональной системы управления организацией. Определяя основные функции бизнеса, теоретики-«классики» были уверены в том, что могут определить лучший способ разделения организации на подраз-

деления или рабочие группы. Традиционно такими функциями считались финансы, производство и маркетинг. С этим было тесно связано и определение основных функций управления. Главный вклад Файоля в теорию управления состоял в том, что он рассмотрел управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, таких как планирование и организация. В следующем разделе данной главы мы более подробно рассмотрим собственно функции управления.

Вторая категория классических принципов касалась построения *структуры* организации и управления работниками. Примером может служить принцип единоначалия, согласно которому человек должен получать приказы только от одного начальника и подчиняться только ему одному. Пример 2.2. представляет собой сжатое изложение 14 принципов управления Анри Файоля, многие из них до сих пор практически полезны, несмотря на изменения, которые произошли с тех пор, как Файоль впервые их сформулировал.

### **Школа человеческих отношений (1930–1950). Поведенческие науки (1950 — по настоящее время)**

Школа научного управления и классическая школа появились на свет, когда психология находилась еще в зачаточном состоянии. Многие в начале XX века серьезно ставили под сомнение тоща новую фрейдовскую концепцию подсознательного. Более того, поскольку те, кто интересовался психологией, редко интересовались управлением, существовавшие тогда скудные знания о человеческом сознании были никак не связаны с проблемами трудовой деятельности. Следовательно, хотя авторы научного управления и классического подхода признавали значение человеческого фактора, дискуссии их ограничивались такими аспектами как справедливая оплата, экономическое стимулирование и установление формальных функциональных отношений. Движение за человеческие отношения зародилось в ответ на неспособность полностью осознать человеческий фактор как основной элемент эффективности организации. Поскольку оно возникло как реакция на недостатки классического подхода, школа человеческих отношений иногда называется *неоклассической школой*.

**ДВИЖЕНИЕ ЗА ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ ОТНОШЕНИЯ.** Двух ученых — Мери Паркер Фоллетт и Элтона Мэйо можно назвать самыми крупными авторитетами в развитии школы человеческих отношений в управлении. Именно мисс Фоллетт была первой, кто определил менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц». Знаменитые эксперименты Элтона Мэйо, особенно те, которые проводились на заводе «Уэстерн Электрик» в Хоторне (см. гл. 8), открыли новое направление в теории управления. Мэйо обнаружил, что четко разработанные рабочие операции и хорошая заработная плата не всегда вели к повышению производительности труда, как считали представители школы научного управления. Силы, возникавшие в ходе взаимодействия между людьми, могли превзойти и часто превосходили усилия руководителя. Иногда работники реагировали гораздо сильнее на давление со стороны коллег по группе, чем на желания руководства и на материальные стимулы. Более поздние исследования, проведенные Абрахамом Маслоу и другими психологами (что также описано в последующих главах), помогли понять причины этого явления. Мотивами поступков людей, предполагает Маслоу, являются, в основном, не экономические силы, как считали сторонники и последователи школы научного управления, а различные потребности, которые могут быть лишь частично и косвенно удовлетворены с помощью денег.

Основываясь на этих выводах, исследователи психологической школы полагали, что, если руководство проявляет большую заботу о своих работниках, то и уровень удовлетворенности работников должен возрастать, что будет вести к увеличению производительности. Они рекомендовали использовать приемы управления человеческими отношениями, включающие более эффективные действия непосредственных начальников, консультации с работниками и предоставление им более широких возможностей общения на работе.

**РАЗВИТИЕ ПОВЕДЕНЧЕСКИХ НАУК.** Развитие таких наук, как психология и социология и совершенствование методов исследования после второй мировой войны сделало изучение поведения на рабочем месте в большей степени строго научным. Среди наиболее крупных фигур более позднего периода развития поведенческого-бихевиористского — направ-

ления можно упомянуть, в первую очередь, Криса Арджириса, Ренсиса Лайкерта, Дугласа МакГрегора и Фредерика Герцберга. Эти и другие исследователи изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникации в организациях, лидерства, изменение содержания работы и качества трудовой жизни. Мы коснемся их работ в связи с соответствующими темами в последующих главах.

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

Поведенческий подход стал настолько популярен, что он почти полностью охватил всю область управления в 60-е годы. Как и более ранние школы, этот подход отстаивал «единственный наилучший путь» решения управленческих проблем. Его главный постулат состоял в том, что правильное применение науки о поведении *всегда* будет способствовать повышению эффективности как отдельного работника, так и организации в целом. Однако, как мы увидим в последней части этой книги, такие приемы как изменение содержания работы и участие работника в управлении предприятием оказываются эффективными только для некоторых работников и в некоторых ситуациях. Итак, несмотря на многие важные положительные результаты бихевиористский подход иногда оказывался несостоятельным в ситуациях, которые отличались от тех, что исследовали его приверженцы.

Наука управления или количественный подход (1950 — по настоящее время)

(Следует обратить внимание на различия перевода и содержания двух понятий — *scientific management* — «научное управление», которое в американской литературе прямо связывается с «тейлоризмом» и его последователями, и —

management science — «наука управления» — MS, которая сводится к применению количественных методов или же к исследованию операций (operations research — OR). В этом значении часто применяется аббревиатура MS/OR. В советской литературе ему близко по смыслу понятие «экономико-математические методы».

### *Вклад различных направлений*

<b>Школа научного управления</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи.</li> <li>2. Отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач, и обеспечение их обучения.</li> <li>3. Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения их задач.</li> <li>4. Систематическое и правильное использование материального</li> </ol>
<b>Классическая школа управления</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Развитие принципов управления.</li> <li>2. Описание функций управления.</li> <li>3. Систематизированный подход к управлению всей организацией.</li> </ol>
<b>Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности и производительности.</li> <li>2. Применение наук о человеческом поведении к управлению и формированию организации таким образом, чтобы каждый работник мог быть полностью использован в соответствии с его потенциалом.</li> </ol>
<b>Школа науки управления</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей.</li> <li>2. Развитие количественных методов в помощь руководителям принимающим решения в сложных ситуациях.</li> </ol>

Математика, статистика, инженерные науки и связанные с ними области знания внесли существенный вклад в теорию управления. Их влияние можно проследить в применении Фредериком У. Тейлором научного метода при анализе работы. Но до второй мировой войны количественные методы использовались в управлении недостаточно. Англичане должны были отыскивать способ наиболее эффективного использования ограниченного числа своих боевых истребителей и средств

противовоздушной обороны с тем, чтобы избежать уничтожения во время массированных немецких воздушных ударов. Позднее пришлось искать способ максимизации эффективности военных поставок по обеспечению высадки союзников в Европе. Количественные методы, сгруппированные под общим названием исследование операций, были использованы при решении этих и других проблем, включающих войну подлодок и минирование японских портов.

**ИССЛЕДОВАНИЕ ОПЕРАЦИЙ И МОДЕЛИ.** По своей сути, исследование операций — это применение методов научного исследования к операционным проблемам организации. После постановки проблемы группа специалистов по исследованию операций разрабатывает модель ситуации. Модель — это форма представления реальности. Обычно *модель* упрощает реальность или представляет ее абстрактно. Модели облегчают понимание сложностей реальности. Дорожная карта, например, облегчает возможность увидеть пространственные соотношения на местности. Без такой модели было бы гораздо сложнее добраться до места назначения. Пришлось бы полагаться на метод проб и ошибок. Точно так же модели, разработанные в исследованиях операций, упрощают сложные проблемы, сокращая число переменных, подлежащих рассмотрению, до управляемого количества.

После создания модели, переменным задаются *количественные* значения. Это позволяет объективно сравнить и описать каждую переменную и отношения между ними. Ключевой характеристикой *науки управления* является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями. Вероятно, самый крупный толчок к применению количественных методов в управлении дало развитие компьютеров. Компьютер позволил исследователям операций конструировать математические модели возрастающей сложности, которые наиболее близко приближаются к реальности и, следовательно, являются более точными.

**ВЛИЯНИЕ КОЛИЧЕСТВЕННОГО ПОДХОДА.** Влияние науки управления или количественного подхода было значительно меньшим, чем влияние бихевиористского подхода, отчасти потому, что гораздо большее число руководителей еже-

дневно сталкивается с проблемами человеческих отношений, человеческого поведения, чем с проблемами, которые являются предметом исследования операций. Кроме того, до 60-х годов лишь у очень немногих руководителей было образование достаточное, для понимания и применения сложных количественных методов. Однако, в настоящее время положение быстро меняется, так как все больше школ бизнеса предлагает курсы количественных методов и применения компьютеров.

## ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД

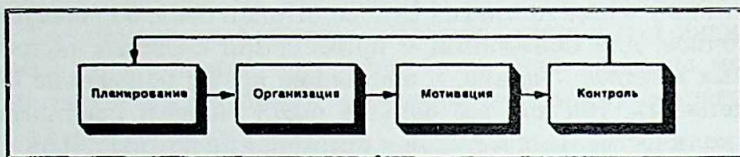
Эта концепция, означающая крупный поворот в управленческой мысли, широко применяется и в настоящее время. Процессный подход был впервые предложен приверженцами школы административного управления, которые пытались описать функции менеджера. Однако, эти авторы были склонны рассматривать такого рода функции как не зависящие друг от друга. Процессный подход, в противоположность этому, рассматривает функции управления как взаимосвязанные.

Управление рассматривается как *процесс*, потому что работа по достижению целей с помощью других — это не какое-то единовременное действие, а *серия непрерывных взаимосвязанных действий*. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, очень важны для успеха организации. Их называют *управленческими функциями*. Каждая управленческая функция тоже представляет собой процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления является общей суммой всех функций.

Анри Файоль, которому приписывают первоначальную разработку этой концепции, считал, что существует пять исходных функций. По его словам, «управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать». Другие авторы разработали иные перечни функций. Обзор современной литературы позволяет выявить следующие функции — планирование, организация, распорядительство (или командование), мотивация, руководство, координация, контроль, коммуникация, исследование, оценка, принятие решений, подбор персонала, представительство и ведение переговоров или заключение сделок,



фактически почти в каждой публикации по управлению содержится список управленческих функций, который будет хоть немного отличаться от других подобных же списков.



### Функции управления

В данной книге принят подход, основанный на объединении существенных видов управленческой деятельности в небольшое число категорий, которые в настоящее время общепринято считать применимыми ко всем организациям. Мы полагаем, что процесс управления состоит из функций *планирования, организации, мотивации и контроля*. Эти четыре первичных функции управления объединены связующими процессами коммуникации и принятия решения. *Руководство (лидерство)* рассматривается как самостоятельная деятельность. Оно предполагает возможность влияния на отдельных работников и группы работников таким образом, чтобы они работали в направлении достижения целей, что крайне существенно для успеха организации. Все эти категории рассматриваются в разных главах книги. Ниже приводится краткая характеристика каждой из функций в виде общего обзора.

## 2.2. Основы и виды управленческой деятельности. Методология менеджмента в здравоохранении

Успешному осуществлению реформ в здравоохранении может способствовать внедрение принципов менеджмента и маркетинга, экономических и социально-психологических методов в управлении учреждениями здравоохранения. Важным является замена роли организатора, которая была характерной для централизованного управления, на роль менеджера, управленца.

Менеджмент — это деятельность, направленная на совершенствование форм управления, повышение эффективности

производства с помощью совокупности принципов, методов и средств, активизирующих трудовую деятельность, интеллект и мотивы поведения, как отдельных сотрудников, так и всего коллектива.

### **Сущность управленческой деятельности**

При объединении людей для совместного выполнения какой-либо деятельности возникает управление. Основу управленческой деятельности составляют способы воздействия управляющих на объекты управления. Анализ управления определяется принципами, методами, функциями и целями управления. Считается, что эффективность работы в организации определяется степенью и уровнем вертикального разделения труда. По сути речь идет об организации труда руководителей по координации деятельности структурных подразделений и исполнителей.

Управленческий труд выделился в особую категорию общественного труда. Вследствие этого работа по управлению отделяется от неуправленческой работы, поскольку управление как вид деятельности присуще всякому совместному труду. В широком понимании управление – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформировать и достичь целей организации. Управленческий труд – это вид общественного труда, основной задачей которого является обеспечение целенаправленной, скоординированной деятельности как отдельных, участников, совместного трудового процесса, так и трудовых коллективов в целом.

### **Можно выделить специфические особенности управленческого труда:**

Умственный труд работников аппарата управления, состоящий из трех видов деятельности:

- организационно-административной и воспитательной (прием и передача информации доведение решений до исполнителей, контроль исполнения);
- аналитической и конструктивной (восприятие информации и подготовка соответствующих решений);
- информационно-технической (документационные, учебные, вычислительные операции);

В зависимости от функциональной роли в процессе управления организацией выделяют: руководителей, специалистов и вспомогательный персонал.

Труд руководителей представляет собой наиболее высокую ступень управления. Они принимают решения по важнейшим вопросам деятельности организации, направляют и координируют работу низших звеньев.

Специалисты выполняют функции по подготовке и реализации управленческих решений. В их деятельности сочетаются функции управления и исполнения. Вспомогательный персонал (технические исполнители) осуществляют информационное обслуживание аппарата управления.

### **Уровни управления**

Несмотря на то, что все руководители организации управленческие действия, нельзя сказать, что все они занимаются одним и тем же видом трудовой деятельности. Отдельным руководителям приходится затрачивать время на координирование работы других руководителей, которые в свою очередь координируют работу менеджеров более низкого уровня и т.д. до уровня руководителя, который координирует работу неуправленческого персонала – людей, физически производящих продукцию или оказывающих услуги. Такое вертикальное разделение труда и образует уровень управления.

Высшей уровень управления организацией может быть представлен председателем министерства здравоохранения, его заместителями, начальниками отделов министерства здравоохранения, руководителями областных управлений здравоохранения, руководителем Ташкентского городского управления здравоохранения. Эта группа управленческих работников обеспечивает интересы, вырабатывает политику организации и способствует ее практической реализации. В связи с этим в высшем руководстве можно выделить два подуровня: полномочное управление и общее руководство.

Руководители среднего уровня управления (руководители учреждений здравоохранения различных уровней) обеспечивают реализацию политики функционирования организации, разработанной высшим руководством, и отвечают за доведение более детальных заданий до подразделений и отделов, а также

за их выполнение. Специалисты, входящие в эту группу, имеют, как правило, широкий круг обязанностей и обладают большой свободой принятия решений.

Низший уровень управления представлен заведующими отделениями и медицинским персоналом (врачи, средние медицинские работники и т.д.).

Следует отметить, что на всех уровнях управления руководители выполняют не только чисто управленческие, но и исполнительские функции. Однако с повышением уровня руководства удельный вес исполнительских функций понижается (расчеты показывают, что на высшем уровне исполнение занимает около 10% общего бюджета времени менеджеров, на среднем – 50; на низшем – около 70%).

Такое распределение общего бюджета времени связано с тем, что менеджеры всех трех уровней имеют две области заданий: задания по менеджменту и задания по специальности. Это значит, что руководитель любого уровня управления определенный процент времени тратит на принятие управленческих решений и определенный – на принятие решений по специальности.

С повышением уровня управления удельный вес заданий по специальности падает, а по менеджменту соответственно возрастает. Приведенная классификация уровней управления имеет самый общий вид. В зависимости от размера и вида организации, ее отраслевых и территориальных особенностей, других факторов характеристика состава и функций менеджеров на каждом из трех уровней управления может существенно меняться.

### **Объект и субъект управления**

Управление возникает тогда, когда имеется как минимум 2 человека – управляющая и управляемая стороны. Субъект управления – тот, кто управляет, объект управления – тот, кем управляют. Субъект управления – люди, в функции которых входят осуществление управления. В системе здравоохранения – начальники комитетов здравоохранения, главные врачи, заместители главных врачей, заведующие отделениями, директора и начальники клиники, руководитель частного предприятия.

Объекты управления – работники, коллективы, действующие согласно предписанию и любые хозяйственные и экономические объекты, подвергаемые определенной трансформации по воле объекта (распоряжающегося этим объектом).

Это значит, что любая организация представляет собой единство двух подсистем управления: управляемой и управляющей. В обоих случаях отношения между управляемой и управляющей подсистемами – это взаимоотношения людей. Таким образом, под объектом управления следует понимать отдельную структуру организации либо организацию в целом, на которую направлено управляющее действие. Субъект управления – орган либо лицо, осуществляющее управляющее действие.

В связи с этим одна и та же структура организации может быть и объектом управления. К примеру, в больнице управляющей подсистемой является управленческий аппарат во главе с главным врачом, а управляемой – клинические отделения. В клиническом отделении в свою очередь управляющей подсистемой будет управленческий аппарат во главе с заведующим клиническим отделением, а управляемой – врачи и медицинские сестры. В то же время администрация (главный врач) больницы трансформируется из управляющей подсистемы в управляемую тогда, когда выполняют приказы (указания, распоряжения, решения), поступающие от вышестоящих органов руководства (управления здравоохранения или министерства здравоохранения).

Принципы менеджмента – это система основных и обязательных правил, положений и норм, определяющая структуру органа управления и деятельность лиц, призванных осуществлять менеджмент производственными и социальными процессами.

Принципы менеджмента в настоящем социально-экономическом развитии республики в условиях перехода и работе в рыночных отношениях следующие.

- Принцип единство государственного и хозяйственного руководства;
- Принцип демократического централизма;
- Принцип рыночных отношений в экономики;

- Принцип, сочетающий единоначалие и участие трудового коллектива в управлении;
- Территориально-отраслевой принцип менеджмента;
- Принцип экономичности, эффективности и оптимальности научного управления;
- Принцип материальной и моральной заинтересованности;
- Принцип сочетание планового и внепланового планирования.

Одним из важнейших принципов управления в условиях рыночной экономики является единство государственного и хозяйственного руководства при решении частных хозяйственных и общественных задач.

Политика рыночной экономики основывается на глубоком знании и использовании объективных законов экономического развития.

Принцип демократического централизма определяет органическое сочетание централизованного управления экономикой с хозяйственной самостоятельностью и инициативой трудовых коллективов. Соотношение между централизмом и демократизмом на разных этапах развития должно устанавливаться, исходя из объективных закономерностей. Управление любым хозяйственным звеном осуществляется на основе единоначалия. Руководители наделены соответствующими правами для принятия решений, выполнение которых, является обязательным для коллектива работников, подчиненных данному руководителю. Единоначалие требует, чтобы каждый работник отвечал за свой, строго определенный участок работы. Непременным условием его реализации является четкое определение круга прав, обязанностей и ответственности работников аппарата управления. Вместе с тем подчинение деятельности всех работников воле руководителя отнюдь не означает, что другие должностные лица лишены прав или не несут ответственности за выполнение возложенных на них функций, за работу предприятия или учреждения в целом.

В руководстве хозяйством единоначалие предполагает также широкое участие трудящихся масс в управлении. Участие коллектива в обсуждении стоящих перед ним производственных задач обеспечивает выработку наиболее правильных

решений, гарантирует их претворение в жизнь. Принятый «Закон о трудовых коллективах» способствует возрастанию роли трудовых коллективов и общественных организаций при решении вопросов планирования и мобилизации внутренних резервов. В частности при аппарате управления всех уровней с этой целью организуются коллегии или советы. Так, например, в Министерстве здравоохранения Республики Узбекистан (Минздрав) имеется Коллегия Минздрава, медицинских, фармацевтических и научно-исследовательских институтах и центрах организуются Ученые Советы и т.д.

В нашей стране управление экономикой проводится с учетом отраслевой специализации и территориального размещения производства. Территориально-отраслевой принцип занимает важное место в управлении производством работающих в условиях рыночных отношений.

На сегодняшний день в нашей республике все народное хозяйство, по-прежнему, работает по схеме построенной социалистическим строем. Социалистический строй указывал на необходимость руководства производством через специализированные отраслевые органы управления. Этот строй также еще указывал и на то, чтобы территориально-административные органы управления осуществляли координацию, согласовывали деятельность предприятий, организаций и учреждений различных отраслей, ибо только ведомственное управление производством вызывает ненужную волокиту.

Территориально-отраслевой принципы менеджмента тесно переплетаются. В нашем обществе предприятия, организации и учреждения различных отраслей имеют двойное подчинение. По социально-экономическим вопросам они управляются территориальными органами управления, в первую очередь местными хокимиятами, территориальными органами согласовывают деятельность предприятий, организаций и учреждений, функционирующих в этом районе, решают вопросы правильного размещения производства, обеспечивают эффективное использование ресурсов, комплексное развитие района. По специальным, в первую очередь по технико-экономическим, вопросам предприятий управляют отраслевые органы (министерства, департамент, ведомства, главки).

Территориальное и отраслевое управление представляет собой органическое единство. Абсолютизация отраслевого принципа управления может привести к ведомственности. К недоучету интересов комплексного развития экономики района. С другой стороны, абсолютизации территориального принципа управления может привести к местничеству, недоучету интересов общества. Необходимость сочетания отраслевых и территориальных аспектов управления особенно остро ощущается при согласовании вопросов, связанных со строительством новых объектов, увеличением мощности существующих.

Одним из принципов управления экономикой является эффективность и оптимальность. Сущность этого принципа состоит в обеспечении решения хозяйственных задач в самые короткие сроки при наименьших затратах общественного частного труда. Выполнение этого принципа предполагает рациональное и эффективное использование ресурсов, усиление режима экономике. При решении хозяйственных задач необходимо сопоставлять затраты с полученным эффектом. Экономическое обоснование необходимо при выборе управленческих решений, связанных с капитальными вложениями, увеличением трудовых и материальных ресурсов.

Для развития производительных сил необходим учет и контроль за мерой труда и потребления. Из условий развития нашего общества вытекает необходимость использования материального стимулирования труда как принципа управления хозяйством. Вместе с тем немаловажную роль играет и моральное стимулирование.

Правильное использование материального стимулирования позволяет решать важнейшие социально экономические задачи. Во-первых, это побуждает каждого работника к более продуктивной и качественной трудовой деятельности, достижению наибольшего производственного эффекта. Во-вторых, побуждает работников повышать свою квалификацию, заинтересовывает их в выполнении более сложной, ответственной, работы.

При условиях работе рыночных отношений, кроме личного материального стимула, стимулом к труду является сознание обязанности и необходимости трудиться. Следовательно, воз-



никают мощные моральные стимулы к труду имеющие, однако, экономическую основу - как в первую очередь на частную, и далее на коллективную и общественную собственность на средства производства, отсутствие эксплуатации человека человеком. Моральное стимулирование предполагает не только поощрение, но и ответственность за качество труда, за дисциплину. С принципом моральной заинтересованности работников в развитии производства тесно связано установление рыночных отношений, в ходе которого непрерывно рождаются новые начинания, направленные на изыскание и использование внутренних резервов производства. Важное значение имеет умение найти правильные формы сочетания материальной и моральной заинтересованности работников в развитии производства. Только в единстве моральные и материальные стимулы являются источником повышения трудовой активности, производительности и качества труда, народного благосостояния, всестороннего развития личности. Еще одним важным принципом управления является плановость, которая органически присуща кооперации, интеграции и управлению производством. Кроме того, к управлению немаловажное значение имеет в условиях работы рыночных отношениях также принцип научности. Для усиления научности управления большое значение имеет использование точных, количественных методов анализа. Области применения количественных методов в управлении все более увеличиваются. Эти методы используются и при выработке целей, и при создании структур управления, и в процессе функционирования систем управления.

Методы менеджмента тесно связаны с принципами менеджмента. Принципы - основополагающее начало методов менеджмента. Методы являются способом реализации принципов. Принципы не выбирают - им следует. Методы носят более альтернативный характер, возможен выбор, замена одного другим. Методы менеджмента следует отличать от способов (или приемов) управленческой деятельности. Методы менеджмента являются составным звеном в цепочки «цель менеджмента – принципы менеджмента – функции - методы менеджмента - приемы (локальные методы) менеджмента».

Без знаний и использования методов менеджмента трудно добиться реализации целей и функций менеджмента.

В научной «производственной жизни» используются разнообразные методы, отличающиеся друг от друга по своей природе и по характеру областей, в которых они применяются (физические, химические, экономические и другие). Методы менеджмента основаны на методологии диалектики, используют такие всеобщие методы, как анализ и синтез, индукцию и дедукцию, а также включают специальные способы и приемы, учитывающие характер изучаемых объектов. Творческое, диалектическое применение методов менеджмента требует поведения конкретного анализа каждой сложившейся ситуации, обобщения опыта менеджмента.

Методы управления при работе в рыночной экономике подразделяются на административные, правовые, экономические и морального воздействия. Реализация рассмотренных ранее функций и принципов управления осуществляется путем применения различных методов.

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

Слово «метод» греческого происхождения (*methodos*), что в переводе означает способ достижения какой-либо цели. Через методы управления реализуется основное содержание управленческой деятельности.

По сути способы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки и достижения целей организации, выступают как методы менеджмента. Решая ту или иную задачу менеджмента, методы служат целям практического управления, предоставляя в его распоряжение систему правил, приемов и подходов, сокращающих затраты времени и других ресурсов на постановку и реализацию целей.

Рассматриваемые нами методы менеджмента применяются по отношению к трудовым коллективам в целом и отдельным работникам в частности. Поэтому их следует интерпретировать как способы управленческого воздействия на трудовые коллективы и человека. Такой подход связан с общей концепцией менеджмента как целенаправленного воздействия на управляемые объекты, в качестве которых выступают

предприятия, организации, объединения и коллективы трудящихся.

Множественность методов менеджмента и разные подходы к их классификации усложняют задачу выбора тех из них, которые будут более эффективны при решении конкретных управленческих задач. Тенденция к росту числа и разнообразия методов управления требует упорядочения всей их совокупности путем классификации по определенным критериям.

Характеризуя методы управления, необходимо раскрыть их направленность, содержание и организационную форму.

*Направленность* методов управления ориентирована на систему (объект) управления. (фирма, отдел, подразделение, компания).

*Содержание* - это специфика приемов и способов воздействия.

*Организационная форма* - воздействие на конкретно сложившуюся ситуацию. Это может быть прямое (непосредственное) или косвенное (постановка задачи и создание стимулирующих условий) воздействие.,

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их сочетания (комбинации). Следует отметить, что в экономической литературе нет единого толкования содержания, объекта воздействия и классификации методов управления.

Одни авторы классифицируют методы управления в зависимости от их содержания, направленности и организационной формы, что отражает, по сути, административное, экономическое и социальное воздействие на управляемую систему. Другие характеризуют их по способам и приемам воздействия. Так или иначе, но все методы управления органически дополняют друг друга, находятся в постоянном динамическом равновесии.

Направленность методов управления всегда одна и та же - на людей, осуществляющих различные виды трудовой деятельности.

Следует исходить из того, что в конкретном методе управления определенным образом сочетаются (взаимодействуют) и содержание, и направленность, и организационная форма. В связи с этим можно выделить следующие методы управления.

Организационно-административные, основанные на прямых директивных указаниях; экономические, обусловленные экономическими стимулами;

социально-психологические, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников.

### **2.3. Организационно-административные методы управления**

Объективной основой использования этих методов управления выступают организационные отношения, составляющие часть механизма управления. Поскольку через их посредство реализуется одна из важнейших функций управления - функция организации. Задача организационно-административной деятельности состоит в координации действий подчиненных. Мы совершенно справедливо критиковали и критикуем рычаги административного управления. Однако следует иметь в виду, что никакие экономические методы не смогут существовать без организационно-административного воздействия, которое обеспечивает четкость, дисциплинированность и порядок работы коллектива. Важно определить оптимальное сочетание, рациональное соотношение организационно-административных и экономических методов.

Подход, согласно которому сфера воздействия экономических методов расширяется только за счет вытеснения организационно-административных методов управления, нельзя признать правомерным как ни с научной, так и ни с практической точки зрения, так как механизмы их действия принципиально различаются. Организационно-административные методы в основном опираются на власть руководителя, его права, присущую организации дисциплину и ответственность. Руководитель представляется здесь как администратор, субъект власти, опирающийся на предоставленное ему в этом право. Однако административные методы не следует отождествлять с волевыми и субъективными методами руководства, т.е. администрированием.

Организационно-административные методы оказывают прямое воздействие на управляемый объект через приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно

или устно, контроль за их выполнением, систему административных средств поддержания трудовой дисциплины и т.д. Они призваны обеспечить организационную четкость и дисциплину труда. Эти методы регламентируются правовыми актами трудового и хозяйственного законодательства, основными целями которого являются: правовое регулирование трудовых отношений, укрепление законности, защита прав и законных интересов предприятия и его работников в соответствии и другими законодательными актами.

В рамках организации возможны три формы проявления организационно-административных методов:

- 1) обязательное предписание (приказ, запрет);
- 2) согласительные (консультация, компромисс);
- 3) рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предложение, общение).

Как правило, это прямые задания и распоряжения вышестоящих органов управления (волевое воздействие руководителя на подчиненных), которые направлены на соблюдение законов и постановлений, приказов и распоряжений руководителей в целях оптимизации производственных процессов. Организационно-административные методы отличает от других четкая адресность директив, обязательность выполнения распоряжений и указаний, невыполнение которых рассматривается как прямое нарушение исполнительской дисциплины и влечет за собой определенные взыскания. Директивные команды обязательны для выполнения, причем в установленные сроки, даже если это невыгодно исполнителю. По существу организационно-административные методы - это методы принуждения, которые сохраняют свою силу до тех пор, пока труд не превратится в первую жизненную потребность.

В общем виде система организационно-административных методов может быть представлена как совокупность двух равнозначных элементов: воздействие на структуру управления (регламентация деятельности и нормирование в системе управления) и на процесс управления (подготовка, принятие, организация выполнения и контроль за управленческими решениями).

Организационное воздействие на структуру управления осуществляется в большинстве случаев путем организацион-

ного регламентирования, нормирования, организационно-методического инструктирования и проектирования.

В практике управленческой деятельности административное воздействие связано, как правило, с тремя типами подчинения:

1) вынужденное и внешне навязанное. Оно сопровождается неприятным чувством зависимости и понимается подчиненными как нажим «сверху»;

2) пассивное. Для него характерно удовлетворение, связанное с освобождением от принятия самостоятельных решений;

3) осознанное, внутренне обоснованное.

В целом организационно-административные методы руководства существуют в форме организационного и распорядительного воздействия.

Анализ содержания управления организацией показал, что, в сущности, вся система пронизана организационно-распорядительной деятельностью. Организационно-административное воздействие включает в себя следующие компоненты: виды и типы воздействия, адресат, постановка задания и определение критерия его выполнения, установление ответственности, инструктаж подчиненных и т.д.

В организации эти методы служат средством прямого воздействия на процесс производства и труд работников, что позволяет координировать выполнение ими отдельных функций или решение общей задачи. Это создает благоприятные условия для существования и развития управляемой системы, оказывает целенаправленное воздействие на объект управления. К характерным особенностям прямого воздействия относится непосредственная связь руководителя и подчиненного. Однако в целом прямые воздействия, в конечном счете, ведут к усилению пассивности подчиненных, а иногда и к скрытому неповиновению. Поэтому наиболее эффективны косвенные методы воздействия, которые осуществляются посредством постановки задачи и создания стимулирующих условий.

### **Экономический метод управления**

Экономическим методом управления отводится центральное место. Это обусловлено тем, что отношения управления определяются в первую очередь экономическими отношениями

и лежащими в их основе объективными потребностями и интересами людей.

Принципиальный вопрос коллективной организации труда в фирме - овладение экономическими методами управления, которые применительно к управлению организацией представляют собой совокупность экономических рычагов, с помощью которых достигается эффект, удовлетворяющий требованиям коллектива в целом и личности в частности. Другими словами, поставленная цель достигается воздействием на экономические интересы управляемого объекта.

Чтобы экономические методы управления были действенными, необходимо как минимум обеспечить «отзывчивость» организации на экономические рычаги. Без этого теряет смысл расширение прав структурных единиц и самофинансирование организации. В свою очередь расширение самостоятельности ведет к большей свободе коллективов в хозяйственной деятельности и экономическим методам руководства. Только в условиях обоснованной самостоятельности возможен реальный переход к экономическим методам руководства: коллектив распоряжается материальными фондами, полученным доходом (прибылью), зарплатой и реализует свои экономические интересы. Экономические методы способствуют выявлению новых возможностей, резервов, что особенно важно в переходный к рыночным отношениям период. Речь идет об изменении системы материального стимулирования с учетом экономических интересов всех участников производственного процесса. Проблема здесь в том, чтобы создать условия, при которых бы экономические методы были действенны и целенаправленны.

Вся сложность проблемы состоит в обеспечении комплексной субординации хозяйственных связей и экономических зависимостей трудового коллектива в отношениях с организациями, учреждениями, иными структурами народнохозяйственного комплекса и членами своего коллектива. Выпадение или ослабление какого-либо звена в этой системе связей снижает эффективность экономического руководства.

Перестройка экономического механизма по совершенствованию планирования, экономического стимулирования и управления должна обеспечить необходимые социально-экономические предпосылки реализации программы перехода на

работу в условиях рынка. Для этого коренным образом должны измениться методология и технология планирования, в основе которых лежит нормативный метод. С учетом нормативов формируются взаимоотношения организации как с вышестоящими органами управления, так и с бюджетом. Применение стабильных нормативов позволит улучшить систему образования средств, остающихся в распоряжении организации для решения различных экономических и социальных задач. Т.е. после осуществления обязательных отчислений и платежей (отчислений от доходов в бюджет и отчислений органам управления для образования централизованных резервов и фондов, предназначенных для финансирования мероприятий по развитию всей системы подведомственных предприятий, а также для оказания помощи предприятиям, имеющим финансовые затруднения) образуются фонды производственного и социального развития и оплаты труда. В конечном итоге формируются доходы (прибыль) организации. В некоторых рыночных структурах эти фонды не выделяются, а образованная прибыль по решению трудового коллектива распределяется на развитие производственной и материальной сфер.

Основной смысл всей работы в этом направлении сводится к тому, чтобы поставить органы руководства и трудовые коллективы в такие условия, при которых бы они могли максимально полно учитывать экономические последствия их управленческой и производственной деятельности.

Таким образом, основная задача изменения хозяйственно-го механизма состоит в том, чтобы создать такие экономические и организационные условия, при которых бы организация выполняла возложенные на нее функции на самом высоком уровне. В отличие от организационно-административных экономические методы руководства предполагают разработку общих планово-экономических показателей и средств их достижения. Это своего рода экономический механизм в хозяйственных отношениях. В результате повышения действенности экономических рычагов и стимулов формируются такие условия, при которых трудовой коллектив и его члены побуждаются к эффективной работе не столько административным влиянием (приказы, директивы, указания и т.п.), сколько экономическим стимулированием. На основании экономических



методов управления должны развиваться и укрепляться организационно-административные и социально-психологические методы, повышаться профессионализм и культура их применения. В условиях рынка экономические методы руководства получают дальнейшее развитие, расширяется сфера их действия, будет преодолен формальный хозрасчет, повысится действенность и результативность экономических стимулов, что позволит поставить каждого работника и каждый коллектив в такие экономические условия, при которых появится возможность наиболее полно сочетать личные интересы с общегосударственными. Используя личную экономическую заинтересованность, можно добиться целей, поставленных государством перед той или иной организацией. Конкретный набор и содержание рычагов экономического воздействия определяются спецификой управляемой системы. В соответствии с этим в управленческой практике экономические методы руководства чаще всего выступают в следующих формах: планирование, анализ, хозрасчет, ценообразование, финансирование.

Для решения экономических задач в управлении организацией широко применяются и экономико-математические методы, поскольку основным свойством экономических задач является большое число ограничительных условий и множество решений. Их экономическую сущность может выразить математическая модель, представляющая собой систему ограничительных условий, налагаемых на неизвестные переменные.

С помощью экономико-математических методов можно получить конкретные данные, характеризующие то или иное экономическое явление, и найти наиболее эффективные решения. Здесь налицо своеобразная «обратная связь»: не только математика служит развитию экономики, но и экономика способствует развитию математики. Однако в этой области пока существует определенный разрыв: потребности экономики опережают возможности математики. Чаще всего применяются линейные модели, предназначенные для решения различного рода экономических задач, в то время как почти все зависимости в экономике нелинейны. Экономическая практика обусловила появление ряда математических дисциплин: математическое программирование, теория игр, массовое обслуживание, управление запасами, исследование операций. Несмотря на

характерное для современного этапа усиление роли экономических рычагов и стимулов, не следует ограничивать организационно-административные методы воздействия, которые за счет централизации управления помогают выполнять напряженные плановые задания.

### **Социально-психологические методы**

Установлено, что результаты труда во многом зависят от целого ряда психологических факторов. Умение учитывать эти факторы и с их помощью целенаправленно воздействовать на отдельных работников поможет руководителю сформировать коллектив с едиными целями и задачами. Социологические исследования свидетельствуют о том, что если успех деятельности хозяйственного руководителя на 15 % зависит от его профессиональных знаний, то на 85 % - от умения работать с людьми.

Зная особенности поведения, характера каждого отдельно человека, можно прогнозировать его поведение в нужном для коллектива направлении. Это связано с тем, что каждой группе свойствен свой психологический климат. Поэтому существенным условием образования и развития трудовых коллективов является соблюдение принципа психофизиологической совместимости. Японские социологи утверждают, что от настроения, желания человека работать и оттого, какая морально-психологическая обстановка в коллективе, производительность труда примерно в 1,5 раза может увеличиться или в несколько раз уменьшиться. Главная цель применения этих методов - формирование в коллективе положительного социально-психологического климата, благодаря чему в значительной мере будут решаться воспитательные, организационные и экономические задачи. Другими словами, поставленные перед коллективом цели могут быть достигнуты с помощью одного из важнейших критериев эффективности и качества работы - человеческого фактора. Умение учитывать это обстоятельство позволит руководителю целенаправленно воздействовать на коллектив, создавать благоприятные условия для труда и, в конечном счете, формировать коллектив с едиными целями и задачами. Основное средство воздействия на коллектив - убеждение. Убеждая, руководитель должен максимально

полно учитывать природу человеческого поведения и человеческих отношений в процессе совместной деятельности. Понимание руководителем биологической природы и внутреннего мира личности помогает ему подобрать наиболее эффективные формы сплочения и активизации коллектива. Объектом же социально-психологического руководства в трудовом коллективе являются взаимоотношения работников, их отношение к средствам труда и окружающей среде. Необходимость использования в практике управления организацией социально-психологических методов руководства очевидна, так как они позволяют своевременно учитывать мотивы деятельности и потребности работников, видеть перспективы изменения конкретной ситуации, принимать оптимальные управленческие решения. Приемы и способы социально-психологического воздействия во многом определяются подготовленностью руководителя, его компетентностью, организаторскими способностями и знаниями в области социальной психологии.

Социально-психологические методы руководства требуют, чтобы во главе коллектива были люди достаточно гибкие, умеющие использовать разнообразные аспекты управления. Успех деятельности руководителя в этом направлении зависит от того, насколько правильно применяет он различные формы социально-психологического воздействия, которые, в конечном счете, сформируют здоровые межличностные отношения. В качестве основных форм такого воздействия можно рекомендовать: планирование социального развития трудовых коллективов, убеждение как метод воспитания и формирования личности, экономическое соревнование, критику и самокритику, постоянно действующие производственные совещания, которые выступают как метод управления и как форма участия трудящихся в управлении, различного рода ритуалы и обряды.

### **Метод самоуправления**

Одна из важнейших задач в развитии организации – это создание наиболее благоприятных условий для реализации возможностей человека. В связи с этим появляются благодаря внедрению механизма, предусматривающего широкие права самостоятельных хозяйственных звеньев и их трудовых коллективов в сочетании с высокой ответственностью за конечные

результаты работы и развитыми формами демократического управления - самоуправления. При изучении проблемы самоуправления возникает ряд вопросов: Как понимать самоуправление и каковы внешние и внутренние формы его проявления? Каков уровень развития самоуправления в современных условиях? Как зависят система планирования, организационная структура, хозрасчетные отношения, оплата труда и другие подсистемы управления от развития самоуправления?

*Самоуправление* трактуется нами как демократизация управления, обеспечивающая работникам возможность участвовать в процессе принятия решений, влиять на положение дел в организации. Понятие «самоуправление» выражает довольно устойчивый тип социального образования или общественных отношений.

Полностью самоуправляемой считается система, не имеющая над собой ни одного вышестоящего органа управления (например, частная фирма).

Организация самоуправляема частично в том случае, если она представляет собой объект (элемент, звено, подсистему) в более сложной иерархической структуре (ряд предприятий и фирм входят в состав ОАО). Степень такой самоуправляемости определяется мерой централизации (децентрализации) или соотношением между внешним управлением, реализуемым со стороны вышестоящего органа, и внутренним управлением, исходящим от управляющего субъекта системы.

Таким образом, самоуправление на любом уровне управления представляется как процесс превращения человека, всего трудового коллектива из объекта управленческой деятельности в ее субъект. Это особый вариант организации управления, когда коллектив сам решает вопросы комплектования бригады либо иного коллективного формирования, распределения трудовых функций и совместного заработка. Речь идет о простейшем виде коллективности, ассоциации трудящихся, регулирующей реальное соединение работников со средствами производства и распределение по труду, т.е. осуществляющей ключевые организационно-экономические процессы. Самоуправление в этом смысле соединяет в себе труд и управление, иными словами, складывается новый тип социально-экономических отношений между равноправными субъек-

ектами в процессе их совместной трудовой деятельности по поводу управления. Такие отношения условно можно назвать подходом «снизу».

Примером подобных преобразований «снизу» являются хозяйственные бригады, подрядные и арендные коллективы. Именно на этом, низшем, но основном, уровне самоуправления вырабатываются те направления и способы его дальнейшего развития и углубления, которые могут быть распространены и на более «высокие» ступени управления.

Такой принцип управления экономикой, как демократический централизм, отмирает, поскольку управление не просто изменяет количественный баланс между централизмом и демократией, а предполагает новое понимание синтеза между ними и новую роль руководящего центра.

В сложившихся экономических условиях необходимо отойти от рассуждений о том, насколько следует ослабить или усилить централизм. Нужен такой подход к централизации и децентрализации в управлении организацией, согласно которому централизация обеспечит гармоничное, системное развитие отрасли в целом, а децентрализация - принятие и реализацию «свободных» решений каждого трудового коллектива, работающего на принципах самоуправления. Другими словами, речь идет о признании прав субъекта управления не только за государственными органами и общественными организациями, но и за социальными группами и трудовыми коллективами. Кроме того, следует учитывать и то, что «прямые» демократические принципы имеют свои пределы эффективности и не могут влиять на решение всех без исключения управленческих вопросов. В итоге выявляются функции (обязанности) и их распределение по уровням управления, при котором самоуправление может быть наиболее эффективным. Такой подход отражает тактику и стратегию руководства коллективами, где родились и получили распространение различные формы коллективной организации труда. В этих условиях принцип демократического централизма превращается в принцип демократического управления, что в идеале соответствует самоуправлению.

Характер самоуправления в рыночных структурах независимо от его проявления объективно способствует развитию и

совершенствованию самоуправления, так как личный экономический и социальный интерес каждого участника производственного процесса ставится в зависимость от эффективности управления организацией в целом. Коллективная материальная и моральная заинтересованность побуждает всех членов трудового коллектива участвовать в обсуждении всех аспектов хозяйственной деятельности, принятии и реализации управленческих решений только на коллективной основе. Обязательным становится и участие в проведении учета контроля за мерой труда и потребления, сохранением товарно-материальных ценностей. Таким образом, функция контроля трансформируется в самоконтроль. Самоуправление предусматривает не только выбор и самостоятельное принятие коллективом тех или иных решений, но и их обязательное выполнение его членами. Кроме того, каждый член коллектива несет личную ответственность за выполнение решений.

Все зависит от уровня и форм производственной демократии. Основными формами такой демократии являются:

1) соучастие в управлении - право работников на получение информации о функционировании организации, о планах администрации, на выражение своего мнения, на привлечение к управлению фирмой с правом совещательного голоса и на представительство в органах управления на условиях меньшинства;

2) управление - право на участие в принятии решений, наложение вето на отдельные постановления, принимаемые администрацией, самостоятельное решение некоторых вопросов производственного и социального характера, на равное представительство в органах управления фирмой;

3) внутренний (рабочий) контроль - право контроля за действиями администрации с правом вето без прямого привлечения работников к управлению делами организации;

4) самоуправление - право как на прямое управление предприятием по главным направлениям на основе принципа «один человек - один голос», так и на косвенное (через избранных представителей) - по всем остальным (не главным). В этом случае высшим органом управления становится общее собрание всех работников фирмы, а исполнительная власть делегируется администрации.

Самоуправление возможно только в таких экономических условиях, в которых каждый работник и трудовые коллективы реализуют себя в качестве субъектов собственности. В условиях самоуправления труд соединяется с управлением через отношения собственности. Так как экономической формой их реализации является полный хозрасчет, то более благоприятные условия для развития самоуправления складываются на нижнем уровне, где хозрасчетные отношения проявляются наиболее значимо. Развитие и внедрение полного хозрасчета и самофинансирования подводит прочный экономический фундамент под процессы самоуправления и демократизации всей деятельности коллектива.

Однако коллективное самоуправление развивается с большим трудом. Наряду с общими причинами торможения процесса (инерция, администрирование, старые методы руководства) существуют и причины внутри трудовых коллективов (разная квалификация, конфликтность, профессиональная пригодность). Кроме того, в действительности сложно определить соотношение между самостоятельностью и самоуправлением. Данные понятия не тождественны. За термином «самостоятельность» скрываются неоднозначные, разнородные экономические явления. Так, в преобладающем большинстве случаев расширение самостоятельности в определенных ее формах означало усиление экономической власти администрации на разных уровнях, а не развитие самоуправления. Это одно из основных противоречий самоуправления в организации. Возникла проблема распространения подрядных принципов организации труда на административно-управленческий аппарат высшего звена.

Анализ участия в управлении коллективом показывает, что одна часть работников занимается управлением активно, а другая (большая часть) - пассивно. Это объясняется их неравным «доступом» к управленческой деятельности из-за различий в компетентности, предполагающей кроме профессиональных качеств и информированность членов трудового коллектива о течении торгово-хозяйственных процессов. Не имея достаточного количества информации, трудовой коллектив (или отдельные его члены) лишен возможности не только принимать управленческие решения, но и участвовать в их подго-

товке и реализации, качественно выполнять функцию самоконтроля.

Таким образом, в переходный к рыночным отношениям период наряду с организационно-экономическими преобразованиями на первый план выдвигаются задачи демократизации и самоуправления. Самоуправление возможно в том случае, если трудовой коллектив включен в так называемую самоуправляющуюся систему организации

Такая структура самоуправления логична, исключает влияние высших органов управления на решение ее внутренних вопросов. Структура и функции управления приведены в соответствие с потребностями организации.

Реализация рассмотренных ранее функций и принципов управления осуществляется путем применения различных методов.

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

Слово «метод» греческого происхождения (*methodos*), что в переводе означает способ достижения какой-либо цели. Через методы управления реализуется основное содержание управленческой деятельности.

По сути способы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки и достижения целей организации, выступают как методы менеджмента. Решая ту или иную задачу менеджмента, методы служат целям практического управления, предоставляя в его распоряжение систему правил, приемов и подходов, сокращающих затраты времени и других ресурсов на постановку и реализацию целей.

Рассматриваемые нами методы менеджмента применяются по отношению к трудовым коллективам в целом и отдельным работникам в частности. Поэтому их следует интерпретировать как способы управленческого воздействия на трудовые коллективы и человека. Такой подход связан с общей концепцией менеджмента как целенаправленного воздействия на управляемые объекты, в качестве которых выступают предприятия, организации, объединения и коллективы трудящихся.



Множественность методов менеджмента и разные подходы к их классификации усложняют задачу выбора тех из них, которые будут более эффективны при решении конкретных управленческих задач. Тенденция к росту числа и разнообразия методов управления требует упорядочения всей их совокупности путем классификации по определенным критериям.

Характеризуя методы управления, необходимо раскрыть их направленность, содержание и организационную форму.

*Направленность* методов управления ориентирована на систему (объект) управления. (фирма, отдел, подразделение, компания и т.д.).

*Содержание* - это специфика приемов и способов воздействия.

*Организационная форма* - воздействие на конкретно сложившуюся ситуацию. Это может быть прямое (непосредственное) или косвенное (постановка задачи и создание стимулирующих условий) воздействие.,

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их сочетания (комбинации). Следует отметить, что в экономической литературе нет единого толкования содержания, объекта воздействия и классификации методов управления.

Одни авторы классифицируют методы управления в зависимости от их содержания, направленности и организационной формы, что отражает, по сути, административное, экономическое и социальное воздействие на управляемую систему. Другие характеризуют их по способам и приемам воздействия. Так или иначе, но все методы управления органически дополняют друг друга, находятся в постоянном динамическом равновесии.

Направленность методов управления всегда одна и та же - на людей, осуществляющих различные виды трудовой деятельности.

Следует исходить из того, что в конкретном методе управления определенным образом сочетаются (взаимодействуют) и содержание, и направленность, и организационная форма. В связи с этим можно выделить следующие методы управления.

Организационно-административные, основанные на прямых директивных указаниях; экономические, обусловленные экономическими стимулами;

социально-психологические, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников.

### **Организационно-административные методы управления**

Объективной основой использования этих методов управления выступают организационные отношения, составляющие часть механизма управления. Поскольку через их посредство реализуется одна из важнейших функций управления - функция организации, задача организационно-административной деятельности состоит в координации действий подчиненных. Мы совершенно справедливо критиковали и критикуем рычаги административного управления. Однако следует иметь в виду, что никакие экономические методы не смогут существовать без организационно-административного воздействия, которое обеспечивает четкость, дисциплинированность и порядок работы коллектива. Важно определить оптимальное сочетание, рациональное соотношение организационно-административных и экономических методов.

Подход, согласно которому сфера воздействия экономических методов расширяется только за счет вытеснения организационно-административных методов управления, нельзя признать правомерным, как ни с научной, так и ни с практической точки зрения, так как механизмы их действия принципиально различаются. Организационно-административные методы в основном опираются на власть руководителя, его права, присущую организации дисциплину и ответственность. Руководитель представляется здесь как администратор, субъект власти, опирающийся на предоставленное ему в этом право. Однако административные методы не следует отождествлять с волевыми и субъективными методами руководства, т.е. администрированием.

Организационно-административные методы оказывают прямое воздействие на управляемый объект через приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, контроль за их выполнением, систему администра-

тивных средств поддержания трудовой дисциплины. Они призваны обеспечить организационную четкость и дисциплину труда. Эти методы регламентируются правовыми актами трудового и хозяйственного законодательства, основными целями которого являются: правовое регулирование трудовых отношений, укрепление законности, защита прав и законных интересов предприятия и его работников в соответствии с ТК и другими законодательными актами.

В рамках организации возможны три формы проявления организационно-административных методов:

- 1) обязательное предписание (приказ, запрет и т.п.);
- 2) согласительные (консультация, компромисс);
- 3) рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предложение, общение и т.п.).

Как правило, это прямые задания и распоряжения вышестоящих органов управления (волевое воздействие руководителя на подчиненных), которые направлены на соблюдение законов и постановлений, приказов и распоряжений руководителей в целях оптимизации производственных процессов. Организационно-административные методы отличает от других четкая адресность директив, обязательность выполнения распоряжений и указаний, невыполнение которых рассматривается как прямое нарушение исполнительской дисциплины и влечет за собой определенные взыскания. Директивные команды обязательны для выполнения, причем в установленные сроки, даже если это невыгодно исполнителю. По существу организационно-административные методы – это методы принуждения, которые сохраняют свою силу до тех пор, пока труд не превратится в первую жизненную потребность.

В общем виде система организационно-административных методов может быть представлена как совокупность двух равнозначных элементов: воздействие на структуру управления (регламентация деятельности и нормирование в системе управления) и на процесс управления (подготовка, принятие, организация выполнения и контроль за управленческими решениями).

Организационное воздействие на структуру управления осуществляется в большинстве случаев путем организацион-

ного регламентирования, нормирования, организационно-методического инструктирования и проектирования.

В практике управленческой деятельности административное воздействие связано, как правило, с тремя типами подчинения:

- 1) вынужденное и внешне навязанное. Оно сопровождается неприятным чувством зависимости и понимается подчиненными как нажим «сверху»;
- 2) пассивное. Для него характерно удовлетворение, связанное с освобождением от принятия самостоятельных решений;
- 3) осознанное, внутренне обоснованное.

В целом организационно-административные методы руководства существуют в форме организационного и распорядительного воздействия.

Анализ содержания управления организацией показал, что, в сущности, вся система пронизана организационно-распорядительной деятельностью. Организационно-административное воздействие включает в себя следующие компоненты: виды и типы воздействия, адресат, постановка задания и определение критерия его выполнения, установление ответственности, инструктаж подчиненных и т.д.

В организации эти методы служат средством прямого воздействия на процесс производства и труд работников, что позволяет координировать выполнение ими отдельных функций или решение общей задачи. Это создает благоприятные условия для существования и развития управляемой системы, оказывает целенаправленное воздействие на объект управления. К характерным особенностям прямого воздействия относится непосредственная связь руководителя и подчиненного. Однако в целом прямые воздействия в конечном счете ведут к усилению пассивности подчиненных, а иногда и к скрытому неповиновению. Поэтому наиболее эффективны косвенные методы воздействия, которые осуществляются посредством постановки задачи и создания стимулирующих условий.

### **Экономический метод управления**

Экономическим методом управления отводится центральное место. Это обусловлено тем, что отношения управления определяются в первую очередь экономическими отношениями

и лежащими в их основе объективными потребностями и интересами людей.

Принципиальный вопрос коллективной организации труда в фирме - овладение экономическими методами управления, которые применительно к управлению организацией представляют собой совокупность экономических рычагов, с помощью которых достигается эффект, удовлетворяющий требованиям коллектива в целом и личности в частности. Другими словами, поставленная цель достигается воздействием на экономические интересы управляемого объекта.

Чтобы экономические методы управления были действенными, необходимо как минимум обеспечить «отзывчивость» организации на экономические рычаги. Без этого теряет смысл расширение прав структурных единиц и самофинансирование организации. В свою очередь расширение самостоятельности ведет к большей свободе коллективов в хозяйственной деятельности и экономическим методам руководства. Только в условиях обоснованной самостоятельности возможен реальный переход к экономическим методам руководства: коллектив распоряжается материальными фондами, полученным доходом (прибылью), зарплатой и реализует свои экономические интересы. Экономические методы способствуют выявлению новых возможностей, резервов, что особенно важно в переходный к рыночным отношениям период. Речь идет об изменении системы материального стимулирования с учетом экономических интересов всех участников производственного процесса. Проблема здесь в том, чтобы создать условия, при которых бы экономические методы были действенны и целенаправленны.

Вся сложность проблемы состоит в обеспечении комплексной субординации хозяйственных связей и экономических зависимостей трудового коллектива в отношениях с организациями, учреждениями, иными структурами народнохозяйственного комплекса и членами своего коллектива. Выпадение или ослабление какого-либо звена в этой системе связей снижает эффективность экономического руководства.

Перестройка экономического механизма по совершенствованию планирования, экономического стимулирования и управления должна обеспечить необходимые социально-экономические предпосылки реализации программы перехода на

работу в условиях рынка. Для этого коренным образом должны измениться методология и технология планирования, в основе которых лежит нормативный метод. С учетом нормативов формируются взаимоотношения организации как с вышестоящими органами управления, так и с бюджетом. Применение стабильных нормативов позволит улучшить систему образования средств, остающихся в распоряжении организации для решения различных экономических и социальных задач. Т.е. после осуществления обязательных отчислений и платежей (отчислений от доходов в бюджет и отчислений органам управления для образования централизованных резервов и фондов, предназначенных для финансирования мероприятий по, развитию всей системы подведомственных предприятий, а также для оказания помощи предприятиям, имеющим финансовые затруднения) образуются фонды производственного и социального развития и оплаты труда. В конечном итоге формируются доходы (прибыль) организации. В некоторых рыночных структурах эти фонды не выделяются, а образованная прибыль по решению трудового коллектива распределяется на развитие производственной и материальной сфер.

Основной смысл всей работы в этом направлении сводится к тому, чтобы поставить органы руководства и трудовые коллективы в такие условия, при которых бы они могли максимально полно учитывать экономические последствия их управленческой и производственной деятельности.

Таким образом, основная задача изменения хозяйственного механизма состоит в том, чтобы создать такие экономические и организационные условия, при которых бы организация выполняла возложенные на нее функции на самом высоком уровне.

В отличие от организационно-административных экономические методы руководства предполагают разработку общих планово-экономических показателей и средств их достижения.

Это своего рода экономический механизм в хозяйственных отношениях. В результате повышения действенности экономических рычагов и стимулов формируются такие условия, при которых трудовой коллектив и его члены побуждаются к эффективной работе не столько административным влиянием (приказы, директивы, указания и т.п.), сколько экономическим

стимулированием. На основании экономических методов управления должны развиваться и укрепляться организационно-административные и социально-психологические методы, повышаться профессионализм и культура их применения.

В условиях рынка экономические методы руководства получают дальнейшее развитие, расширится сфера их действия, будет преодолен формальный хозрасчет, повысится действенность и результативность экономических стимулов, что позволит поставить каждого работника и каждый коллектив в такие экономические условия, при которых появится возможность наиболее полно сочетать личные интересы с общегосударственными. Используя личную экономическую заинтересованность, можно добиться целей, поставленных государством перед той или иной организацией. Конкретный набор и содержание рычагов экономического воздействия определяются спецификой управляемой системы. В соответствии с этим в управленческой практике экономические методы руководства чаще всего выступают в следующих формах: планирование, анализ, хозрасчет, ценообразование, финансирование. Для решения экономических задач в управлении организацией широко применяются и экономико-математические методы, поскольку основным свойством экономических задач является большое число ограничительных условий и множество решений. Их экономическую сущность может выразить математическая модель, представляющая собой систему ограничительных условий, налагаемых на неизвестные переменные. С помощью экономико-математических методов можно получить конкретные данные, характеризующие то или иное экономическое явление, и найти наиболее эффективные решения. Здесь налицо своеобразная «обратная связь»: не только математика служит развитию экономики, но и экономика способствует развитию математики. Однако в этой области пока существует определенный разрыв: потребности экономики опережают возможности математики. Чаще всего применяются линейные модели, предназначенные для решения различного рода экономических задач, в то время как почти все зависимости в экономике нелинейны.

Экономическая практика обусловила появление ряда математических дисциплин: математическое программирова-

ние, теория игр, массовое обслуживание, управление запасами, исследование операций и др.

Несмотря на характерное для современного этапа усиление роли экономических рычагов и стимулов, не следует ограничивать организационно-административные методы воздействия, которые за счет централизации управления помогают выполнять напряженные плановые задания.

### **Социально-психологические методы**

Установлено, что результаты труда во многом зависят от целого ряда психологических факторов. Умение учитывать эти факторы и с их помощью целенаправленно воздействовать на отдельных работников поможет руководителю сформировать коллектив с едиными целями и задачами. Социологические исследования свидетельствуют о том, что если успех деятельности хозяйственного руководителя на 15 % зависит от его профессиональных знаний, то на 85 % - от умения работать с людьми.

Зная особенности поведения, характера каждого отдельного человека, можно прогнозировать его поведение в нужном для коллектива направлении. Это связано с тем, что каждой группе свойствен свой психологический климат. Поэтому существенным условием образования и развития трудовых коллективов является соблюдение принципа психофизиологической совместимости. Японские социологи утверждают, что от настроения, желания человека работать и оттого, какая морально-психологическая обстановка в коллективе, производительность труда примерно в 1,5 раза может увеличиться или в несколько раз уменьшиться.

Главная цель применения этих методов - формирование в коллективе положительного социально-психологического климата, благодаря чему в значительной мере будут решаться воспитательные, организационные и экономические задачи. Другими словами, поставленные перед коллективом цели могут быть достигнуты с помощью одного из важнейших критериев эффективности и качества работы - человеческого фактора. Умение учитывать это обстоятельство позволит руководителю целенаправленно воздействовать на коллектив, создавать благоприятные условия для труда и в конечном счете формировать коллектив с едиными целями и задачами.



Основное средство воздействия на коллектив - убеждение. Убеждая, руководитель должен максимально полно учитывать природу человеческого поведения и человеческих отношений в процессе совместной деятельности. Понимание руководителем биологической природы и внутреннего мира личности помогает ему подобрать наиболее эффективные формы сплочения и активизации коллектива. Объектом же социально-психологического руководства в трудовом коллективе являются взаимоотношения работников, их отношение к средствам труда и окружающей среде. Необходимость использования в практике управления организацией социально-психологических методов руководства очевидна, так как они позволяют своевременно учитывать мотивы деятельности и потребности работников, видеть перспективы изменения конкретной ситуации, принимать оптимальные управленческие решения. Приемы и способы социально-психологического воздействия во многом определяются подготовленностью руководителя, его компетентностью, организаторскими способностями и знаниями в области социальной психологии.

Социально-психологические методы руководства требуют, чтобы во главе коллектива были люди достаточно гибкие, умеющие использовать разнообразные аспекты управления. Успех деятельности руководителя в этом направлении зависит от того, насколько правильно применяет он различные формы социально-психологического воздействия, которые в конечном счете сформируют здоровые межличностные отношения. В качестве основных форм такого воздействия можно рекомендовать: планирование социального развития трудовых коллективов, убеждение как метод воспитания и формирования личности, экономическое соревнование, критику и самокритику, постоянно действующие производственные совещания, которые выступают как метод управления и как форма участия трудящихся в управлении, различного рода ритуалы и обряды.

### **Метод самоуправления**

Одна из важнейших задач в развитии организации – это создание наиболее благоприятных условий для реализации возможностей человека. В связи с этим появятся благодаря внедрению механизма, предусматривающего широкие права самостоятельных хозяйственных звеньев и их трудовых кол-

лективов в сочетании с высокой ответственностью за конечные результаты работы и развитыми формами демократического управления - самоуправления.

При изучении проблемы самоуправления возникает ряд вопросов: как понимать самоуправление и каковы внешние и внутренние формы его проявления? каков уровень развития самоуправления в современных условиях? как зависят система планирования, организационная структура, хозяйственные отношения, оплата труда и другие подсистемы управления от развития самоуправления?

*Самоуправление* трактуется нами как демократизация управления, обеспечивающая работникам возможность участвовать в процессе принятия решений, влиять на положение дел в организации. Понятие «самоуправление» выражает довольно устойчивый тип социального образования или общественных отношений.

Полностью самоуправляемой считается система, не имеющая над собой ни одного вышестоящего органа управления (например, частная фирма).

Организация самоуправляема частично в том случае, если она представляет собой объект (элемент, звено, подсистему) в более сложной иерархической структуре (ряд предприятий и фирм входят в состав ОАО). Степень такой самоуправляемости определяется мерой централизации (децентрализации) или соотношением между внешним управлением, реализуемым со стороны вышестоящего органа, и внутренним управлением, исходящим от управляющего субъекта системы. Таким образом, самоуправление на любом уровне управления представляется как процесс превращения человека, всего трудового коллектива из объекта управленческой деятельности в ее субъект. Это особый вариант организации управления, когда коллектив сам решает вопросы комплектования бригады либо иного коллективного формирования, распределения трудовых функций и совместного заработка. Речь идет о простейшем виде коллективности, ассоциации трудящихся, регулирующей реальное соединение работников со средствами производства и распределение по труду, т.е. осуществляющей ключевые организационно-экономические процессы. Самоуправление в этом смысле соединяет в себе труд и управление, иными словами,

складывается новый тип социально-экономических отношений между равноправными субъектами в процессе их совместной трудовой деятельности по поводу управления. Такие отношения условно можно назвать подходом «снизу». Примером подобных преобразований «снизу» являются хозрасчетные бригады, подрядные и арендные коллективы. Именно на этом, низшем, но основном, уровне самоуправления вырабатываются те направления и способы его дальнейшего развития и углубления, которые могут быть распространены и на более «высокие» ступени управления.

Такой принцип управления экономикой, как демократический централизм, отмирает, поскольку управление не просто изменяет количественный баланс между централизмом и демократией, а предполагает новое понимание синтеза между ними и новую роль руководящего центра.

В сложившихся экономических условиях необходимо отойти от рассуждений о том, насколько следует ослабить или усилить централизм. Нужен такой подход к централизации и децентрализации в управлении организацией, согласно которому централизация обеспечит гармоничное, системное развитие отрасли в целом, а децентрализация - принятие и реализацию «свободных» решений каждого трудового коллектива, работающего на принципах самоуправления. Другими словами, речь идет о признании прав субъекта управления не только за государственными органами и общественными организациями, но и за социальными группами и трудовыми коллективами. Кроме того, следует учитывать и то, что «прямые» демократические принципы имеют свои пределы эффективности и не могут влиять на решение всех без исключения управленческих вопросов. В итоге выявляются функции (обязанности) и их распределение по уровням управления, при котором самоуправление может быть наиболее эффективным. Такой подход отражает тактику и стратегию руководства коллективами, где родились и получили распространение различные формы коллективной организации труда. В этих условиях принцип демократического централизма превращается в принцип демократического управления, что в идеале соответствует самоуправлению. Характер самоуправления в рыночных структурах независимо от его проявления объективно способствует развитию

и совершенствованию самоуправления, так как личный экономический и социальный интерес каждого участника производственного процесса ставится в зависимость от эффективности управления организацией в целом. Коллективная материальная и моральная заинтересованность побуждает всех членов трудового коллектива участвовать в обсуждении всех аспектов хозяйственной деятельности, принятии и реализации управленческих решений только на коллективной основе. Обязательным становится и участие в проведении учета контроля за мерой труда и потребления, сохранением товарно-материальных ценностей. Таким образом, функция контроля трансформируется в самоконтроль. Самоуправление предусматривает не только выбор и самостоятельное принятие коллективом тех или иных решений, но и их обязательное выполнение его членами. Кроме того, каждый член коллектива несет личную ответственность за выполнение решений.

Все зависит от уровня и форм производственной демократии. Основными формами такой демократии являются:

1) соучастие в управлении - право работников на получение информации о функционировании организации, о планах администрации, на выражение своего мнения, на привлечение к управлению фирмой с правом совещательного голоса и на представительство в органах управления на условиях меньшинства;

2) «управление - право на участие в принятии решений, наложение вето на отдельные постановления, принимаемые администрацией, самостоятельное решение некоторых вопросов производственного и социального характера, на равное представительство в органах управления фирмой;

3) внутренний (рабочий) контроль - право контроля за действиями администрации с правом вето без прямого привлечения работников к управлению делами организации;

4) самоуправление - право как на прямое управление предприятием по главным направлениям на основе принципа «один человек - один голос», так и на косвенное (через избранных представителей) - по всем остальным (не главным). В этом случае высшим органом управления становится общее собрание всех работников фирмы, а исполнительная власть делегируется администрацией. Самоуправление возможно только в

таких экономических условиях, в которых каждый работник и трудовые коллективы реализуют себя в качестве субъектов собственности. В условиях самоуправления труд соединяется с управлением через отношения собственности. Так как экономической формой их реализации является полный хозрасчет, то более благоприятные условия для развития самоуправления складываются на нижнем уровне, где хозрасчетные отношения проявляются наиболее значимо. Развитие и внедрение полного хозрасчета и самофинансирования подводит прочный экономический фундамент под процессы самоуправления и демократизации всей деятельности коллектива. Однако коллективное самоуправление развивается с большим трудом. Наряду с общими причинами торможения процесса (инерция, администрирование, старые методы руководства) существуют и причины внутри трудовых коллективов (разная квалификация, конфликтность, профессиональная пригодность). Кроме того, в действительности сложно определить соотношение между самостоятельностью и самоуправлением. Данные понятия не тождественны. За термином «самостоятельность» скрываются неоднозначные, разнородные экономические явления. Так, в преобладающем большинстве случаев расширение самостоятельности в определенных ее формах означало усиление экономической власти администрации на разных уровнях, а не развитие самоуправления. Это одно из основных противоречий самоуправления в организации. Возникла проблема распространения подрядных принципов организации труда на административно-управленческий аппарат высшего звена. Анализ участия в управлении коллективом показывает, что одна часть работников занимается управлением активно, а другая (большая часть) - пассивно. Это объясняется их неравным «доступом» к управленческой деятельности из-за различий в компетентности, предполагающей кроме профессиональных качеств и информированность членов трудового коллектива о течении торгово-хозяйственных процессов. Не имея достаточного количества информации, трудовой коллектив (или отдельные его члены) лишен возможности не только принимать управленческие решения, но и участвовать в их подготовке и реализации, качественно выполнять функцию самоконтроля.

Таким образом, в переходный к рыночным отношениям период наряду с организационно-экономическими преобразованиями на первый план выдвигаются задачи демократизации и самоуправления. Самоуправление возможно в том случае, если трудовой коллектив включен в так называемую самоуправляющуюся систему организации. Такая структура самоуправления логична, исключает влияние высших органов управления на решение ее внутренних вопросов. Структура и функции управления приведены в соответствие с потребностями организации.

Причины, побуждающие вступать людей в неформальные отношения, можно сгруппировать следующим образом:

1) *чувство принадлежности*. Удовлетворение потребности в чувстве принадлежности – одна из самых сильных наших эмоциональных потребностей. Поскольку большинство формальных организаций сознательно лишает людей возможностей социальных контактов, рабочие вынуждены обращаться к неформальным организациям, чтобы эти контакты обрести;

2) *взаимопомощь*. Естественно, можно обратиться за помощью к своему формальному начальнику. Однако одни считают, что начальник может плохо о них подумать (здесь срабатывает принцип «не создавай проблемы начальству»), другие боятся критики и т.п. В этих и других случаях люди часто предпочитают прибегать к помощи своих коллег;

3) *защита*. Люди всегда знали, что сила – в единстве. В силу этого важной причиной вступления в неформальную организацию является осознанная потребность в защите;

4) *общение*. Люди хотят знать, что происходит вокруг них. Поскольку во многих формальных организациях система внутренних контактов довольно слабая, а иногда руководство намеренно скрывает от своих подчиненных определенную информацию, доступ к неформальному получению информации (слухам) возможен только в неформальной организации;

5) *симпатия*. Люди часто присоединяются к неформальным группам просто для того, чтобы быть ближе к тому, кто им симпатичен.

Для эффективного функционирования менеджмента должна быть создана организация, в которой осуществляется деятельность менеджеров.

Понятие организации с течением времени претерпело ряд существенных изменений. На начальном этапе организация представлялась как структура любой системы. Когда «менеджмент» как наука выделился в самостоятельную область знаний, слово «организация» стало ассоциироваться с сознательно определенной, заданной структурой ролей, функций, прав и обязанностей, принятых на предприятии (в фирме). Т.е. под «организацией» следует понимать предприятие, фирму, учреждение, ведомство и иные трудовые формирования.

Из всего многообразия определений понятия «организация» можно выделить следующие.

1. Организация как процесс, посредством которого создается и сохраняется структура управляемой либо управляющей системы.

2. Организация как совокупность (система) взаимоотношений, прав, обязанностей, целей, ролей, видов деятельности, которые имеют место в процессе совместного труда.

3. Организация как группа людей с общими целями. Чтобы считаться организацией, трудовое формирование должно отвечать следующим обязательным требованиям:

1) наличие не менее двух людей, которые считают себя частью этой группы;

2) наличие по крайней мере одной общественно полезной цели (т.е. желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы;

3) наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Таким образом, организация - это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Концепция жизненного цикла организации. «Жизнь» организации подобна жизни человека, времени существования любого предмета труда или услуги. Она имеет свои фазы и особенности развития.

Согласно концепции жизненного цикла организации вся ее деятельность проходит ряд стадий начиная с рождения, расцвета вплоть до прекращения существования или коренной модернизации. Нами представлено пять основных фаз развития организации, каждая из которых имеет определенные

цели, признаки, стиль руководства, задачи и организацию труда.

*Фаза 1* – рождение организации. Для нее характерны: определение главной цели, заключающейся в выживании; кризис стиля руководства (руководство одним лицом); основная задача - выход на рынок; организация труда - стремление к максимальному увеличению прибыли.

*Фаза 2* – детство и юность. Отличительные особенности: главная цель - кратковременная прибыль и ускоренный рост; выживание за счет жесткого руководства; основная задача - укрепление и захват своей части рынка; организация труда - планирование прибыли, увеличение жалования и заслуг.

*Фаза 3* – зрелость. Главная цель — систематический, сбалансированный рост и формирование индивидуального имиджа; эффект руководства за счет делегирования полномочий (децентрализованное руководство); основная задача - рост по разным направлениям, завоевание рынка, учет разнообразных интересов; организация труда - разделение и кооперация, премия за индивидуальный результат.

*Фаза 4* – старение организации. По сути это высшая ступень ее зрелости. Главная цель в развитии организации - сохранить достигнутые результаты (остаться на «завоеванных» позициях); в области руководства эффект достигается за счет координации действий; основная задача - обеспечить стабильность, свободный режим организации труда, участие в прибылях.

*Фаза 5* - возрождение организации. Главная цель на этой фазе развития состоит в обеспечении оживления по всем функциям; ее рост - за счет коллективизма; главная задача - омолаживание; в области организации труда - внедрение НОТ, коллективное премирование.

Общие характеристики организаций. Все организации отличаются друг от друга по различным аспектам (функциям, методам и принципам управления, сложности операций и процедур и т.п.). Вместе с тем они имеют общие для всех организаций характеристики

1. *Ресурсы.* Целью всякой организации является наличие и преобразование ресурсов, которые используются ею для достижения ее тактических и стратегических целей. Основные ре-



сурсы - это люди (трудовые ресурсы), основные и оборотные средства, технологии и информация.

2. *Зависимость от внешней и внутренней среды.* Это одна из самых значительных характеристик организации. Ни одна организация не может функционировать изолированно, независимо от внешних ориентиров. Они во многом зависимы от внешней среды. Это условия и факторы, возникающие в окружающей среде независимо от деятельности организации, так или иначе воздействующие на нее.

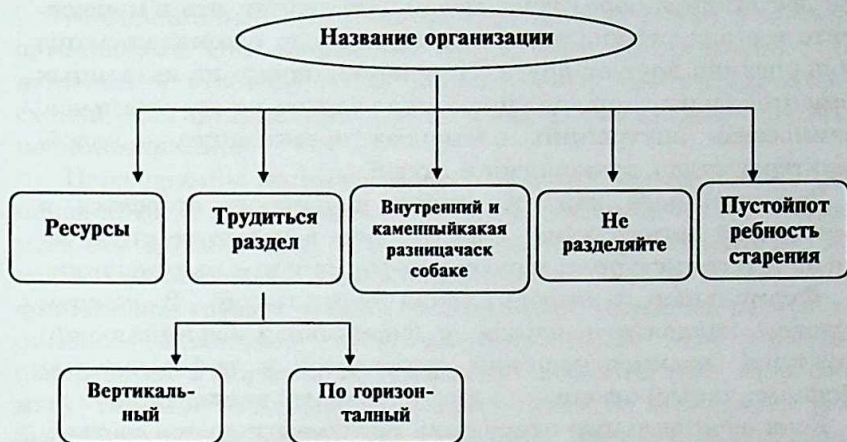
Различают факторы внешней и внутренней среды организации.

Рассматривая влияние внешней среды на организацию, следует иметь в виду, что их воздействие неодинаково. Поэтому важно уметь выявить наиболее существенные факторы внешнего влияния и выработать эффективные способы реагирования на него.

Под внутренней средой организации понимают ситуационные факторы внутри организации. Так как организации представляют собой созданные людьми системы, то их внутренние факторы в основном являются результатом управленческих решений. По сути это хозяйственный организм организации, ее структура. В связи с этим процесс управления организацией можно представить в виде схемы.

*Цели организации.* Организацию следует рассматривать как средство достижения целей. *Цели* - это конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться трудовой коллектив.

Организация имеет всегда хотя бы одну общую цель, к достижению которой стремятся все члены трудового коллектива. На практике весьма редко встречаются организации, имеющие только одну цель. Организации, имеющие несколько взаимосвязанных целей, называют *сложными организациями*. Важно, чтобы намеченные трудовым коллективом цели были реальными и выполнимыми. На практике в процессе планирования руководство организацией разрабатывает цели и сообщает их членам организации. Однако этот процесс не имеет односторонней направленности, так как в выработке тактических целей принимают участие все члены трудового коллектива.



Процедура совместного определения цели является главным мотивом и координирующей силой организации, так как в результате этого каждый член организации знает, к чему он должен стремиться.

*Структура организации* - это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достичь целей организации.

*Задача* - это предписанная работа или ее часть (операции, процедуры), которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки.

С технологической точки зрения задачи предписываются не работнику, а должности. В соответствии со структурой организации каждой должности предписан ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации.

*Технология* — это сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации и людях.

Задачи и технология тесно взаимосвязаны. Выполнение задачи предполагает использование конкретной технологии.

**Люди (трудовые ресурсы).** Это пятый и наиболее значимый элемент внутренней среды организации. Цели организа-

ции достигаются через труд людей. Это значит, что в менеджменте все внутренние элементы никогда не рассматриваются изолированно друг от друга. Изменения одного из названных элементов будут в определенной мере влиять на все остальное. Взаимосвязь внутренних элементов организации - целей, структуры, задач, технологии и людей.

Рассмотренные характеристики и понятия относятся к формальной организации. Вместе с тем в практике управления определенную роль играют и неформальные организации.

Формальная и неформальная организации. В каждом трудовом коллективе наряду с формальной (официальной) структурой взаимоотношений существуют и неформальные (неофициальные) отношения между членами коллектива.

Если официальные отношения регламентируются соответствующими инструментами, приказами, распоряжениями, то неофициальные не регламентируются никем и ничем. Поэтому следует иметь в виду, что процесс управления относится к созданию и функционированию формальной организации. Однако надо знать, что внутри всякой формальной организации существуют и неформальные организации, которые в определенной мере влияют на политику первой организации. Это связано с тем, что каждый член трудового коллектива принадлежит одновременно ко многим группам.

Группы людей, созданные по воле руководства для достижения целей организации, называются *формальными группами*.

Первейшей их функцией является выполнение конкретных задач и достижение целей организации. Отношения между людьми регулируются различного рода нормативными документами: законами, постановлениями, приказами, распоряжениями и т.д.

Стихийно образовавшаяся группа людей, вступивших в регулярное взаимодействие для достижения определенных целей (цели), признается *неформальной группой (организацией)*.

Отношения между членами такой группы формируются на основе личных симпатий. Члены группы связаны общностью взглядов, склонностей и интересов. Здесь нет списка членов коллектива, указаний на обязанности, согласованные роли.

Неформальные, или теневые, группы существуют в каждой организации. Они неизменно «вырастают» из дружеских отношений и отношений, не определяемых организационной схемой. Для организации важно, чтобы неформальные группы не доминировали.

Цена дружбы не имеет ничего общего с формальными отношениями и компетентностью, но их влияние на дело формальной организации может быть весьма существенным. И, когда задействовано большое количество людей, власть неофициальной группы заметно усиливается. Наиболее распространенное использование и злоупотребление этой властью выражается в форме неофициального общения (так называемый «тайный» телеграф). Ни одни новости не передаются так быстро, как по неформальным каналам. Это один из способов, с помощью которого неформальная группа осуществляет свою власть (*неформальная коммуникация*).

Другой способ, которым пользуется неформальная группа для того, чтобы проявить свою власть, - это ее способность действовать или бездействовать. В практике управления имеется немало примеров, когда организации были поставлены «на колени» несанкционированным менеджментом (сюда не включаются забастовки, так как они санкционированы профсоюзом и носят законный характер).

Несанкционированное установление производственных норм - это один из путей, благодаря которому неформальные группы оказывают негативное влияние на людей. Вместе с тем некоторые организации могут быть спасены, так как неформальные группы могут работать более усердно, чем установлено нормами. Суть состоит в том, что неформальная группа может работать на то, продвигать предмет вперед или тормозить развитие организации.

Причины, побуждающие вступать людей в неформальные отношения, можно сгруппировать следующим образом:

- 1) *чувство принадлежности*. Удовлетворение потребности в чувстве принадлежности - одна из самых сильных наших эмоциональных потребностей. Поскольку большинство формальных организаций сознательно лишает людей возможностей социальных контактов, рабочие вынуждены обращаться к неформальным организациям, чтобы эти контакты обрести;

2) *взаимопомощь*. Естественно, можно обратиться за помощью к своему формальному начальнику. Однако одни считают, что начальник может плохо о них подумать (здесь срывается принцип «не создавай проблемы начальству»), другие боятся критики и т.п. В этих и других случаях люди часто предпочитают прибегать к помощи своих коллег;

3) *защита*. Люди всегда знали, что сила - в единстве. В силу этого важной причиной вступления в неформальную организацию является осознанная потребность в защите;

4) *общение*. Люди хотят знать, что происходит вокруг них. Поскольку во многих формальных организациях система внутренних контактов довольно слабая, а иногда руководство намеренно скрывает от своих подчиненных определенную информацию, доступ к неформальному получению информации (слухам) возможен только в неформальной организации;

5) *симпатия*. Люди часто присоединяются к неформальным группам просто для того, чтобы быть ближе к тому, кто им симпатичен.

Характеристики неформальных организаций. Неформальные организации одновременно могут быть похожими и непохожими на формальные организации. Поэтому можно выделить признаки, характеризующие неформальные организации:

1) *социальный контроль*. Неформальные организации осуществляют социальный контроль за своими членами. Речь идет об установлении и укреплении норм - групповых эталонов приемлемого и неприемлемого поведения. Естественно, тех, кто нарушает эти нормы, ждет отчуждение.

Менеджеру в этой связи следует знать, что социальный контроль, осуществляемый неформальной организацией, может оказать положительное влияние на достижение целей формальной организации;

2) *сопротивление переменам*. В неформальных организациях всегда наблюдается тенденция к сопротивлению переменам. Частично это объясняется тем, что перемены могут.

Слово «стиль» греческого происхождения. Первоначально оно означало стержень для писания на восковой доске, а позднее употреблялось в значении «почерк». Отсюда можно считать, что стиль руководства - это своего рода «почерк» в дейст-

виях менеджера. Более полное определение *стиля руководства*: относительно устойчивая система способов, методов и форм практической деятельности менеджера.

Кроме того, под стилем управления понимают манеру и способ поведения менеджера в процессе подготовки и реализации управленческих решений. Все определения стиля управления сводятся к совокупности характерных для менеджера приемов и способов решения задач управления, т.е. *стиль* - это система постоянно применяемых методов руководства.

Как видно, стиль и метод руководства существуют в определенном единстве. Стиль представляет собой форму реализации методов руководства, принятую данным менеджером в соответствии с его личными, субъективно-психологическими характеристиками.

Каждому из сложившихся методов руководства адекватен вполне определенный стиль управления. Это значит, что каждый метод для своей реализации нуждается в личностях, обладающих вполне определенными качествами. Кроме того, метод управления является более подвижным и чувствительным к новым потребностям в сфере управленческих отношений, чем стиль руководства. Стиль как явление производственного порядка в определенной мере отстает от развития и совершенствования методов управления и в связи с этим может вступать с ним в противоречие. Т.е. вследствие определенной автономизации стиль руководства в качестве отражения устаревших методов управления может привносить в них новые, более прогрессивные элементы.

Единство методов и стиля руководства состоит в том, что стиль служит формой реализации метода. Менеджеру присущим только ему стилем руководства в своей деятельности может использовать различные методы управления (экономические, организационно-административные, социально-психологические).

Как видно, стиль руководства - явление строго индивидуальное, так как он определяется специфическими характеристиками конкретной личности и отражает особенности работы с людьми и технологию принятия решения именно данной личности. Регламентируется стиль личными качествами менеджера.

В процессе трудовой деятельности формируется некоторый строго индивидуальный тип, «почерк» руководителя, действия которого повторить в деталях практически невозможно. Как нет двух одинаковых отпечатков пальцев на руке, так и не существует двух одинаковых менеджеров с одинаковым стилем руководства.

Впервые вопрос о стилях руководства был рассмотрен К.Левиным, который выделил авторитарный, демократический и анархический стили. Данный подход и положен автором в основу классификации стилей руководства. Для *авторитарного (автократического) стиля* характерна централизация власти в руках одного руководителя, требующего, чтобы о всех делах докладывали только ему. Стилю присущи ставка на администрирование и ограниченные контакты с подчиненными. Такой менеджер единолично принимает (или отменяет) решения, не давая возможности проявить инициативу подчиненным, категоричен, часто резок с людьми. Всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, наставляет, но никогда не просит. Иными словами, основное содержание его управленческой деятельности состоит из приказов и команд

Для автократа характерны догматизм и стереотипность мышления. Все новое воспринимается им с осторожностью или вообще не воспринимается, так как в управленческой работе он практически пользуется одними и теми же методами. Т.е. вся власть сосредоточена в руках руководителя-автократа. Даже размещение людей в процессе проведения совещаний подчинено его идеологии. Это создает напряженную обстановку, так как подчиненные в этом случае желали бы избежать тесного контакта с таким менеджером.

Руководитель становится автократом тогда, когда он по своим качествам стоит ниже людей, которыми руководит, или если его подчиненные имеют слишком низкую общую и профессиональную культуру.

Данный стиль не стимулирует инициативу подчиненных, она, наоборот, часто наказуема автократом, что делает невозможным повышение эффективности работы организации. Под началом автократа неприятно работать, ибо увольнение «неудобных» является целью его управленческой деятельности. В споре он часто произносит сакраментальную фразу: «Мы с то-

бой не сработаемся». В таких условиях естественно отсутствует удовлетворенность трудом, так как подчиненные автократу сотрудники считают, что их творческие силы не находят должного применения.

Менеджер, использующий преимущественно *демократический стиль*, стремится как можно больше вопросов решать коллегиально, систематически информировать подчиненных о положении дел в коллективе, правильно реагирует на критику. В общении с подчиненными предельно вежлив и доброжелателен, находится в постоянном контакте, часть управленческих функций делегирует другим специалистам, доверяет людям. Требователен, но справедлив. В подготовке к реализации управленческих решений принимают участие все члены коллектива.

Демократичный менеджер при проведении деловых совещаний размещается, как правило, в середине групп. Это создает непринужденную обстановку при обсуждении проблем развития организации

Как видно, приемы и способы воздействия на подчиненных у автократа и демократа существенно разнятся

Руководитель с *либеральным (невмешательским) стилем* руководства практически не вмешивается в деятельность коллектива, а работникам предоставлена полная самостоятельность, возможность индивидуального и коллективного творчества. Такой руководитель с подчиненными обычно вежлив, готов отменить ранее принятое им решение, особенно если это угрожает его популярности. Отличает либералов безынициативность, неосмысленное исполнение директив вышестоящих органов управления.

Из имеющегося арсенала средств воздействия на коллектив основное место у либерала занимают уговоры и просьбы. При выполнении управленческих функций пассивен, можно сказать, «плывет по течению». Менеджер-либерал боится конфликтов, в основном соглашается с мнением подчиненных.

Мягкость в обращении с людьми мешает ему приобрести реальный авторитет, поскольку отдельные сотрудники требуют от него поблажек, которые он и делает, боясь испортить с ними взаимоотношения. Следствием этого может быть панибратство, а «дистанция» руководителя со своими подчиненными на ра-



боте крайне незначительна. В конечном счете руководитель либерального стиля не проявляет сколь-нибудь выраженных организаторских способностей, слабо контролирует и регулирует действия подчиненных и, как следствие, его управленческая деятельность нерезультативна. В конечном итоге все сводится к технологии принятия управленческих решений, в частности менеджера:

1) единолично принимает решение и извещает о нем («чистый автократ»);

2) «внушает» решение;

3) высказывает свои мысли, идеи и предлагает задавать вопросы;

4) предлагает пробное решение в качестве опытного образца (модели) для решения;

5) раскрывает суть проблемы, дает указания, оценивает предложения, принимает решения («чистый» демократ);

6) устанавливает ограничения и просит сотрудников принять решение;

7) позволяет подчиненным действовать без ограничений, установленных руководством «свыше» («чистое невмешательство»).

Исследования немецких ученых выявили зависимость между результатами труда и стилем руководства. Эффективность различных стилей оценивалась в течение трех лет. Самые высокие результаты у коллектива, где преобладает демократический стиль руководства, и самые низкие - либеральный и авторитарный. Исследовались производительность труда, психологический климат, текучесть кадров и прибыль.

Данные высказывания играют определенную роль при описании управления как процесса взаимодействия людей при решении различных вопросов деятельности организации.

Рассмотрим это на конкретных примерах.

Поведенческие (бихевиористские) элементы

1. *Инициативность* - проявляется во всех случаях, когда усилия руководителя направлены на конкретную деятельность или на то, чтобы начать работу, которой до сих пор не занимались, изменить направление и характер усилий подчиненных. Т.е. руководитель может проявлять инициативу или

избегать ее проявления в условиях, когда другие ждут от него конкретных действий.

2. *Информированность* - позволяет руководителю получить доступ к фактам, данным или другим источникам информации. Суть состоит в том, что одни руководители фактору информированности придают основное значение, а другие - второстепенное.

3. *Защита своего мнения* - предполагает занятие определенной позиции. Один тип руководителя может иметь сильное убеждение, но считает при этом опасным отстаивать ту или иную точку зрения; другой избегает отстаивать свои взгляды вследствие отсутствия убеждений или их слабости; третий может смело принять ту или иную точку зрения, чтобы встать в оппозицию или получить какое-либо преимущество.

4. *Разрешение конфликтных ситуаций* - в зависимости от способа разрешения конфликтных ситуаций конфликты могут играть роль факторов, порождающих «разрушение» либо способствующих развитию творческих и консервативных начал. Руководитель, способный разрешить конфликтную ситуацию, вызывает к себе уважение, неспособный вызывает снижение его авторитета у подчиненных.

5. *Принятие решений* - эффективность управленческого труда зависит от типа управления через процессы принятия решений. Решение может приниматься единолично руководителем либо такое право предоставляется другим членам коллектива, т.е. осуществляется коллективная работа в процессе подготовки, принятия и реализации управленческих решений.

6. *Критический анализ* - совокупность методов, приемов изучения (исследования) и решения проблем. Речь идет прежде всего о выявлении альтернативных возможностей повышения эффективности управленческого труда. Это изучение предшествующего опыта, критического анализа явлений и процессов. На основе анализа строится обратная связь в системе руководитель-подчиненный.

Рассмотренные шесть типов управления, которые представлены нами в виде высказываний, вытекают из определенных посылок, связанных с представлениями о путях решения производственных и личностных задач. Как видно, все поведенческие действия руководителя «укладываются» в некую

систему допущений. Однако, какими бы ни были эти допущения, они становятся частью мировоззрения руководителя и управляют его поведением. Эти допущения - предмет теории личного управления.

Для менеджера типа характерны следующие *поведенческие элементы*.

1. *Разрешение конфликтов*. Менеджер типа в конфликтной ситуации однозначно сообщает подчиненным, что им следует делать. Он ставит знак равенства между неповиновением и различием точек зрения. При разрешении конфликта стремится в первую очередь навязать свою точку зрения, отвергая аргументы подчиненных как неприемлемые. Полагая, что его должность автоматически обеспечивает ему власть, он начинает произвольно пользоваться своими должностными правами. Он сообщает подчиненным о том, какая точка зрения является руководящей, и предлагает поступать в соответствии с ней.

Менеджер, ориентированный на формулу, обычно рассматривает проблемную ситуацию как такую, в которой надо обязательно одержать победу над оппонентами. По сути в решении конфликтной ситуации такой руководитель прибегает к «репрессивным мерам» и ведет борьбу за свои идеи «не на жизнь, а на смерть». Он старается принизить заслуги подчиненных и использует тактику угроз и системы наказаний.

2. *Инициативность*. Руководитель задает тон всей последующей деятельности подчиненных. Налицо односторонняя реализация инициативы. До подчиненных доводятся команды, задания и инструкции. Поведение менеджера направлено на сохранение собственной инициативы: «Надо, чтобы ты сделал это и именно так, как я скажу».

Такой подход в реализации инициативы основан на трех сомнительных предположениях:

1) регламентация действий подчиненных говорит о силе руководителя;

2) консультации с подчиненными - признак слабости руководителя;

3) люди хотят, чтобы ими управляли.

3. *Информированность*. Охотно собирает данные о количественных параметрах, объемных показателях, о соответствии

производственных процессов графикам и техническим характеристикам. Его кредо - «мне нужны факты». Поступая таким образом, руководитель типа «узурпирует» право оценивать и интерпретировать информацию. Тем самым он лишает других возможности высказывать суждения, которые заставили бы руководителя признать правоту подчиненного.

Воспринимает информацию с некоторой «опаской», так как заранее настроен на поиск симптомов неблагополучия.

4. *Защита своего мнения.* Руководитель типа, не колеблясь, заявляет всем окружающим независимо от их положения о своем отношении к тому или иному вопросу. Его отличает прямолинейность убеждений и их демонстрация. В силу этого данный руководитель, как правило, откровенный и искренний человек.

Вместе с тем руководителю типа часто присуща «черно-белая» философия. Занимая какую-либо позицию, он делает это без каких-либо оговорок, т.е. типичные безапелляционные высказывания: «все», «никогда», «невозможно» и т.п. Осторожность в суждениях, по его мнению, - это признак слабости. Никогда не слушает доводов подчиненных и не стремится их понять. Поэтому подчиненные перестают высказывать свое мнение, говоря: «Зачем это надо?», «Биться головой о стенку?»

5. *Принятие решений.* Придает значение единоличному принятию решений и никому не позволяет влиять на этот процесс, считая, что только он располагает достаточными знаниями, опытом и полномочиями, необходимыми для принятия решений. Поэтому исключает участие других в принятии решений и предписывает подчиненным лишь функцию исполнителей решений.

Приняв решение, руководитель типа никогда не пересматривает его.

6. *Критический анализ.* Непременный атрибут поведенческого действия руководителя - проверка выполнения качества рабочих заданий. Это объясняется тем, что менеджер типа стремится знать, работают ли подчиненные так, как он от них этого ожидает. Всю необходимую информацию он получает путем непосредственного наблюдения, проверки исполнения и опроса окружающих.

Общение — основная форма человеческого бытия, извечное свойство человека. Французский писатель Сент-Экзюпери называл общение людей роскошью. Эта роскошь делает человека человеком. Отсутствие или недостаток общения деформирует человеческую личность.

Таким образом, общение - важнейшая форма взаимодействия людей. Оно лежит в основе практически всего, что мы делаем. В жизни большинства людей процессы общения занимают до 70 % времени, а менеджеры расходуют на различные виды общения в среднем 80 % своего рабочего времени. Это постоянный процесс, который люди используют для того, чтобы передавать организационные цели, обеспечивать обратную связь и вносить коррективы.

Способность к общению всегда относилась к числу важнейших человеческих качеств. К людям, легко вступающим в контакты и умеющим располагать к себе, мы относимся с симпатией, а с замкнутыми стараемся либо вообще не общаться, либо вступать в ограниченные контакты, лишь в случае крайней необходимости.

Общение служит жизненно важной цели установления взаимосвязей и сотрудничества людей. Практически все проблемы бизнеса тем или иным образом связаны с общением, потому как общение - это процесс передачи идей, мыслей и чувств, доведение их до понимания другими людьми. Данный процесс доминирует в нашей жизни. Многие считают, что общение универсальный элемент человеческого опыта и поэтому воспринимают его как должное. Распространено мнение, что общение - это простой инстинктивный процесс, который дается людям естественно, от рождения. На самом же деле, как показывают исследования, общение невероятно тонкая и сложная деятельность. И от того, насколько грамотно построено общение, зависит немало: результативность переговоров, степень взаимопонимания с партнерами, клиентами и сотрудниками, удовлетворенность работников организации своим трудом, морально-психологический климат в коллективе, взаимоотношения с другими предприятиями и организациями, а также с государственными органами. Менеджмент относится к числу важнейших областей, где общение играет определяющую роль. Для современного менеджера, личности, которая должна рабо-

тать с людьми, способность к общению жизненно необходима. Это самый важный навык, которым должен обладать менеджер. На успешность деятельности организации влияет уровень общительности менеджера

Оценка эффективности производилась по специальной шкале. Высокая эффективность руководства соответствует двум уровням проявления общительности руководителей: 8-10 и 14—15 баллам общительности. Этим уровням отвечает высокая производственная эффективность. Примерно одинаково низкие показатели эффективности руководства имеют место в группах «замкнутых» (до 4 баллов) и «высоко-общительных» (свыше 16 баллов общительности).

Отрицательное влияние сверхнизкой общительности руководителей на результаты труда объяснимо, однако интерес представляет отрицательное влияние, оказываемое на эффективность руководства, высокая общительность руководителя (более 16 баллов).

Каковы же причины такого явления? Казалось бы, чем более общительный человек, тем он более контактный и это не преминет сказаться на результатах труда. На деле это не так. Замкнутость, и высокая, и сверхвысокая общительность ограничивают познавательные возможности руководителей по анализу, изучению и оценке, как членов коллектива, так и ситуации в целом, в которой работает коллектив. Они нередко при принятии управленческих решений могут руководствоваться внешними признаками, что естественно сказывается на их качестве.

Высокая общительность может мешать руководителям сосредоточиваться на решении главных вопросов взаимодействия в коллективе, вызывать трудности в концентрации внимания. Все это отрицательно сказывается на результатах взаимодействия в коллективе, особенно на результатах труда.

Как правило, у членов коллектива есть социально-психологическая установка на определенный уровень общения с руководителями. Сверхобщительные и замкнутые руководители вызывают рассогласование между их поведением и установками членов коллектива, что в целом отрицательно сказывается на формировании социально-психологического климата в коллективе.

Высокообщительные руководители нередко могут просто мешать работе коллектива, отвлекать большим числом контактов.

При взаимодействии с исполнителями срабатывает механизм «блокировки» общения с ним, поэтому общение строится на условиях, далеких от оптимальных.

Менеджер, не обладающий должной чувствительностью к общению, как правило, много времени и энергии тратит впустую, усиливая недовольство подчиненных. Поэтому руководитель должен понимать, что умение общаться - не менее значимый элемент его профессиональной деятельности, чем специальные знания и навыки работы.

#### *Формы и организация общения*

Формы общения. Всякое общение отличается не только содержанием, но и формой. *Форма общения* - это процесс взаимодействия людей, специфика их поведения по отношению друг к другу. Главное в выборе форм общения состоит в том, чтобы в его процессе «друзей не сделать врагами, а врагов сделать друзьями» (Инге фон Ведемайер).

В данном случае речь должна идти о качестве общения, а точнее, о его культуре. Поэтому важно выделить компоненты общения:

- коммуникатор - тот, кто инициирует общение, кто сообщает информацию;
- аудитория (реципиенты) - тот, кому говорят, сообщают информацию;
- общение - то, что говорят, содержание информации;
- средства общения - технические средства, благодаря которым информация попадает получателю.

В преобладающем большинстве случаев решающее значение имеет содержательность общения, его насыщенность для дела смыслом (даже самая лучшая форма общения без содержательной части не может привести к желаемому результату). Однако удачно выбранная форма общения способствует достижению целей организации. Поэтому в каждом конкретном случае форма общения будет разной.

В связи с этим можно выделить две основные формы общения:

1) опосредованное (косвенное) - через посредников, по телефону, факсу, посредством обмена телеграммами и т.п.;

2) непосредственное (контактное) - вступление собеседников в контакт «с глазу на глаз». Непосредственное общение имеет больше достоинств, поскольку обеспечивает прямое восприятие партнеров и их поведение. В данном случае применяются два вида коммуникаций: вербальные (речевые) и невербальные (жесты, мимика, тембр голоса и т.п.).

Поскольку наибольший удельный вес в общении занимают вербальные коммуникации, умение говорить является важной составной частью авторитета менеджера и эффективности достижения целей организации. Люди теряют уважение к косноязычным, проникаясь уважением к тем, кто манипулирует словами с необычайной легкостью. Слово - это раздражитель, на который сердечно-сосудистая система реагирует так же, как и на физические нагрузки. Поэтому впечатление о руководителе (особенно первое) в значительной степени складывается по тому, насколько он умеет пользоваться словом. («Умен ты или глуп, велик ты или мал, не знаем мы, пока ты слово не сказал». Саади.) Требования, которым должна удовлетворять речь руководителя, многообразны. Здесь важны простота и доходчивость, художественная выразительность и эмоциональность, интонация, дикция и др.

Чтобы понять, почему одни менеджеры в процессе общения добиваются успеха, а другие терпят неудачу, необходимо выявить роль информации, которая проходит по каналам общения в организации. Данная информация может быть разделена на три категории:

1) функциональная, передается всем или определенной (заинтересованной) в ней группе лиц для того, чтобы они могли выполнять свои функции. Это информация о политике, целях и задачах организации, директивы и т.п. Она поступает в разных направлениях (вертикально и горизонтально) независимо от степени централизации или децентрализации фирмы. Традиционно обмен такой информацией называется формальным общением, так как она передается по официальным каналам организации;

2) координационная, циркулирует между функциональными подразделениями организации (например, между отделом



сбыта и отделом маркетинга). Поток координационной информации обычно движется в горизонтальном направлении. Необходимое общение здесь происходит при встречах, посредством телефона, служебных писем, объявлений и др. По сути это общение (взаимодействие), связанное с организацией совместной деятельности по решению задач фирмы;

3) оценочная, происходит общение, которое имеет отношение к понятиям, статусу и уважению сотрудников, восприятию партнерами по общению друг друга. Каналы передачи оценочной информации обычно включают награды, поощрения за заслуги, поощрительные письма с благодарностью за выдающийся вклад в деятельность организации.

Организация общения. Общение отличается тем, что в его процессе информация не только передается, но и формируется, уточняется и изменяется. Каждый менеджер заинтересован в том, чтобы информация, которую он адресует собеседнику, не просто им была принята, но и достигла главной цели. Все это указывает на то, что менеджер должен соответствующим образом организовать общение. Слагаемыми организации общения являются его цель, подготовка, непосредственное общение, решение

Цель общения. Процесс общения начинается с формулировки идеи. Этот шаг называется идеизацией, т.е. человек, который хочет общаться, должен передать появившуюся идею. Цели, которые формулирует менеджер, могут быть самыми разными: заключить соглашение, разрешить спорный вопрос, убедить собеседника в чем-либо, получить необходимую информацию и т.п. Чем конкретнее сформулирована цель делового общения, тем больше определенности в последующем. Это особенно важно при выборе тактики общения. Чтобы идею менеджера понял и осознал собеседник, он сам должен иметь о ней четкое представление: что он хочет получить в результате воплощения идеи и какого характера воздействие необходимо оказать на партнера по общению, чтобы цель была достигнута.

Практика показывает, что многие идеи не реализуются лишь потому, что у менеджера нет ясности и продуманности постановки вопроса.

Подготовка к общению. В процессе подготовки к общению рекомендуется подумать о том, как Вы поведете себя, если:

- Ваш собеседник во всем согласится с Вами;
- решительно возразит и перейдет на повышенный тон беседы;

- не отреагирует на Ваши доводы;
- проявит недоверие к Вашим словам и мыслям;
- попытается скрыть свое недоверие.

Таким образом, подготовка к деловому общению предусматривает составление своего рода плана, включающего следующие основные аспекты:

- участники беседы должны располагать временем, достаточным для проведения спокойного, обстоятельного разговора;

- следует предусмотреть обстоятельства, которые могут помешать беседе, и исключить их (шум, громкая музыка, возможность вмешательства в беседу других лиц и т.п.);

- необходимо настроиться на беседу, исключив у себя переживания, которые бы отрицательно повлияли на готовность к общению;

- следует успокоить себя, если предстоящая беседа вызывает слишком сильное волнение, и дополнительно мобилизоваться;

- необходимо подавить у себя чувства, отрицательно влияющие на правильность восприятия собеседника (например, чувство симпатии - антипатии);

- перед беседой, если есть возможность, следует познакомиться с данными на собеседника, имея при этом в виду, что они могут повлиять на процесс восприятия;

- надо заранее предвидеть возможные вопросы, которые может поставить собеседник, и быть готовым к ответу на них, т.е. на этом этапе анализируются участники общения (мужчина, женщина, темперамент, характер, уровень профессиональной подготовки и другие качества), тема и оценивается сложившаяся ситуация.

Каждая личность характеризуется потребностями, мотивациями деятельности, интересами, присущими только ей. Поэтому менеджер на стадии подготовки к общению должен учитывать все мотивы и выбрать из имеющегося арсенала наиболее эффективные средства воздействия на партнера уже на стадии непосредственного общения.

Важно не только оценить своего будущего собеседника и сложившуюся ситуацию, но и продумать манеру своего поведения, чтобы эффективно управлять им, создавать своим личным поведением и поступками благоприятные условия для общения, выяснить ситуацию и тему общения, проработать в соответствии с проблемой дополнительный материал. Место общения. После проведения комплекса подготовительных к деловому общению мероприятий следует подготовить место, где пройдет разговор. Как правило, оно должно удовлетворять двум условиям:

- 1) ничто не должно отвлекать или мешать общению; -
- 2) хорошее оснащение места проведения делового общения — вспомогательные материалы, дополнительная информация, официальные и нормативные документы и т.п.

Элементарный порядок в делах способствует успеху общения.

Если менеджер хочет подчеркнуть власть и свое превосходство, то беседа должна проходить в его кабинете. Если же руководитель желает добиться хорошего контакта с подчиненным и его поддержки, встреча должна проходить в кабинете подчиненного. В этом случае применяется принцип территориальности: большая часть людей уютно чувствуют себя в своем кабинете, нежели в кабинете своего начальника.

При официальном общении Вы находитесь на своем обычном месте - за столом;

При полуофициальном - располагаетесь напротив посетителя за приставным столом или столом заседаний, как бы приравнивая этим свой статус к статусу посетителя.

Зона неофициального общения представляет собой два-три кресла (желательно удобных, располагающих к расслаблению) и журнальный столик.

Расстановка мебели. В типичном кабинете руководитель сидит за большим столом, а место для посетителей расположено через стол от него. В кабинетах, где кресла и диваны размещены под правильным углом, обстановка способствует более расслабленному личному общению. В кабинете, где имеется большой стол начальника, подчеркивается власть сидящего за таким столом, что символизирует неравенство при общении. Поэтому для устранения чувства неравенства предпоч-

тительны столы круглой формы. Расстановкой мебели решается задача: «Как усадить собеседника»? Вопрос не такой праздный, как это может показаться на первый взгляд. Мы, люди, существа довольно тонкие. Очень часто испытываем чувство либо внутреннего комфорта, либо дискомфорта, а объяснить почему, не можем. Возможны как минимум три варианта размещения беседующих: напротив, рядом, под углом 90°. Каждый вариант используется довольно часто, но какой предпочтительнее? Специалисты считают, что эффективное общение требует, чтобы глаза беседующих встречались примерно треть времени контакта собеседников (35-38%). Поэтому стулья за столом беседы следует разместить под прямым углом. Определение стратегии и тактики общения. На этом этапе следует определить главную и второстепенные цели общения (в частности, чем можно и чем нельзя пожертвовать). Важно уяснить, что можно отдать, чтобы получить большую прибыль. К тактике общения относится и умение задавать вопросы. Направление беседы можно регулировать с помощью задаваемых вопросов. Вопросы можно поделить на так называемые «открытые» и «закрытые». Открытым называется такой вопрос, на который нельзя ответить односложно (да, нет, не знаю), а приходится, отвечая на него, рассказывать. Например: «Расскажите, пожалуйста...», «Что Вам известно про...», «Как Вы думаете...?», «А почему?», «Ваше мнение?», «Ваши предложения?», «Чем Вы это объясните?»

Открытые вопросы являются незаменимыми, когда целью является получение информации. Противоположностью открытым вопросам являются вопросы закрытые, т.е. такие, на которые необходимо ответить «да-нет». Эти вопросы эффективно использовать для достижения следующих целей: убедить, получить согласие, подвести к отказу от чего-либо, преодолеть сопротивление. Например, нужно дать поручение сотруднику, который (Вы это знаете по опыту) будет спорить, доказывать, что это дело не входит в его обязанности.

**Процесс непосредственного общения.** Оно начинается с создания контакта. Эта фаза связана с преодолением определенного психологического барьера. Некоторым лицам этот барьер кажется таким непреодолимым, что они отказываются вообще обращаться к кому бы то ни было. Чтобы такого не

происходило, менеджер должен знать, что любой собеседник подвергается воздействию со стороны авторитета инициатора беседы; содержания беседы; достаточности (недостаточности) информации по обсуждаемой теме; силы личности. В процессе общения судьба беседы зависит буквально от первой минуты. В эти минуты нужно установить контакт, создать психологический комфорт, настроить интеллект беседующих в унисон. Для этого опытные специалисты рекомендуют готовить свой первый вопрос так, чтобы он был коротким, интересным, но не дискуссионным. Такой вопрос и его энергичное разрешение определяют положительный эмоциональный тонус собеседников и чувство результативности.

Начальная фаза общения может осуществляться либо частично, либо вообще пропускаться. Вместе с тем считается, что на данном этапе создается мост между партнерами по общению. Именно по этой причине на начальной фазе важно **проявить** искренний интерес к личности собеседника, к его проблемам, корректно отнестись к различным аспектам беседы. В связи с этим можно сформулировать основные задачи начальной стадии общения:

- установление контакта: можно задать, такие вопросы;

Как долетели?

Как устроились и отдохнули?

Какие Ваши первоочередные пожелания?

Как самочувствие?

- создание приятной атмосферы для общения (удобная мебель; нормальные физико-химические условия; предложите чай, кофе, другие напитки; приятно улыбнитесь...);

- привлечение внимания (говорите о том, что интересует Вашего собеседника, акцентируйте внимание на вещах, которые он больше всего ценит);

- пробуждение интереса к беседе (найдите такие нюансы в Вашей идее, которые неизвестны собеседнику, но важны для обоих).

**Передача (получение) информации.** Она логически продолжает начало беседы и одновременно является барьером для перехода к фазе аргументации. Цель этой части общения состоит в решении следующих задач: сбор специальной информации по проблемам, запросам и пожеланиям собеседника;

выявление мотивов и целей собеседника; передача собеседнику запланированной информации; анализ и проверка позиции собеседника.

Передача информации - это процесс общения между менеджером и собеседником.

В этом контексте можно выделить следующие элементы: информирование собеседника; постановка вопросов: слушание собеседника; наблюдение за реакциями собеседника; анализ реакций собеседника.

Особую сложность в процессе общения составляет проблема умения слушать. Восточная мудрость гласит: «Истина лежит не на устах говорящего, а в ушах слушающего». Специалисты в области менеджмента говорят о том, что умение слушать является одним из главных показателей культуры человека.

По манере слушания можно выделить три типа слушателей: а) внимательные; б) пассивные; в) агрессивные.

Внимательный слушатель правильно оценивает ситуацию, создает атмосферу беседы и тем самым располагает собеседника к высказыванию. Пассивный слушатель своим внешним и внутренним безучастием к беседе вызывает у собеседника апатию и побуждает его к уклонению от основных идей беседы. Агрессивный слушатель своим поведением не только закрывает себе доступ к пониманию собеседника, но и возбуждает у него негативные реакции, наталкивающие последнего на ответные агрессивные действия. Во всем этом важнейшую роль играют голос, речь, поза, жесты. Достаточно, скажем, ведущему беседу принять «позу обороны», как у собеседника начнут напрягаться мышцы и он незамедлительно почувствует внутреннее желание быть как бы наготове. И наоборот, стоит «ведущему» только расслабиться, как та же реакция проявится и у ведомого.

Умение слушать - дело не столь простое, как это может показаться на первый взгляд. Исследования показывают, что не более 10 % людей умеют выслушать собеседника. «Никто так ярко не признает свое невежество, - говорил Саади, - как тот, кто, слушая рассказ другого, прерывает его и сам начинает говорить». Поэтому каждому из нас приятно общаться не с тем, кто хорошо говорит, а с тем, кто умеет слушать. Каждый чело-

век хочет видеть в своем собеседнике внимательного и дружелюбно настроенного слушателя. Предлагаем несколько рекомендаций менеджеру по решению проблемы: «уметь слушать собеседника»:

1) когда Вы слушаете, делайте соответствующие пометки на бумаге (это касается и телефонных разговоров); никогда не отвечайте на телефонный вызов без карандаша в руке;

2) попытайтесь сводить к минимуму или вовсе исключить то, что отвлекает Ваше внимание;

3) научитесь находить самый ценный материал, содержащийся в полученной Вами информации;

4) установите, какие слова и идеи возбуждают Ваши эмоции, и постарайтесь нейтрализовать их действие; в состоянии сильного эмоционального возбуждения Вы слушаете не очень хорошо;

5) когда Вы слушаете, спросите себя: «В чем цель говорящего? В чем моя цель как слушателя?»

В беседе иногда возникают ситуации, вызывающие раздражение руководителя. Однако он не в праве позволить себе выплеснуть наружу огорчение и гнев;

6) когда Вы слушаете, нельзя обдумывать следующий вопрос (готовить контраргументы);

7) сконцентрируйте внимание на сущности предмета беседы и отбросьте все второстепенные вопросы.

**Аргументация.** В момент аргументации необходимо продумать вопросы, которые Вы будете задавать, а также предусмотреть возможные варианты ответов на них. Вместе с тем следует просчитать варианты уточнений и вопросов, которые может задать Вам Ваш партнер по общению, а также возможные ответы на его вопросы. В процессе этой работы появятся аргументы, которые вы будете использовать для утверждения своей позиции.

С помощью аргументов можно полностью или частично изменить позицию и мнение своего собеседника. Вот некоторые правила, которых необходимо придерживаться для достижения эффекта в процессе аргументации:

1) оперируйте при аргументации простыми, ясными, точными и убедительными понятиями;

- 2) темпы и способы аргументации следует выбирать с учетом особенностей характера собеседника;
- 3) аргументация должна быть корректной по отношению к собеседнику;
- 4) следует избегать неделовых выражений и формулировок, затрудняющих восприятие сказанного.

Подведение итогов делового общения. Искусство общения проверяется после состоявшегося разговора. Результаты беседы не следует переоценивать, так как посредством одного разговора не всегда удается достичь стратегических целей общения и понять собеседника.

В процессе анализа беседы следует внимательнейшим образом оценить отношение собеседника к тем событиям, людям и фактам, по поводу которых собственно и состоялась беседа. Анализируя свои записи и итоги, выявляются нерешенные задачи и намечается план будущей беседы.

Решение - заключительный элемент процесса общения. Подводятся общие и частные итоги беседы, оговаривается полученный результат; конкретизируются вопросы для последующего решения, а также выделяются нерешенные проблемы.

Подводя итог изложенного, следует сказать, что межличностное общение базируется на навыках, которые постоянно совершенствуются в процессе всей трудовой деятельности менеджера. Руководитель не должен недооценивать навыков межличностного общения, без которых невозможно эффективное управление организацией.

## **2.4. Организация проведения деловых совещаний и переговоров**

### **Задачи деловых совещаний**

Деловые встречи - совещания - одна из важнейших форм управленческой деятельности. Во время совещания происходит обмен информацией между подчиненными и руководителем, принимаются управленческие решения.

Как свидетельствует опыт, деловые совещания далеко не всегда приносят должный эффект из-за того, что многие руководители неясно представляют себе технологию их организа-



ции и проведения. В результате деловые совещания созываются слишком часто и готовятся плохо. К их проведению привлекают слишком много лиц, причем непременно «первых» руководителей. Необоснованная продолжительность совещаний снижает их результативность. Наконец, решения, которые принимаются на деловых совещаниях, часто неудовлетворительно оформляются, а о процессе выполнения плохо контролируются, что существенно снижает эффективность. По этому и возникает необходимость совещания по тем же вопросам.

Деловое совещание - способ привлечений коллективного разума к выработке оптимальных решений по актуальным и наиболее сложным вопросам, возникающим в организации. Процесс управления в этом смысле сводится к трем основным стадиям:

- 1) сбор и переработка информации;
- 2) координация деятельности служб фирмы и сотрудников;
- 3) принятие решения.

Кроме своего прямого назначения каждое рационально организованное совещание решает и важную учебно-воспитательную задачу. На совещании сотрудники учатся работать в коллективе, комплексно подходить к решению общих задач, достигать компромиссов и т.п. Для некоторых сотрудников пребывание на деловом совещании - единственная возможность видеть и слышать руководителей высших уровней управления. Кроме того, на деловом совещании руководителю предоставляется возможность показать себя и раскрыть свой талант менеджера в области руководства коллективом.

Таким образом, управленческие действия менеджера дополняются коллективными заседаниями (совещаниями), на которых решаются повседневные деловые события и проблемы. На деловых совещаниях решаются такие вопросы, как:

- 1) развитие и укрепление политики предприятия и проведение ее в жизнь;
- 2) интеграция мероприятий всех отделов и служб с учетом общих целей организации;
- 3) выявление и расчет коллективных результатов; коллективное решение проблем с учетом обучающего эффекта.

Классификация деловых совещаний. Они представляют собой особый вид организации, которая создается на чрезвычай-

чайно короткий срок и имеет определенную целенаправленность.

1. *Совещание классифицируют последующим основным признаком по назначению вырабатывающий принимающем режиме, разъясняющий и уточняющий задачи по реализации ранее принятых решений.*

2. Подводящие итоги выполнения решений и дающие оценку его результатов; оперативные; *по периодичности (частоте) проведения:*

3. Разовые.

4. Регулярные.

5. Периодические.

*по количеству участников:*

1. Узкий состав (до 5 чел.).

2. Расширенные (до 20 чел.).

3. Представительные (свыше 20 чел.).

*по степени стабильности состава участников совещания:*

1. С фиксированным составом.

2. С приглашаемыми по списку, составленному для каждого совещания.

3. Комбинированные.

*по принадлежности:*

1. Партийные (и других общественных организаций).

2. Административные.

3. Научные и научно-технические.

4. Объединенные.

Организация проведения деловых совещаний. Чтобы достичь целей совещания, необходимо должным образом подготовить и организовать его проведение. Имеется совокупность обязательных элементов, без которых эффект совещания не будет достигнут.

Организация проведения деловых совещаний

*Подготовка совещания* начинается с определения необходимости и целесообразности проведения делового совещания. Когда решается вопрос о необходимости совещания, менеджер должен подумать о задачах, которые нужно решить на совещании (совещание по этому вопросу относительно более полезно, чем другие формы работы). Совещание имеет смысл,

если есть необходимость в обмене информацией; выявлении мнений и альтернатив; анализе сложных (нестандартных) ситуаций; принятии решения по комплексным вопросам.

На этом этапе, кроме того, менеджер должен проанализировать все альтернативы проведению совещания: решение вышестоящего руководства; возможность решения вопроса по телефону; селекторное совещание; возможность объединения с другими (плановыми) совещаниями. И, если после этого менеджер убедится в полезности совещания, его можно проводить. В противном случае от совещания необходимо отказаться.

После того как принято решение о необходимости проведения совещания, определяют повестку дня и состав его участников. При подготовке повестки дня необходимо определить:

- содержание обсуждаемых проблем и главную тему соответствующего совещания;

- условия, которым должен отвечать конечный результат совещания. Это определяет цели совещания;

- кто и какую подготовительную работу должен вести. Порой целесообразно создать рабочую группу, которая готовит повестку дня, проводит предварительные краткие совещания в подразделениях, совещания двух лиц.

Основные ошибки, допускаемые при формировании повестки дня:

- отсутствие главной темы совещания (несколько тем не позволяют обеспечить их точное разграничение и соответствующее аналитическое обеспечение);

- участникам предварительно не разъяснена суть обсуждаемой проблемы;

- включение в повестку дня вопросов, разных по объему и содержанию, в результате чего совещание превращается в обсуждение, а часто и в перебранку между отдельными его участниками или группами. Вследствие этого увеличивается число участников, поставленных в позицию пассивных слушателей;

- отступление от повестки дня и рассмотрение стихийно возникших побочных тем или какой-либо вечной проблемы (например, вопросы снабжения и т.п.).

При решении вопроса о составе участников нужно особо внимательно подойти к формированию списка как по количественному, так и по качественному составу. Например, совсем не обязательно на каждое совещание приглашать руководителей подразделений. К участию в совещании необходимо привлечь тех должностных лиц, которые наиболее компетентны в обсуждаемой проблеме, а ими, как показывает практика, не всегда являются руководители подразделений.

Что касается количества участников совещаний, то не следует приглашать столько лиц, сколько стульев в зале заседаний (приглашение для массовости). Оптимальный вариант - совпадение количества участников совещания с количеством активно участвующих в обсуждении вопроса. Основной критерий отбора участников будущего делового совещания - это компетентность именно в вопросах повестки дня.

Определив состав участников совещания, надо назначить *день и время его проведения*. Как правило, для совещания отводится один определенный день в неделю. Это позволяет участникам совещания правильно спланировать свое рабочее время и надлежащим образом подготовиться к совещанию. Наилучший день для совещания - среда или четверг, так как недельная кривая работоспособности имеет заметный спад в понедельник и пятницу.

По времени совещания лучше проводить во второй половине дня. Из теории биоритмов известно, что у человека в течение рабочего дня наблюдаются два пика повышенной работоспособности: первый - с 11 до 12 ч и второй - между 16 и 18 ч. Целесообразнее совещание приурочить ко второму пику, что послужит дополнительным стимулом, побуждающим участников совещания работать быстро и эффективно, дабы не засиживаться допоздна. Поскольку любое совещание нарушает ритм трудовой деятельности, проводить его в первой половине рабочего дня (первый пик) нецелесообразно.

Основные ошибки, допускаемые при определении продолжительности совещания:

- 1) не регламентируется продолжительность совещания;
- 2) не соблюдается установленная продолжительность совещания;
- 3) совещания планируются слишком продолжительными;

- 4) не делаются перерывы;
- 5) не ограничивается время на доклады и выступления;
- 6) неумение кратко и ясно излагать свои мысли.

Как правило, *местом проведения* значительной части (более 70 %) деловых совещаний является кабинет руководителя организации. Однако заседания лучше созывать в специально оборудованных для этой цели помещениях.

В основном приглашенные на совещание рассаживаются за стол, имеющий прямоугольную форму. Это крайне неудобно и руководителю и участникам совещания. Известна другая, более удобная - трапециевидная форма стола.

За таким столом никто никому не мешает, каждый участник хорошо видит всех остальных, а председателю и секретарю-стенографистке хорошо виден каждый участник делового совещания.

Помещение должно иметь хорошую звукоизоляцию, нормальную температуру и относительную влажность воздуха, удобную для работы мебель, вентиляцию и т.п.

Основные ошибки, допускаемые при определении места проведения совещания:

- слишком много совещаний проводится в кабинете начальника;
- в ходе совещания ведутся телефонные переговоры и даже принимаются посетители;
- помещение для совещания не оборудовано соответствующим образом и плохо освещено.

*Подготовка участников совещания* - это последний этап подготовительной работы в процедуре организации деловых совещаний. Суть всей работы в этом направлении сводится к заблаговременному ознакомлению всех участников с повесткой дня и необходимыми материалами. Каждый должен знать заранее тематику и задачи совещания. Это будет способствовать в последующем эффективному проведению совещания, поскольку его участники будут к нему надлежащим образом подготовлены заранее.

*Проведение совещания.* Оптимальная продолжительность совместной умственной деятельности большого числа людей составляет всего 40 - 45 мин. Поэтому спустя 40 - 60 мин у участников совещания ослабляется внимание: возникают шум,

лишние движения, разговоры. Если и дальше продолжать совещание без перерыва, то у большинства участников наступает утомление. После 30-40-минутного перерыва у присутствующих улучшается самочувствие, восстанавливается их нормальное состояние и обсуждение проблем можно продолжить.

После 90 минут работы внимание и интерес к обсуждаемым проблемам пропадают. Данный этап совещания специалисты называют *периодом отрицательной активности* (рис. 13.3). В этот момент человек становится неуправляемым, ко всему относится нервно и недоверчиво. Решения, принимаемые в такое время, обычно отличаются экстремизмом.

Если же совещание продолжается без перерыва 2 ч, то более 90 % его участников согласны на любое решение, лишь бы оно поскорее закончилось. Таким образом, оптимальная продолжительность совещания - не более 1 ч. Если обстоятельства дела требуют более длительной работы, то после 40 мин заседания необходимо объявлять 10-15-минутный перерыв.

Все знают, что такое регламент, но не все его соблюдают. Если до начала совещания его регламент не установлен, то создаются предпосылки для неделовой обстановки проведения совещания.

Особая роль в соблюдении регламента отводится председателю собрания. Однако проявлять уважение к регламенту должен каждый участник совещания независимо от занимаемой должности.

*Протокол совещания* - это первичный официальный документ, на основании которого руководство вправе требовать от сотрудников выполнения порученных им заданий. Секретарь собрания фиксирует в протоколе по поручению собрания наиболее важные моменты:

- достижение цели совещания;
- решение;
- исполнители и сроки.

*Подведение итогов и принятие решения.* Завершающий этап организации проведения совещания - это принятие решения и проведение его в жизнь. Следует иметь в виду, что решение на совещании принимается всеми вместе и каждым в отдельности. От того, насколько участнику совещания удалось

включить свои идеи и соображения в общее решение, зависит его эффективность.

По сути на этом этапе речь идет о том, чтобы пояснить, кем и в какие сроки должен быть выполнен определенный объем работ. Определяется, в какой форме будут подведены итоги (рассылка протокола или его части (выписка из протокола)), принимается решение о широте информирования (весь коллектив или его часть).

Решения могут вырабатываться двумя путями:

1) специально избранная комиссия по подготовке решения заранее составляет его проект. Проект зачитывается. Участники совещания вносят свои коррективы и принимают его по результатам голосования;

2) председатель собрания подводит итоги обсуждения и формулирует решение.

После принятия решения определяется лицо (группа лиц), осуществляющих его исполнение и контроль за исполнением.

**Эффективность деловых совещаний.** Искусство управления и талант менеджера определяются умением максимально эффективно проводить деловые совещания. В этой связи каждый менеджер должен уметь рассчитать цену совещания.

Для расчета необходимо знать количество участников совещания, его продолжительность и часовую тарифную ставку каждого участника.

1. Создание благоприятных условий для коллективной работы и коллективного принятия решения. Если на совещании рассматриваются сложные проблемы, то необходимо обеспечить коллективный умственный труд присутствующих, т.е. групповую работу. О групповой работе по существу можно говорить в том случае, если результат работы группы:

выше результата индивидуального труда лучшего члена группы;

лучше суммы индивидуальных результатов всех членов группы.

Групповая работа требует специальной подготовки. При физическом труде выражение этих закономерностей является само собой разумеющимся (коллективный труд всегда производительнее), но при умственном достигнуть соответствующего результата значительно сложнее.

2. Начало деловых совещаний в точно назначенное время и сжатые графики работы.

3. Формирование атмосферы непринужденности и деловитости. Атмосфера на совещании прямо зависит от руководителя. Сотрудничеству не способствуют чрезмерная критика, сотования и т.п. Для создания атмосферы непринужденности и деловитости необходимо, чтобы его участники чувствовали себя равными и ощущали значимость рассматриваемых проблем. Руководитель совещания должен следить, чтобы непринужденность не подавляла деловитость и наоборот. Рассмотрение проблемы неприятного содержания надо оставить на конец совещания (часть людей к тому времени можно отпустить) и сделать это по возможности коротко. Большинство таких проблем надо решать в индивидуальном порядке.

Предпочтительнее, если в начале совещания своими мыслями поделятся менеджеры и специалисты низших уровней управления. Менеджер совещания обязан создавать деловую и в то же время раскрепощенную обстановку, в которой каждый чувствует себя раскованно. Гнет, атмосфера страха и недоброжелательность не способствуют эффективной коллективной работе. Задача совещания - решить проблему, а не найти виноватого. Поэтому свободное и открытое изложение своих мыслей, а также непринужденность сократят потери на совещании.

4. Эффективная техника ведения записей. Хорошо организованные записи помогают внимательно следить за ходом совещания, делать обобщения, вносить конкретные предложения и накапливать полезную информацию. Форма записи зависит от характера обсуждаемого вопроса. Если вырабатывается план конкретных действий, то целесообразнее страничку своего делового дневника разделить на три колонки. В первой отмечается фамилия выступающего, во второй - кратко излагается суть предложения, в третьей - записываются фамилии тех, кто поддержал предложение. В итоге у Вас накапливается перечень предложений, из которых можно формировать план, а сама страничка остается резервом идей, которые в данный момент не реализуются, но могут оказаться актуальными в будущем.



5. Обеспечение активности всех участников совещания. Председательствующий должен учитывать так называемый «психологический феномен» и организовать порядок выступлений, при котором очередность будет обратной авторитету и положению выступающего. Это связано с тем, что более молодые сотрудники весьма неохотно высказывают свою точку зрения, особенно тогда, когда она не совпадает с уже высказанным мнением руководителя более высокого ранга. Поэтому иногда неожиданные и нестандартные решения проблем, исходящие от более молодых сотрудников, просто даже не обсуждаются.

Другой способ повысить активность - это требование выступления каждого участника совещания.

6. Обсуждение особых мнений. Как уже отмечалось, одной из гарантий успеха совещания является результат, получаемый путем учета мнений всех его участников. Часть мнений и предложений и даже выдвигаемые в ходе совещания проблемы могут оказаться ошибочными. В этом случае руководитель совещания должен кратко объяснить причины ошибочного мнения (никто не должен покидать совещание с чувством, будто его точка зрения правильная, а решение совещания ошибочное).

Вторую, часто большую часть особых мнений составляют такие, которые стремятся расширить или, наоборот, сузить выдвинутое предложение или проблему. Это и есть те особые мнения, которые требуют обсуждения и которые, как правило, являются ценными. Именно они позволяют достигнуть положительных результатов. На совещании нельзя использовать такую форму, как голосование, в противном случае это будет не совещание, а собрание. При обсуждении особых мнений при необходимости можно критиковать точки зрения, подходы к решению проблем, но не людей.

Рекомендации участнику совещания:

1. Уверены ли Вы, что Ваше участие в данном совещании в целом или в частности крайне необходимо?

2. В чем состоит Ваш вклад в успешность проведения совещания?

3. Совещающиеся должны создать единую рабочую группу, основной частью которой является анализ таких проблем работы организации, осуществление которых не входит в компе-

тенцию каждого участника в отдельности. Групповая работа должна обеспечить выявление предложений, достижение которых в индивидуальном порядке невозможно.

4. Умение слушать и анализировать на совещании - это важнейшие и необходимые качества, требующие постоянного совершенствования.

5. На совещании должен говорить один человек, высказывая свою точку зрения по возможности четко и кратко. Прерывать выступающего нельзя. Слово для дополнения высказанной мысли дается в порядке очередности.

6. Участникам совещания целесообразно делать в ходе обсуждения заметки.

7. Участники совещания должны вовлечь в процесс разработки решения и менее активных членов, чтобы дать всем присутствующим возможность для самовыражения. Это одна из предпосылок хорошего и результативного сотрудничества.

8. От положительного решения какой-либо рабочей проблемы зависит удовлетворение запросов и потребностей каждого отдельного работника. Постарайтесь найти и понять эти связи.

9. При выработке решения и в ходе анализа проблем ни один участник совещания не должен пытаться навязать другим мнение, опирающееся на официальную позицию начальства. Подавление мысли других ведет к потере ценной информации.

10. В каждом выступлении должна быть по меньшей мере одна ведущая идея (или предложение).

11. Каждый доклад должен завершаться кратким заключением, которое обращает внимание на главное.

12. Знайте, что эффективность каждого совещания зависит от действенности подготовки и уровня проведения совещания.

Таким образом, совещание при соответствующем уровне подготовки и проведения является эффективным методом управленческой деятельности, так как в основе принимаемых решений по различным проблемам и вопросам лежат их коллективные обсуждения и рекомендации.

13. Деловые переговоры

*Переговоры* - это средство, взаимосвязь между людьми, предназначены для достижения соглашения, когда обе стороны имеют совпадающие либо противоположные интересы.

Что предполагает такое определение переговоров? Переговоры - это всегда торг. Посмотрите на переговоры как на процесс обмена - и Вы увидите, насколько важно никогда не давать что-то, не получая чего-то взамен. Если Вы идете на встречу пожеланиям другой стороны, Вы должны добиться и встречного движения. И Ваша цель состоит в том, чтобы Ваш партнер двигался навстречу быстрее! Нет таких правил, которые бы устанавливали, что шаги навстречу должны быть одинаковы или что Вы должны предлагать уступки только потому, что это делает другая сторона.

*Ничего, абсолютно ничего не должно даваться бесплатно.* Этот принцип - основа ведения эффективных переговоров. Если партнер идет на уступки, Вы можете принять их и не беспокоиться о том, чтобы дать что-либо взамен, ибо Вы не обязаны следить за тем, чтобы интересы Вашего партнера соблюдались наилучшим образом.

Переговоры предназначены в основном для того, чтобы с помощью взаимного обмена мнениями (в форме различных предложений по решению поставленной на обсуждение проблемы) получить отвечающее интересам обеих сторон соглашение и достичь результатов, которые бы устроили всех его участников. Переговоры - это менеджмент в действии. Они состоят из выступлений и ответных выступлений, вопросов и ответов, возражений и доказательств. Переговоры могут протекать легко или напряженно, партнеры могут договориться между собой без труда или с большим трудом или вообще не прийти к согласию. Поэтому для каждого переговоров необходимо разрабатывать и применять специальную тактику и технику их ведения.

В связи с разнообразием переговоров невозможно предложить их точную модель.

I этап Подготовка переговоров

II этап Проведение переговоров

III этап Решение проблемы (завершение переговоров)

IV этап Анализ итогов деловых переговоров

Подготовка деловых переговоров. Успех переговоров всецело зависит от того, насколько хорошо Вы к ним подготовились.

Подготовка к переговорам предполагает не только усвоение предмета переговоров, но и достаточное изучение проблемы, связанной с предметом контакта.

В современных условиях развития средств связи многие деловые вопросы можно решить оперативно без личных встреч. Обычно такие средства наиболее приемлемы, если партнеры знакомы и между ними уже установлены деловые отношения, которые помогают найти взаимопонимание.

В решении принципиальных вопросов и согласовании условий контракта личные встречи играют исключительную роль.

Переговоры с представителями фирм можно условно подразделить на две группы:

- получение информации по предложению или запросу без подписания контракта;
- согласование и подписание контракта.

В том и другом случае к переговорам необходимо тщательно готовиться, имея в виду выяснение отдельных проблем, возможные вопросы и ответы контрагента. В зависимости от вопросов переговоров, а также с учетом положения прибывающих на переговоры представителей фирмы, проведение переговоров может быть поручено оперативному работнику, руководству фирмы.

Уровень лиц, участвующих в переговорах, и их компетентность являются решающим фактором при обсуждении принципиальных вопросов. Поэтому до начала переговоров полезно выяснить организационную структуру фирмы, положение и компетентность прибывающих на переговоры представителей. Иными словами, необходимо иметь разработанную модель переговоров:

- четко представлять себе предмет переговоров и обсуждаемую проблему. Инициатива на переговорах будет у того, кто лучше знает и понимает проблему;
- обязательно составить примерную программу, сценарий хода переговоров. В зависимости от трудности переговоров может быть несколько проектов;

- наметить моменты своей неуступчивости, а также проблемы, где можно уступить, если неожиданно возникает тупик в переговорах;

- определить для себя верхний и нижний уровень компромиссов по вопросам, которые, на Ваш взгляд, вызовут наиболее жаркую дискуссию.

Реализация данной модели возможна в том случае, если в процессе подготовки переговоров будут изучены следующие вопросы:

- 1) цель переговоров;
- 2) партнер по переговорам;
- 3) предмет переговоров;
- 4) ситуация и условия переговоров;
- 5) присутствующие на переговорах; 5) организация переговоров.

Проведение переговоров. В практике менеджмента при проведении деловых переговоров используются следующие основные методы:

Вариационный метод  
Метод интеграции  
Метод уравнивания  
Компромиссный метод

*Вариационный метод.* При подготовке к сложным переговорам (например, если уже заранее можно предвидеть негативную реакцию противной стороны) выясните следующие вопросы:

в чем заключается идеальное (независимо от условий реализации) решение поставленной проблемы в комплексе?

от каких аспектов идеального решения (с учетом всей проблемы в комплексе, партнера и его предположительной реакции) можно отказаться?

в чем следует видеть оптимальное (высокая степень вероятности реализации) решение проблемы при дифференцированном подходе к ожидаемым последствиям, трудностям, помехам?

какие аргументы необходимы для того, чтобы должным образом отреагировать на ожидаемое предположение партнера, обусловленное несопадением интересов и их односторонним осуществлением (сужение или соответственно расширение предложения при обеспечении взаимной выгоды, новые аспекты материального, финансового, юридического характера)

какое вынужденное решение можно принять на переговорах на ограниченный срок?

какие экстремальные предложения партнера следует обязательно отклонить и с помощью, каких аргументов?

Такие рассуждения выходят за рамки чисто альтернативного рассмотрения предмета переговоров. Они требуют обзора всего предмета деятельности, творчества и реалистичных оценок.

*Метод интеграции.* Предназначен для того, чтобы убедить партнера в необходимости оценивать проблематику переговоров с учетом общественных взаимосвязей и вытекающих отсюда потребностей развития кооперации. Применение этого метода, конечно же, не гарантирует достижения соглашения в деталях; пользоваться им следует в тех случаях, когда, например, партнер игнорирует общественные взаимосвязи и подходит к осуществлению своих интересов с узковедомственных позиций.

Пытаясь добиться того, чтобы партнер осознал необходимость интеграции, не упускайте, однако, из виду его законные интересы. Поэтому избегайте нравоучительных призывов, оторванных от интересов партнера и не связанных с конкретным предметом обсуждения. Наоборот, изложите партнеру свою позицию и подчеркните, каких действий в рамках совместной ответственности за результаты переговоров Вы от него ожидаете.

Несмотря на несовпадение Ваших ведомственных интересов с интересами партнера, особо отметьте необходимость и оправданные точки решения обсуждаемой на переговорах проблемы.

Попытайтесь выявить в сфере интересов общие для всех аспекты и возможности получения взаимной выгоды и доведите все это до сознания партнера.

Не предавайтесь иллюзиям и не считайте, что можно прийти к согласию по каждому пункту переговоров; если бы так было на самом деле, то переговоры вообще были бы не нужны: можно было бы сразу переходить к заключению соглашений.

*Метод уравнивания.* При использовании этого метода учитывайте приведенные ниже рекомендации.

Какие доказательства и аргументы (факты, результаты расчетов, статистические данные, цифры и т.д.) целесообразно использовать, чтобы побудить партнера принять Ваше предложение?

Вы должны на некоторое время мысленно встать на место партнера, т.е. посмотреть на вещи его глазами.

Рассмотрите комплекс проблем с точки зрения ожидаемых от партнера аргументов «за» и доведите до сознания собеседника связанные с этим преимущества.

Обдумайте также возможные контраргументы партнера, соответственно «настройтесь» на них и приготовьтесь использовать их в процессе аргументации.

Бессмысленно пытаться игнорировать выдвинутые на переговорах контраргументы партнера: последний ждет от Вас реакции на свои возражения, оговорки, опасения и т.д.

Прежде чем перейти к этому, выясните, что послужило причиной такого поведения партнера (не совсем правильное понимание Ваших высказываний, недостаточная компетентность, нежелание рисковать, желание потянуть время и т.д.).

*Компромиссный метод.* Участники переговоров должны обнаруживать готовность к компромиссам: в случае несовпадений интересов партнера следует добиваться соглашения поэтапно.

При компромиссном решении согласие достигается за счет того, что партнеры после неудавшейся попытки договориться между собой с учетом новых соображений частично отходят от своих требований (от чего-то отказываются, выдвигают новые предложения).

Чтобы приблизиться к позиции партнера, необходимо мысленно предвосхитить возможные последствия компромиссного решения для осуществления собственных интересов (прогноз степени риска) и критически оценить допустимые пределы уступки.

Может случиться, что предложенное компромиссное решение превышает Вашу компетенцию. В интересах сохранения контакта с партнером Вы можете пойти на так называемое условное соглашение (например, сослаться на принципиальное согласие компетентного руководителя).

Трудно быстро прийти к согласию путем уступок, приемлемым для обеих сторон (например, в отличие от полного отказа одного из партнеров от своих требований или так называемого «гнилого» компромисса); партнеры по инерции будут упорствовать в своем мнении. Здесь необходимы терпение, соответствующая мотивация и умение «поколебать» партнера с помощью новых аргументов и способов рассмотрения проблемы при использовании всех вытекающих из переговоров возможностей.

Соглашение на основе компромиссов заключается в тех случаях, когда необходимо достичь общей цели переговоров, когда их срыв будет иметь для партнеров неблагоприятные последствия.

Приведенные методы ведения переговоров носят общий характер. Существует ряд приемов, способов и принципов, детализирующих и конкретизирующих их применение.

1. *Встреча и вхождение в контакт.* Даже если к Вам приехала не делегация, а всего один партнер, его необходимо встретить на вокзале или в аэропорту и проводить в гостиницу. В зависимости от уровня руководителя прибывающей делегации ее может встречать либо сам глава нашей делегации, либо кто-то из участников намечающихся переговоров.

Стадия приветствия и вхождения в контакт - начало прямого, личного делового контакта. Это общая, но важная стадия переговоров.

Процедура приветствия занимает очень короткое время. Самая распространенная в европейских странах форма «приветствия - рукопожатие, при этом первым руку подает хозяин.

Разговор, предвещающий начало переговоров, должен носить характер необременительной беседы. На данном этапе происходит обмен визитными карточками, которые вручаются не во время приветствия, а за столом переговоров.

2. *Привлечение внимания участников переговоров (начало деловой части переговоров).* Когда Ваш партнер уверен, что наша информация будет ему полезна, он станет с удовольствием Вас слушать. Поэтому Вы должны побудить у оппонента заинтересованность.

3. *Передача информации.* Это действие состоит в том, чтобы на основе вызванного интереса убедить партнера по пе-



реговорам в том, что он поступит мудро, согласившись с нашими идеями и предложениями, так как их реализация принесет ощутимую выгоду ему и его организации.

4. *Детальное обоснование предложений (аргументация).* Партнер может интересоваться нашими идеями и предложениями, он может понять и их целесообразность, но он все еще ведет себя осторожно и не видит возможности применения наших идей и предложений в своей организации. Вызвав интерес и убедив оппонента в целесообразности задуманного предприятия, мы должны выяснить и разграничить его желания. Поэтому следующий шаг в процедуре проведения деловых переговоров состоит в том, чтобы выявить интересы и устранить сомнения (нейтрализация, опровержение замечаний).

Заключает деловую часть переговоров преобразование интересов партнера в окончательное решение (решение принимается на основе компромисса).

Завершение переговоров. Каждая сторона на переговорах должна согласиться с принимаемым решением и быть заинтересованной, чтобы и другая сделала это. В ходе переговоров вырабатывается общее решение. Если вы не согласны с тем, что предлагает другая сторона, и не можете достичь согласия относительно других возможных вариантов, вы имеете право не принимать предложения, поскольку переговоры предполагают добровольное согласие с решением обеих сторон. Если вы против вашей воли, под давлением вынуждены согласиться - это не переговоры. Если ход переговоров был позитивным, то на завершающей их стадии необходимо резюмировать, кратко повторить основные положения, которые затрагивались в процессе переговоров, и, что особенно важно, характеристику тех положительных моментов, по которым достигнуто согласие сторон. Это позволит добиться уверенности в том, что все участники переговоров отчетливо представляют суть основных положений будущего соглашения, у всех складывается убеждение в том, что в ходе переговоров достигнут определенный прогресс. Целесообразно также, основываясь на позитивных результатах переговоров, обсудить перспективу новых встреч.

При негативном исходе переговоров необходимо сохранить субъективный контакт с партнером по переговорам. В данном случае акцентируется внимание не на предмете переговоров, а

на личностных аспектах, позволяющих сохранить деловые контакты в будущем. Т.е. следует отказаться от подведения итогов по тем разделам, где не было достигнуто позитивных результатов. Желательно найти такую тему, которая представит интерес для обеих сторон, разрядит ситуацию и поможет созданию дружеской, непринужденной атмосферы прощания.

Протокольные мероприятия являются неотъемлемой составляющей переговоров, несут значительную нагрузку в решении поставленных на переговорах задач и могут либо способствовать успеху, либо, наоборот, создать предпосылку для их неудачи.

Деловой протокол охватывает широкое поле своей деятельности: это организация встреч и обслуживание переговоров, ведение записи бесед, обеспечение сувенирами, форма одежды, культурная программа и т.п. Для решения этих вопросов целесообразно создать в организации протокольную группу (2-3 чел.), которые будут заниматься протокольными формальностями.

Анализ итогов деловых переговоров. Переговоры можно считать завершенными, если тщательно и ответственно проанализированы их результаты, когда приняты необходимые меры для их реализации, сделаны определенные выводы для подготовки следующих переговоров.

Целями анализа итогов переговоров являются:

- сравнение целей переговоров с их результатами;
- определение мер и действий, вытекающих из результатов переговоров;
- деловые, личные и организационные выводы для будущих переговоров или продолжения проводившихся.

Анализ итогов деловых переговоров должен проходить по следующим трем направлениям:

1) анализ сразу по завершении переговоров. Такой анализ помогает оценить ход и результаты переговоров, обменяться впечатлениями и определить первоочередные мероприятия, связанные с итогами переговоров (назначить исполнителей и определить сроки выполнения достигнутого соглашения);

2) анализ на высшем уровне руководства организацией. Такой анализ результатов переговоров имеет следующие цели:

- обсуждение отчета о результатах переговоров и выяснение отклонения от ранее установленных директив;
- оценка информации об уже принятых мерах и ответственности;
- определение обоснованности предложений, связанных с продолжением переговоров;
- получение дополнительной информации о партнере по переговорам;

3) индивидуальный анализ деловых переговоров - это выяснение ответственного отношения каждого участника к своим задачам и организации в целом. Это критический самоанализ в смысле контроля и извлечения уроков из переговоров.

В процессе индивидуального анализа можно получить ответы на следующие вопросы:

правильно ли были определены интересы и мотивы партнера по переговорам?

- соответствовала ли подготовка к переговорам реальным условиям, сложившейся ситуации и требованиям?

- насколько правильно определены аргументы или предложения о компромиссе? как повысить действенность аргументации в содержательном и методическом плане?

- что определило результат переговоров? как исключить в будущем негативные нюансы в процедуре проведения переговоров?

- кто и что должен делать, чтобы повысить эффективность переговоров?

Получение объективного и полного ответа на последний вопрос будет иметь решающее значение для будущности организации.

Условия эффективности переговоров. Предпосылки успешности деловых переговоров затрагивают ряд как объективных, так и субъективных факторов и условий. Прежде всего партнеры по переговорам должны выполнить следующие условия:

- обе стороны должны иметь интерес к предмету переговоров;

- они должны иметь достаточные полномочия в принятии окончательных решений (соответствующее право на ведение переговоров);

- партнеры должны иметь достаточную компетентность, необходимые знания в отношении предмета переговоров;

- уметь максимально полно учитывать субъективные и объективные интересы другой стороны и идти на компромиссы;

- партнеры по переговорам должны в определенной мере доверять друг другу.

Для обеспечения эффективности переговоров следует соблюдать определенные правила.

Основное правило состоит в том, чтобы обе стороны пришли к убеждению, что они что-то выиграли в результате переговоров.

Самое главное на переговорах - это партнер. Его нужно убедить в принятии предложения. На него надо ориентировать весь ход переговоров, всю аргументацию.

Переговоры - это сотрудничество. Любое сотрудничество должно иметь общую базу, поэтому важно найти «общий знаменатель» для различных интересов партнеров.

Редкие переговоры проходят без проблем, поэтому важна склонность к компромиссу.

Любые переговоры должны быть диалогом, поэтому важно уметь задать правильно вопрос и выслушать партнера.

Позитивные результаты переговоров следует рассматривать как их естественное завершение, поэтому в заключение необходимо остановиться на содержании договора, в котором нашли отражение все интересы партнеров.

Переговоры считаются завершенными, если их результаты подверглись тщательному анализу, на основе которого сделаны соответствующие выводы.

Каждый человек в течение дня принимает десятки, а на протяжении жизни тысячи решений. Некоторые из них весьма индивидуальны: где пообедать? что делать? и т.п. Другие решения более сложны и требуют тщательного обдумывания. Хотим мы этого или не хотим, все мы принимаем решения. Однако для менеджера принятие решений - это постоянная и весьма ответственная работа. Необходимость принятия реше-

ний пронизывает все, что делает руководитель любого уровня, формулируя цели и добиваясь их достижения. Поскольку принятые решения касаются не только менеджера, но и других людей и во многих случаях всей организации, понимание природы и сути принятия решений чрезвычайно важно для каждого, кто хочет добиться успеха в области управления. Одним из показателей деятельности менеджера является его способность принимать правильные решения. Так как менеджеры выполняют четыре функции управления, они реально имеют дело с постоянным потоком решений по каждой из них, т.е. планирование, организация, мотивация и контроль. Выработка и принятие решений - это творческий процесс в деятельности руководителей. Он, как правило, включает ряд стадий: выработку и постановку цели; изучение проблемы; выбор и обоснование критериев эффективности и возможных последствий принимаемых решений; рассмотрение вариантов решений; выбор и окончательное формулирование решения; принятие решения;

доведение решений до исполнителей; контроль за выполнением решений.

Под управленческим решением понимают выбор альтернативы; акт, направленный на разрешение проблемной ситуации.

В конечном итоге управленческое решение представляется как результат управленческой деятельности: *В более широком понимании управленческое решение рассматривают как основной вид управленческого труда, совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, обеспечивающих реализацию управленческих задач.* Виды управленческих решений. Их можно классифицировать по многочисленным признакам. Однако определяющим моментом являются условия, в которых принимается решение. Обычно решения принимаются в обстановке определенности, риска (неопределенности). (Некоторые авторы рассматривают решения, принимаемые в условиях риска и неопределенности, отдельно.) В условиях определенности менеджер сравнительно уверен в результатах каждой из альтернатив.

В обстановке риска (неопределенности) максимум, что может сделать менеджер, это определить вероятность успеха для каждой альтернативы.

В данном случае важное значение имеют собственная культура, ценности и традиции организации. Сотрудники подвергаются воздействию культуры организации и поэтому не рассматривают варианты решений вне ее.

Существуют и другие критерии классификации управленческих решений:

*по сроку действия последствий решения:* долго-, средне- и краткосрочные решения;

*по частоте принятия:* одноразовые (случайные) и повторяющиеся;

*по широте охвата:* общие (касающиеся всех сотрудников) и узкоспециализированные;

*по форме подготовки:* единоличные, групповые и коллективные решения;

*по сложности:* простые и сложные;

*по жесткости регламентации:* контурные, структурированные и алгоритмические.

Контурные решения лишь приблизительно обозначают схему действия подчиненных и дают им широкий простор для выбора приемов и методов их осуществления.

Структурированные предполагают жесткое регламентирование действий подчиненных Инициатива же с их стороны может проявляться лишь в решении второстепенных вопросов.

Алгоритмические - предельно жестко регламентируют деятельность подчиненных и практически исключают их инициативу.

Определенный интерес представляет классификация управленческих решений, данная ММесконом, М. Альбертом и Ф.Хе-доури, которые выделяют организационные, интуитивные и рациональные решения.

*Организационное решение* - это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью. Цель организационного решения - обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам.

Организационные решения можно разделить на две группы: 1) запрограммированные; 2) незапрограммированные.

В запрограммированном решении число возможных альтернатив ограничено и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией.

Незапрограммированные решения - это решения, требующие в определенной мере новых ситуаций; они внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами. К числу незапрограммированных можно отнести решения по следующим вопросам, какими должны быть цели организаций? как улучшить продукцию? как усовершенствовать структуру? На практике немногие управленческие решения оказываются запрограммированными или незапрограммированными в чистом виде. По сути процесс принятия организационных решений весьма тесно связан с процессом управления организацией в целом.

Подходы к принятию решений. В управленческой практике сложились два основных подхода к принятию решений: индивидуальный и групповой.

В рамках индивидуального подхода наибольшую значимость приобретает централизация принятия решений. Имеется в виду, что большая часть решений в организации принимается в высшем звене управления и, как правило, одним или небольшой группой менеджеров. Т.е. при централизованном подходе акцент стараются делать на то, чтобы решения принимались высшим звеном управления. При групповом подходе к принятию решения менеджер любого управленческого уровня привлекает служащих. В этом случае менеджер высшего уровня управления, ответственный за принятие данного решения, делегирует полномочия (передает ответственность по принятию решения) на самый низкий управленческий уровень. Этот подход защищает главных менеджеров от возможности увязнуть в решении мелких ежедневных проблем. Главное преимущество данного подхода состоит в том, что ответственность и власть передаются работникам более низких уровней управления, что увеличивает эффективность принятого решения, ибо оно напрямую затрагивает их интересы.

При рассмотрении процессов принятия решений следует учитывать два момента:

1) принимать решения, как правило, сравнительно легко, но принять хорошее решение трудно;

2) принятие решения - это психологический процесс, поэтому не удивительно, что способы, используемые руководителем для принятия решений, варьируются от спонтанных до высоко-логических. Отсюда можно утверждать, что процесс принятия решения имеет интуитивный, основанный на суждениях, и рациональный характер.

Интуитивные решения - это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. Решения, основанные на суждениях, - это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом.

Рациональное решение отличается от других тем, что не зависит от прошлого опыта. Оно обосновывается с помощью объективного аналитического процесса. Процесс принятия решений

В процессе принятия решения менеджеру необходимо дать ответы на следующие вопросы: *что делать, как делать, кому поручить работу, для кого делать, где делать, что это дает.*

Процесс принятия решений сложен и многосторонен. Он включает целый ряд стадий и операций. Вопросы о том, сколько и какие стадии должен пройти процесс принятия решений, каково конкретное содержание каждой из них, - спорные и неодинаково решаются менеджерами. Это зависит от квалификации руководителя, ситуации, стиля руководства и культуры организации. Важно, чтобы каждый менеджер понимал сильные стороны и ограничения каждого подхода и процедуры принятия решения и умел выбрать лучший вариант с учетом ситуации и собственного стиля управления.

Классический подход к принятию управленческого решения состоит в соблюдении определенной процедуры и выполнении обязательных действий.

1. *Постановка проблемы.* У истоков любого решения находится проблемная ситуация, требующая своего разрешения. Задача менеджера на этом этапе состоит в анализе проблемной ситуации, т.е. в определении симптома «болезни», изуче-



нии положения дел и целей, предварительной формулировке критериев решения.

Процесс принятия решений

Постановка проблемы

Выявление ограничений и определение альтернатив

Принятие решения

Реализация решения

Контроль за исполнением решения

Таким образом, процесс постановки проблемы состоит в ее обнаружении и оценке.

Обнаружение проблемы - это осознание того, что возникло отклонение от первоначально установленных планов. Источники, из которых менеджер может узнать о существовании проблемы, включают в себя личный обзор и анализ информации, общественное мнение и т.д. Мнение других менеджеров и подчиненных тоже является важным источником при обнаружении проблемы.

Оценка проблемы - это установление ее масштабов и природы тогда, когда проблема обнаружена. Определение масштабов проблемы не означает нахождение ее причины и источника. Речь идет лишь об оценке размера средств для ее решения и степени ее серьезности.

2. *Выявление ограничений и определение альтернатив.* Причиной проблемы могут быть находящиеся вне организации силы (внешняя среда), которые менеджер не в силах изменить. Ограничения такого рода сужают возможности принятия оптимальных решений. Поэтому необходимо определить источник и суть ограничений и наметить возможные альтернативы. Т.е. целесообразно выявить все возможные действия, устраняющие причины проблемы.

3. *Принятие решения.* На этой стадии разрабатываются альтернативные решения, дается их оценка и отбирается альтернатива с наиболее благоприятными общими последствиями.

4. *Реализация решения.* Процесс не заканчивается выбором альтернативы. На стадии реализации принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, т.е. ценность решения состоит в том, что оно осуществлено (реализовано).

5. *Контроль за исполнением решения.* В процессе контроля выявляются отклонения и вносятся поправки, помогающие реализовать решение полностью. С помощью контроля устанавливается своего рода обратная связь между управляющей и управляемой системами.

#### Методы принятия решений

Все методы принятия управленческих решений можно объединить в три группы

1. *Неформальные (эвристические) методы принятия решений.* Управленческая практика свидетельствует о том, что при принятии и реализации решений определенная часть руководителей использует неформальные методы, которые основываются на аналитических способностях лиц, принимающих управленческие решения. Это совокупность логических приемов и методики выбора оптимальных решений руководителем путем теоретического сравнения альтернатив с учетом накопленного опыта. В большей части неформальные методы базируются на интуиции менеджера. Их преимущество состоит в том, что принимаются они оперативно, недостаток - неформальные методы не гарантируют от выбора ошибочных (неэффективных) решений, поскольку интуиция иногда может подвести менеджера.

2. *Коллективные методы обсуждения и принятия решений.* Основным моментом в процессе коллективной работы над реализацией управленческих решений является определение круга лиц, участников данной процедуры. Чаще всего это временный коллектив, в состав которого включаются, как правило, и руководители и исполнители. Главными критериями формирования такой группы являются компетентность, способность решать творческие задачи, конструктивность мышления и коммуникабельность. Коллективные формы групповой работы могут быть разными: заседание, совещание, работа в комиссии и т.п. Наиболее распространен такой метод коллективной подготовки управленческих решений, как «*мозговой штурм*», или «*мозговая атака*» (совместное генерирование новых идей и последующее принятие решений).

Если предстоит решение сложной проблемы, то собирается группа людей, которые предлагают свои любые решения определенной проблемы. Основное условие «мозгового штурма» -

это создание обстановки, максимально благоприятной для свободного генерирования идей. Чтобы этого добиться, запрещается опровергать или критиковать идею, какой бы на первый взгляд фантастической она ни была. Все идеи записываются, а затем анализируются специалистами.

*Метод Дельфы* получил название от греческого города Дельфы, прославившегося жившими там мудрецами - предсказателями будущего. Метод Дельфы - это многотуровая процедура анкетирования. После каждого тура данные анкетирования дорабатываются и полученные результаты сообщаются экспертам с указанием расположения оценок. Первый тур анкетирования проводится без аргументации, во втором - отличающийся от других ответ подлежит аргументации или же эксперт может изменить оценку. После стабилизации оценок опрос прекращается и принимается предложенное экспертами или скорректированное решение.

Японская, так называемая кольцевая система принятия решений - «*кингисё*», суть которой в том, что на рассмотрение готовится проект новшества. Он передается для обсуждения лицам по списку, составленному руководителем. Каждый должен рассмотреть предлагаемое решение и дать свои замечания в письменном виде. После этого проводится совещание. Как правило, приглашаются те специалисты, чье мнение руководителю не совсем ясно. Эксперты выбирают свое решение в соответствии с индивидуальными предпочтениями. И если они не совпадают, то возникает вектор предпочтений, который определяют с помощью одного из следующих принципов:

а) принципа большинства голосов - выбирается то решение, которое имеет наибольшее число сторонников;

б) принципа диктатора - за основу берется мнение одного лица группы. Этот принцип характерен для военных организаций, а также для принятия решений в чрезвычайных обстоятельствах;

в) принципа Курно - используется в том случае, когда коалиций нет, т.е. предлагается число решений, равное числу экспертов. В этом случае необходимо найти такое решение, которое бы отвечало требованию индивидуальной рациональности без ущемления интересов каждого в отдельности;

г) принципа Парето - используется при принятии решения, когда все эксперты образуют единое целое, одну коалицию. В этом случае оптимальным будет такое решение, которое невыгодно менять сразу всем членам группы, поскольку оно объединяет их в достижении общей цели;

д) принципа Эджворта - используется в том случае, если группа состоит из нескольких коалиций, каждой из которых невыгодно отменять свое решение. Зная предпочтения коалиций, можно принять оптимальное решение, не нанося ущерба друг другу.

3. *Количественные методы принятия решений.* В их основе лежит научно-практический подход, предполагающий выбор оптимальных решений путем обработки (с помощью ЭВМ и ЭММ) больших массивов информации.

В зависимости от типа математических функций, положенных в основу моделей, различают:

а) линейное моделирование - используются линейные зависимости;

б) динамическое программирование - позволяет вводить дополнительные переменные в процессе решения задач;

в) вероятностные и статистические модели - реализуются в методах теории массового обслуживания;

г) теорию игр - моделирование таких ситуаций, принятие решения в которых должно учитывать не совпадение интересов различных подразделений;

д) имитационные модели - позволяют экспериментально проверить реализацию решений, изменить исходные предпосылки, уточнить требования к ним.

### **Индивидуальные стили принятия решений**

Личность, как капля в море, отражается в собственном решении. В этом смысле определенный интерес представляет личностный профиль управленческого решения, т.е. та совокупность индивидуальных особенностей руководителя, которую несут с собой решения к исполнителям.

В науке выделены следующие разновидности личностных профилей решений.

1. Решения уравновешенного типа - свойственны людям, которые приступают к проблеме с уже сформулированной ис-

ходной идеей, возникшей в результате предварительного анализа условий и требований задачи. Уравновешенность проявляется в том, что выдвижение гипотез и их проверка одинаково привлекают внимание человека. Подобная тактика принятия решений наиболее продуктивна.

2. Импульсивные решения - характерны для людей, у которых процесс построения гипотез резко преобладает над действиями по их проверке и уточнению. Такой человек относительно легко генерирует идеи, но мало заботится об их оценке. Это приводит к тому, что процесс принятия решений проходит скачкообразно, минуя этап обоснования и проверки. В практической работе импульсивность решений может привести к тому, что руководитель будет стремиться внедрить в жизнь решения, которые недостаточно осмыслены и обоснованы.

3. Инертные решения - являются результатом очень неуверенного и осторожного поиска. После проявления исходной гипотезы ее уточнение идет крайне медленно. Оценки сверхкритичны, каждый свой шаг человек проверяет неоднократно. Это ведет к растягиванию во времени процесса принятия решений.

4. Рискованные решения - напоминают импульсивные, но отличаются от них некоторыми особенностями индивидуальной тактики. Если импульсивные решения перескакивают через этап обоснования гипотезы, то рискованные все же его не обходят, но к оценке человек приходит лишь после того, как обнаружена несообразность. В конечном итоге, хотя и с опозданием, элементы построения гипотез и их проверки уравновешиваются.

5. Решения осторожного типа - характеризуются особой тщательностью оценки гипотез, критичностью. Человек, прежде чем прийти к выводу, совершает множество разнообразных подготовительных действий. Решениям осторожного типа присуща упреждающая оценка. Осторожные люди более чувствительны к отрицательным последствиям своих действий. Их больше пугают ошибки, чем радуют успехи. Поэтому тактическая линия осторожных - избежать ошибок. Для импульсивных, к примеру, характерна противоположная тактическая линия: они ориентируются на успех и менее чувствительны к неудачам.

## **Условия эффективности управленческих решений**

Проблема выбора менеджером альтернативы - одна из важнейших в современной науке управления, но не менее важно принять эффективное решение. Чтобы управленческое решение было эффективным, должны учитываться ряд факторов

1. Иерархия в принятии решений - делегирование полномочий по принятию решения ближе к тому уровню, на котором имеется больше необходимой информации и который непосредственно участвует в реализации принятого решения. В этом случае исполнителями решения являются сотрудники смежных уровней. Контакты с подчиненными, находящимися более чем на один иерархический уровень ниже (выше), не допускаются.

2. Использование целевых межфункциональных групп, в которых члены, входящие в их состав, отбираются из различных подразделений и уровней организации.

3. Использование непосредственных (прямых) горизонтальных связей при принятии решений. В данном случае (особенно на начальной стадии процесса принятия решения) сбор и обработка информации осуществляются без обращения к вышестоящему руководству. Такой подход способствует принятию решений в более короткие сроки, повышению ответственности за выполнение принятых решений.

4. Централизация руководства при принятии решения. Процесс принятия решения должен находиться в руках одного (общего) руководителя. В данном случае формируется иерархия в принятии решений, т.е. каждый низший руководитель решает свои проблемы (принимает решения) со своим непосредственным руководством, а не с вышестоящим руководством, минуя своего непосредственного начальника.

Как уже отмечалось, выбор лучшего варианта решения ведется путем последовательной оценки каждой из предлагаемых альтернатив. Определяется, насколько каждый вариант решения обеспечивает достижение конечной цели организации. Этим и обуславливается его эффективность. Т.е. решение считается эффективным, если оно отвечает требованиям, вытекающим из решаемой ситуации и целей организации.

Во-первых, решение должно быть эффективным, т.е. наиболее полно обеспечивать достижение поставленной организацией цели.

Во-вторых, решение должно быть экономичным, т.е. обеспечивать достижение поставленной цели с наименьшими затратами.

В-третьих, своевременность решения. Речь идет о своевременности не только принятия решения, но и достижения целей. Ведь когда решается проблема, события развиваются. Может получиться так, что прекрасная идея (альтернатива) устаревает и теряет смысл в будущем. Она была хороша в прошлом. В-четвертых, обоснованность решения. Исполнители должны быть убеждены, что решение обоснованно. В связи с этим нельзя путать фактическую обоснованность и ее восприятие исполнителями, понимание ими аргументов, побуждающих менеджера принять именно такое решение.

В-пятых, решение должно быть реально осуществимым, т.е. нельзя принимать нереальные, абстрактные решения. Такие решения вызывают досаду и разделение исполнителей и в своей основе неэффективны. Принятое решение должно быть эффективным и соответствовать силам и средствам коллектива, его выполняющего.

В достижении эффективности решений особую роль играют методы доведения принятых решений до исполнителей. Доведение решений до исполнителей начинается обычно с расчленения альтернативы на групповые и индивидуальные задания и подбора исполнителей. В результате каждый сотрудник получает конкретное собственное задание, которое находится в прямой зависимости от его служебных обязанностей и целого ряда других объективных и субъективных факторов. Считается, что умение передать задачи исполнителям является главным источником эффективности принятого решения. В связи с этим выделяют четыре основные причины невыполнения решений:

- 1) решение было недостаточно четко сформулировано менеджером;
- 2) решение было ясно и четко сформулировано, однако исполнитель его плохо уяснил;

3) решение четко сформулировано, и исполнитель его хорошо уяснил, но у него не было необходимых условий и средств для его выполнения;

4) решение было грамотно сформулировано, исполнитель его усвоил и имел все необходимые средства для его выполнения, но у него не было внутреннего согласия с вариантом решения, предложенным менеджером. Исполнитель в данном случае может иметь свой, более эффективный, по его мнению, вариант решения данной проблемы.

Изложенное свидетельствует о том, что эффективность решения зависит не только от его оптимальности, но и от формы доведения до исполнителей (оформления решений и личных качеств руководителей и исполнителей). Организация исполнения принятых руководством организации решений как специфическая деятельность менеджера предполагает, что он держит решения в поле зрения, находит способ влияния на них, управляет ими. Команда «приступить к исполнению решения» не может быть дана раньше, чем у руководителя не будет уверенности, что все звенья, участвующие в исполнении, правильно поняли свои задачи и имеют все средства для их выполнения.

Главный смысл всей работы по доведению задач до исполнителей состоит в том, чтобы построить в сознании некий образ (технология) будущей работы по выполнению управленческого решения. Первоначальное впечатление о будущей работе формируется у исполнителя при получении и восприятии задания. После этого идея (модель задания) уточняется, обогащается посредством ее адаптации к реальным и объективным условиям внутренней и внешней среды. На этой основе и разрабатывается технология выполнения решения (идеальная модель деятельности исполнителя по выполнению задания менеджера).

Следует иметь в виду, что для того, чтобы модель деятельности исполнителя была выполнена в соответствии с первоначальной идеей менеджера, к ней (модели) предъявляют ряд требований.

1. Полнота модели решения описывает ее соответствие, с одной стороны, замыслу руководителя, его решению и поставленным им задачам, а с другой - содержанию, структуре и ус-



ловиям исполнительской деятельности. Идеальным вариантом была бы такая полнота модели, при которой она будет настолько развернута, что еще до начала работы исполнитель мысленно может представить себе все тонкости предстоящей деятельности.

2. Точность модели необходима потому, что если задача ставится абстрактно, в общем виде, то она не выполняется вообще или выполняется формально. Система управления, в которой точность формирования оперативных моделей решения не стала законом, по существу распадается.

3. Глубина отражения характеризует оперативную модель с точки зрения представленности в ней всей динамики предстоящей деятельности.

4. Стрессоустойчивость и прочность модели предполагает способность исполнителя четко реализовать план действий, сложившийся в его сознании, в любых сложных ситуациях.

5. Гибкость модели - критерий, который как бы противоречит всем указанным выше. Очевидно, что абсолютно жесткий, не поддающийся образ может быть приемлемым в застывших и неизменных структурах, которых в природе и обществе нет и быть не может. Проблема в том, чтобы выбрать оптимальное соотношение между стабильностью (неподвижностью) и гибкостью модели.

6. Согласованность модели решения связана с тем, что исполнитель чаще всего выполняет решение в одиночку. Поэтому его действия должны согласовываться по задачам, времени, месту и т.п. с другими исполнителями.

7. Мотивация модели решения. Известно, что понимание решения и усвоение его идеальной модели не в полной мере обеспечивают должную мобилизацию сил исполнителей, поэтому и нужно мотивировать их деятельность. Воздействие на мотивы, побуждающие исполнителей к проявлению активности, внутренней потребности и выполнению заданий, - основной смысл мобилизации трудового коллектива на выполнение принятых руководством организации решений.

### **Организация и контроль выполнения решений**

Организовать выполнение решения - задача не из легких, требующая знания людей, их возможностей, сил, средств и ме-

тодов исполнения. *Организация выполнения решений* - это специфическая деятельность руководителя, завершающая управленческий цикл. И если на этапе подготовки и принятия решения руководитель оперирует идеальными отображениями предметов и явлений, то в процессе организации исполнения решения он сталкивается с реальной ситуацией, которая чаще всего отличается от идеальной.

Недостаточно опытный руководитель, мысленно оперирующий вещами и событиями, привыкает к легкости манипулирования идеальными представлениями и неосознанно допускает свободную манеру обращения с реальными ситуациями. В результате такого менеджмента принимаемые решения оказываются непосильными и на практике не выполняются. Здесь следует учитывать, что руководитель организует не свою собственную деятельность, а труд других людей.

Это суть две разные вещи, ибо организацию выполнения решений также нужно организовывать. Исполнители должны получить четкую информацию о том, кто, где, когда и какими средствами должен осуществлять действия, соответствующие принятому решению. Необходимо разработать план его реализации, которым предусматривается система мер, обеспечивающих достижение целей решения с минимальными издержками. Одним из механизмов, обеспечивающих успешное выполнение решений, является установление и структуризация коммуникаций в фирме. Задача состоит в оптимальном построении структуры коммуникаций управленческих работников и исполнителей. Структуры таких коммуникационных сетей могут быть различными, а связи между передающей стороной (коммутатором-руководителем) и воспроизводящей стороной (исполнителем) могут существенно различаться. В связи с этим можно выделить наиболее часто встречающиеся в организации коммуникации: цепочную, многосвязную, звездную, иерархическую.

При цепочной структуре коммуникаций решение, передаваемое с одного конца на другой, становится известно всем исполнителям и всеми обсуждается. Все связи в такой коммуникации одинаковы, а командный стиль руководства отсутствует. Такая структура взаимоотношений распадается, если нарушается связь между двумя участниками коммуникации.

В многосвязной структуре коммуникаций все ее участники связаны между собой. Ее отличает достаточная устойчивость и скорость передачи информации. Отношения командования ярко выражены. В практике управления наиболее часто встречается на уровне первичного коллектива.

В звездной структуре коммуникаций ярко выражен «коммутатор-руководитель», через которого передаются все задачи. Все связи замыкаются на нем (Р). Устойчивость и скорость передачи информации невысокие.

Для иерархической структуры коммуникаций характерны ярко выраженные командные отношения. Промежуточные ступени одновременно являются и подчиненными и командными.

Организационно-управленческие решения оформляют в виде приказа или распоряжения, после чего они приобретают силу закона. Однако великое множество решений мигрируют в организации в виде устных указаний, заданий, пожеланий и т.п. управляющих директив. Главная задача менеджера и состоит в том, чтобы организовать исполнение такого решения, обеспечить координацию и контроль выполнения.

Таким образом, организация исполнения решений немыслима без контроля. Контроль исполнения решений является заключительной (завершающей) стадией управленческого цикла. Он принимает форму обратной связи, посредством которой можно получить информацию об исполнении решения, достижении организацией поставленных целей.

Главное назначение контроля состоит в своевременном обнаружении возможных отклонений от заданной программы реализации решения, а также своевременное принятие мер по их ликвидации. В процессе контроля первоначальные цели организации могут модифицироваться, уточняться и изменяться с учетом полученной дополнительной информации о выполнении принятых решений. Т.е. основная задача контроля состоит в том, чтобы своевременно выявить и спрогнозировать ожидаемые отклонения от заданной программы реализации управленческих решений.

С помощью контроля не только выявляются отклонения от заданий, сформулированных в решениях, но и определяются

причины этих отклонений. Можно выделить и другие функции, которые решаются с помощью контроля исполнения.

1. *Диагностическая функция* - главная, ведущая функция контроля. Кто бы ни проверял, какие бы задачи ни ставились, в любом случае сначала нужно четко представить себе подлинное состояние дел, т.е. поставить диагноз.

2. *Без функции обратной связи*, поступающей руководителю о ходе выполнения поставленных задач, он, по сути, выпускает из рук бразды правления, лишается возможности оказывать влияние на ход работы.

3. *Ориентирующая функция контроля* проявляется в том, что те вопросы, которые чаще контролируются начальником, как бы сами собой приобретают особое значение в сознании исполнителей, направляют их усилия в первую очередь на объект повышенного внимания руководителя. Вопросы, которые выпадают из поля зрения руководителя, не решаются подчиненными.

4. *Стимулирующая функция* близка к ориентирующей, но с ней не совпадает. Если ориентирующая функция контроля при умелом руководстве держит в поле зрения работы, то стимулирующая функция нацелена на выполнение и вовлечение в процесс труда всех неиспользованных резервов и в первую очередь резервов человеческого фактора.

5. *Корректирующая функция* связана с теми уточнениями, которые вносятся в решения на основе материалов контроля. Здесь складывается сложная психологическая ситуация: руководитель полагает, что он проверяет работу подчиненного, на самом же деле последний уже проверил на практике эффективность решения руководителя. Словом, контроль уже, можно сказать, состоялся, причем по самому надежному критерию - по соответствию решения практике.

6. *Педагогическая функция*. Контроль, если он построен умело, порождает у исполнителей сильные побуждения к добросовестному труду.

В практике управления организацией применяются три основные разновидности контроля:

1) *предварительный контроль* - предшествует принятию окончательного решения. Его цель - дать более глубокое обоснование принимаемому решению;

2) текущий контроль - с его помощью вносятся коррективы в процесс исполнения принятых решений;

3) последующий контроль - служит для проверки эффективности принятия решений.

Таким образом, контроль является объективной необходимостью, так как даже самые оптимальные планы не могут быть реализованы, если они не будут доведены до исполнителей и за их исполнением не будет налажен объективный и постоянный контроль.

## **Управление трудовым процессом**

Содержание и особенности управленческого труда

Управленческий труд, хотя непосредственно и не выступает создателем материальных благ, является неотъемлемой частью труда совокупного рабочего, и в этой части является трудом производительным.

Понятие управленческого труда в определенной мере связано с понятием управления как объекта или сферы его приложения. Если считать, что любой труд проявляется в двух формах - физической и умственной, то одной из разновидностей умственного труда является управленческий.

Управленческий труд выделен в особую категорию общественного труда с последующей дифференциацией по видам и подвидам работ и основывается на понимании управления как вида профессиональной деятельности, присущей всякому совместному труду. Если в одном общем процессе труда участвует группа лиц, то обязательно возникает необходимость координации их трудовых усилий.

*Управленческий труд* - это вид общественного труда, основной задачей которого является обеспечение целенаправленной, скоординированной деятельности как отдельных участников совместного трудового процесса, так и трудовых коллективов в целом. По сути это планомерная деятельность работников административно-управленческого персонала, направленная на организацию, регулирование, мотивацию и контроль за работой сотрудников организации. Содержание управленческого труда зависит от его объекта и определяется структурой производственных процессов, приемами труда, его техническим оснащением, а также взаимоотношениями, кото-

рые возникают в процессе выполнения управленческих функций.

Управленческий труд имеет свои специфические особенности:

1) носит информационный характер непосредственного предмета и продукта его труда, обусловленный принципиальным различием трудового процесса по его содержанию и результатам от других видов труда, необходимых для производства продукции и услуг. Результаты труда персонала управления оцениваются не по количеству изданных распоряжений и выпущенных документов, а по их влиянию на деятельность коллектива предприятия;

2) участвует в создании материальных благ не прямо, а через труд других лиц;

3) в качестве предмета управленческого труда выступают управленческий процесс и люди, участвующие в нем;

4) его результатом являются управленческие решения;

5) средствами труда служит организационная и вычислительная техника;

6) это труд умственный, поэтому прямое измерение его производительности возможно лишь в отношении технических исполнителей и отчасти специалистов.

С развитием рыночных отношений, дальнейшим углублением процессов разделения и кооперации труда управленческий труд обособляется в относительно самостоятельную сферу и закрепляется определенными организационными формами, образующими в совокупности автономную систему управления организацией. От уровня управленческого труда зависит не только использование поверхностных, но и глубинных (стратегических) резервов организации. Главная особенность этого вида трудовой деятельности состоит в том, что задачи развития и совершенствования организации руководитель решает в организационном аспекте, воздействуя на людей, которые непосредственно должны их решать.

Именно эти обстоятельства требуют от человека, занимающегося данной специфической деятельностью, творческого к ней подхода. Качество решений, принимаемых менеджерами, зависит не только от их знаний и квалификации, но и от личностных качеств, практического опыта, интуиции и здравого

смысла. С учетом изложенного процесс управленческого труда в организации

## 2.5. Основные направления рациональной организации труда

Рационализация управленческого труда предполагает создание таких условий, при которых конечная цель управления достигается с наименьшими затратами труда. Она направлена на использование в процессе труда последних достижений науки и техники менеджмента, а также передового управленческого опыта. В основе рациональной организации управленческого труда лежат определенные принципы

1. *Комплексность*. Проблема организации управленческого труда должна решаться всесторонне, с учетом всех аспектов управленческой деятельности. Принцип комплексности предполагает, что научная организация управленческого труда развивается не по одному направлению, а по их совокупности, касается не одного работника, а всего управленческого коллектива

2. *Системность*. Если принцип комплексности выражает требование полноты рассмотрения объекта по всем направлениям, то принцип системности предполагает их взаимное согласование, увязку, устранение противоречий. В результате такого подхода создается система организации труда, в рамках которой все ее составные части взаимно согласованы и действуют в интересах эффективного функционирования всей системы.

3. *Регламентация*. Это установление и строгое соблюдение определенных правил, положений, указаний, инструкций, нормативов и других нормативных документов, основанных на объективных закономерностях развития системы управления. При этом выделяется круг вопросов, подлежащих жесткой регламентации, и вопросы, для которых нужны лишь рекомендации.

4. *Специализация*. Она заключается в закреплении за каждым подразделением определенных функций, работ и операций с возложением на них полной ответственности за конечные результаты его деятельности в процессе управления.

При этом следует иметь в виду, что существуют границы специализации, которые нельзя переступать, чтобы не сдерживать творческий рост работников, не влиять отрицательно на содержательность их труда.

5. *Стабильность.* Трудовой коллектив должен работать в условиях стабильности его состава, функций и задач, решаемых коллективом. Это не исключает динамики в развитии коллектива. Важно, чтобы изменение содержания и состава задач было обусловлено объективно необходимыми потребностями и происходило на строго научной основе.

6. *Целенаправленное творчество.* Оно заключается в достижении двух взаимосвязанных целей: обеспечение творческого подхода при проектировании и внедрении передовых приемов труда и максимальное использование творческого потенциала управленческих работников в их повседневной деятельности.

Каждый из рассмотренных принципов имеет самостоятельное значение. Вместе с тем они дополняют друг друга, раскрывая различные способы общего подхода к организации управленческого труда.

Рациональная организация труда аппарата управления базируется на общих принципах, осуществление которых строится по следующим основным направлениям

Оплата и стимулирование труда. Осуществляемый в настоящее время переход от административно-командных методов управления к регулируемой рыночной экономике, построенной на многообразии форм собственности, предполагает необходимость переосмысления сущности и содержания оплаты труда. В основе механизма распределения по труду лежат следующие критерии: определение оптимального соотношения централизованного регулирования заработной платы с правами организаций в области оплаты труда; определение уровня минимальной зарплаты; разработка методики коллективно-договорного регулирования распределения по труду.

Основной смысл всей работы в области материального вознаграждения сотрудников организации состоит в том, чтобы определить меру труда и размер его оплаты. Разработка оптимальных соотношений в оплате труда различной сложности является наиболее важным моментом в системе дифференци-



ции заработной платы. Такой подход обеспечивает соответствие размеров в оплате труда с его качественными показателями. Речь идет о справедливом вознаграждении за труд. Уровень оплаты труда в организации должен быть таким, чтобы работники вашей организации не завидовали сотрудникам конкурирующих фирм. Иначе мы столкнемся с таким явлением, как «миграция рабочей силы», что отрицательно скажется на организации. Чтобы этого не произошло, система оплаты и стимулирования труда должна отвечать следующим требованиям

Требования к организации оплаты и стимулирования труда

- Оплата по результатам труда
- Создание у работников уверенности и защищенности
- Присутствие средств стимулирования и мотивации труда
- Наличие дополнительных (поощрительных) форм оплаты

труда и личный вклад

1. *Оплата по результатам труда.* Оплата по труду (формула «каждому - по труду») имеет двоякое толкование. Под трудом можно понимать либо его результат, либо затраты (количество труда). Принцип «по затратам труда» гарантировал индивидуальную зарплату, но не регулировал ее. Регулирование происходит с учетом затрат и результатов труда. Отсюда вывод: платить нужно не по труду, а по его результатам.

2. *Уверенность и защищенность работников.* Заработная плата должна формировать у сотрудников чувство уверенности в завтрашнем дне и защищенность их от изменений, как во внешней, так и во внутренней среде организации. Задача состоит в том, чтобы сотрудники максимум внимания сосредоточивали на решении главных задач организации. Их не должны отвлекать денежные проблемы, связанные с материальным обеспечением себя и своей семьи. Эту задачу должна решать гарантированная часть заработной платы.

3. *Стимулирующий и мотивирующий аспект зарплаты.* Система оплаты труда должна включать действенные средства стимулирования и мотивации. Работникам предоставляется возможность получать больше, чем просто фиксированную заработную плату. В связи с этим вводятся дополнительные выплаты, прямо связанные с достижениями сотрудников.

4. *Дополнительные (поощрительные) формы оплаты труда за личный вклад.* В дополнение к основной заработной плате организация устанавливает различного рода льготы для лучших работников. Это служит своего рода оценкой и признанием организацией особо качественной работы сотрудника или достижения им важных для организации результатов. Дополнительные формы оплаты труда включают: скидки на покупку товаров фирмы; субсидии на питание; оплату расходов на образование; медицинское обслуживание; страхование жизни.

В настоящее время тарифная система оплаты труда состоит из тарифной сетки и тарифно-квалификационных справочников.

*Повременная заработная плата* определяется по продолжительности рабочего времени без учета производительности труда. Однако следует иметь в виду, что при повременной оплате труда оплачивается не просто присутствие работника на работе, а ожидается определенная нормальная для данной категории работников выработка:

Повременная	Количество	Почасовая
зарплата	отработанного	времени
оплата		оплата

Повременная зарплата применяется там, где невозможно измерение выработки. Ее недостатки состоят в том, что очень сложно добиться от работников высокой производительности труда (нет стимулов к ее повышению); необходимо дополнительно затрачивать время на осуществление контроля затрат рабочего времени.

Отмеченные недостатки устраняет в какой-то мере *чистая сдельная оплата труда*. В этом случае работник получает зарплату в зависимости от выработки: либо выплачивается определенная денежная ставка за единицу выработки (*аккордная заработная плата*), либо дается конкретное задание по времени на единицу выработки (*повременно-сдельная оплата труда*).

Сдельную зарплату лучше всего применять при однообразных, легко учитываемых по времени и количеству работах.

Как недостаток сдельной оплаты труда и ее, разнообразностей следует отметить невысокое, как правило, качество работы и игнорирование безопасности труда. В погоне за количественным результатом часто игнорируются качественные показатели.

*Премияльная оплата труда.* Наряду с повременной и сдельной оплатой работникам выплачивается дополнительное вознаграждение, т.е. премия. Условия премирования оговариваются, как правило, в трудовом соглашении.

Таким образом, доходы работников складываются из нескольких частей:

*минимальная ставка* устанавливается в соответствии с тарифной системой оплаты труда (1-й разряд и тарифный коэффициент);

*базовая ставка* устанавливается исходя из квалификации работника на основе описания трудовых функций и состояния рынка труда;

*переменная часть оплаты труда* является дополнительной. Это гибкая система оплаты труда, основанная на участии работников в прибылях организации и распределении ее доходов. Система участия в прибылях предполагает создание определенного механизма распределения дополнительных доходов, получаемых в результате роста производительности труда в том подразделении, где трудится работник. Это не просто новая система оплаты труда. В ее основе лежит новый подход к оценке профессиональной пригодности личности.

Выплаты через «участие в прибылях» не выступают как разовые бонусы или как доплаты сверх нормы. Это подвижная часть фонда оплаты труда, тесно увязанная с конечными результатами.

Практика показывает, что использование гибких систем участия в прибылях организации позволяет значительно повысить уровень оплаты труда при одновременном повышении его производительности.

В итоге можно сформулировать принципы оплаты и стимулирования труда:

1) универсальность (система оплаты труда должна одинаково хорошо функционировать в различных организационных структурах);

2) простота и доступность;

3) коллективная ответственность за выполнение установленных показателей, которая наступает автоматически, без вмешательства «извне»;

4) справедливость при распределении коллективного заработка (размер зарплаты любого члена коллектива зависит только от личного вклада и никакими пределами не ограничивается);

5) самостоятельность трудового коллектива не только в выборе стиля и методов работы, но и в определении величины заработной платы в зависимости от конечных результатов его работы.

Разделение и кооперация труда. Рациональная организация управленческого труда требует соответствующих форм его разделения\* и кооперации.

Особый интерес в области разделения труда представляет взаимосвязь задач по разделению управленческого труда с управленческой деятельностью в целом.

Разделение труда предполагает его кооперацию, которая представляет собой объединение людей для планомерного и совместного участия в одном или разных, но связанных между собой процессах труда.

Поскольку кооперация выступает материальной основой объединения людей в совместном трудовом процессе, особую актуальность приобретает анализ теоретических аспектов ее развития, требующий как нового переосмысления наследия и уроков прошлого, так и обобщения происходящих в экономике и обществе в целом перемен. Возникает необходимость осмысления новых подходов к кооперации, которая объединяет людей в коллективы по принципу не принудительства, а добровольности.

Существовавшая до 1990 г. так называемая административная кооперация представляла собой объединение людей под эгидой администрации в направлении только вертикального разделения труда.

В рыночной экономике кооперация приобретает иное содержание. В ее основе лежат уже не приказ администрации, а интересы, т.е. побуждающим мотивом кооперированного труда является не администратор, а экономический (социальный)

коллективный интерес (стимул). В данном случае кооперацию необходимо рассматривать как добровольное объединение работников на основе их заинтересованности в сотрудничестве.

Коллектив представляет собой содружество единомышленников, в котором создаются предпосылки формирования социальной среды для самовыражения и развития личности. Выполнение коллективных норм и правил рассматривается как необходимое условие в выгодной для данного коллектива кооперации и поэтому не угнетает личность.

Возникновение новой кооперации труда, разновидностью которой являются хозрасчетные коллективы различных типов, предусматривает прежде всего развитие самостоятельности, добровольное содружество коллективов и отдельных работников на основе взаимных экономических и социальных интересов. Такая кооперация труда в принципе исключает любые формы командного администрирования, ибо на основе коллективности формируются новое содержание, иерархия целей в процессе совместной трудовой деятельности людей.

Основу такого коллективизма составляют экономические отношения. Объединение и разъединение людей происходит чаще всего на экономической основе. Коллективность как внеэкономическое соединение индивидов существует как нечто случайное.

Как видно, в кооперации заложены материальные предпосылки коллективности, социально-экономическое значение которой состоит в том, что кооперативы в любой форме их проявления способствуют превращению наемного труда в труд ассоциированных собственников. Из этого вытекает, что на практике, в делах управления трудящиеся, организованные в ассоциацию, имеют возможность полностью обходиться без «администраторов».

Единство, прежде всего экономических интересов и целей в достижении высоких конечных результатов труда является основой совместного трудового процесса. На этом основании можно утверждать, что совместная деятельность людей осуществляется посредством кооперации. По мере ее развития складываются и совершенствуются трудовые отношения между коллективами и работниками. При этом интеграция и услож-

нение труда, совмещение трудовых операций не исключают дальнейшего процесса дифференциации (разделения) труда.

Новые формы разделения труда предполагают и новые формы его кооперации, т.е. выбор соответствующих форм объединения работников, выполняющих какие-то отдельные виды общей работы, для достижения главной цели организации.

Техническое обеспечение и механизация труда. Ежегодно в сфере управления обращаются миллиарды организационно-распорядительных, плановых, статистических и других документов. Для их создания и работы с ними требуется многочисленный аппарат административно-управленческих и инженерно-технических работников.

Облегчить труд аппарата управления, повысить его производительность, и культуру и призвана организационная техника. Необходимость широкого использования средств оргтехники возникает также в связи с переходом к рыночным отношениям, ростом производства и изменением номенклатуры товаров, а также увеличением объемов информации, требующей быстрой обработки. Традиционные приемы сбора, обработки и передачи информации становятся малоэффективными, а это требует поиска и внедрения высокопроизводительных систем механизации и автоматизации управленческого труда. Так, внедрение даже простейших средств техники управления сокращает затрачиваемое на обработку документов время приблизительно на 20 %, а системное их применение увеличивает производительность управленческого труда в 3 раза.

Кроме того, широкое использование различных технических средств позволяет осуществить переход на качественно новый уровень управления, способствует эффективному решению многих управленческих задач, обеспечивает обработку информации в минимально короткие сроки.

Однако следует иметь в виду, что применение технических средств управления должно осуществляться на основе комплексного подхода, с учетом глубокого анализа технико-экономических показателей управляемой системы. Это связано с тем, что средства оргтехники не являются сами по себе универсальным средством повышения производительности труда работников административно-управленческого персонала. Вместе с тем они могут оказать действенную помощь в снижении

затрат времени на выполнение технических операций по обработке информации и тем самым увеличить ресурсы времени на творческие процессы, сделать управленческий труд более интенсивным и результативным.

К настоящему времени определились два основных направления механизации и автоматизации управленческого труда. Первое осуществляется путем внедрения современных электронно-вычислительных систем, разработки экономико-математических методов и моделей и использования их на основе АСУ; второе - посредством применения организационной техники и разработанных на ее основе организационных проектов и систем комплексной механизации и автоматизации управленческого труда.

В зависимости от использования тех или иных средств организационной техники можно выделить три основных направления механизации и автоматизации управленческого труда:

- 1) механизация отдельных операций;
- 2) механизация групп операций и процедур управления;
- 3) создание систем комплексной механизации и автоматизации процессов реализации всех функций управления.

Таким образом *организационной техникой*, или *техникой управления*, принято называть совокупность средств, служащих для рациональной организации и автоматизации управленческих работ с целью повышения оперативности, эффективности и культуры управления.

В организации механизации в первую очередь подлежат бухгалтерский и первичный учет, оперативное руководство, плановые расчеты, делопроизводство, учет кадров, общее руководство, хозяйственно-техническое обслуживание. Степень механизации управленческого труда вследствие его кооперации различна. Так, на этапе сбора и передачи информации труд работников системы управления по своему содержанию является преимущественно техническим, вспомогательным. Он характеризуется повторяемостью и массовостью операций, что позволяет эффективно использовать средства оргтехники.

На этапе анализа и обработки информации преобладают логические операции. Хотя номенклатура средств оргтехники исключительно широка (от авторучек и резинок до печатно-

множительных и электронно-вычислительных машин), в зависимости от характера работы с информацией их можно объединить в следующие основные группы.

1. *Средства изготовления документов.* Составление документов - один из наиболее массовых процессов в аппарате управления.

Исследования показывают, что затраты на создание документов ручным способом многократно превышают затраты с применением комплекса технических средств.

Основная часть документов, создаваемых в аппарате управления, изготавливается на пишущих машинках (применяется и компьютерный набор). По своему характеру машинописные работы требуют значительного сосредоточения и внимания. Дальнейшее развитие машин осуществляется путем оснащения их перфолентными приставками.

Наряду с пишущими машинками в последние годы применяются пишущие автоматы (фирмы «Супертайпер», «Селектродат», «Адвокат», «Оргтекст-2Д» и др.) - устройства, автоматизирующие процесс составления текстовых документов.

Значительно повышают производительность управленческого труда регистраторы информации, одновременно создающие первичные документы и машинный носитель информации. Диктофонная техника избавляет аппарат управления от необходимости готовить рукописные черновики документов, обеспечивает более равномерную загрузку машинисток, повышает производительность их труда на 40-50 %. Кроме того, ускоряется время прохождения и обработки поступающей информации.

2. *Средства копирования и размножения документов.* Современная копировально-множительная техника представлена большим числом разнообразных устройств. В практике сложилось несколько методов копирования - светокопирование, фотокопирование, термокопирование, электрографическое копирование и др. Наиболее прогрессивными методами являются электрография и микрофильмирование. Эффективность микрофильмирования состоит в повышении оперативности поиска хранящейся информации, экономии (до 90-95 %) площади архивных помещений. Наиболее часто используются ксероксы различных модификаций.



3. *Средства обработки информации.* Машины и оборудование этой группы средств механизмируют работы, связанные с приемом и обработкой документов. Они могут использоваться отдельно, а также объединяться в комплексы. Сюда входят следующие устройства;

- для вскрытия и заклеивания конвертов, фальцевальные машины и устройства, адресовальные и штемпелевальные средства, средства скрепления и склеивания документов и др.

В условиях АСУ средства обработки информации обеспечивают управление ходом решения задач по заданным алгоритмам и осуществляют обмен информацией с устройствами ввода-вывода, с внешними запоминающими устройствами, с линиями связи. Сюда входят также вычислительные машины, комплексы и процессоры с оперативной памятью различных типов ЭВМ.

4. *Средства хранения, группировки и поиска документации.* Практика управления требует организации централизованного хранения информации. Для этой цели используется специальное оборудование для хранения документов (блоки подвешного хранения, специальные шкафы, секционные и подвижные стеллажи), различного рода компьютерные системы.

5. *Средства передачи информации.* Эти средства должны обеспечивать передачу информации, возможность функционирования других систем управления организацией. Они входят в число основных систем технической базы управления. К ним относятся системы профессиональной радиосвязи (радиостанции, радиотелефоны) и радиотелефонные системы; директорские компьютеры; автоматические номеронабиратели; автоответчики и различного рода селекторные устройства.

6. *Средства вычислительной техники.* Эту группу средств составляют счетно-клавишные механические и электронные машины. Используются компьютерные модели счетно-решающих систем.

Нормирование труда. Среди мер, направленных на рационализацию управленческого труда, особое место занимает его нормирование. Непосредственной задачей нормирования труда является определение трудоемкости работ и необходимой для их выполнения численности работников. Без обоснованных норм невозможны рационализация процессов разде-

ления и кооперации труда, разработка прогрессивных технологий, совершенствование методов работы аппарата управления.

Предпринималось множество попыток точно определить, каким количеством человек может эффективно управлять один руководитель. У разных авторов оно варьирует в пределах от трех до пятнадцати. Из-за огромного разнообразия условий и проблем координации ни одна отдельно указанная величина не может считаться правильным ответом при любых обстоятельствах. То количество машинисток в стенографическом бюро, которым может руководить его заведующий, не равно количеству маркетологов, которыми будет эффективно управлять начальник отдела маркетинга. Вместе с тем отсутствие твердых нормативов на выполнение отдельных видов работ ведет к тому, что одни исполнители не имеют нормальной нагрузки в течение рабочего дня, а другие, наоборот, перегружены. Это порождает конфликтные ситуации, ведет к нерациональному использованию знаний и опыта работников аппарата управления.

Особенности управленческого труда заметно сужают возможности внедрения в практику работы норм и нормативов. Однако изменения в функциях руководства, вызванные переходом к рыночной экономике, свидетельствуют о том, что значительная часть управленческих работ поддается нормированию.

Для нормирования управленческого труда применяют расчетные (аналитические) и исследовательские методы. Наибольшее распространение получили аналитические методы, с помощью которых анализируется использование рабочего времени высококвалифицированными специалистами. Содержание их труда можно принять за эталонное, а структуру их рабочего дня считать нормативом.

Что касается *исследовательских методов*, то они помогают определить трудоемкость конкретных видов работ с учетом специализации организации и содержания труда. С помощью фотографии и хронометража изучаются все виды работ, их структура и затраты рабочего времени. После этого определяются усредненные показатели, которые и являются нормативом.

Разработка научно обоснованных норм труда позволяет более объективно оденить труд каждого работника аппарата управления, эффективнее использовать материальные стимулы. Однако,

поскольку сфера управления включает большое разнообразие видов работ даже в пределах одной функции управления, не может быть и речи о создании каких-либо универсальных норм затрат труда.

Подход к нормированию отдельных видов работ должен быть дифференцированным. Так, с учетом специфики труда менеджера представляется целесообразным выделить следующие виды норм:

*нормы управляемости* (число работников, которыми наиболее эффективно может руководить начальник) - для руководителей;

*укрупненные нормативы численности* (типовые структуры аппарата управления), т.е. численность работников, необходимая для полного и качественного выполнения работ в определенных организационно-технических условиях, - для специалистов;

*нормы времени, нормы обслуживания* определяются в зависимости от трудоемкости работ - для технических исполнителей.

Нормативы численности и нормы управляемости могут разрабатываться для широкого круга руководителей всех рангов. С их помощью определяется общая численность работников по функции управления, а используя нормы управляемости, можно произвести оптимальную расстановку работников.

Существует несколько методов определения норм управленческих работ. Наиболее распространенным методом нормирования является *метод аналогов*. Здесь устанавливаются нормативы затрат времени по аналогии с передовыми организациями. Этот метод целесообразно использовать для определения объемов работ тех категорий аппарата управления, труд которых вообще не поддается сколь-нибудь удовлетворительному учету из-за отсутствия критериев регламентации сроков выполняемой ими работы.

В практике встречаются также *методы прямого нормирования*, которые используются для определения нормативов постоянно повторяющихся работ.

По сравнению с методами прямого нормирования управленческого труда более широкое применение нашли *методы косвенного нормирования*, учитывающие влияние различных факторов на нагрузку служащих. С помощью этих методов устанавливаются укрупненные нормативы численности различных категорий работников. Кроме того, методы косвенного нормирования применяются для установления норм обслуживания, т.е. числа обслуживаемых работников, приходящегося на одного обслуживающего (например, число рабочих на одного кладовщика; количество обслуживаемых одним диспетчером ИДС).

*Норма обслуживания* предусматривает качественное обслуживание данным работником аппарата управления определенного числа работающих. Она устанавливается для специалистов и технических исполнителей, имеющих неравномерную нагрузку в различные периоды времени.

Благоприятный режим и условия труда. Производительность управленческого труда находится в прямой зависимости от состояния рабочих мест и условий, в которых трудится менеджер. Значение рассматриваемой проблемы усиливается в связи с появлением новых организаций рыночного типа, когда происходят существенные качественные изменения в системе управления экономическими и социальными процессами.

Рациональная организация рабочего места менеджера обеспечивает создание в управленческой деятельности максимальных удобств и благоприятных условий труда, повышает содержательность работы. В настоящее время разработано более 5 тыс. типовых проектов организации рабочих мест для различных категорий административно-управленческого персонала. В их основе лежат принципы.

В основе любой планировки рабочего места менеджера лежит деление его кабинета на рабочую зону и зону совещаний (переговоров).

Система обслуживания рабочего места менеджера в данном случае должна иметь различные средства связи и автоматизированную систему информации (АСИ). В практику управ-

ления широко внедряется автоматизированное рабочее место руководителя (АРМ). В своем составе АРМ, как правило, имеет ПЭВМ, календарь, диалоговые устройства, электронный дневник, мощный калькулятор с большой емкостью памяти, средство для создания и хранения личной и служебной корреспонденции, систему контроля за исполнением поручений.

Кроме принципов организации рабочих мест аппарата управления необходимо соблюдать ряд экономических, эргономических\* и эстетических требований к нему.

Материальная и моральная заинтересованность. Менеджер должен сформировать систему мотивов, побуждающих сотрудников систематически улучшать режим и условия их труда.

Задача состоит в том, чтобы выбрать габариты и форму мебели с учетом антропометрических данных личности и удобно разместить ее на рабочем месте.

*Наличие средств оргтехники.* Рабочее место должно быть оборудовано соответствующей оргтехникой, а следовательно, создана технология эффективного ее использования.

*Благоприятные санитарно-гигиенические и эстетические условия труда.* В помещении должны быть оптимальными температурный режим, освещение, влажность воздуха, цвет стен, мебели и т.п.

*Рациональный режим труда и отдыха.* Ненормированный рабочий день менеджера делает необходимым установление ему гибкого графика выхода на работу с учетом утомляемости человека.

На основе детальных наблюдений было установлено чередование периодов высшей работоспособности и утомления управленческих работников в течение рабочего дня, работоспособность человека меняется в течение рабочего дня и может быть разделена на три фазы.

Длительность первой фазы (фаза вработывания  $a$ ) в зависимости от вида труда колеблется от нескольких минут до 1 ч. В завершении этой фазы организм работника переходит в так называемое «устойчивое состояние»  $b$ , которое характеризуется наивысшей для данного индивида эффективностью и устойчивостью. Длительность этой фазы зависит от интенсивности

труда, условий внешней среды и субъективного отношения человека к своей работе.

Как правило, через 3-4 ч работоспособность начинает снижаться, внимание рассеивается, движения замедляются, возрастает число ошибок с. Обычно к этому периоду приурочивают обеденный перерыв *d*. После обеденного перерыва организм вновь проходит через фазу вработывания.

Наиболее ответственным моментом в работе по рационализации управленческого труда является планирование мероприятий по созданию благоприятных условий труда руководителей и специалистов организации. Они могут разрабатываться на различных уровнях управления (низшем, среднем и высшем). На основе изучения различных аспектов трудового процесса составляется комплексный план рациональной организации труда. В этом плане отражают мероприятия в соответствии с основными направлениями рациональной организации труда, принятой в фирме.

*На первом этапе* готовится объект планирования и объем работ, цель проводимых мероприятий.

*На втором, наиболее трудоемком этапе* изучается достигнутый уровень организации управленческого труда и вскрываются резервы повышения его производительности. Для этого используются фотография, хронометраж, моментные наблюдения, а при необходимости и киносъемка.

Фотография рабочего дня руководителя состоит в наблюдении и замерах всех без исключения затрат времени на протяжении полного рабочего дня или его определенной части. Основное назначение этого процесса заключается в выявлении потерь рабочего времени и причин, его порождающих.

С помощью хронометража изучают затраты рабочего времени на выполнение повторяющихся трудовых операций.

Моментные наблюдения применяются для изучения труда специалистов, занятых выполнением практически одинаковой работы.

При киносъемке процесс труда фиксируется на видеопленке. В результате просмотра можно увидеть «узкие» места организации труда.

*На заключительном, третьем этапе* устанавливаются конкретные исполнители намеченных мероприятий и осуще-

ствляются контрольные функции за выполнением запланированных мероприятий.

Культура управленческого труда

Среди основных элементов менеджмента одним из наиболее ярких является управленческая культура.

Слово «культура» (от лат. *cultura*) буквально означает воспитание, образование, развитие. В широком смысле термин «управленческая культура» употребляется для характеристики организационно-технических условий и традиций управления, профессионального и нравственного развития менеджера. В узком значении культура управленческого труда может трактоваться как служебная этика руководителя.

Осмысливая изложенное, *управленческую культуру* можно представить как совокупность типических для менеджера ценностей, норм, точек зрения и идей, которые сознательно формируют образец его поведения.

Новые условия хозяйствования, повышение образовательного уровня и зрелости менеджеров дали мощный толчок развитию управленческой культуры. Управленческие службы не только коренным образом изменили отношение к управленческой культуре, но и заняли активную позицию в формировании, изменении и использовании ее как фактора повышения конкурентоспособности, эффективности производства и управления

организацией.

Специфика культуры управленческого труда состоит в том, что в ее основе лежат определенные нормы, которые должны строго соблюдаться менеджером. Наиболее важные из них:

1) *юридические нормы управленческого труда*, которые отражены в государственно-правовых нормативных актах. Культура менеджера в этом смысле состоит в знании и выполнении юридических норм;

2) *моральные нормы* - регулируют поведение менеджера в области нравственности и морали;

3) *организационные нормы* - устанавливают структуру организации, состав и порядок деятельности функциональных подразделений и их руководителей; правила внутреннего распорядка и другие нормы организационного плана, принятые в организации;

4) *экономические нормы* - регулируют экономическую деятельность организации.

Имеются и другие виды норм (технические, эстетические и т.п.), которые определенным образом формируют управленческую культуру. В конечном итоге образуется совокупность элементов, аттестующая деятельность менеджера в рамках культуры управленческого труда.

### Основные элементы культуры управленческого труда

Личная культура менеджера.

Культура содержания рабочего места.

Рациональное распределение рабочего времени.

Культуре в работе с письмами клиентов и других лиц.

Культура проведения массовых мероприятий.

Организационная культура.

Культура приема посетителей.

Культура речи.

*Личная культура.* Включает в себя уровень квалификации; этическое воспитание; личную гигиену и внешний вид; форму обращения к подчиненным и т.п.

*Рациональное распределение рабочего времени.* Рациональная организация труда менеджера немыслима без четкого представления о том, что он делает, когда он это делает, сколько времени затрачивает на различные виды работ. Речь идет о строгом планировании личной работы по следующим направлениям:

работа с документами;

работа с кадрами;

решение социально-экономических вопросов;

решение коммерческих вопросов;

совещания, переговоры;

непроизводительные затраты времени;

неуточненное время.

Руководителю в то же время следует иметь в виду, что он должен учитывать и планировать не только рабочее, но и свободное время. Ведь старая истина гласит: «Кто не умеет работать, тот не умеет и отдыхать».



*Культура содержания рабочего места.* Отдельные менеджеры считают, что в процессе работы необходимо, чтобы все находилось «под рукой», и с этой целью на рабочий стол выкладывают всю имеющуюся документацию. Это не правильно. При таком подходе трудовой процесс сильно затрудняется: уменьшается рабочая площадь стола; трудно сосредоточиться на каком-либо одном деле; ухудшаются санитарно-гигиенические условия; легко потерять нужные в данный момент документы и т.п.

Следует считать идеальным такой порядок на рабочем столе, когда на нем находятся лишь нужные для работы документы. Кроме того, в служебном помещении необходимо своевременно проводить уборку, заменить вышедшую из строя мебель.

*Культура проведения массовых мероприятий.* Речь идет прежде всего о культуре проведения различного рода совещаний, переговоров и бесед.

*Культура приема посетителей.* Она предполагает соблюдение правил и требований при приеме работников как по личным, так и по служебным вопросам.

Как организовать прием посетителей? Некоторые руководители считают, что двери их кабинетов открыты для посетителей в любое время, когда они на месте (принцип «открытых дверей»). Такой подход оправдывает себя, если руководитель имеет в своем подчинении всего несколько человек.

Другие устанавливают для приема определенные дни и часы. Такая практика наиболее распространена. Если руководитель по каким-то причинам не может проводить прием, то это не значит, что прием следует перенести на другое время. Прием должен осуществлять кто-либо другой (как правило, один из заместителей). Идти на срыв приема руководитель не должен ни при каких обстоятельствах. Для небольших предприятий прием может осуществляться без предварительной записи.

*Культура в работе с письмами.* Сюда входят обязательная регистрация писем, определенные сроки их рассмотрения, персональная ответственность руководителя за своевременное и правильное реагирование на них, обязательный ответ на каждое письмо.

*Культура речи.* Около 80 % рабочего времени менеджера связано с контактами с людьми. Поэтому умение говорить (общаться) является важной составной частью культуры труда менеджера.

*Организационная культура руководителя.* Она определяет степень владения знаниями теории управления, методами организаторской работы, опыт, навыки, умение осуществлять разнообразные организационные процедуры, составляющие значительный удельный вес в структуре рабочего времени менеджера.

К числу организационных процедур можно отнести подбор и расстановку кадров, работу с кадрами; разработку организационных норм и нормативов, планов личной работы; постановку задач и доведение их до исполнителей, распоряжительность, контроль исполнения и др.

Практика показывает, что одни руководители умело, ведут людей за собой, успешно преодолевая возникающие трудности, другие же в подобных условиях вызывают лишь недоверие со стороны подчиненных и терпят неудачу. Неумение убедить, мотивировать действия подчиненных, наконец, повлиять на человека, чтобы он захотел выполнить решение, которое принял менеджер, - свидетельство того, что у лидера нет полного набора качеств, необходимых менеджеру.

Эффективное руководство предполагает способность разделить свое видение проблем с другими, мотивировать их для достижения поставленных целей, т.е. управлять вместе с людьми, а не управлять людьми.

Чтобы подчиненные шли за своим лидером, он должен понимать своих последователей, а они — понимать окружающий мир и ситуацию, в которой оказались. Поскольку и люди и ситуация постоянно меняются, менеджер должен быть достаточно гибким, чтобы приспособиться к непрекращающимся переменам. Понимание ситуации и знание того, как управлять человеческими ресурсами, -важнейшие компоненты эффективного руководства. Все это свидетельствует о том, что управленческая работа относится к числу таких видов человеческой деятельности, которые требуют специфических личностных качеств, делающих конкретную личность профессионально пригодной к управленческой деятельности.

При подборе управленческих кадров руководствовались четырьмя основными требованиями: политическая грамотность, моральная устойчивость, компетентность, организаторские способности.

Для сравнения приведем квалификационные требования к личности менеджера в Великобритании:

1) понимание природы управленческих процессов, знание основных видов организационных структур управления, функциональных обязанностей и стилей работы, владение способами увеличения эффективности управления;

2) способность разбираться в современной информационной технологии и средствах коммуникации, необходимых для управленческого персонала;

3) ораторские способности и умение выражать мысли;

4) владение искусством управления людьми, подбора и подготовки кадров, регулирования отношений среди подчиненных;

5) способность налаживать отношения между фирмой и ее клиентами, управлять ресурсами, планировать и прогнозировать их деятельность;

6) способность к самооценке собственной деятельности, умение делать правильные выводы и повышать квалификацию;

7) умение оценивать не только знания, но и проявлять навыки на практике.

Среди государственных служащих США все менеджеры категоризируются по восемнадцати рангам: с 1-го по 8-й - низший персонал (конторские работники, машинистки); с 9-го по 12-й - руководящий состав низшего звена; с 13-го по 15-й - руководители среднего звена (в госучреждениях их называют уже менеджерами); с 16-го по 18-й - высшее профессиональное руководство (министры и их заместители, начальники управлений).

Исследование, проведенное Институтом Гэллappa, показало, что, несмотря на управленческий ранг, имеется определенное сочетание параметров-требований, гарантирующих успех в работе любого менеджера. В частности, в системе управления США выделяется пять основных требований:

1) здравый смысл;

- 2) знание дела;
- 3) уверенность в своих силах;
- 4) высокий общий уровень развития;
- 5) способность доводить начатое дело до конца.

Определенный интерес в этой связи представляет концепция ограничений. Идея состоит в том, что все менеджеры имеют возможности развивать и повышать эффективность своей работы. Однако присутствуют такие области, в которых они, мягко говоря, не компетентны. Такие действия менеджера и трактуются как ограничения. Выявив такие ограничения, можно сосредоточить внимание на тех факторах, которые препятствуют полной реализации всех личных возможностей менеджера.

В этой связи выделяются следующие 11 потенциальных ограничений в деятельности руководителя.

1. *Неумение управлять собой.* Каждый менеджер должен научиться управлять собой и общаться с самим собой как с уникальным и бесценным ресурсом. Те руководители, которые не умеют управлять собой (правильно «разряжаться»), бороться с конфликтами и стрессами, эффективно использовать время, энергию и навыки) ограничены неспособностью управлять собой.

2. *Размытые личные ценности.* Менеджеры должны ежедневно принимать великое множество решений, базирующихся на личных ценностях и принципах. Если личные ценности не ясны для себя и окружающих, то они будут восприниматься в искаженном виде. В результате эффективность принятия и реализации управленческих решений снизится. Поэтому менеджеры, у которых не определены собственные основные принципы и ценности, ограничены размытостью личных ценностей.

3. *Неясные личные челн.* Есть менеджеры, которым не хватает ясности в своих личных целях, но есть и такие, кто проявляет в своей жизни необыкновенную собранность и сосредоточенность. Почему так происходит? Дело в том, что одни хорошо знают, чего они хотят, а другие нет.

Менеджер, не способный определить свои цели, не может достичь успеха в управленческой деятельности и ограничен нечеткостью личных целей.

4. *Заторможенное личное развитие.* Способность к саморазвитию характеризуется не только постоянной учебой, но и умением внедрить в практику полученные знания. В связи с этим в жизни человека выделяют четыре основные стадии.

Для менеджера важно получить признание, а для этого нужно постоянно работать над собственным ростом. Отсутствие признания потенциала менеджера - это главное ограничение. Руководители, для которых характерно остановленное саморазвитие, часто избегают острых ситуаций, не развивают имеющиеся (скрытые) способности.

5. *Неумение решать проблемы (принимать решения).* Особый талант менеджера - это способность быстро и правильно принимать решения. Решение проблем никогда не бывает простым делом, но соответствующие навыки могут быть в значительной степени развиты.

Менеджер, страдающий таким ограничением, как недостаточность навыка решения проблемы, постоянно позволяет себе оставлять нерешенные вопросы на завтра. В результате накапливается большой круг проблем, которые руководитель решить уже не в состоянии. Естественно, такой менеджер терпит фиаско.

6. *Отсутствие творчества в работе.* Можно привести великое множество примеров, когда тот или иной менеджер проявляет творческий (нестандартный) подход в своей деятельности. Это качество особенно необходимо современным менеджерам, когда повсеместно ведутся поиски путей эффективного перехода к рыночной экономике.

Творчество в управлении всегда ценилось очень высоко. Творческая личность подготовлена к работе в условиях неопределенности. Менеджеры, использующие в своей деятельности ситуационный (непредвиденный) подход, способны играть много ролей, своевременно корректировать свои действия в зависимости от сложившейся ситуации.

Для достижения стратегических целей организации они могут порвать с традициями, использовать новаторские идеи, идти на оправданный риск. В свою очередь менеджер, обладающий относительно низкой изобретательностью, редко выдвигает новые идеи, не способен заставить других творчески мыслить и использовать новые подходы в работе. руководи-

тель, не желающий экспериментировать, рисковать или сохранять творческий подход в работе, ограничен недостатком творческого подхода.

7. *Неумение влиять на людей.* Ключевую роль в вопросах влияния играет личный фактор. На многих людей производит впечатление властность, манера держаться, невербальные формы влияния (жесты, внешний вид и т.п.).

Руководители, имеющие склонности к высокой влиятельности, одеваются соответствующим случаю образом, имеют убедительный внешний вид, ясно излагают свои мысли, уверены в себе, дают четкие указания.

Менеджеры, имеющие низкую влиятельность, часто обвиняют других в том, что последние к ним не прислушиваются, а равные с ними по положению не считают их достаточно влиятельными. Руководитель, который недостаточно настойчив, не имеет взаимопонимания с окружающими, с неразвитым умением выражать себя, ограничен неумением влиять на окружающих.

8. *Непонимание специфики управленческого труда.* Основная мысль этого ограничения сводится к тому, чтобы менеджер добивался результатов не личным трудом, а через труд других лиц. До тех пор пока руководители не оценят эффективность того, как они управляют другими людьми, высоких результатов в деятельности организации им не добиться. Поэтому менеджеры, недостаточно понимающие мотивацию работников, ограничены недостаточным пониманием сути управленческого труда.

9. *Низкие организаторские способности (неспособность руководить).* Речь идет о способности менеджера «заряжать» энергией членов коллектива, умении оптимально организовать трудовой процесс. Аритмия трудового процесса и неэффективность применяемых методов работы приводят к тому, что люди чувствуют себя неуверенными в завтрашнем дне, не получают удовлетворенности от трудовой деятельности и соответственно работают ниже своих возможностей. В данном случае мало кто признает вклад руководителя, поэтому моральное состояние коллектива быстро ухудшается. Менеджер, не умеющий добиваться практических результатов от своих подчиненных, ограничен недостатком способности руководить.

10. *Неумение обучать.* Каждый руководитель должен заботиться о повышении компетентности тех, кем он руководит. Хороший руководитель выступает, кроме всего прочего, и в роли учителя. Повышение квалификации, в какой бы форме оно ни проводилось, - важнейший элемент управленческой эффективности. Поэтому менеджер, которому не хватает способности и терпения помогать развитию других, ограничен неумением обучать.

11. *Неумение формировать коллектив.* Среди устойчивых групп людей, объединенных по признаку определенной совместно выполняемой деятельности, важнейшая роль принадлежит трудовому коллективу. Известны признаки трудового коллектива:

- общность интересов всех его членов;
- единая общественно полезная и личностно значимая цель;
- совместная деятельность по достижению этой цели;
- определенная организационная структура коллектива;
- наличие отношений руководства и подчинения;
- формальные и неформальные отношения.

Формирование коллектива - процесс сложный и противоречивый. Это прежде всего связано с тем, что коренные интересы и цели его членов имеют различия и противоречия (часто личные цели и интересы вступают в противоречие с целями организации). Поэтому в зависимости от степени единства индивидуальных целей и установок группы можно говорить о степени коллективности, или степени социальной зрелости трудового коллектива. От степени такой зрелости зависит характер и содержание управленческой деятельности менеджера. Руководителю необходимо иметь в виду, что в своем формировании и развитии трудовой коллектив проходит три основных этапа.

На *первом этапе*, когда коллектив только создан, происходит взаимное знакомство его членов. Руководителю важно присмотреться к людям и попытаться определить наиболее влиятельных и авторитетных работников с тем, чтобы привлечь их на свою сторону и правильно расставить в коллективе. На этом этапе руководитель выступает как «внешняя сила» по отношению к коллективу. Большинство требований исходит от него и через него.

На *втором этапе* завершается взаимное знакомство и изучение членов коллектива. Происходит дружеское сближение людей в соответствии с их интересами и склонностями. В общих чертах складывается неофициальная структура коллектива, образуется актив, может образоваться и пассив. Возможно, при определенных условиях будет образована и группа дезорганизаторов.

Руководителю необходимо тщательно проанализировать причины возникновения такой группы и индивидуальные мотивы, по которым в нее попали те или иные работники.

Характерная особенность данного этапа состоит в том, что руководитель может управлять коллективом и предъявлять к нему требования не только лично, но и через неформальных лидеров.

На *третьем этапе* сознательность и активность работников достигают приблизительно одинаково высокого уровня, подчиненные хорошо понимают своего руководителя и без административного нажима выполняют свои обязанности. Руководитель и неформальные лидеры уже не вступают по отношению к остальным членам коллектива как «внешняя сила», поэтому их требования воспринимаются как естественные и понятные для всех членов коллектива. Характерная черта данного этапа - достижение гармонического сочетания групповых (организации) и личных интересов.

Вполне очевидно, что коллектив в своем развитии одни этапы может проходить быстрее, другие медленнее. Бывают случаи, когда он «застревает» на одном из этапов и даже распадается. Распадение коллектива происходит, когда менеджер не обладает достаточными навыками руководства, исповедует антиколлективные взгляды, подбирает неподходящих сотрудников, не умеет распределять обязанности и терпимо относиться к плохим межгрупповым отношениям.

Когда руководителю не удается превратить группу в квалифицированный и результативный коллектив, говорят, что такого менеджера ограничивает низкое умение формировать группу.

Таким образом, рыночная экономика требует от менеджера:

- 1) способности управлять собой;



- 2) разумных личных ценностей;
- 3) четких личных целей;
- 4) постоянного личного роста (развития);
- 5) навыков решать проблемы;
- 6) изобретательности и способности к инновациям;
- 7) способности влиять на окружающих;
- 8) знания современных управленческих подходов;
- 9) способности обучать подчиненных;
- 10) способности формировать и развивать трудовой коллектив.

## 2.6. Власть и личное влияние

Обладать властью - значит уметь оказывать влияние на людей, изменять поведение и отношение человека или группы людей. У одних людей власти очень много, у других ее нет совсем. Иногда кажется, что некоторые люди не могут получить столько власти, сколько им надо, поэтому они борются за то, чтобы ее обрести, и еще ожесточеннее борются за то, чтобы удержать то, что имеют. Таким образом, власть и манипулирование ею являются задачами управления. И считаться с этим должны и руководители и подчиненные. Многим кажется, что обладание властью - это прерогатива только руководителя и подразумевает возможность навязывать свою волю независимо от чувств, желаний и способностей подчиненного. Однако сейчас признается, что влияние и власть в равной мере зависят от личности, на которую оказывается влияние, а также от ситуации и способности руководителя.

Существует зависимость между силой власти и полномочиями руководителя, т.е. чем больше зависимость от другого лица, тем больше власть данного лица. Чтобы обеспечить баланс власти руководителей и подчиненных, прибегают к делегированию ответственности, т.е. менеджер в процессе выполнения функций управления часть компетенции передает подчиненным. В этом случае следует иметь в виду, что переданное право подчиненного работать за менеджера является временным и длится на протяжении полученного задания. Подчиненный берет на себя обязательство выполнить задание и отвечает за успешное завершение работы. Одновременно пере-

даются властные полномочия, необходимые для качественного и своевременного выполнения задания. Однако некоторые менеджеры неохотно расстаются с любой своей властью, а без достаточной компетенции для принятия решения у подчиненного мало шансов успешно выполнить задание.

Менеджеры и подчиненные должны четко понимать, в какой мере делегируется власть, чтобы избежать недопонимания и неудач.

Для менеджера трудно делегировать ответственность и власть, когда они важны для него самого. Ответственность делегируется конкретным областям (например, финансам). В данном случае властные функции выполняются по отношению не к финансам (управлять финансами), а к плановикам-финансистам, которые должны хорошо выполнять свою работу (тот, кто управляет финансами, лучше знает, как это делать, нежели менеджер). Менеджер должен постоянно находиться в мозговом центре, знать, в каком направлении движется вся организация. Власть используется для того, чтобы следить за тем, чтобы все члены организации не только опускали «весла в воду», но и гребли в одном направлении. *Делегирование* - это способ разделения власти.

В данном случае, во-первых, создается очень хорошая и сплоченная команда сотрудников (люди, которых наделили властью, будут ощущать свою силу и могущество и поэтому они пожелают остаться в вашей команде); и, во-вторых, чем больше вы делегируете власти другим, чем больше ответственности вы «отдаете» подчиненным, тем более эффективным будет ваш управленческий труд, так как вы освобождаетесь от рутинной работы.

Руководитель имеет власть над подчиненными, однако в некоторых ситуациях и подчиненные имеют власть над руководителем, так как последний зависит от них по таким вопросам, как необходимая для принятия решений информация, неформальные контакты с людьми в других подразделениях и т.п. Отсюда следует, что руководитель должен понимать и учитывать тот факт, что, поскольку подчиненные тоже часто обладают властью, использование им в одностороннем порядке своей власти в полном объеме может вызвать у подчиненных такую реакцию, когда они захотят продемонстрировать свою

собственную власть. Поэтому следует поддерживать разумный баланс власти: достаточный для достижения целей организации, но не вызывающий у подчиненных отрицательных реакций.

Власть может принимать разнообразные формы. В связи с этим выделяют три основные формы власти: утилитарную, авторитарно-нормативную и смешанную.

*Утилитарная власть* - это воздействие посредством сильных мотивов. Исполнитель задания знает, что если он выполнит «то-то», то получит «это».

*Авторитарно-нормативная власть* - законная власть. Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказания, а его долг - строго их выполнять.

*Объединенная власть* - власть группы. Эта власть огромна и часто неосознанна. Нормы устанавливаются группами и поэтому наше поведение должно вписываться в нормы и культуру организации.

Во всех случаях, когда мы имеем дело с властью, подразумеваем степень влияния руководителя на подчиненного.

*Влияние* - это поведение одного индивида, которое вносит изменение в поведение другого.

Выделились две большие группы управленческого влияния - эмоциональное и рассудочное. В группе эмоциональных средств влияния основное место занимает «заражение» и подражание.

*«Заражение»* - это, пожалуй, самый древний способ влияния на людей. Он характеризуется практически автоматикой, неосознанной передачей эмоционального состояния одного человека другому. Используя механизм заражения, менеджер может значительно повысить сплоченность коллектива, мобилизовать его на выполнение целей организации.

*Подражание* - это усвоение действий, поступков<sup>7</sup> манеры поведения и даже способа мышления других лиц. Если «заражение» характеризуется передачей эмоционального состояния, то осознанное подражание представляет собой способ заимствования того лучшего, что есть у других.

Подражанию легко поддаются впечатлительные и слабовольные люди, а также лица с недостаточно развитым самостоятельным мышлением. Зная это, важно выяснить, кто слу-

жит для них «эталоном» для подражания и в соответствии с этим осуществлять управленческие действия.

В группу способов рассудочного влияния входят: внушение, убеждение, просьба, угроза, подкуп, приказ.

Внушение - это воздействие, основанное на некритическом восприятии того, что внушение как способ влияния на подчиненных является бездоказательным и неаргументированным; Поэтому эффект воздействия достигается за счет личных качеств менеджера: его признание, авторитет, престиж и т.п. Чем они выше, тем эффективнее внушение.

Внушение является односторонним воздействием: активен, как правило, внушающий, а тот, кому внушают, - пассивен. Многие менеджеры успешно влияют на людей с помощью внушения. Особенно большой эффект внушения достигается, если подчиненный возбужден и срочно ищет выход из создавшегося положения. В этот момент он готов следовать любому совету руководителя. В данном случае внушение проявляется больше как убеждение.

*Убеждение* - эффективная передача своей точки зрения. Руководитель, который влияет путем убеждения, не говорит исполнителю, что надо делать, - он «продает» подчиненному то, что нужно сделать, /Для эффективного убеждения используются различные приемы.

Как эффективно использовать влияние путем убеждения?

1. Постарайтесь точно определить потребности слушателя и апеллируйте к этим потребностям.

2. Начинайте разговор с такой мысли, которая обязательно придется по душе слушателю.

3. Постарайтесь создать образ, вызывающий большое доверие и ощущение надежности.

4. Просите немного больше, чем Вам на самом деле нужно или хочется (для убедительности приходится иногда делать уступки, а если с самого начала Вы будете просить больше. Вы, по-видимому, получите именно столько, сколько Вам действительно нужно). Этот метод может сработать и против Вас если Вы запросите слишком много.

5. Говорите, сообразуясь с интересами слушателей, а не со своими собственными. Частое повторение слова «Вь» поможет

слушателю понять, какое отношение к его или ее потребностям имеет то, что Вы, влияющий, хотите, чтобы он сделал.

6. Если высказываете несколько точек зрения, постарайтесь изложить последние аргументы, ибо, услышанные последними, они имеют наибольший шанс повлиять на аудиторию.

Как видно, убеждение, осуществляемое в словесной форме, опирается на рассуждения и логику, а воздействие на чувства и эмоции играет вспомогательную роль. Если внушение носит одностороннюю направленность, то при убеждении активны обе стороны. При этом ведущую роль играет убеждение.

Процесс убеждения представляет собой явную или скрытую дискуссию, цель которой состоит в достижении единства мнений или компромисса. В процессе убеждения рекомендуются использовать такие «усиливающие» аргументы, как:

аргумент к традиции;

аргумент к большинству;

аргумент к авторитетной личности;

аргумент к личности того, кто убеждает;

аргумент к мировому опыту;

аргумент психологического феномена (чувство обиды, зависти, «я лучше всех» и т.п.).

Самая слабая сторона убеждения - это медленное воздействие и неопределенность.

*Просьба* - способ влияния на подчиненного, основанный на добровольных, побуждающих, непринудительных мотивах.

Прибегая к просьбе, менеджер пытается взывать к лучшей из сторон натуры другого человека. Положительный результат достигается в случае, если между руководителем и подчиненным существуют хорошие отношения.

*Угроза* - запугивание, обещание причинить подчиненному зло. Они основаны на том допущении, что страх иногда является достаточным мотивом, чтобы побудить человека выполнять поручения, с которыми он внутренне не согласен. Как правило, угрозы срабатывают на короткое время (пока подчиненный находится в «зоне страха», т.е. боится руководителя). Угроза вызывает борьбу между двумя личностями, и здесь проигравшим всегда будет тот, кто вынашивает мысль побе-

дить в будущем (никому не хочется быть постоянно проигравшим).

*Подкуп* — склонение на свою сторону, расположение в свою пользу подчиненного любыми средствами. Т.е. руководитель может предоставить своему подчиненному какие-либо преимущества, если он определенным образом изменит свое поведение. В некоторых случаях подкуп - это честный подход, предоставляющий подчиненному дополнительные вознаграждения за дополнительные усилия, например: «Поработай сегодня сверх нормы и завтра можно будет уйти с работы пораньше».

*Приказ* - официальное распоряжение властных органов. Исключается альтернатива, поскольку приказ не обсуждают, а выполняют. И если приказ не выполнен, за этим, как правило, следуют негативные последствия.

Каждому менеджеру необходимо знать, что, используя любые способы влияния на подчиненных, следует руководствоваться своего рода Кодексом делового поведения и нормами служебной этики (нормы и правила поведения, основывающиеся на общественном мнении и традициях). В любом случае влияние не должно вызывать у подчиненного чувства раздражения, ненависти, досады и стресса. В этом смысле можно предложить следующие приемы положительного влияния на подчиненных.

1. «Подавление» собеседника выдержкой и спокойствием. Если в разговоре с Вами собеседник нервничает и повышает голос, отвечайте на его бурные «атаки» ровным, спокойным и, главное, доброжелательным тоном (иногда с легкой иронией) - и Вы скоро увидите, как Ваш собеседник перейдет на нормальный и спокойный тон, при котором гораздо легче решать все вопросы и проблемы.

Не теряйте душевного равновесия из-за мелочей. («Не позволяйте мухе выбить вас из седла». Д. Карнеги).

2. Концентрированное внимание на одном из подчиненных. Заставьте себя сосредоточить свое внимание на ком-нибудь из Ваших подчиненных, желательно на том, кто занимает самую низшую должность. Понаблюдайте за ним, постарайтесь представить себе, что он думает, какие у него заботы, интересы, желания, поинтересуйтесь его судьбой - и Вы неожиданно для себя почувствуете живой интерес к этому человеку. И

тогда Вам будет легко общаться с ним на неформальной основе, вскоре Вы обнаружите доверие со стороны этого человека. Но самое главное - Вы почувствуете моральную удовлетворенность самим собой.

3. «Насилие» над собственным мнением. Заставьте себя в подчиненном, которого Вы почему-то недолюбливаете или даже терпеть не можете, найти какие-то положительные качества. Постарайтесь убедить себя, что Вы до сих пор имели ошибочное мнение о нем, даже если для этого у Вас самые веские основания. Если Вы этого достигнете, у Вас будет взаимопонимание с этим человеком.

4. Неожиданное решение. Чего обычно ожидает подчиненный? Наказания. А как относится руководитель к недобросовестному, неисполнительному или отстающему работнику? Конечно же, с неприязнью и недоверием. Эти ответы являются аксиомами. Откажитесь от них. Особенно в тех случаях, если подчиненный смирился с положением «неудачника» и не ждет от Вас доброго слова, не говоря уже о доверии. Окажите ему временное предпочтение перед другими. Дайте ему ответственное поручение. Сделайте это гласно, высказав уверенность в том, что он его выполнит.

Большой воспитательный заряд несут такие решения, которые окрыляют подчиненного. К таким решениям прибегал Макаренко: он доверял материальные ценности тому, кому, казалось бы, никак нельзя доверять, - бывшему вору. Но предпринимать такие рискованные мероприятия можно лишь тогда, когда Вы сумеете затронуть душу человека таким доверием, которое превосходит страх риска.

5. Авансированная похвала. Дав подчиненному задание и не будучи уверенным в его выполнении, можно похвалить подчиненного, сказав, что никому другому Вы не можете поручить столь ответственное задание. Через некоторое время Вы убедитесь, что Ваша похвала авансом попала в цель: подчиненный будет старателен.

6. «Поставьте себя на мое место». Нет, пожалуй, более простого приема, чем этот. Самый простой, человечески доступный способ проникновенного доказательства своей правоты - это принудить собеседника, выразившего в чем-либо несогласие с Вами, стать на ваше место в качестве официального лица

или в качестве порядочного, честного человека. Тогда спорящий быстро поймет, что решить в его пользу вопрос либо невозможно (в связи с ограниченными правовыми компетенциями руководителя), либо противоправно, безнравственно.

Здесь особое место играет рефлексия - размышление (рассуждение) за другого человека, способность мысленно поставить себя в психологическую ситуацию другого человека, думать как бы за него, рассуждать «с его точки зрения», решать, став на его место, задавая себе ситуации, будучи на его месте. Способность рефлексировать в себе образ мыслей, суждения других людей - показатель высокой культуры мышления руководителя.

Одни менеджеры с легкостью и удовольствием применяют в управленческой деятельности различные способы положительного влияния на подчиненных, другие это делают с большим трудом, а третьим часто сделать просто не удастся, что в определенной мере связано с темпераментом и характером личности менеджера.

Характеристика основных видов темперамента. Выделяют следующие типы темперамента: сангвинистический, холерический, флегматический и меланхолический.

*Сангвиник.* Надежен в любой работе, кроме монотонной, однообразной и медлительной. Ему по душе живая, подвижная работа, требующая смекалки и находчивости. Целеустремлен и поэтому настойчиво и терпеливо добивается своей цели. Вработывается сравнительно быстро, работает ритмично. Неудачи и ошибки его не расстраивают. Предпочитает самостоятельность и свободу действий.

В отношениях с сангвиником нельзя злоупотреблять длительными поучениями и тщательным объяснением задач. Наиболее эффективно - спокойное и корректное к нему отношение.

*Холерик.* Проявляет излишнюю поспешность, недослушав объяснение, задает вопросы, стремится все схватить «налету». В работе бывает очень старателен и увлечен, но, допустив несколько ошибок и встретив препятствия, может «остыть». При выполнении ответственных заданий у него может возникнуть повышенная напряженность и обостриться чувство ответствен-



ности. Поэтому в нем нужно побуждать и укреплять уверенность в успехе, не допуская излишней самоуверенности.

Наиболее продуктивен холерик на циклических работах, когда максимальное напряжение сил сменяется более спокойным периодом. Вработываемость быстрая, но ритм работы неравномерный.

Для ярко выраженного холерика свойственно плохое самообладание. И здесь спокойствие и выдержка «охлаждают» холерика. Его неровное поведение нужно подвергать коррективной, но строгой критической оценке.

**Флегматик.** Наиболее подходит работа, в которой нет быстрых, разнообразных движений, темп работы средний. Сильные стороны - усидчивость, выдержка, умение долго сохранять значительное напряжение. Готовится к работе обстоятельно и тщательно, вработывается сравнительно долго. Наиболее успешно справляется с монотонной, однообразной работой, настойчив. В обычной обстановке флегматика необходимо поторапливать, но поторапливать, не упрекая в медлительности, а подбадривая и помогая.

В случае упущений со стороны флегматика руководитель может требовать строго и даже жестковато.

**Меланхолик.** Сходен с флегматиком, но его отличает медлительность, хотя за этим скрывается большая эмоциональность, возбудимость и впечатлительность. Успешно работает в спокойной и безопасной обстановке, не требующей быстрых, ответственных действий. Вработывается относительно медленно, ритм работы сохраняет недолго, с «затуханиями». Может отвлекаться в мыслях или на незначительные внешние раздражители, допуская ошибки.

Успешно работает в одиночку, без частых контактов. Большое значение имеет для него настроение. Поэтому руководитель и товарищи по работе должны быть особенно внимательны, чтобы своевременно оказать ему поддержку и помощь. Только чувствуя такую помощь, меланхолик работает успешно.

### **Авторитет менеджера**

Как уже отмечалось, успех в управленческой деятельности зависит не столько от силы власти, сколько от силы личного авторитета менеджера. Есть духовные ценности, без которых

не может быть подлинного гражданина, сознательного члена коллектива, хорошего руководителя. К таким ценностям относятся авторитет менеджера.

Авторитет - заслуженное доверие, которым пользуется руководитель у подчиненных, вышестоящего руководства и коллег по работе. Это признание личности, оценка коллективом соответствия субъективных качеств менеджера объективным требованиям. Авторитет следует рассматривать как систему отношений, ценности и результат работы.

Авторитет руководителя, связанный с выполнением его основных функций согласно занимаемой должности, должен подкрепляться личным примером и высокими моральными качествами. В этом смысле следует различать два источника (статуса) авторитета:

официальный, определяемый занимаемой должностью (должностной статус);

реальный авторитет - фактическое влияние, реальное доверие и уважение (субъективный статус).

Руководитель, пользующийся авторитетом, располагает к себе людей, положительно влияет на них. К решениям авторитетного и неавторитетного менеджера подчиненные относятся различно. В первом случае указание принимается без внутреннего сопротивления, с готовностью и выполняется, как правило, без дополнительного административного нажима.

Распоряжения неавторитетного руководства всегда вызывают сложные внутренние переживания, а недоверие к такому менеджеру оборачивается недоверием к его решениям.

Следует иметь в виду, что забота об авторитете руководителя - не только его личное дело, но и высшего руководства, и руководителя одного уровня, и особенно подчиненных, которые призваны его укреплять, оберегать и повышать. С него они должны брать пример добросовестного отношения к труду, организованности, честности, скромности. Авторитет следует рассматривать как фактор, облегчающий управление, повышающий его эффективность.

Укрепляя авторитет, менеджеру необходимо следить за тем, чтобы он не подавлял им, не сковывал инициативу подчиненных. Приемы создания (формирования) авторитета должны отвечать действующим в обществе нормам морали и

этики. Искусственные приемы формирования авторитета не приводят к успеху; в результате появляется мнимый, или ложный, авторитет (псевдоавторитет). А.С.Макаренко выделял следующие разновидности псевдоавторитета:

*авторитет расстояния* - руководитель считает, что его авторитет возрастает, если он «дальше» от подчиненных и держится с ними официально;

*авторитет доброты* - «всегда быть добрым» - таков девиз данного руководителя. Такая доброта снижает требовательность. Бывает, добрый руководитель оказывает подчиненному «медвежью» услугу;

*авторитет педантизма* - в этом случае менеджер прибегает к мелочной опеке и жестко определяет все стадии выполнения задания подчиненным, тем самым сковывая их творчество и инициативу;

*авторитет чванства* - руководитель высокомерен, гордится и старается всюду подчеркнуть свои бывшие или мнимые нынешние заслуги. Такому руководителю кажется, что эти «заслуги» обеспечивают ему высокий авторитет;

*авторитет подавления* - менеджер прибегает к угрозам, сеет страх среди подчиненных. Он ошибочно полагает, что такие приемы укрепят его авторитет. В конечном итоге это лишает людей уверенности, инициативы, рождает перестраховку и даже нечестность.

Организационная структура - один из основных элементов управления организацией. Она характеризуется распределением целей и задач управления между подразделениями и работниками организации. По сути, структура управления - это организационная форма разделения труда по принятию и реализации управленческих решений.

Таким образом, под *организационной структурой управления* необходимо понимать совокупность управленческих звеньев, которые расположены в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами.

Внутренним выражением организационной структуры управления является состав, соотношение, расположение и взаимосвязь отдельных подсистем организации. Она направлена прежде всего на установление четких взаимосвязей ме-

жду отдельными подразделениями организации, распределение между ними прав и ответственности.

В структуре управления организацией выделяются следующие элементы: звенья (отделы), уровни (ступени) управления и связи - горизонтальные и вертикальные. К звеньям управления относятся структурные подразделения, а также отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции управления либо их часть. К звеньям управления следует отнести и менеджеров, осуществляющих регулирование и координацию деятельности нескольких структурных подразделений.

В основе образования звена управления лежит выполнение отделом определенной функции управления. Устанавливающиеся между отделами связи носят горизонтальный характер.

*Подуровнем управления* понимают совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в системах управления организацией. Ступени управления находятся в вертикальной зависимости и подчиняются друг другу по иерархии: менеджеры более высокой ступени управления принимают решения, которые конкретизируются и доводятся до нижестоящих звеньев. Отсюда возникла пирамидальная структура управления организацией.

1. Президент.
2. Вице-президент.
3. Директора служб.
4. Начальники цехов.
5. Старшие мастера (мастера) Бригадиры.

*Типовая пирамидальная структура управления организацией* Организационные структуры управления отличаются большим разнообразием форм, в основе которых лежат отличительные признаки, в частности размеры производственно-коммерческой деятельности организации, производственный профиль, степень финансово-экономической самостоятельности, централизация (децентрализация) управления и др.

В состав организации может входить одна фирма или несколько компаний, объединенных так называемой системой участия (для контроля за деятельностью организации достаточно, к примеру, владеть определенной долей ее акций).

Переход к рынку привел к образованию ряда новых организаций. Наиболее распространенной организационной формой являются арендные. С их появлением централизованное управление приобрело ограниченный характер. В связи с этим организационная структура таких формирований строится с учетом полного хозрасчета и самоуправления.

Мировая практика показала, что в рыночной экономике наиболее жизнеспособны организации, работающие на основе широкого привлечения заемного капитала. В связи с этим появились такие формы организаций, как *общества с ограниченной ответственностью*. Они создаются юридическими лицами и гражданами путем объединения их вкладов в целях осуществления хозяйственной деятельности.

*Совместные предприятия* создаются на основе вложения капитала отечественных и иностранных партнеров, совместно осуществляющих хозяйственную деятельность, управление организацией и распределение прибыли. Создание совместных предприятий направлено на привлечение в экономику современных видов оборудования и технологий; материальных и финансовых ресурсов, а также управленческого опыта; на насыщение рынка качественными товарами; решение проблем конкурентоспособности продукции.

*Акционерное общество* - организационная форма объединения средств организаций и граждан в целях осуществления хозяйственной деятельности. Акционерное общество имеет уставный фонд, разделенный на определенное число акций, равное номинальной их себестоимости, несет имущественную ответственность по обязательствам только своим имуществом. Общая номинальная стоимость акций составляет уставный фонд.

*Холдинговые компании* - держательские компании, создаваемые с целью владения контрольными пакетами ценных бумаг, главным образом промышленных фирм. В данном случае преобладает функция контроля, поскольку, контролируя промышленную компанию, которая имеет участие в ряде других фирм и кредитно-финансовых учреждений, можно полностью или частично контролировать всю цепь этих компаний.

Существуют и другие формы организаций, отличающиеся содержанием и пропорциями функций, структурой и степенью

централизации управления. Поэтому организационная структура организации и ее управление не являются чем-то застывшим, они постепенно изменяются, совершенствуются в соответствии с изменениями внешней среды.

#### Типы организационных структур

В зависимости от характера связей между подразделениями организации различают следующие типы организационных структур: линейную, функциональную, линейно-функциональную (штабную) и матричную.

**Линейная организационная структура управления.** Это одна из простейших организационных структур управления. Она характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления.

При линейном управлении каждое звено и каждый Подчиненный имеют одного руководителя, через которого по одному единовременному каналу проходят все команды управления. В этом случае управленческие звенья несут ответственность за результаты всей деятельности управляемых объектов. Речь идет о по объектном выделении руководителей, каждый из которых выполняет все виды работ, разрабатывает и принимает решения, связанные с управлением данным объектом. Оценка результатов деятельности в линейной структуре управления имеет вид треугольника.

Поскольку в линейной структуре управления решения передаются по цепочке «сверху вниз», а сам руководитель нижнего звена управления подчинен руководителю более высокого над ним уровня, формируется своего рода иерархия руководителей данной конкретной организации (например, зав.секцией, начальник отдела, директор магазина; или мастер участка, инженер, начальник цеха, директор предприятия). В данном случае действует принцип единоначалия, суть которого состоит в том, что подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя. Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного начальника, поскольку тот другой - начальник

«моего» начальника. Схематически линейная структура управления может быть представлена в виде.

В линейной структуре управления каждый подчиненный имеет начальника, а каждый начальник имеет несколько подчиненных. Такая структура функционирует в небольших организациях на низшем уровне управления (секция, бригада и т.д.).

В линейной структуре система управления организацией конструируется по производственному признаку с учетом степени концентрации производства, технологических особенностей, ассортимента выпускаемой продукции и т.п.

Линейная структура управления является логически более стройной и формально определенной, но вместе с тем и менее гибкой. Каждый из руководителей обладает всей полнотой власти, но относительно небольшими возможностями решения функциональных проблем, требующих узких, специальных знаний.

Линейная организационная структура управления имеет свои преимущества и недостатки

#### **Преимущества**

- 1) единство и четкость распорядительства;
- 2) согласованность действий исполнителей;
- 3) простота управления (один канал связи);
- 4) четко выраженная ответственность;
- 5) оперативность в принятии решений;
- 6) личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.

#### **Недостатки**

- 1) высокие требования к руководителю, который должен быть подготовлен всесторонне, чтобы обеспечивать эффективное руководство по всем функциям управления;
- 2) отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений;
- 3) перегрузка информацией, множество контактов с подчиненными, вышестоящими и сменными структурами;
- 4) затруднительные связи между инстанциями;
- 5) концентрация власти «управляющей верхушке».

Серьезные недостатки линейной структуры в определенной мере могут быть устранены функциональной структурой.

Функциональная организационная структура управления организацией. Функциональное управление осуществляется некоторой совокупностью подразделений, специализированных на выполнении конкретных видов работ, необходимых для принятия решений в системе линейного управления.

Идея состоит в том, что выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов, т.е. каждый орган управления (либо исполнитель) специализирован на выполнении отдельных видов деятельности.

В организации, как правило, специалисты одного профиля объединяются в специализированные структурные подразделения (отделы), например отдел маркетинга, плановый отдел, бухгалтерия и т.п. Таким образом, общая задача управления организацией делится, начиная со среднего уровня по функциональному критерию. Отсюда и название - функциональная структура управления.

Функциональное управление существует наряду с линейным, что создает двойное подчинение для исполнителей.

Вместо универсальных менеджеров, которые должны разбираться и выполнять все функции управления, появляется штат специалистов, имеющих высокую компетенцию в своей области и отвечающих за определенное направление (например, планирование и прогнозирование). Такая функциональная специализация аппарата управления значительно повышает результативность деятельности организации.

Как и линейная, функциональная структура имеет свои преимущества и недостатки.

Недостатки линейной и функциональной структур управления в значительной степени устраняются линейно-функциональными структурами.

Линейно-функциональная (штабная) структура управления. При такой структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив. Ему при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений (управлений, отделов).



Преимущества	Недостатки
1) высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций 2) освобождение линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов 3) стандартизация, формализация и программирование явлений и процессов 4) исключение дублирования и параллелизма в выполнении управленческих функций 5) уменьшение потребности в специалистах широкого профиля	1) чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач «своих» подразделений 2) трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами 3) появление тенденций чрезмерной централизации 4) длительная процедура принятия решения 5) относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения

В данном случае функциональные структуры подразделения находятся в подчинении главного линейного руководителя. Свои решения они проводят в жизнь либо через главного руководителя, либо (в пределах своих полномочий) непосредственно через соответствующих руководителей служб-исполнителей.

Таким образом, линейно-функциональная структура включает в себя специальные подразделения при линейных руководителях, которые помогают им выполнять задачи организации.

Линейно-функциональная структура также имеет свои положительные моменты и недостатки.

Преимущества	Недостатки
1) более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников 2) освобождение главного линейного менеджера от	1) отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными отделениями 2) недостаточно четкая ответственность, так как готовящий ре-

<p>глубокого анализа проблем 3) возможность привлечения консультантов и экспертов</p>	<p>шение как правило не участвует в его реализации 3) чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали, а именно: подчинение по иерархии управления, т.е. тенденция к чрезмерной централизации</p>
---	--

### Матричная организационная структура управления

Матричная структура управления создается путем совмещения структур двух видов: линейной и программно-целевой. При функционировании программно-целевой структуры управляющее воздействие направлено на выполнение определенной целевой задачи, в решении которой участвуют все звенья организации.

Вся совокупность работ по реализации заданной конечной цели рассматривается не с позиций существующей иерархии подчинения, а с позиций достижения цели, предусмотренной программой. Основное внимание при этом концентрируется не столько на совершенствовании отдельных подразделений, сколько на интеграции всех видов деятельности, создании условий, благоприятствующих эффективному выполнению целевой программы. При этом руководители программы несут ответственность как за ее реализацию в целом, так и за координацию и качественное выполнение функций управления.

В соответствии с линейной структурой (по вертикали) строится управление по отдельным сферам деятельности организации: НИОКР, производство, сбыт, снабжение и т.д.

В рамках программно-целевой структуры (по горизонтали) организуется управление программами (проектами, темами).

В установившуюся линейно-функциональную структуру вводятся (временно или постоянно) особые штабные органы (лица или группа лиц), которые координируют существующие горизонтальные связи по выполнению конкретной программы (проекта), сохраняя при этом вертикальные отношения, свойственные данной структуре. Основная часть работников, занятых реализацией программы, оказывается в подчинении не менее как двух руководителей, но по разным вопросам.

Управление программами осуществляется специально назначенными руководителями, которые несут ответственность за координацию всех связей по программе и своевременное достижение ее целей. При этом руководители высшего уровня освобождаются от необходимости принимать решения по текущим вопросам. В результате этого на среднем и нижнем уровнях повышается оперативность управления и ответственность за качество исполнения конкретных операций и процедур, т.е. заметно повышается роль руководителей специализированных подразделений в организации работ по четко определенной программе.

При матричной структуре управления руководитель программы (проекта) работает не со специалистами, которые подчинены не непосредственно ему, а линейным руководителям, и в основном определяет, что и когда должно быть сделано по конкретной программе. Линейные же руководители решают, кто и как будет выполнять ту или иную работу.

Матричная структура также имеет свои преимущества и недостатки

Преимущества	Недостатки
<p>1) возможность быстро реагировать и адаптироваться к изменяющимся внутренним и внешним условиям организации</p> <p>2) повышение творческой активности административно-управленческого персонала за счет формирования программных подразделений, активно взаимодействующих с функциональными структурами</p> <p>3) рациональное использование кадров за счет специализации различных видов трудовой деятельности</p> <p>4) увеличение мотивации деятельности за счет децентрали-</p>	<p>1) сложная структура соподчинения, в результате чего возникают проблемы, связанные с установлением приоритетов заданий и распределением времени на их выполнение</p> <p>2) присутствие «духа» нездорового соперничества между руководителями программ</p> <p>3) необходимость постоянного контроля за «соотношением» сил между задачами управления по целям</p> <p>4) трудность в приобретении навыков, необходимых для работы по новой программе</p>

зации управления и усиления демократических принципов руководства 5) усиление контроля за отдельными задачами проекта 6) сокращение нагрузки па руководителей высокого уровня за счет делегирования определенной части полномочий 7) повышение личной ответственности за выполнение программы в целом и ее составных элементов	
---	--

Создание матричной организационной структуры управления организацией считается целесообразным в случае, если существует необходимость освоения ряда новых сложных изделий в сжатые сроки, внедрения технологических новшеств и быстрого реагирования на конъюнктурные колебания рынка.

Матричные структуры управления, дополнившие линейно-функциональную организационную структуру, открыли качественно новое направление в развитии наиболее гибких и активных программно-целевых структур управления. Они нацелены на подъем творческой инициативы руководителей и специалистов и выявление возможностей значительного повышения эффективности производства.

### **Проектирование организационных структур**

Решение о проектировании организационной структуры управления принимается тогда, когда действующая структура неэффективна. В процессе проектирования ставится задача создания такой структуры управления, которая бы наиболее полно отражала цели и задачи организации, т.е. речь идет о том, чтобы вновь созданная структура наилучшим образом позволяла организации взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и таким образом удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей с высокой эффективностью.

Процесс проектирования организационной структуры состоит из трех основных этапов:

- 1) анализ организационной структуры;
- 2) проектирование;
- 3) оценка эффективности.

Первый этап - анализ организационных структур. Анализ действующей организационной структуры управления призван установить, в какой мере она отвечает требованиям, предъявляемым к организации. Т.е. определяют, насколько структура управления рациональна с точки зрения установленных оценочных критериев, характеризующих ее качество. К оценочным критериям относятся:

*принципы управления* - соотношение между централизацией и децентрализацией (сколько и какие решения принимаются на нижнем уровне? каковы их последствия? какой объем контрольных функций лежит на каждом уровне управления?);

*аппарат управления* - перегруппировка подразделений, изменение взаимосвязей между ними, распределение полномочий и ответственности, выделение самостоятельные структуры каких-то звеньев, изменение характера межфирменных связей, создание в аппарате управления необходимых промежуточных звеньев и т.д.;

*функции управления* - усиление стратегического планирования (корректировка «бизнес-плана»), усиление контроля за качеством продукции, привлечение работников к управлению путем реализации акций, изменение подходов к мотивации труда и пр.

*Хозяйственная деятельность* - изменение технологического процесса, углубление межфирменного сотрудничества, техническое переоснащение организации и т.п.

В результате анализа можно выявить «узкие» места в деятельности организации. Это может быть большая звенность управления, параллелизм в работе, отставание в развитии организационной структуры от происходящих изменений внешней среды.

Второй этап - проектирование организационных структур. Методические подходы к проектированию организационной структуры управления в зависимости от заложенных в них со-

четаний используемых методов можно условно объединить в четыре группы:

1) *аналогий* - предполагает использование опыта проектирования структур управления в аналогичных организациях;

2) *экспертный* - базируется на изучении предложений экспертов-специалистов. Они могут (в зависимости от поставленных задач) либо сами спроектировать варианты организационной структуры, либо оценить (провести экспертизу) разработанные проектировщиками структуры;

3) *структуризации целей* — предусматривает выработку системы целей организации и ее последующее совмещение с разрабатываемой структурой. В этом случае организационной структура управления строится на основе системного подхода, который проявляется в форме графических описаний этой структуры с качественным и количественным анализом и обоснованием вариантов ее построения и функционирования;

4) *организационного моделирования* - позволяет четко сформулировать критерии оценки степени рациональности организационных решений. Его суть состоит в разработке формализованных математических, графических или машинных описаний распределения полномочий и ответственности в организации.

В процессе проектирования организационной структур управления организацией, как правило, решаются следующие задачи: определение типа структуры управления; уточнение состава и количества подразделений по уровням управления; численность административно-управленческого персонала; характер соподчиненности между звеньями организации; расчет затрат на содержание аппарата управления.

В конечном итоге устанавливаются управленческие функции для каждого структурного подразделения, потоки информации, взаимосвязи и документооборот, полномочия, ответственность и права подразделений и работников.

Вместе с тем, проектируя новую организационную структуру управления, нельзя забывать о требованиях, предъявляемых к организационным структурам, и принципах их построения.

## Требования к организационной структуре

1. *Оптимальность*. Структура управления признается оптимальной, если между звеньями и ступенями управления на всех уровнях устанавливаются рациональные связи при наименьшем числе ступеней управления.

2. *Оперативность*. Суть данного требования состоит в том, чтобы за время от принятия решения до его исполнения в управляемой системе не успели произойти необратимые отрицательные изменения, делающие ненужной реализацию принятых решений.

3. *Надежность*. Структура аппарата управления должна гарантировать достоверность передачи информации, не допускать искажений управляющих команд и других передаваемых данных, обеспечивать бесперебойность связи в системе управления.

4. *Экономичность*. Задача состоит в том, чтобы нужный эффект от управления достигался при минимальных затратах на управленческий аппарат. Критерием этого может служить соотношение между затратами ресурсов и полезным результатом.

5. *Гибкость*. Способность изменяться в соответствии с изменениями внешней среды.

6. *Устойчивость структуры управления*. Неизменность ее основных свойств при различных внешних воздействиях, целостность функционирования системы управления и ее элементов.

Совершенство организационной структуры управления во многом зависит от того, насколько при ее проектировании соблюдались принципы проектирования:

1) целесообразное число звеньев управления и максимальное сокращение времени прохождения информации от высшего руководителя до непосредственного исполнителя; 2) четкое обособление составных частей организационной структуры (состава ее подразделений, потоков информации и пр.);

3) обеспечение способности к быстрой реакции на изменения в управляемой системе;

4) предоставление полномочий на решение вопросов тому подразделению, которое располагает наибольшей информацией по данному вопросу;

б) приспособление отдельных подразделений аппарата управления ко всей системе управления организацией в целом и к внешней среде в частности.

Следует иметь в виду, что в различных организациях (с учетом специфики их работы) используются и другие принципы построения организационной структур, наиболее полно отражающие особенности их функционирования.

Таким образом, в процессе проектирования организационной структур различают три стадии: аналитическую (изучение существующей практики и требований к построению организационной структуры); проектную (проектирование (моделирование) структуры управления); организационную (организация внедрения спроектированной организационной структуры).

Третий этап - оценка эффективности организационной структур.

Степень совершенства организационной структур проявляется в быстродействии системы управления организацией и высоких конечных результатах ее деятельности.

Организационная структура - один из основных элементов управления организацией. Она характеризуется распределением целей и задач управления между подразделениями и работниками организации. По сути, структура управления - это организационная форма разделения труда по принятию и реализации управленческих решений.

Таким образом, под *организационной структурой управления* необходимо понимать совокупность управленческих звеньев, которые расположены в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами.

Внутренним выражением организационной структуры управления является состав, соотношение, расположение и взаимосвязь отдельных подсистем организации. Она направлена прежде всего на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями организации, распределение между ними прав и ответственности.

В структуре управления организацией выделяются следующие элементы: звенья (отделы), уровни (ступени) управления и связи - горизонтальные и вертикальные. К *звеньям управле-*



ния относятся структурные подразделения, а также отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции управления либо их часть. К звеньям управления следует относить и менеджеров, осуществляющих регулирование и координацию деятельности нескольких структурных подразделений.

В основе образования звена управления лежит выполнение отделом определенной функции управления. Устанавливающиеся между отделами связи носят горизонтальный характер.

*Подуровнем управления* понимают совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в системах управления организацией. Ступени управления находятся в вертикальной зависимости и подчиняются друг другу по иерархии: менеджеры более высокой ступени управления принимают решения, которые конкретизируются и доводятся до нижестоящих звеньев. Отсюда возникла пирамидальная структура управления организацией.

1. Президент.
2. Вице-президент.
3. Директора служб.
4. Начальники цехов.
5. Старшие мастера (мастера) Бригадиры.

*Типовая пирамидальная структура управления организацией* Организационные структуры управления отличаются большим разнообразием форм, в основе которых лежат отличительные признаки, в частности размеры производственно-коммерческой деятельности организации, производственный профиль, степень финансово-экономической самостоятельности, централизация (децентрализация) управления и др.

В состав организации может входить одна фирма или несколько компаний, объединенных так называемой системой участия (для контроля за деятельностью организации достаточно, к примеру, владеть определенной долей ее акций).

Переход к рынку привел к образованию ряда новых организаций. Наиболее распространенной организационной формой являются арендные. С их появлением централизованное управление приобрело ограниченный характер. В связи с этим организационная структура таких формирований строится с учетом полного хозрасчета и самоуправления.

Мировая практика показала, что в рыночной экономике наиболее жизнеспособны организации, работающие на основе широкого привлечения заемного капитала. В связи с этим появились такие формы организаций, как *общества с ограниченной ответственностью*. Они создаются юридическими лицами и гражданами путем объединения их вкладов в целях осуществления хозяйственной деятельности.

*Совместные предприятия* создаются на основе вложения капитала отечественных и иностранных партнеров, совместно осуществляющих хозяйственную деятельность, управление организацией и распределение прибыли. Создание совместных предприятий направлено на привлечение в экономику современных видов оборудования и технологий; материальных и финансовых ресурсов, а также управленческого опыта; на насыщение рынка качественными товарами; решение проблем конкурентоспособности продукции.

*Акционерное общество* - организационная форма объединения средств организаций и граждан в целях осуществления хозяйственной деятельности. Акционерное общество имеет уставный фонд, разделенный на определенное число акций, равное номинальной их себестоимости, несет имущественную ответственность по обязательствам только своим имуществом. Общая номинальная стоимость акций составляет уставный фонд.

*Холдинговые компании* - держательские компании, создаваемые с целью владения контрольными пакетами ценных бумаг, главным образом промышленных фирм. В данном случае преобладает функция контроля, поскольку, контролируя промышленную компанию, которая имеет участие в ряде других фирм и кредитно-финансовых учреждений, можно полностью или частично контролировать всю цепь этих компаний.

Существуют и другие формы организаций, отличающиеся содержанием и пропорциями функций, структурой и степенью централизации управления. Поэтому организационная структура организации и ее управление не являются чем-то застывшим, они постепенно изменяются, совершенствуются в соответствии с изменениями внешней среды.

## Типы организационных структур

В зависимости от характера связей между подразделениями организации различают следующие типы организационных структур: линейную, функциональную, линейно-функциональную (штабную) и матричную.

Линейная организационная структура управления. Это одна из простейших организационных структур управления. Она характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления.

При линейном управлении каждое звено и каждый Подчиненный имеют одного руководителя, через которого по одному единовременному каналу проходят все команды управления. В этом случае управленческие звенья несут ответственность за результаты всей деятельности управляемых объектов. Речь идет о по объектно выделении руководителей, каждый из которых выполняет все виды работ, разрабатывает и принимает решения, связанные с управлением данным объектом. Оценка результатов деятельности в линейной структуре управления имеет вид треугольника.

Поскольку в линейной структуре управления решения передаются по цепочке «сверху вниз», а сам руководитель нижнего звена управления подчинен руководителю более высокого над ним уровня, формируется своего рода иерархия руководителей данной конкретной организации (например, зав.секцией, начальник отдела, директор магазина; или мастер участка, инженер, начальник цеха, директор предприятия). В данном случае действует принцип единоначалия, суть которого состоит в том, что подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя. Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного начальника, поскольку тот другой - начальник «моего» начальника. Схематически линейная структура управления может быть представлена в виде.

В линейной структуре управления каждый подчиненный имеет начальника, а каждый начальник имеет несколько под-

чиненных. Такая структура функционирует в небольших организациях на низшем уровне управления (секция, бригада и т.д.).

В линейной структуре система управления организацией компонуется по производственному признаку с учетом степени концентрации производства, технологических особенностей, ассортимента выпускаемой продукции и т.п.

Линейная структура управления является логически болеестройной и формально определенной, но вместе с тем и менее гибкой. Каждый из руководителей обладает всей полнотой власти, но относительно небольшими возможностями решения функциональных проблем, требующих узких, специальных знаний.

Линейная организационная структура управления имеет свои преимущества и недостатки

#### *Преимущества*

- 1) единство и четкость распорядительства;
- 2) согласованность действий исполнителей;
- 3) простота управления (один канал связи);
- 4) четко выраженная ответственность;
- 5) оперативность в принятии решений;
- 6) личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.

#### *Недостатки*

- 1) высокие требования к руководителю, который должен быть подготовлен всесторонне, чтобы обеспечивать эффективное руководство по всем функциям управления;
- 2) отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений;
- 3) перегрузка информацией, множество контактов с подчиненными, вышестоящими и сменными структурами;
- 4) затруднительные связи между инстанциями;
- 5) концентрация власти «управляющей верхушке».

Серьезные недостатки линейной структуры в определенной мере могут быть устранены функциональной структурой.

Функциональная организационная структура управления организацией. Функциональное управление осуществляется

некоторой совокупностью подразделений, специализированных на выполнении конкретных видов работ, необходимых для принятия решений в системе линейного управления.

Идея состоит в том, что выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов, т.е. каждый орган управления (либо исполнитель) специализирован на выполнении отдельных видов деятельности.

В организации, как правило, специалисты одного профиля объединяются в специализированные структурные подразделения (отделы), например отдел маркетинга, плановый отдел, бухгалтерия и т.п. Таким образом, общая задача управления организацией делится, начиная со среднего уровня по функциональному критерию. Отсюда и название - функциональная структура управления.

Функциональное управление существует наряду с линейным, что создает двойное подчинение для исполнителей.

Вместо универсальных менеджеров, которые должны разбираться и выполнять все функции управления, появляется штат специалистов, имеющих высокую компетенцию в своей области и отвечающих за определенное направление (например, планирование и прогнозирование). Такая функциональная специализация аппарата управления значительно повышает результативность деятельности организации.

Как и линейная, функциональная структура имеет свои преимущества и недостатки.

Недостатки линейной и функциональной структур управления в значительной степени устраняются линейно-функциональными структурами.

Линейно-функциональная (штабная) структура управления. При такой структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив.

Ему при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений (управлений, отделов, бюро и т.п.).

Преимущества	Недостатки
1) высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций	1) чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач «своих» подразделений
2) освобождение линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов	2) трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами
3) стандартизация, формализация и программирование явлений и процессов	3) появление тенденций чрезмерной централизации
4) исключение дублирования и параллелизма в выполнении управленческих функций	4) длительная процедура принятия решения
5) уменьшение потребности в специалистах широкого профиля	5) относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения

В данном случае функциональные структуры подразделения находятся в подчинении главного линейного руководителя. Свои решения они проводят в жизнь либо через главного руководителя, либо (в пределах своих полномочий) непосредственно через соответствующих руководителей служб-исполнителей.

Таким образом, линейно-функциональная структура включает в себя специальные подразделения при линейных руководителях, которые помогают им выполнять задачи организации. Линейно-функциональная структура также имеет свои положительные моменты и недостатки.

Преимущества	Недостатки
1) более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников	1) отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными отделениями
2) освобождение главного линейного менеджера от глубокого анализа проблем	2) недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решение как правило не участвует в его реализации
3) возможность привлечения консультантов и экспертов	3) чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали, а именно: подчинение по иерархии управления, т.е. тенденция к чрезмерной централизации

## **Матричная организационная структура управления**

Матричная структура управления создается путем совмещения структур двух видов: линейной и программно-целевой. При функционировании программно-целевой структуры управляющее воздействие направлено на выполнение определенной целевой задачи, в решении которой участвуют все звенья организации.

Вся совокупность работ по реализации заданной конечной цели рассматривается не с позиций существующей иерархии подчинения, а с позиций достижения цели, предусмотренной программой. Основное внимание при этом концентрируется не столько на совершенствовании отдельных подразделений, сколько на интеграции всех видов деятельности, создании условий, благоприятствующих эффективному выполнению целевой программы. При этом руководители программы несут ответственность как за ее реализацию в целом, так и за координацию и качественное выполнение функций управления.

В соответствии с линейной структурой (по вертикали) строится управление по отдельным сферам деятельности организации: НИОКР, производство, сбыт, снабжение и т.д.

В рамках программно-целевой структуры (по горизонтали) организуется управление программами (проектами, темами).

В установившуюся линейно-функциональную структуру вводятся (временно или постоянно) особые штабные органы (лица или группа лиц), которые координируют существующие горизонтальные связи по выполнению конкретной программы (проекта), сохраняя при этом вертикальные отношения, свойственные данной структуре. Основная часть работников, занятых реализацией программы, оказывается в подчинении не менее как двух руководителей, но по разным вопросам.

Управление программами осуществляется специально назначенными руководителями, которые несут ответственность за координацию всех связей по программе и своевременное достижение ее целей. При этом руководители высшего уровня освобождаются от необходимости принимать решения по текущим вопросам. В результате этого на среднем и нижнем уровнях повышается оперативность управления и ответственность за качество исполнения конкретных операций и процедур, т.е. заметно повышается роль руководителей специализированных

подразделений в организации работ по четко определенной программе.

При матричной структуре управления руководитель программы (проекта) работает не со специалистами, которые подчинены не непосредственно ему, а линейным руководителям, и в основном определяет, что и когда должно быть сделано по конкретной программе. Линейные же руководители решают, кто и как будет выполнять ту или иную работу.

Матричная структура также имеет свои преимущества и недостатки

Преимущества	Недостатки
<ol style="list-style-type: none"><li>1) возможность быстро реагировать и адаптироваться к изменяющимся внутренним и внешним условиям организации</li><li>2) повышение творческой активности административно-управленческого персонала за счет формирования программных подразделений, активно взаимодействующих с функциональными структурами</li><li>3) рациональное использование кадров за счет специализации различных видов трудовой деятельности</li><li>4) увеличение мотивации деятельности за счет децентрализации управления и усиления демократических принципов руководства</li><li>5) усиление контроля за отдельными задачами проекта</li><li>6) сокращение нагрузки на руководителей высокого уровня за счет делегирования определенной части полномочий</li><li>7) повышение личной ответственности за выполнение программы в целом и ее составных элементов</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1) сложная структура соподчинения, в результате чего возникают проблемы, связанные с установлением приоритетов заданий и распределением времени на их выполнение</li><li>2) присутствие «духа» нездорового соперничества между руководителями программ</li><li>3) необходимость постоянного контроля за «соотношением» сил между задачами управления по целям</li><li>4) трудность в приобретении навыков, необходимых для работы по новой программе</li></ol>

Создание матричной организационной структуры управления организацией считается целесообразным в случае, если существует необходимость освоения ряда новых сложных изделий в сжатые сроки, внедрения технологических новшеств и быстрого реагирования на конъюнктурные колебания рынка.



Матричные структуры управления, дополнившие линейно-функциональную организационную структуру, открыли качественно новое направление в развитии наиболее гибких и активных программно-целевых структур управления. Они нацелены на подъем творческой инициативы руководителей и специалистов и выявление возможностей значительного повышения эффективности производства.

Принцип разделения труда — это базовый принцип организации, в основе которого — невозможность одинаково эффективного выполнения одним человеком комплекса различных видов деятельности. С другой стороны, этот принцип — отражение многообразия потребностей отдельных индивидов и общества в целом. В ходе социальной эволюции происходит группировка видов труда, соотносимая с определенными потребностями людей и групп. Такие же процессы происходят не только на уровне всей человеческой общности, но и в менее крупных образованиях — этносах, государствах, социальных группах, организациях.

На общесоциальном уровне различают общее и частное разделение труда. Общее разделение труда ведет к появлению отраслей производства и сферы услуг (промышленность, сельскохозяйственное, инфраструктурные отрасли и т.д.); частное — к формированию подотраслей и сфер деятельности (промышленность добывающая и обрабатывающая, растениеводство и животноводство в сельскохозяйственном производстве и т.д.)

На уровне организаций разделение труда предполагает дифференциацию и специализацию трудовой деятельности, вычленение в рамках сложной деятельности более частных видов и подвидов деятельности.

Процесс разделения труда

В целом процесс разделения труда включает определение в деятельности:

- функциональных областей;
- функциональных единиц;
- действий (устойчивых трудовых функций);
- операций.

Для определения этих элементов деятельности используем так называемый функционально-уровневый подход, с позиции которого деятельность рассматривается как многоуров-

невая система, на каждом из уровней которой — свои элементы. Каждый из этих элементов реализует определенные функции по отношению к «вышестоящему» уровню или ко всей деятельности.

Функциональные области деятельности объединяют те ее элементы, которые связаны выполнением какой-либо организационной функции — управление финансами, производством или персоналом. Обычно в организации каждой из указанной функции соответствует своя структурная единица (или менеджер).

Функциональные единицы деятельности (ФЕД) — это уже компоненты области деятельности, «отвечающие» за реализацию каких-то близких по содержанию и сложности задач. Например, в деятельности менеджера, управляющего персоналом, несколько таких единиц: обучающая (подготовка и переподготовка персонала, повышение квалификации и т.д.), контрольная (контроль за соблюдением дисциплины, норм трудового законодательства и т.д.), коммуникативная (проведение собеседований и интервью с кандидатами) и другие.

Каждая ФЕД включает в себя определенные действия. Это наименьшие единицы деятельности, сохраняющие все ее характеристики. Действие — это устойчивая трудовая функция, то есть это такой поведенческий акт, в котором сохраняется осмысленность поведения — осознается предмет (на что направляется деятельность), осмысливается цель, продумывается процедура, и осознанно подбираются средства ее реализации. Продолжая процесс разделения труда на примере менеджера по персоналу, в обучающей единице его деятельности можно выделить такие действия: определение потребности в обучении, разработка целей обучения, составление плана обучения и т.д.

Действия состоят из операций — чаще всего из неосознаваемых, автоматизированных частиц действия. То есть, совершая определенную операцию, человек практически не задумывается о ее предмете и цели.

Например, создание нового файла при работе на компьютере — это действие. Вы осознаете, отдаете себе отчет в том, зачем (цель) его открывать — написать письмо или курсовую работ (предмет деятельности). А вот нажатие на соответст-

вующие клавиши или соответствующие перемещения мыши — это операции. И (конечно, при условии, что вы хорошо владеете компьютером) это происходит автоматически, поскольку проделано уже не раз. Человек не задумывается, почему и зачем в данный момент надо нажимать на данную клавишу.

Работа на компьютере в целом — это функциональная единица, включающая в себя вполне осознаваемые действия по созданию файлов, их перемещению, оформлению и т.д. Предмет такой единицы — информация, цель — упрощение, упорядочение и ускорение ее обработки, средство — сам компьютер, технология — набор соответствующих действий и операций.

Результат ФЕД зависит от цели — разработка базы данных, например, или написание курсовой работы.

Виды разделения труда в организациях

Горизонтальное разделение труда. Это дифференциация трудовой деятельности и выполняемых задач в пределах одного функционального уровня — по областям, единицам, действиям или операциям. Другими словами — по сферам приложения, профессиям, технологиям или направлениям исполнительской деятельности.

Результатом горизонтального разделения труда на общеорганизационном уровне становится система подразделений (департаментов), сосредоточенных на выполнении однотипных или схожих групп действий, которая, в свою очередь, является основой организационной структуры.

Кстати, понятие «подразделение» в современных организациях отнюдь не означает некое помещение, в котором сидят сотрудники. Процесс департаментализации организации приобретает ныне формы, весьма далекие от классического определения системы отделов и распределения по ним работников. Но даже в современных командных, матричных, сетевых и прочих «экзотических» формах организации принцип разделения труда не нарушается.

Поскольку современная деятельность многообразна и сложна, то будучи разделенной на множество элементов, она нуждается в определенной координации и контроле. Во-первых, в любой деятельности выделяются управленцы и исполнители, во-вторых, сами управленцы разделяются по мере от-

ветственности, масштабу принятия решений, объему исполняемых функций, сферам контроля. Этот процесс называется вертикальным разделением труда. В результате такого разделения труда в организации появляются уровни управления, ранги управленческой иерархии, должности.

Интегральным результатом горизонтального и вертикального разделения труда становится полная организационная структура, определяющая как функциональные позиции работников и подразделений, так и должностные позиции (формальные статусы) работников.

Принцип иерархии. Иерархия — это принцип, определяющий распределение элементов системы по уровням в зависимости от общности функций (свойств) этих элементов и силе оказываемого влияния на другие элементы. Стандартное иерархическое взаимодействие между элементами системы осуществляется в порядке от высшего к низшему, иными словами, в системе выделяются управляющие уровни и элементы и управляемые, которые от них зависят. Термин «иерархия» вплоть до середины XIX в. употреблялся для характеристики организации христианской церкви. Причем предполагалось, что те, кто находятся на верхних уровнях церковной иерархии, обладают наивысшей (священной, непререкаемой) властью именно в силу нахождения наверху. В дальнейшем этот термин стал употребляться для характеристики структуры сложных многоуровневых структур, в том числе и организационных, но с определенными оговорками, конкретизирующими понятия естественной и организационной (искусственной) иерархии.

В основе естественной иерархии лежит неравенство, вытекающее либо из природных предпосылок (сила, ловкость, хитрость), либо из неких заданных параметров (технические функции). В силу различия в своих свойствах и параметрах элементы совокупности не могут исполнять необходимые функции одинаково (с точки зрения количества, качества, скорости и т.д.) и в процессе деятельности в системе происходит распределение по уровням, на высших из которых оказываются самые способные или те, которых извне наделяют управленческими функциями.

Примеры естественных иерархических систем: биологическая (человеческий организм, в котором на вершине иерархии — мозг), популяционная (стая волков): техническая (компьютер, «во главе» иерархии которого — процессор, обладающий заданными извне техническими функциями).

Если говорить о человеческих сообществах, то естественная иерархия чаще всего складывается в неформальных группах (друзья), а также в так называемых харизматических (простых) и, отчасти, союзных организациях. В этих случаях иерархия, в самом деле, выстраивается в соответствии с талантами и компетенцией лидера, т.е. наверху естественной иерархической лестницы оказывается самый мудрый, или сильный, или хитрый (в зависимости от целей, которые данная группа преследует). Во всех остальных организациях иерархия строится отнюдь не на естественных предпосылках. Главный источник организационной иерархии — разделение труда. Как уже было сказано, трудовые функции разделяются на общие и частные, однородные и неоднородные (горизонтальное разделение), а также на решение и исполнение (вертикальное разделение). Элемент системы (человек, орган), отвечающий за планирование, принятие общеорганизационных решений и контроль, приобретает определенное влияние, власть и, как следствие — статус, место в иерархической лестнице, которое заведомо выше, чем место того, кто принимает решения, касающиеся более частных видов организационной деятельности или подразделения, или не принимает никаких решений вообще.

Причем в данном случае атрибутами этого статуса не обязательно будет особенный талант или природные качества. Скажем, в монархических государствах основой статуса и, соответственно, источником власти, возносящим человека на вершины иерархии, будет факт рождения в королевской семье. В какой-то степени аналогом монархической организации в современных организациях являются «семейные» предприятия, где власть (место в иерархии) передается по наследству (как например, в большинстве итальянских компаний, производящих обувь и одежду).

Еще одним объективным источником организационной иерархии является централизация. Дело в том, что в рамках

организационной системы невозможно непосредственное взаимодействие всех элементов и необходимо выделение посредника — координационного узла, к которому стекаются и от которого расходятся коммуникации. Благодаря централизации появляется возможность определить количество уровней иерархии, степень концентрации полномочий или решений на том или ином уровне и т.д.

Но, несмотря на то, что организационную иерархию относят к искусственным и что в ее основе — объективные источники, главной социально-психологической предпосылкой ее возникновения и существования остается все то же представление о неравенстве людей. Если более грубо и точно — представление о некоей массе — «персонале», который следует принуждать (мягкий вариант — побуждать) к выполнению обязанностей, контролировать его действия, оценивать и вознаграждать (наказывать). Таким образом, организационная иерархия, «держа в уме» естественное обоснование выстраиваемых отношений (неравенство), фактически исходит из ошибочных представлений о природной безответственности и лени работников, их неспособности самостоятельно действовать во имя организационных целей без «контроля и координации». В самом деле, все эти отрицательные качества людей — не их врожденные пороки, а, скорее, следствие неверно выстроенных искусственных иерархических отношений. В этом то и состоит одна из главных проблем реализации данного организационного принципа.

В последние десятилетия внимание теоретиков и практиков организационной теории и менеджмента смещается от рассмотрения анализа и способов реализации традиционной иерархии к созданию и реализации организационной гетерархии. Гетерархия предполагает, что члены организации имеют равные статусы и обладают равным, распределенным по горизонтали, влиянием на процесс принятия значимых решений. В реальной практике управления этот подход нашел отражение в «менеджменте команд» (team management), «менеджменте участия» (participative management), построении горизонтальных, матричных и сетевых структур.

Гетерархия, как организационный принцип, предполагает иное отношение к членам организации: они сначала люди, а

потом работники, они обладают не меньшими способностями и компетенцией, чем их «иерархические» начальники, они могут понимать и самостоятельно, без избыточного контроля, достигать организационных целей.

Следует отметить, что гетерархия, как принцип построения и функционирования организационной системы, наиболее эффективно реализуется там, где для этого созданы как социально-экономические, так и национально-ментальные условия. Многие современные исследователи отмечают, что англосаксонская организационная модель (Великобритания, США, Канада, Австралия, Новая Зеландия) отличается наибольшей склонностью к гетерархии как в силу высокоразвитой экономики, так и в силу индивидуалистского менталитета большинства людей. С другой стороны, такая высокоэффективная организационная модель, как японская, до сих пор строится на традиционной и глубоко укорененной иерархической основе, хотя и здесь под влиянием глобализации и усиливающейся конкуренции отмечаются определенные сдвиги (знаменитые японские «кружки качества», в которых рабочие наравне со своими непосредственными начальниками обсуждают, как улучшить свою работу, и качество продукции — тому пример).

Если говорить о России, то здесь в сознании большинства людей, в том числе тех, кто профессионально занимается управлением, доминируют представления о незыблемости и эффективности жестко выстроенной иерархии, а стремление и реальные шаги к гетерархии прослеживаются пока только либо в компаниях, связанных с западным бизнесом, либо в относительно новых для России отраслях высоких технологий.

Впрочем, есть целый класс организаций, для которых жесткая иерархия неприемлема по своей сути. Речь идет об инновационных и творческих организациях, где определяющую роль играют группы высококомпетентных профессионалов, способных самостоятельно организовывать и контролировать свою деятельность. С другой стороны, среди современных организаций есть такие, в которых этот принцип, несмотря на изменения в мире, должен выдерживаться достаточно четко, поскольку от этого зависит не только и не столько существование данной организации, сколько нормальное функционирование подсистем общества, с ней связанных. К ним относятся,

например, армия, организации государственного аппарата, правоохранительные и инфраструктурные организации и т.д.

В заключение рассмотрим ряд наиболее распространенных форм иерархии.

#### **Формы организационной иерархии**

**Вертикальная (нисходящая) иерархия.** Реализация власти сверху вниз — по нисходящей. Это есть традиционная иерархия, когда наверху пирамиды — обладатель власти, а внизу — исполнители его воли.

**Горизонтальная иерархия.** Отношения зависимости и влияния, складывающиеся между формально одноуровневыми системами или подсистемами. Фактически это гетерархические отношения, складывающиеся в горизонталях управления. Они могут возникать спонтанно, в рамках традиционной иерархии (формально равноправные финансовый отдел и, скажем, хозяйственный отдел, по факту обладают разным влиянием и воздействием на принимаемые решения), или специально выстраиваться (рабочие команды, проектные группы и т.д.)

**Косвенная иерархия.** Это результат так называемого «бокового» воздействия на лицо, принимающее решения со стороны внешних, внеорганизационных факторов и объектов. Проявляется в рекомендациях консультантов и экспертов, лоббизме, влиянии родственников на руководителя.

**Обратная (восходящая) иерархия.** Разновидность вертикальной, только наоборот. Верхние уровни иерархии также испытывают зависимость от нижних: руководитель может зависеть от уникального специалиста, директор — от своего секретаря-референта.

#### **Принцип формализации**

Организация — это, прежде всего, люди. Каждый человек по природе склонен вести себя, руководствуясь своими целями, взглядами и интересами, своим пониманием мира и своего места в нем. Мир же таков (в том числе и организационный), что в нем невозможно было бы жить, если бы все делали что хотят и как хотят. Таким образом, формализация обусловлена необходимостью регулирования поведения людей и установления определенных рамок деятельности.

Принцип формализации в организациях реализуется двояко:



как процесс — это закрепления элементов реальной действительности в единых образцах. Скажем, складывающаяся в течение первой половины XX века практика сбора информации при приеме на работу новых сотрудников превратилась в формализованные процедуры анкетирования, интервью и т.д.: как свойство — это степень регуляции деятельности организации с помощью определенных правил. Синоним: стандартизация. В том смысле говорят о сильно формализованных (та же армия), и слабо формализованных организациях (организации сферы искусства, СМИ и т.д.). Степень формализованное часто измеряют количеством письменной документации, регулирующей деятельность организации.

Результат формализации — формирование части организации, включающей предписанные обязанности, задачи и полномочия, регуляторы и нормативы служебного поведения, средства контроля и связи, функциональные зависимости.

### **Основные направления организационной формализации**

Направление	Содержание
Административно-правовое	Установление статусов, компетенций, полномочий, соподчиненное, ответственности правового положения работников
Экономическое	Установление плановых, стоимостных и других экономических параметров, параметров распределения ресурсов
Технологическое	Утверждение процедур и организация трудовых процессов, размещение работников
Логико-системное	Установление каналов коммуникации, определение информационных потоков и процессов принятия решений
Оперативно-управленческое	Определение системы текущих (оперативных) решений, способов стимулирования работников
Социо-культурное	Установление «неписаных» норм и правил, формирование организационной культуры
Психологическое	Объективизация особенностей поведения создателей организации и ее менеджеров

С качественной точки зрения результатом формализации является концентрация организационной деятельности, устойчивость, возможность прогнозирования организационных процессов, экономия организационных усилий.

Достаточно часто формализация приносит и побочные результаты. Это гиперформализация, забюрократизованность, обезличивание — то, что называют организационными патологиями.

1) базовый принцип, лежащий в основе формирования и функционирования практически всех современных административных организаций (см. Административные организации);

2) один из основополагающих принципов формирования и деятельности формальной организации (см. Формальная (официальная) организация). Р. Т. в О. выступает важнейшей характеристикой любой современной организации. В развитой форме оно предполагает дифференциацию и специализацию трудовой (исполнительской и управленческой) деятельности, вычленение в рамках сложной деятельности более частных видов деятельности, выделение специализированных устойчивых трудовых функций и функциональных областей, а также профессионализацию групп, специализирующихся в определенной области, обособление и организационное оформление структурных подразделений. В организационной теории процесс Р. Т. в О. рассматривается как многовариантный результат рациональной деятельности менеджеров в силу того, что основная деятельность содержит, как правило, гораздо больший перечень простых операций, чем число видов деятельности, закрепленных за различными типами профессий (Г. Саймой).

Впервые к проблеме Р. Т. в О. обратились А. Смит, К. Маркс, Э. Дюркгейм, А. Бэббидж и др. В дальнейшем она получила развитие в работах представителей классической школы (М. Вебер, Г. Гантт, А. Муни, Дж. Рейли, Ф. У. Тейлор, Л. Урвик, А. Файоль, Г. Форд и др.). Кроме того, вклад в изучение данной проблемы внесли некоторые представители эмпирической школы (см.: Классическая школа организации и управления; Эмпирическая школа).

Одна из проблем менеджмента — повышение результативности труда управляющих. Решается эта проблема прежде всего на основе *разделения труда менеджеров, то есть специализации управленческих работников на выполнении определенных видов деятельности, разграничении полномочий, прав и ответственности.*

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

*Структурное разделение управленческого труда* исходит из таких характеристик управляемого объекта, как *организационная структура., масштабы, сфера деятельности, отраслевая, территориальная специфика*. В силу разнообразия факторов, воздействующих на структурное разделение труда, оно специфично для каждой организации. Можно выделить общие черты, касающиеся вертикального и горизонтального разделения труда менеджеров.

*Вертикальное* разделение труда построено на выделении трех уровне!! управления — низового, среднего и высшего.

К *низовому уровню* управления относятся менеджеры, имеющие в своем подчинении работников преимущественно исполнительского труда. Они осуществляют управление такими первичными подразделениями, как бригады, смены, участки.

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

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

На каждом уровне управления предусматривается определенный объем работ по функциям управления. Это *горизонтальное разделение труда* менеджеров по функциям. Более глубокое разделение предполагается по основным подсистемам предприятия (персонал, НИОКР, маркетинг, производство, финансы).

Учитывает виды и сложность выполняемых работ. Выделяют руководителей (принятие решений, организация их реа-

лизации), специалистов (проектирование и разработка вариантов решений), служащих (информационное обеспечение процесса).

Стратегия – образ организационных действий и управляющих подходов, используемых для достижения целей организации.

Определение сферы бизнеса, цель, определение краткосрочных и долгосрочных задач (программ), определение стратегии составляют стратегический план компании

Стратегический план должен содержать: действия по изменению стратегии, ее точной подстройки к ситуации, по поиску и закреплению новых возможностей для компании, по совершенствованию её деятельности, её диверсификации, улучшению конкурентных позиций и воздействию на отраслевые условия

Стратегия зависит от внешних и внутренних условий работы компании.

Главными внешними факторами являются:

- социальные,
- политические,
- законодательство,
- влияние общества,
- привлекательность отрасли,
- рыночные угрозы и благоприятные возможности компании

Первичными внутренними факторами воздействующими на стратегию компании, являются: сильные и слабые стороны её деятельности, компетентность менеджмента, её персональные амбиции, философия и этика компании, культура фирмы и курсовая стоимость акций

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

Согласно Питеру Лоранжу, процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений.

Его задачи – обеспечить нововведения и изменения в организации в достаточной степени. Точнее говоря, он видит че-

тыре основных вида управленческой деятельности в рамках процесса стратегического планирования.

К ним относятся:

- распределение ресурсов,
- адаптация к внешней среде
- внутренняя координация и организация стратегическое предвидение

### **Адаптация к внешней среде**

Адаптацию следует интерпретировать в широком смысле слова. она охватывает все действие стратегического характера , который улучшает отношения компании с ее окружением . Компаниям не обходимо адаптироваться внешне как благоприятным возможностям , так и опасностям , выявит соответствующие варианты и обеспечить эффективное приспособления стратегии к окружающим условиям .

### **Внутренняя координация**

Она включает координацию стратегической деятельности для отображения сильных и слабых сторон фирмы с целью достижения эффективной интеграции внутренних операции

### **Цели организации**

Первым и, может быть, самым существенным решением при планировании является выбор целей организации

Миссия организации – чётко выраженная её существования – обозначает как её миссия

-цели вырабатываются для осуществления этой миссии

### **Значение миссии**

- значение соответствующий миссии которая формально выражена и эффективно представлена сотрудником организации, невозможно преувеличить

- выработанный на её основе цели служат в качестве критериев для всего последующего процесса принятия управленческих решений

- если руководители не знают какова основная цель их организации, то у них не будет логической точки отсчёта для выбора наилучшей альтернативы

Миссия детализирует статус фирмы и обеспечивает направление определения целей и стратегий на различных организационных уровнях.

Формулировка миссии организации должна содержать следующее:

1) задача фирмы с точки зрения её основных услуг или изделий, её основных рынков и основных технологий, иначе говоря, какой предпринимательской деятельностью занимается организация?

2) внешняя среда по отношению к организации, которая определяет рабочие принципы организации.

3) культура организации. Какого типа рабочий климат существует внутри организации? Какого типа людей привлекает этот климат?

### **Характеристики целей**

Конкретные и измеримые цели

Цели должны быть конкретными и измеримыми

-например, на фирме «Сан Бэнк» первичной целью является удовлетворение

потребностей своих сотрудников

Предполагаемые требования для данной цели:

1) повысить удовлетворённость своих сотрудников на 10 % в год;

2) увеличить продвижение по службе на 15% в год и

3) снизить текучесть кадров на 10% в год.

Такое конкретное заявление точно говорит людям, что, по мнению руководства является требуемыми уровнями формирования довольных сотрудников.

Ориентация целей во времени

Конкретный горизонт прогнозирования представляет собой другую характеристику эффективных целей

Следует точно определять не только, что организация хочет осуществить, но и когда ожидать достижения результата

Цели обычно устанавливаются на длительные или краткие временные промежутки

Долгосрочная цель, согласно Стейнеру, имеет горизонт планирования, приблизительно равный пяти годам, иногда больше — для передовых в техническом отношении фирм

Краткосрочная цель в большинстве случаев представляет один из планов организации, который следует завершить в пределах года

Долгосрочные цели обычно имеют весьма широкие рамки  
Организация формулирует их в первую очередь

Затем вырабатываются среднее и краткосрочные цели для обеспечения долгосрочных целей

Обычно, чем ближе горизонт планирования цели, тем уже ее рамки

### **Достижимые цели**

Цель должна быть достижимой, — чтобы служить повышению эффективности организации

Установление цели, которая превышает возможности организации либо из-за недостаточности ресурсов, или из-за внешних факторов, может привести к катастрофическим последствиям

### **Оценка и анализ внешней среды**

После установления своей миссии и целей руководство должно начать диагностический этап процесса стратегического планирования.

Первым шагом является изучение внешней среды и руководители оценивают внешнюю среду по трем параметрам:

1. Оценка изменений, которые воздействуют на разные аспекты текущей стратегии. Например, повышение цен на ракетное топливо создало разнообразные проблемы для авиалиний. Последние должны постоянно оценивать динамику цен на топливо в рамках процесса стратегического планирования.

2. Определение факторов, представляющих угрозу для текущей стратегии организации. Контроль деятельности конкурентов позволяет руководству быть готовым к потенциальным угрозам.

3. Определение факторов, представляющих больше возможностей для достижения общефирменных целей путём корректировки плана.

Анализ внешней среды – представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролирует внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы.

С точки зрения оценки этих угроз и возможности роль анализа внешней среды и процесса стратегического планиро-

вания заключается по существу в ответе на три конкретных вопроса:

1. Где сейчас находится организация?

2. Где, по мнению высшего руководства, должна находиться организация в будущем?

3. Что должна сделать руководство, чтобы организация переместилась из положения, в котором находится сейчас, в положение, где ее хочет видеть руководство?

**Экономические факторы.** Текущее и прогнозируемое состояние экономики может иметь драматическое влияние на цели организации. Некоторые факторы в экономической окружающей среде должны постоянно диагностироваться и оцениваться. Среди них: темпы инфляции или дефляции, уровни занятости, стабильность доллара США за рубежом и налоговая ставка. Каждый из этих факторов может представлять либо угрозу, либо новую возможность для фирмы.

**Политические факторы.** Активное участие лидеров бизнеса и предпринимательских фирм в политическом процессе является четким указанием на важность государственной политики для организации. Т.е. руководство должно следить за: нормативными документами местных органов, отношением политиков к антитрестовской деятельности; кредитами федерального правительства для финансирования долгосрочных вложений, ограничениями по найму рабочей силы и возможностью получения ссуды; за соглашениями по тарифам и торговле, направленными против других стран и заключенных с другими странами; поскольку правительство постоянно и активно внимание участие деловых вопросов, для организации было бы разумным внимательно следить за политической деятельностью.

**Рыночные факторы.** Изменчивая рыночная внешняя среда представляет собой область постоянного беспокойства для организации, в анализ рыночной внешней среды входят многочисленные факторы, которые могут оказать непосредственное воздействие на успехи или провалы организации. К этим факторам относятся изменяющиеся демографические условия, жизненные циклы различных изделий или услуг, легкость проникновения на рынок, распределение доходов населения и уровень конкуренции в отрасли.



**Технологические факторы.** Анализ технологической внешней среды помогает, по меньшей мере, учитывать изменения в технологии производства, применение ЭВМ в проектирование и представление товаров и услуг или обеспечить успехи в технологии средств связи. Не все организации подвергается воздействию быстрого научного технологического прогресса.

**Международные факторы.** Большинство крупных фирм и тысячи мелких компаний действуют на международном рынке. Руководство сегодня должно постоянно контролировать и оценивать изменение в этой более широкой среде. Угрозы и возможности могут возникнуть в результате легкости доступа к сырьевым материалам деятельности иностранных организаций, изменений валютного курса и политических решений в странах, выступающих в роли инвестиционных объектов или рынков.

**Факторы конкуренции.** Профессор Майкл Портер разделяет анализ такого объекта, как конкурент, на четкие вопросы, на которые должны ответить руководство: «Что движет конкурентам?», «что делает конкурент?» и «Что он может делать?». В анализе конкурентов присутствует четыре диагностических элемента:

1. Анализ будущих целей конкурентов.
2. Оценка текущей стратегий конкурента.
3. Обзор предпосылок в отношении конкурентов и отрасли, в которой функционирует данное компании и углубленное изучение сильных и слабых сторон конкурентов.

Чтобы помочь руководству тщательно исследовать эти элементы, Портер предлагает четыре простых вопроса:

1. Удовлетворен ли конкурент своим настоящим положением?
2. Какие вероятные шаги или изменения в стратегии примет конкурент?
3. В чем уязвимость конкурента?
4. Что может спровоцировать самые крупные и наиболее эффективные ответные меры со стороны конкурента?

Факторы социального проведения эти факторы включает меняющиеся ожидания, отношения и нравы общества. К некоторым, важным в настоящее время факторам относятся преоб-

ладающее в обществе чувства по отношению к предпринимательству, роли женщин и национальных меньшинств в обществе, изменения социальных установок менеджеров и движение в защиту интересов потребителей. Часто именно социальные факторы создают самые крупные проблемы для организации. Чтобы эффективно реагировать на изменение социальных факторов, корпорация сама должна меняться, осознанно преобразуясь в учреждение, приспособленное к новой окружающей среде.

Перечень внешних опасностей и возможностей. При помощи анализа внешней среды организация может создать перечень опасностей и возможностей, с которыми она сталкивается в этой среде.

Мотивация - это процесс стимулирования кого-либо (отдельного человека или группы людей) к деятельности, направленной на достижение целей организации. Мотивация необходима для продуктивного выполнения принятых решений намеченных работ. Вследствие доминирующей роли социально-экономических условий, различные методы мотивации могут оказываться эффективными даже тогда, когда они основываются на некоторых допущениях.

Современные теории мотивации основаны на результатах психологических исследований. Элементы психологии были внедрены в теорию управления работ Элтона Мэйо – основателя поведенческой школы теории управления. Все современные теории мотивации (Маслоу, Мак Клеелланда, Герцберга) делают основной упор на определение перечня и структуры потребностей людей.

Потребности – это осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию. Первичные потребности заложены генетически, а вторичные вырабатываются в ходе познания и обретения жизненного опыта.

Потребности можно удовлетворить вознаграждениями. Вознаграждение – это, то что человек считает для себя ценным. Менеджеры используют внешние вознаграждения (денежные выплаты, продвижения по службе) и внутренние вознаграждения (чувство успеха при достижении цели), получаемые по средством самой работы.

Согласно теории Маслоу различают пять основных типов потребностей (физиологические, безопасности, успеха, самовыражения) образуют иерархически структуру, которая как доминанта определяет поведение человека:

-потребности высших уровней не мотивируют человека, пока не удовлетворены, по крайней мере, частично потребности нижнего уровня;

-однако это иерархическая структура не является абсолютно жесткой и строгой.

Менеджеры, работающие на международном уровне, должны иметь в виду, что относительная значимость различных потребностей людей может меняться в различных странах, в особенности, если они находятся на разных уровнях развития. Пологая, что классификация потребностей, предложенная Маслоу, неполна, МакКлелланд дополнил её, введя понятие потребностей власти, успеха и принадлежности

Герцберг пришел к заключению что факторы, действующие в процессе работы, влияют на удовлетворение потребностей. Гигиенические факторы (размер оплаты, условия труда, межличностные отношения и характер контроля со стороны непосредственного начальника), всего лишь не дают развиваться чувству неудовлетворённости работой. Для достижения мотивации необходимо обеспечить воздействие мотивирующих факторов – таких, как ощущение успеха, продвижение по службе, признание со стороны окружающих, ответственность, рост возможностей.

В рамках процессуальных теорий мотивации так же предполагается мотивирующая роль потребностей, однако сама мотивация рассматривается с точки зрения того, что же заставляет человека направлять усилие на достижение различных целей. Теория ожиданий основывается на предположении, что человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели только тогда, когда будет уверен в большой вероятности удовлетворения за этот счёт своих потребностей или достижения цели. Наиболее эффективная мотивация достигается, когда люди верят, что их усилия обязательно позволят им достичь цели и приведут к получению особо ценного вознаграждения.

Мотивация ослабевает, если вероятность успеха или ценность вознаграждения оцениваются людьми не высоко.

В рамках теории справедливости предполагается, что люди подвергают субъективной оценке отношения вознаграждения к затраченным усилиям и сравнивают его с тем, что, как они считают, получили другие работники за аналогичную работу несправедливое, по их оценкам, вознаграждение приводит к возникновению психологического напряжения.

В целом, если человек считает свой труд недооценённым, он будет уменьшать затрачиваемые усилия.

Если же он считает свой труд переоценённым, то он, напротив, оставит объём затрачиваемых усилий на прежнем уровне или даже увеличить его.

Получавшая широкую поддержку модель Портера-Лаулера основывается на том, что мотивация является функцией потребностей, ожиданий и восприятия работниками справедливого вознаграждения.

Результативность труда работника зависит от приложенных им усилий, его характерных особенностей и возможности, а также оценка им своей роли.

Объём затрачиваемых усилий зависит от оценки работником ценности вознаграждения и уверенности в том, что оно будет получено.

*Внешняя среда организации* (политическая и экономическая среда, культура, экология и т. д.), следует иметь в виду, что это не одно и то же. Следовательно, важно уметь определять наиболее важные факторы внешнего воздействия и разрабатывать эффективные способы реагирования на внешние воздействия. Внутренняя среда организации означает факторы внутри организации. Поскольку сама организация отражает систему, созданную людьми, их внутренние факторы в основном являются результатом управленческих решений. По сути, это экономическая структура организации, ее состав.



**Внутренняя среда организации**

Организацию следует рассматривать как средство для достижения цели. Цель - это конечный результат или желаемый результат, которого стремится достичь команда. У организации всегда есть хотя бы одна общая цель, которую стремятся достичь все члены команды. На практике очень мало организаций, преследующих только одну цель. Организации с несколькими взаимосвязанными целями называются сложными организациями. Важно, чтобы цели сотрудников были реалистичными и достижимыми.

*Организационная структура* - это должна быть логическая взаимосвязь между уровнями управления и функциональными областями, предназначенная для достижения наиболее эффективных целей организации.

*Позиция* - это набор работ или их часть (операции, процедуры), которые должны быть выполнены в заранее оговоренные сроки с заранее установленными маршрутами. С технологической точки зрения задачи ставятся на должность, а не на работника. В соответствии со структурой организации на каждую позицию возлагается ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации.

*Технологии* - эти материалы, информация и совместное использование навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих знаний, необходимых для изменения людей.

Задачи и технологии тесно взаимосвязаны. Задача предполагает использование точной техники. Люди (человеческие ресурсы) - пятая и самая важная часть внутренней среды организации. Цель организации достигается за счет человеческого труда. Это означает, что в управлении все внутренние части никогда нельзя рассматривать изолированно. Изменение одной из этих частей в определенной степени повлияет на все остальные. На картинке показана взаимозависимость внутренних частей организации: целей, структур, задач, технологий и людей.

Рассмотренные описания и концепции применимы к официальным организациям. При этом, помимо формальной структуры отношений в каждом трудовом сообществе, существуют также неформальные отношения между членами сообщества. Группа людей, сформированная по просьбе

руководства для достижения целей организации, называется официальной. Их основная функция - выполнение конкретных задач и достижение целей организации. Отношения между людьми регулируются различными нормативными документами: законами, указами, приказами, указами и так далее. Группа естественно организованных людей, которые постоянно взаимодействуют для достижения определенных целей, признается неформальной группой. Отношения между членами такой группы строятся на основе личной доброй воли. Это общие взгляды, тенденции и интересы определяются и никем и ничем не регулируются. Нет списка членов сообщества, нет согласованных ролей, основанных на обязательствах, рекомендациях. Следовательно, важно помнить, что процесс управления относится к формированию и функционированию официальных организаций.

Неформальные или секретные группы существуют в каждой организации. Они постоянно «развиваются» из неопределенных отношений с дружескими отношениями и организационными схемами. Для организации важно, чтобы неформальные группы не доминировали. Процесс управления подразумевает наличие контролируемого объекта и субъекта (органа управления). Это отражает две системы управления в любой организации: управляемую и руководящую единицу. В обоих случаях отношения между контролем и системой контроля - это отношения между людьми. Таким образом, цель управления - понять конкретную структуру организации, на которую направлено управление, или организацию в целом. Субъект управления - организация или лицо, осуществляющее управленческую деятельность. Эффективность управления определяется взаимоотношениями между субъектом и объектом управления. В системе здравоохранения руководящие органы, от Министерства здравоохранения до Центральной районной больницы, являются субъектами управления;

### **Результаты эффективной передачи полномочий**

*Интересы:* Уверенность - одна из высших форм интереса. Уверенность раскрывает в человеке лучшие качества. Уверяя сотрудников в достижениях, вы вселяете в них чувство гордости и совершенства. Доверяя им, вы укрепляете их доверие, и, конечно же, на это нужно время. Для того, чтобы их положение

ние поднялось до уровня доверия к вам, необходимо постоянно обучать и повышать квалификацию персонала.

*Эффективное управление.* Возложение обязанностей на более способных и талантливых сотрудников означает, что руководитель может сосредоточить свои усилия на решении более общих задач, что, в свою очередь, более эффективно для организации.

*Рост - смена.* Наделяя своих сотрудников большей властью и ответственностью, вы помогаете своей организации расти, то есть расти. Рост сотрудника отражается в его навыках и интересе. С такими сотрудниками работа организаций и руководителей будет более продуктивной.

В Узбекистане, наряду с государственными учреждениями здравоохранения, начал работать ряд частных и других неправительственных организаций. Это, в свою очередь, требует адаптации менеджмента здравоохранения к новым условиям.

Лечебно-профилактические учреждения, входящие в государственную систему здравоохранения, предоставляемые из государственного бюджета, являются бесплатными для населения. предоставляет медицинские услуги. В этом случае отношения между гражданами и медицинскими работниками так или иначе контролируются органами здравоохранения.

## **Тенденции построения организации и типы организаций**

Организационная структура - одна из основных частей управления организацией. Это выражается в разделении целей и ответственности управления между подразделениями и сотрудниками организации. По сути, структура управления - это организационная форма разделения труда при принятии и реализации управленческих решений. Таким образом, под организационной структурой управления следует понимать набор строго подчиненных звеньев управления, обеспечивающих взаимозависимость между управленческой и управляемой системами.

Управление - это внутреннее выражение организационной структуры. Взаимосвязь, положение и взаимозависимость отдельных подразделений организации - это разделение прав и обязанностей между ними. В структуре управления орга-

низация выделяет следующие части: звенья управления (отделы), уровни управления и взаимоотношений – горизонтальные (горизонтальные) и вертикальные (вертикальные). К ним относятся неструктурные подразделения управления, а также отдельные специалисты, выполняющие определенные функции управления или их часть. В управленческую команду также должны входить менеджеры, которые организуют и координируют деятельность нескольких неструктурных единиц. На основе формирования управленческого хаба отдел выполняет определенные управленческие функции. Связи между секциями горизонтальные.

Уровни управления вертикально зависят от позиции друг друга: менеджеры на высших уровнях управления принимают решения, которые определяются и доводятся до сведения нижних уровней. Это привело к пирамидальной структуре управления.

Он отличается разнообразием организационных форм управления. В их основе лежат отличительные особенности, в частности, объем производственной и коммерческой деятельности организации, специализация производства, степень финансово-экономической независимости, централизация (децентрализация) управления.

В организацию может входить несколько компаний, объединенных одной фирмой или уровнем участия (для контроля деятельности организации, например, достаточно владеть определенной частью ее акций).

*Типы организационной структуры.* В зависимости от характера взаимоотношений между различными подразделениями организации различают следующие типы организационных структур: линейные, функциональные, линейно-функциональные (штатные) и матричные.

*Линейная организационная структура управления* – одна из простейших организационных структур управления. Он характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения наделены все полномочия, подчиненные – это те, кто осуществляет руководство единолично и имеет в своих руках все функции управления.





**Пример линейной организационной структуры управления:  
типовая структура городской больницы (поликлиники)**

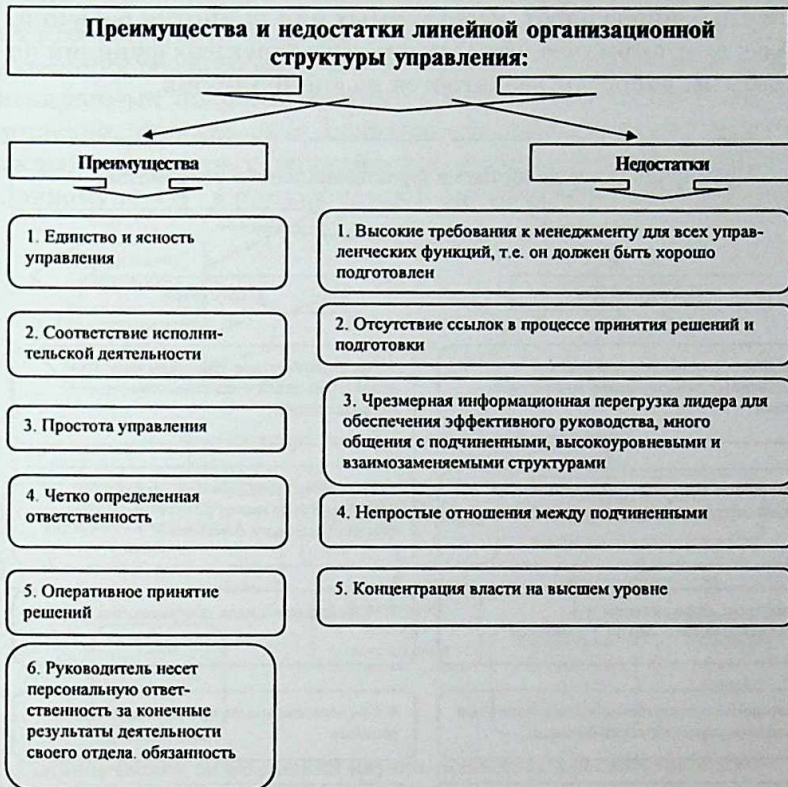
При линейном управлении каждый сустав и каждый подчиненный имеет лидера, через которого все команды управления проходят одновременно по одному пути. В этом случае блоки управления несут ответственность за результаты всех действий контролируемых объектов. Речь идет о деятельности менеджеров на объектах, каждый из которых выполняет все виды работ, разрабатывает и принимает решения, связанные с управлением этим объектом.

В линейной структуре управления решение передается «сверху вниз» по цепочке, а иерархия лидеров данной конкретной организации формируется за счет того, что лидер коллонта подчиняется вышестоящему.

**Применительно к здравоохранению такой тип организации можно увидеть на примере своеобразной городской больницы (поликлиники)**

В этом случае превалирует принцип монополии. Суть его в том, что по нему подчиненные подчинялись приказам только одного лидера.

Главный врач больницы не имеет права обходить главу отделения и отдавать приказы врачу, но в линейной структуре управления у каждого врача есть свой заведующий отделением, а у каждого заведующего отделением есть несколько подчиненных врачей. Такая структура действует в небольших организациях нижнего уровня власти (городские, районные больницы).



В линейной структуре система управления организацией формируется по степени укрупнения производства с учетом технологических особенностей развития.

Линейная структура управления логически и формально ясна, но в то же время не очень лаконична. Каждый из руководителей обладает полными полномочиями, но относительно небольшими возможностями для решения функциональных задач, требующих специальных знаний.

Очевидно, что линейная структура имеет как достоинства, так и ряд серьезных недостатков. Эти недостатки можно преодолеть с помощью функциональной структуры.

*Функциональная организационная структура управления* в линейной системе управления оно осуществляется набо-

ром подразделений, специализирующихся на выполнении определенных видов работ, необходимых для принятия решений. Идея состоит в том, что выполнение определенных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов.



### Преимущества и недостатки функциональной конструкции

В организации в основном одна группа специалистов объединена в специализированные структурные подразделения (отделы). Например, отдел маркетинга, отдел планирования, бухгалтерия и так далее. Таким образом, общая задача управления организацией разбивается на функциональные критерии, начиная со среднего уровня. Это то, что называется функциональной структурой управления. Функциональный контроль работает параллельно с линией, и это создает двустороннюю зависимость для исполнителей.

Простая функциональная модель, которая может лучше всего соответствовать целям небольшой больницы, состоит из разделения обязанностей между специализированными функциональными подразделениями. Например, медицинские, сестринские, финансовые, аптечные и логистические отделы, каждый из которых подчиняется администрации больницы (главному врачу) в рамках единой административной цепочки.



**Клинический медицинский научно-исследовательский институт**

Как и линейная структура управления, недостатки функциональной структуры существенно устраняются линейно-функциональной структурой.

В линейно-функциональной (штатной) структуре управления все полномочия принимает на себя линейный руководитель, который управляет известным сообществом. Ему помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных блоков для разработки конкретных вопросов и подготовки соответствующих решений, программ, планов.

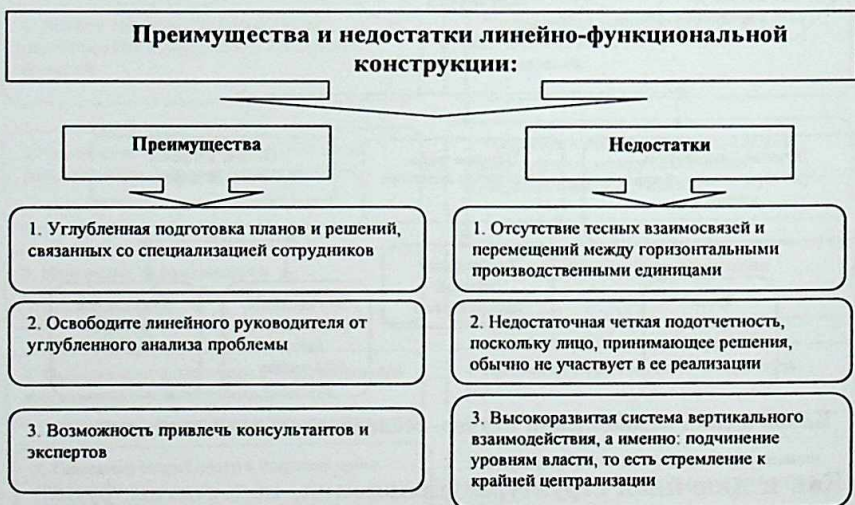
Эту модель структуры управления можно увидеть на примере Института клинических медицинских исследований.

В этом случае функциональные подразделения (клиника, научный отдел) подчиняются директору института. Свои ре-

шения они реализуют либо через директора института, либо (в пределах своих полномочий) напрямую через соответствующих руководителей (замдиректора по научной работе, заместитель директора по судебным спорам - главный врач клиники).

Пример линейно-функциональной организационной структуры управления: Клинический медицинский научно-исследовательский институт.

Таким образом, линейно-функциональная структура включает специальные подразделения (клиника, научный отдел) при директоре института, которые помогают выполнять функции организации.



### Преимущества и недостатки линейно-функциональной структуры

*Матричная организационная структура управления создается путем смешения двух типов структур: линейной и учебной. При реализации программно-целевой структуры управленческое влияние направлено на выполнение конкретной целенаправленной задачи, в решении которой задействованы все звенья организации.*

Вся работа по реализации конечной цели рассматривается не с точки зрения существующего уровня подчиненности, а с точки зрения достижения цели, поставленной в программе. Основной упор делается не только на совершенствование от-

дельных подразделений, но и на интеграцию всех видов деятельности, создание благоприятных условий для эффективной реализации целевой программы. В то же время руководители программ несут ответственность за реализацию этой программы, а также за координацию и качество функций управления.

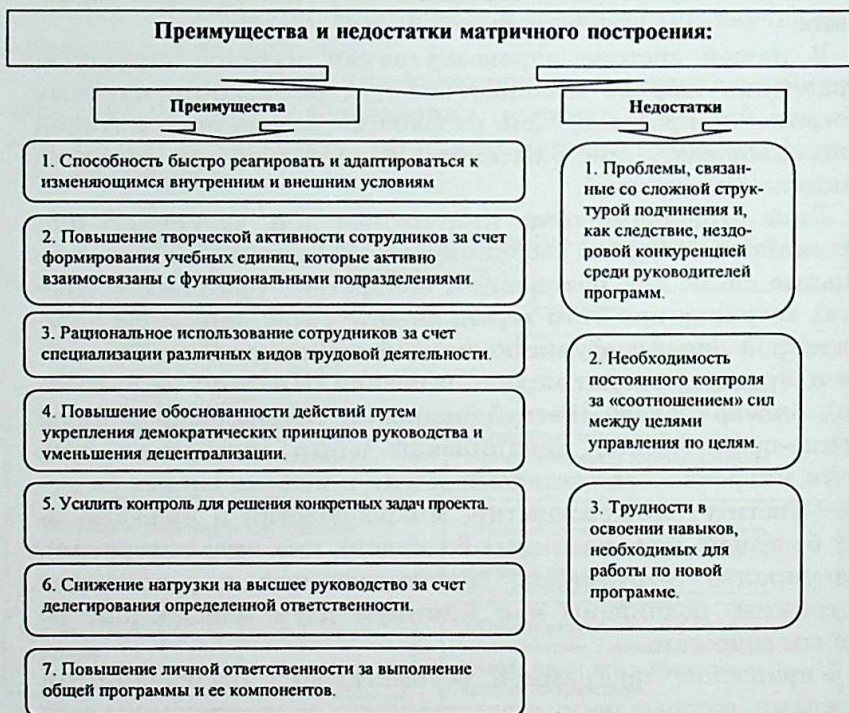
В нашей системе здравоохранения матрица структуры управления широко используется при реализации научных программ и проектов, при разработке конкретной научной цели, например, при разработке вакцины против гепатита (вакцины от гепатита).

Лица (отдельные лица или группы лиц, временные или постоянные), которые координируют существующие горизонтальные связи для реализации конкретной программы (проекта), сохраняя при этом вертикальные связи, присущие установленной линейно-функциональной структуре. В нашем случае в структуру входят медики-генетики (Институт иммунологии), эндокринологи (Республиканский специализированный научно-практический медицинский центр эндокринологии), врачи микробиологии, эпидемиологии и инфекционных болезней (Институт эпидемиологии, микробиологии и инфекционных болезней, институт сыворотки). Большинство сотрудников, задействованных в реализации программы, подчинены как минимум двум менеджерам по разным вопросам.

Управление программой осуществляется назначенными лидерами, которые несут ответственность за координацию всех коммуникаций в соответствии с программой и своевременное достижение ее целей. При этом высокопоставленные должностные лица (в нашем случае руководители институтов) избавлены от необходимости принимать решения по текущим вопросам. В результате на промежуточном и нижнем уровнях повышается скорость управления и ответственность за качество определенных операций и лечения, то есть возрастает роль руководителей специализированных подразделений (в нашем случае - разработки генетики, эпидемиологии или вакцин).

В структуре матрицы управления руководитель программы не работает со специалистами, подчиненными ему не-

посредственно, а в основном определяет, что и когда делать по определенной программе. Эти специалисты подчинены линейным руководителям, то есть директорам института. Кто будет делать ту или иную работу, решают директора института.



### **Преимущества и недостатки матричной структуры**

*Организационная структура организации* - не полномочия правительства, а структура взаимозависимости. В этом случае поиск решений проблем и способов достижения целей подразумевает осуществление постоянного учета всех имеющихся средств и возможностей в организации.

Присутствие лидера в структуре организации не обязательно, и иногда группа сама может выполнять определенную работу, которая может быть временной или постоянной. Каждый член целевой группы может быть подчиненным внутри

своей пирамиды, но они работают вместе как группа для выполнения поставленных задач. Эти рабочие группы также могут быть разделены на отделы и дисциплины, координируют деятельность, анализируют проделанную работу и планируют будущие совместные проекты. Это также может быть временный или постоянный комитет, основанный на разделении обязанностей между членами рабочей группы для достижения общей цели или задач.

Примером такой существующей структуры является Государственный суд, который координирует государственную политику и работу различных государственных органов.

Такой подход в основном используется в деятельности целевой группы. Эта группа состоит из узкой группы специалистов в определенной области знаний, координирующей работу отделений больницы, или группы экспертов, объединяющей различные категории специалистов. Они предназначены для выполнения конкретных задач в научно-технической сфере (например, специалисты Научно-медицинского совета Минздрава), которые учитывают не только медицинскую, но и техническую, экономическую, производственную и рыночную области.

В здравоохранении структуры сетевого типа могут быть формализованы, но они должны включать сеть информации. Это включает в себя лечение различных категорий врачей с помощью лечения определенного заболевания, или собрание сотрудников отделения («краткосрочное собрание»), или сеанс медицинского обслуживания (например, для лечения заболевания с помощью определенного патогена, такого как белок или другое инфекционное заболевание). позволяет проводить консультации по целевым группам, состоящим из административного персонала и специалистов сельскохозяйственных и финансовых отделов.

Структура в виде сети представляет собой функциональное объединение специалистов и организаций, необходимых для решения конкретных задач. Он может объединять специалистов из разных организаций. Например, реализация программы по кори требует разработки комплекса мер, необходимых для достижения поставленной цели, и создания группы экспертов в различных областях, принадлежащих разным организациям, которые способны ее реализовать. Хотя система



здравоохранения не является сферой материального производства в экономике, это важно. Система здравоохранения - один из важнейших ресурсов национальной экономики - сохранение, воспроизводство и эффективное использование трудовых ресурсов. Чем лучше организована деятельность в системе здравоохранения, тем больше количество активных участников общественно полезного труда и возраст участников. Имея это в виду, особое внимание уделяется планированию системы здравоохранения с целью защиты и укрепления здоровья населения. Основная цель планирования системы здравоохранения - лечение и профилактика населения, удовлетворять потребности населения, определять затраты, связанные с охраной здоровья населения, определять денежные и материальные ресурсы, необходимые для отрасли, обеспечивать их привлечение и обеспечивать их эффективное использование. Планирование - это оптимальное использование ресурсов, направляемых в сектор, для полного удовлетворения потребностей населения.

Планирование может быть применено и разделено на разные типы в зависимости от времени. Например, в зависимости от размера планов их можно разделить на национальные, региональные, районные и городские планы здравоохранения. В зависимости от срока, стратегический план является долгосрочным (5-15 лет и более), среднесрочный (1-5 лет) и бизнес-план - текущий (1 год). Эти типы режимов взаимосвязаны.

Ниже приведены рекомендации по планированию медицинского обслуживания. Индикаторы используются:

- нормы гарантированных бюджетных средств, выделяемых на населения;
- нормативная нагрузка врачей и медсестер;
- физиотерапевтические процедуры в течение одного часа;
- Количество лабораторных анализов, рентгеновских, флюорографических исследований и нормативов материально-технического обеспечения.

### **Стратегическое и бизнес-планирование**

В соответствии с проводимыми реформами в системе здравоохранения, в стране, помимо государственных медицинских

учреждений, формируется и развивается система частных медицинских учреждений.

Дальнейшее развитие частных медицинских учреждений и Планирование развития имеет большое значение. Потому что любая организация должна иметь возможность выбирать, чего она хочет достичь посредством своей деятельности, и наиболее удобный и успешный способ достижения этого. Именно поэтому цели и планы должны быть полностью совместимы друг с другом, и они неразрывно связаны.

Цель организации - это то, чего она хочет достичь, или цель отражает результат.

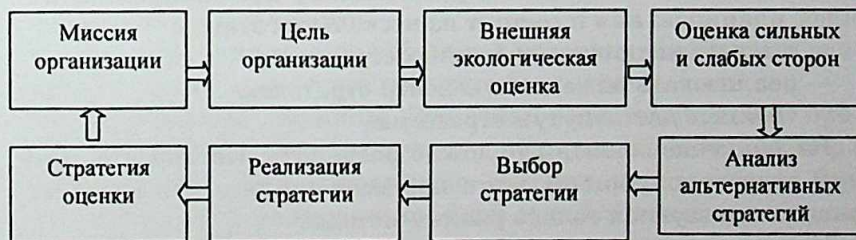
### Суть стратегического планирования

«Стратегия» слово происходит от греческого слова *strategos*, что означает «искусство полководца». Из военного слова этого атаманы должны удивлять читателя. Потому что именно эта стратегия позволила Александру Македонскому (Александру Македонскому) завоевать мир.

Стратегия заключается в обеспечении миссии организации и ее цели. представляет собой комплексный план, предназначенный для достижения.

Стратегическое планирование - это достижение глобальной цели процесс определения альтернативных маршрутов и ресурсов. Стратегическое планирование - это набор решений и действий для достижения целей организации.

Стратегическое планирование - это неразвитый вид схематических диаграмм и процедур управленческой деятельности. Однако, исходя из опыта многих предприятий и организаций, модель процесса планирования можно представить следующим образом.



Процесс стратегического планирования

Выбор миссии и цели. Первый и самый важный этап или часть планирования - это выбор целей учреждения, потому что от них зависят все последующие действия. Основная общая цель учреждения, причина, ясно выражающая его существование, называется миссией, а цели разрабатываются для ее достижения. Вот почему лидеры бизнеса должны быть осторожны в том, что они говорят о миссии.

Процесс анализа и оценки внешней среды требует глубокого и всестороннего изучения и оценки факторов риска посредством анализа социальных, экономических, политических, технологических, международных, демографических, экологических, рыночных отношений.

Выявить сильные и слабые стороны организации, самой организации и ее системы управления (качество управления, уровень централизации, организационная структура, планирование, информация и контроль) система, квалификация персонала), подробно анализируется состояние системы финансирования и финансирования, маркетинговых услуг (работа с населением, удовлетворенность услугами населения, виды и качество услуг).

Чтобы проанализировать и выбрать альтернативную стратегию, организация должна рассмотреть, какая стратегия ограничивается ростом в текущем году (ограничение роста, если она удовлетворена полученными результатами), ростом (прошлогодние показатели). значительное сокращение), сокращение (например, сокращение некоторых неэффективных услуг, закрытие некоторых предприятий или реорганизация), и это оправдано.

*Выбор стратегии* - это стратегическое. Это центральный вопрос планирования и состоит из нескольких этапов:

- выявление противоположных стратегий;
- реализовать намеченную контр-стратегию;
- Оцените достигнутую стратегию.

На практике эти этапы сложно разделить. Потому что это меры на разных уровнях всего процесса анализа. На разных этапах используются только разные методы.

На первом этапе определяется стратегия, обеспечивающая реализацию поставленных компанией целей. Самое главное -

разработать разные варианты достижения этой цели. Желательно привлечь к этой работе всех менеджеров компании. Такой подход расширяет выбор и позволяет выбрать лучший вариант. Создает намерение.

На втором этапе отобранные стратегии дорабатываются и появляется множество направлений, схожих с целями развития компании. Сформирована общая стратегия ралли.

На третьем этапе анализируются варианты выбранной общей стратегии и оценивается степень их пригодности для решения основной цели. Именно на этом этапе общая стратегия наполняется четким и новым содержанием. Начинается поиск ответа на вопрос «Какой из стратегических вариантов выбрать?» Как было сказано выше, у исследователей в области менеджмента существуют следующие типы противодействия. Признать:

➤ ограниченный рост;

➤ рост;

➤ Аббревиатура - это вариант, отражающий каждого из трех стратегических противников.

*Ограниченный рост.* Эту стратегию выбирают в основном лидеры бизнеса с устойчивыми технологиями. Цель развития устанавливается на основе «достигнутого уровня» и корректируется по мере изменения условий (например, в контексте инфляции). Если руководство удовлетворено текущей ситуацией в компании, то и в будущем у него будет такая же стратегия. - выбран гияни (противоположный). Потому что это самый простой и наименее рискованный вариант.

*Рост.* Это самый частый противник конкурса. Это способ часто менять технологию и не останавливаться на достигнутом в развитии предприятия уровне, а выйти на более высокий уровень. полосы выберите.

Если предприятие не работает в условиях устойчивого развития тогда о банкротстве не может быть и речи.

*Сокращенное название.* Это очень редко выбираемая противоположность. Это означает либо уменьшение размера предприятия, либо сокращение объемов производства. Эту стратегию часто называют крайней мерой. Это связано с тем, что компания будет вынуждена выбрать эту стратегию, только если окажется в безвыходной ситуации. Точнее руководители

предприятия находятся в такой ситуации. Придется выбрать те:

- во время экономического спада;
- Компания находится в безвыходном положении и ее состояние ухудшается. когда идет дождь;
- за счет сокращения производства.

В таких случаях предприятие может быть ликвидировано полностью или частично. объединение разделов.

Четвертый противник объединяет каждого из трех вышеупомянутых противников. Он реализован в крупных корпорациях (охватывающих различные отрасли). В то же время это стратегия сокращения одного вида деятельности внутри корпорации и расширения или увеличения другого. может быть использован.

### **Оценка и мониторинг стратегического планирования**

Для реализации стратегического плана создаются и реализуются тактические и оперативные планы во времени и пространстве. Для этого устанавливаются соответствующие виды услуг, правила, большое внимание уделяется эффективному использованию всех ресурсов.

Важной частью процесса стратегического планирования является его оценка - руководство учреждения не может надеяться на успех только потому, что оно спланировало и реализовало эту модель действий.

Стратегическое планирование - это постоянная поддержка, поощрение и признание руководства. процесс идет сверху вниз. Когда этого не происходит, процесс останавливается. Следовательно, стратегический план должен подвергаться формальной оценке, то есть проверяться на основе четких критериев и процедур. Оценка стратегии осуществляется путем сравнения результатов работы с целями и используется как механизм обратной связи для изменения стратегии. Оценка может быть эффективной, если, во-первых, она проводится регулярно и непрерывно, а во-вторых, если она охватывает все уровни сверху вниз.

Оценка стратегического плана основана на способности учреждения умножить принятую стратегию, что является сла-

бым местом для прогнозирования изменений в условиях реализации этого плана.

Стратегическое планирование - важный инструмент для оценки и мониторинга реализации стратегического планирования. рассчитывается.

Чтобы оценить правильность и своевременность реализации целей и задач, изложенных в Стратегическом плане, ответьте на следующие четыре вопроса должен дать:

1. Соответствует ли принятая стратегия возможностям учреждения?

2. Достаточно ли ресурсов для реализации плана?

3. Полностью ли учтены внешние возможности и риски?

4. Обеспечивает ли принятый стратегический план эффективное использование институциональных ресурсов?

Если разработанный стратегический план полностью отвечает на поставленные вопросы, то этот план можно считать хорошим.

Реализация стратегического плана определяет результаты деятельности организации. улучшает надзор и мотивацию сотрудников. Сосредоточение внимания на стратегическом планировании позволяет предотвратить сильное влияние внешних факторов, улучшить обмен информацией между руководством и персоналом, а также поставить правильные и четкие цели.

### **Планирование бизнеса**

Бизнес-планирование обычно используется для обеспечения прибыльности предприятия и возврата инвестиций, то есть использования таких товаров и услуг, продаваемых на рынке, а выручка от продажи будет использоваться для покрытия затрат и расширения бизнеса в качестве прибыли.

Почему мы используем бизнес-планирование для государственных медицинских учреждений, которые получают деньги из государственного бюджета и тратят их на оказание государством гарантированных медицинских услуг, а также без какой-либо выгоды?

Это связано с тем, что бизнес-план - это не только инструмент, помогающий руководству предприятия или учреждения получить от него максимальную отдачу, но и более широкая цель, которая является целью предприятия или учреждения

или глобальной целью и услугами, которые определяют, почему он был создан. осуществлять качественное и эффективное удовлетворение дополнительная помощь.

В то же время, с расширением экономической независимости, материально-технической базы и укреплением кадровых ресурсов медицинские учреждения могут развивать платные услуги и иметь источник прибыли. С развитием конкурентной среды снова понадобится умение составить грамотный бизнес-план. С этой точки зрения бизнес-планирование можно использовать в медицинских учреждениях. Потому что это поможет руководителям этих учреждений повысить качество работы и найти способы более эффективно использовать бюджетные средства.

Далее, имейте в виду, что бизнес - это не просто работа, которую вы делаете, чтобы зарабатывать на жизнь, но возможность показать свои способности и путь к независимости. Существует ряд сложностей, которые могут привести к срыву при выполнении любой работы. Эти причины могут быть связаны с организацией управления, финансированием, причинами, маркетингом товаров и услуг, влиянием внешней среды, отсутствием эластичности и другими непредвиденными факторами (фактор X).

Основная цель бизнес-планирования - служить основной цели учреждения или организации, населения, качественное и эффективное удовлетворение потребностей в конкретных видах медицинских услуг.

Бизнес-планирование в сфере здравоохранения - это эффективное использование имеющихся ресурсов и организация платных услуг, а также дополнительных дает возможность получать доход. Суть бизнес-планирования - избежать неудач и добиться успеха.

Бизнес-план - это программа, которая определяет основные направления деятельности предприятий и обеспечивает их эффективность в случае эффективного использования трудовых, материальных и финансовых ресурсов в течение определенного периода времени. это документ.

Бизнес-план - важный источник информации о направлении деятельности организации. Он представил обоснование

мер по повышению качества и эффективности здравоохранения. также включает.

При разработке концепции и стратегии бизнес-плана предприятия, для определения плана на ближайшую и долгосрочную перспективу, для оценки результатов, достигнутых предприятием за определенный период времени, для повышения эффективности и результативности предприятия, для принятия мер по совершенствованию деятельности организации. используется для идентификации и найма.

Грамотно составленный бизнес-план поможет вам:

1. Четко сформулируйте цели и задачи организации и определите способы их достижения.
2. Структура предоставляемых медицинских услуг и их определять показатели.
3. Уровень знаний и навыков существующих профессионалов определить соответствие заявленным целям и задачам.
4. Оценить возможность привлечения финансовых и материальных ресурсов для достижения поставленной цели.
5. Оказывать эффективную медицинскую помощь, пропагандировать здоровый образ жизни и другие меры.
6. Препятствия и риски на пути к достижению поставленной цели знать заранее.

Таким образом, резюмируя вышесказанное, можно сказать, что бизнес-план выполняет три функции:

1. Он разработал концепцию и стратегию операции. результат может быть использован для определения планов на будущее.

2. Это фактическая работа предприятия, учреждения в определенное время используется для оценки результатов. Время от времени необходимо анализировать бизнес-план организации и наблюдать за его различиями, чтобы оценить, являются ли эти различия положительными или отрицательными, и принять своевременные меры. Другими словами, бизнес-план используется для внутреннего контроля, поскольку он позволяет вам оценить вашу деятельность и определить резервы для экономии денег. Кроме того, это инструмент внешнего контроля: с его помощью вышестоящие организации (областное управление здравоохранения, региональное управле-



ние финансов, БТБ) оценивают деятельность медицинского учреждения в медицинской и экономической сферах.

3. Это для привлечения или «заработка» денег (лекарства) для учреждений - целесообразность выделенных бюджетных средств для обоснования).

Процесс создания бизнес-плана Это специальный курс подготовки руководителей медицинских учреждений, так как он заставляет их делать то, чем они раньше не занимались:

- Подробная информация о состоянии учреждения и его дальнейшем развитии исследование.
- Определите показатели эффективности, необходимые для последующих действий.
- Четко определите свои цели и способы их достижения.
- Обязанности менеджеров и сотрудников учреждения определение ответственности.
- Учреждение находится как внутри учреждения, так и вне его подготовиться к непредвиденным изменениям ситуации.

Бизнес-план - это служебный документ и кому он адресованы предоставляются только при необходимости. Ознакомьтесь с бизнес-планом:

А. Бизнес-планирование - прямое средство внутреннего управления операторы: финансовые менеджеры и директора учреждений, а также другие сотрудники, ответственные за любой отдел работы в этом учреждении.

Б. Источники финансирования (областное управление здравоохранения, профильные представители областного финансового управления, а также гранты и спонсоры).

В. Иные лица, причастные к интересам учреждения (например, махаллинские и махаллинские комитеты, население) представители общественных организаций, занимающихся здравоохранением).

## **2.7. Основные правила разработки бизнес-плана**

Бизнес-план обычно составляется на год, а меры и показатели должны быть краткосрочными, то есть разделенными на месяцы. Показатели обычно приводятся в табличной форме. Это позволяет регулярно анализировать темпы реализации

запланированных мероприятий и предпринимать необходимые действия в случае возникновения непредвиденных обстоятельств;

- Целесообразно использовать статистические данные при разработке некоторых показателей и показателей. Данные по району, в котором находится медицинское учреждение, иногда можно сравнить со средними показателями других районов, а для относительной оценки можно использовать региональные показатели;

- При разработке бизнес-плана необходимо иметь все юридические документы и уметь правильно ими пользоваться. Особое внимание необходимо уделять решениям, распоряжениям и письмам вышестоящих органов, особенно о деятельности учреждения.

Основные разделы бизнес-плана:

Титульная страница:

- название учреждения;

Руководители учреждений - заведующий отделом и заведующий по фамилии, наименованию, категории образования и специальности;

• Дата создания учреждения и виды деятельности, которые оно обеспечивает. вид и описание;

- бизнес - планируемый месяц и число;

• Содержание;

• общая информация об учреждении, его цели и задачи;

• Описание и численность обслуживаемого населения работать с;

- график производства (оказанных услуг);

• управленческая и организационная работа;

• финансовое сокращение;

• приложение.

**Мотивация.** Мотивация персонала — одна из основных функций управления. Труд как фактор производства и трудовые ресурсы являются одними из наиболее значимых в деятельности компании, наиболее подвержены влиянию внешних и внутренних факторов, наиболее нестабильны. Однако при этом именно персонал является основным потенциальным источником выхода организации на новый качественный уровень развития. Исследование мотивации должно способство-

вать развитию лучшего понимания и прогнозирования внутренней мотивации, трудового и организационного поведения и роли мотивационных средств, определяющих качество работы и конечные результаты. Современное понятие мотивации является сложным и многогранным. Разные авторы приводят разные определения этого понятия. *Мотивация* — это процесс, с помощью которого менеджер активизирует работу людей и побуждает их эффективно трудиться для достижения целей организации как средства удовлетворения их собственного желания. *Мотивация* — это то, что активизирует, стимулирует человека и направляет его действия к достижению поставленной цели. *Мотивация* — это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов. *Мотивация* — это внутреннее свойство человека, составная часть характера, связанная с его интересами и определяющая его поведение в организации. Мотивация направлена на удовлетворение требований и ожиданий работника. *Мотивация* — состояние личности, определяющее степень активности и направленности действий человека в конкретной ситуации. Мотив выступает как повод, причина, объективная необходимость что-то сделать, побуждение к какому-либо действию. Обобщая эти определения, можно отметить, что мотивация рассматривается с двух точек зрения: с одной стороны, она выступает как процесс внешнего воздействия с целью побуждения к совершению определенных действий, что можно определить как *мотивирование*, с другой — мотивацией также является внутреннее состояние человека, определяющее его выбор и поведение, *мотивированность*. Таким образом, мотивация представляет собой совокупность внутренних и внешних движущих сил — соответственно, мотивов и стимулов, побуждающих человека к деятельности, определяющих ее особенности, интенсивность, уровень затраты усилий, старания, добросовестности, настойчивости и придающих ей целевую направленность. В этом же контексте различают понятия *внешней* и *внутренней мотивации*. Деятельность человека находится как под влиянием мотивов, возникших в процессе взаимодействия человека со стоящей перед ним задачей, так и стимулов, возникших из внешней среды и побуж-

дающих к действиям, направленным на решение задачи. В первом случае речь идет о внутренней мотивации, примером которой может быть стремление к достижению, завершению работы, приобретению опыта, познанию и т.п. В другом случае мотивы деятельности вызваны внешним воздействием, это внешняя мотивация. Понятие внешней мотивации очень близко по своему значению к понятию *стимулирования*. В этом случае работник подвергается воздействию со стороны руководства различными мотивационными инструментами. В управлении важно учитывать наличие этих двух типов мотивации, внешней и внутренней, так как реально менеджер может опираться только на внешний тип мотивации, но при этом учитывать при принятии управленческих решений наличие у работника внутренней мотивации, которую необходимо исследовать. Необходимо также определить понятия, находящиеся в тесной взаимосвязи с понятием мотивации. Существуют разные трактовки отличия понятий «мотивация» и «стимулирование». Одни авторы считают, что стимулирование дополняет мотивационную политику, являясь средством удовлетворения материальных потребностей работника. Другие отождествляют стимулирование с вознаграждением, отмечая, что стимулирование выступает средством, с помощью которого можно осуществлять мотивацию, что оно направлено на закрепление достигнутой мотивации. Вопрос соотношения понятий «мотивация» и «стимулирование» по-прежнему остается дискуссионным, одним из наиболее целостных подходов является представление стимулирования в тесной взаимосвязи с внешним воздействием на работника (недаром «стимул» изначально означал палку для перегона животных). Стимулирование связано с тем аспектом мотивации, которое обозначено как мотивирование, подразумевает применение простых и явных мотивационных инструментов — материальных и нематериальных средств стимулирования. При этом понятие мотивации, даже в контексте внешнего воздействия, в большей степени направлено на изменение или поддержание внутреннего состояния. В основе появления внутреннего мотива к труду лежит потребность индивида — осознание отсутствия чего-либо, вызывающее у человека побуждение к действию. *Мотив* — это осознанное побуждение к достижению цели, понимаемое человеком

как личностная необходимость. Группа ведущих мотивов, определяющих поведение работника, получила название мотивационного ядра (комплекса), имеющего собственную внутреннюю структуру. Сила мотива определяется степенью актуальности той или иной потребности для работника. Эволюция подходов к понятию мотивации, как и сама эволюция теории управления, прошла много этапов. Интерес к мотивации, возникший со становлением и развитием теории управления, постепенно перенес ее на первый план в исследованиях разных школ и теорий. Многие положения даже самых ранних школ и подходов актуальны и в настоящее время, некоторые можно трансформировать с учетом меняющихся внешних и внутренних условий функционирования предприятий. Исходя из многих ранних теорий можно дать полезные рекомендации по совершенствованию мотивации. Наконец, само понятие мотивации в процессе эволюции рассматривалось с разных сторон, из-за чего существует его неоднозначное понимание и по сей день. Необходимость кратко проследить эволюцию подходов к определению сущности мотивации обуславливается также предпосылкой, что современные модели мотивации, с одной стороны, являются комплексными и содержат элементы различных классических мотивационных теорий, а с другой — направлены на конкретный объект приложения, обладающий определенной спецификой. Таким образом, должны быть выделены достоинства и преимущества отдельных теорий, которые могут стать основой совершенствования мотивации. Хронологически первые школы менеджмента (школа научного управления и административная школа), как уже было рассмотрено в предыдущих разделах, делали основной упор на совершенствование организации производственного процесса, разработку универсальных принципов управления, применимых для всех организаций. В то время еще недостаточное признание получили психологические науки. Однако выделяется так называемая *традиционная модель мотивации Ф. Тейлора*, согласно которой руководители должны определять наиболее эффективные способы выполнения заданий, а затем, используя системы денежных стимулов, побуждать работников к достижению высокой производительности. Денежное поощрение должно быть поставлено в прямую зависимость от произ-

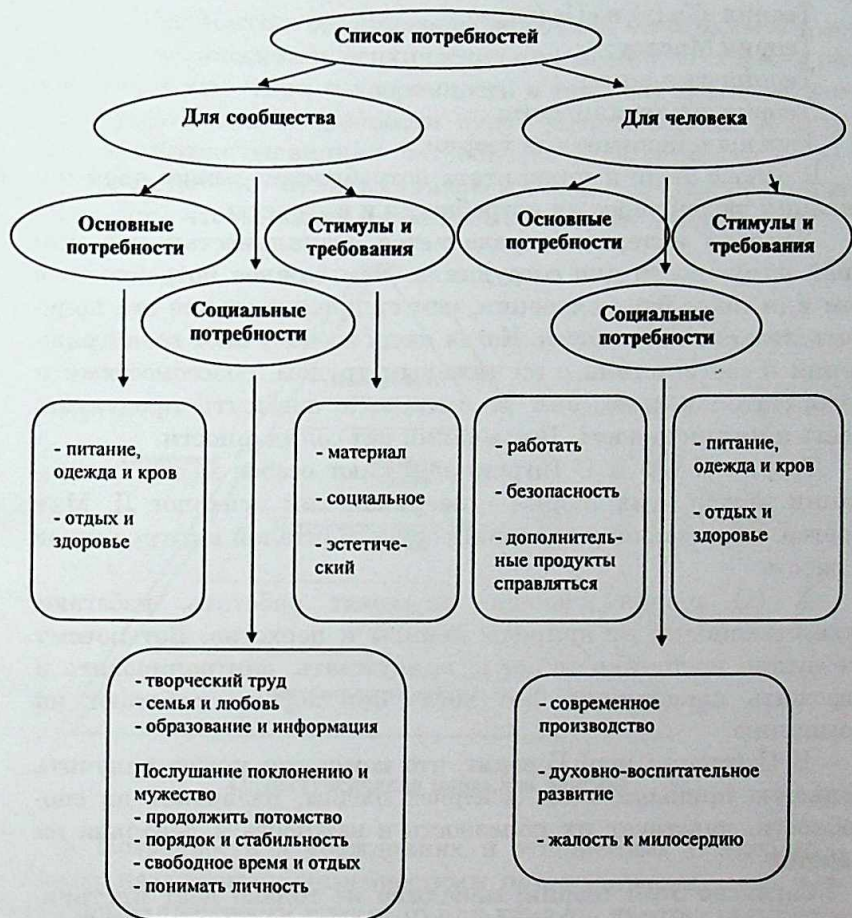
водительности труда. Этот подход основан на предпосылке, что руководитель знает работу лучше, чем работники, которые по природе ленивы, несамостоятельны, мотивирующим фактором для них является денежное поощрение и понимание того, как результаты их труда связаны с заработной платой. Одними из первых, кто подчеркнул важность человеческого фактора для успеха организации, были М.П. Фоллет, Х.Манстерберг, Ч.Бернард.

Хьюго Манстерберг известен тем, что разработал теорию производственной психологии, сферы научного изучения поведения людей на работе для повышения производительности их труда и соответствующих корректировок. Многие современные теории о методах отбора работников, их обучении и мотивации основаны на исследованиях Манстерберга. Честер Бернард рассматривал организации как организованные социальные системы, для работы которых необходимо тесное взаимодействие людей. Задача менеджера заключается в том, чтобы на основе совершенствования взаимодействия с подчиненными стимулировать максимальный уровень производительности труда. Развитие управленческой мысли в направлении учета человека и его потребностей, усиление внимания ученых к проблемам мотивации работников привели к появлению новой научной школы управления. Мери Паркер Фоллет уделяла значительное внимание анализу лежащих в основе любых взаимоотношений фундаментальных понятий конфликта, власти, полномочий, руководства. В своих исследованиях она объединяла достижения естественных и социальных наук, указывая на необходимость обеспечения единства действий в условиях многообразия мотивов и потребностей, а также стимулирования развития человеческих отношений в процессе труда. Таким образом, развитие науки управления от исследования трудовых взаимодействий и затрат времени, планирования, организации и контроля постепенно перешло к изучению проблем социального поведения людей и, в частности, таких вопросов, как *мотивация, коммуникация, лидерство*, что позволило оценить роль человеческого фактора в управлении. Исследование этих проблем сформировало новое направление, вошедшее в историю менеджмента как школа человеческих отношений. Начало этой школе положило исследование прак-

тики мотивации труда, первые результаты которого связаны с известными в истории менеджмента экспериментами в Хоуторне. Основные выводы по Хоуторнским экспериментам были сделаны представителями школы человеческих отношений — Элтоном Мейо и Фрицем Ретлисбергером. Они сводятся к необходимости знания формальной и социальной структур организации, разработки общего для организации языка общения, развития системы коммуникаций, позволяющей учитывать мнения сторон, разработки мер по стимулированию технических нововведений на предприятии с одновременным решением задачи социального развития человека, учета стремления к упрочению своего статуса в организации, к получению определенных гарантий путем участия в разделении ответственности за дела предприятия, учета эмоциональной стороны человеческой природы, требующей использования приемов неофициального общения с рабочими. Один из важнейших выводов сводится к тому, что мотивация работников трудиться с высокой отдачей зависит от внимательности руководителей, а также от возможности работников влиять на рабочую ситуацию. Кроме того, открытие стремления работников в процессе трудовой деятельности к установлению групповых норм (например, относительно производительности труда или скорости работы), привело к тому, что все большее внимание стали привлекать неформальные отношения в коллективе. Использование модели школы человеческих отношений в практике управления подтолкнуло руководителей к предоставлению подчиненным большей свободы деятельности и в принятии решений, а также к широкому информированию работников о намерениях руководителей и целях организации. Работы, основанные на анализе результатов Хоуторнских экспериментов, привели к большой популярности школы человеческих отношений в теории менеджмента и смежных науках.

Дальнейшее развитие положений этой школы привело к доминированию в 1960-е гг. в теории управления поведенческого (бихевиористского) подхода, который основывался и развивал ключевые положения школы человеческих отношений. Этот подход сосредоточивался, прежде всего, на методах развития межличностных отношений, стремился оказать помощь работнику в осознании собственных возможностей на основе

применения концепций управленческих наук к построению организаций и управлению ими. В общих чертах основной целью было повышение эффективности организации за счет увеличения эффективности ее человеческих ресурсов.



### Список потребностей

Разнообразие действий и скоординированное управление необходимы для удовлетворения самых разнообразных потребностей. Чтобы руководитель эффективно работал для дос-



тижения цели, он должен координировать свою работу, направлять и мотивировать сотрудников к ее выполнению. В мире существуют различные теории мотивации работников через мотивацию. Они включают:

сладкий торт и политика взбивания,

Теория «Х» (х) и «U» (игра);

Теория Маслоу;

Теория ожидания;

Теория справедливости;

Нужны приоритетные теории.

В основе теории приоритета потребностей лежит идея мотивации людей через их потребности и интересы.

Уровень интереса определяется актуальностью той или иной потребности для сотрудника. Чем важнее потребность в том или ином благословении, чем сильнее желание его получить, тем активнее слуга. Когда люди не получают вознаграждения в соответствии с их тяжелым трудом, способностями и изобретательностью, они не пытаются повысить продуктивность и интенсивность. В компании нет солидарности.

Теории Х (ix) и U (игрек) занимают особое место в мотивации. Автор этих теорий - американский психолог Д. Мак Грегор, выражающий отношение руководителей и сотрудников к работе.

Х (х) теория Рабочие не хотят работать, избегают ответственности, от природы ленивы и неохотно. Вот почему их нужно постоянно толкать, принуждать, контролировать и угрожать наказанием. Вот когда они хорошо работают на компанию.

В U (теория игр) Говорят, что компания может получить большую прибыль, если доверяет людям, развивает их способности, чувствует их полезность и важность и довольна их работой.

Согласно этой теории, менеджер не только дает инструкции, но и направляет способности каждого человека к работе. Знающий руководитель дает своим подчиненным власть и свободу принимать решения.

**Теория Маслоу.** Маслоу признал, что у людей много разных потребностей, но также считал, что эти потребности можно

разделить на пять основных критериев и разделить их на первичные и вторичные потребности.

1. Физиологические потребности необходимы для выживания. Они включают еду, воду, кров, отдых и половые сношения.

2. Потребности в безопасности включают необходимость защиты от физических и психических опасностей со стороны окружающего нас мира и уверенность в том, что (физиологические) физические потребности будут удовлетворены в будущем. Наиболее очевидная потребность в уверенности в завтрашнем дне - это купить страховой полис или найти надежную работу, чтобы выйти на пенсию с хорошим доходом.



Пятиступенчатая пирамида Маслоу

3. Потребность в убеждениях и отношениях с людьми - иногда называемая потребностями привязанности - это чувство принадлежности к кому-то или кому-то, чувство принятия других, чувство социальной привязанности, узы привязанности.

4. Потребность в уважении - включает в себя самоуважение, личные достижения, способности, уважение со стороны других, потребность в признании.

5. Необходимость проявить себя - необходимость показать в жизни свой потенциал и личностный рост.

Согласно теории Маслоу, все эти потребности могут быть удовлетворены в виде жесткой ступенчатой конструкции. Таким образом, ему необходимо удовлетворить самый низкий уровень потребностей, и поэтому в любой данной ситуации человек, который хочет показать, что более высокий уровень интереса к человеческой деятельности затронут до того, как интерес начнет действовать, считается наиболее важной и могущественной силой. Прежде чем потребности следующего уровня станут более серьезным, определяющим фактором человеческой деятельности, необходимо удовлетворить потребности более низкого уровня.

**Теория ожидания.** Можно рассматривать как оценку вероятности известного события. Многие люди, например, ожидают, что окончание колледжа позволит им получить хорошую работу и, если они будут много работать, их продвинут по службе. При анализе мотивации труда теория ожидания подчеркивает важность трех взаимозависимостей:

Затраты на оплату труда-результаты

Результаты обнадеживают

Ожидание результата по отношению к трудовым затратам - это соотношение между затраченными действиями и полученными результатами.

Применение теории ожидания в операциях управления. Для менеджеров, пытающихся мотивировать персонал, теория ожидания предлагает множество возможностей. Поскольку у разных людей разные потребности, они по-разному оценивают определенные награды. Это означает, что руководитель организации должен сравнить предлагаемую награду с потребностями сотрудников и адаптировать их. Большинство вознаграждений предлагается до тех пор, пока сотрудники не оценят их.

Для эффективной мотивации менеджеру необходимо установить прочную взаимосвязь между достигнутыми результатами и вознаграждением. По этой причине вознаграждать нужно только за эффективную работу.

Руководителям необходимо убедиться, что результаты, которые они ожидают от подчиненных, являются высокими, но

реальными, и что они могут их достичь, если не пожалеют своих усилий. То, как сотрудники оценивают свои усилия, часто зависит от того, чего от них ожидает руководство.

**Теория справедливости.** Теория справедливости дает иное объяснение того, как люди распределяют и направляют свои усилия для достижения своих целей. Теория справедливости основана на том факте, что люди субъективно определяют вознаграждение, полученное за затраченные усилия, а затем сравнивают его с вознаграждением, полученным другими людьми за то же самое. Если сравнение показывает непропорциональность и несправедливость, то есть если человек думает, что его коллега получил за такую работу больше вознаграждений, то это духовная серьезность. В результате необходимо исправить дисбаланс, чтобы мотивировать сотрудника, устранить серьезность и восстановить справедливость.

Люди могут восстановить пропорцию или чувство справедливости, или изменив уровень затраченных усилий, или изменив уровень полученного вознаграждения. Таким образом, сотрудники, которые думают, что им платят меньше, чем другие, либо начинают работать медленно, либо пытаются увеличить свое вознаграждение. Сотрудники, которые думают, что им переплачивают, стараются сохранить или даже увеличить свою рабочую нагрузку. Исследования показывают, что люди, как правило, начинают работать медленно, когда думают, что им меньше платят. Если они чувствуют, что им переплачивают, они с меньшей вероятностью изменят свое поведение и деятельность.

Основная посылка теории справедливости для управленческих операций заключается в том, что они пытаются снизить интенсивность труда до тех пор, пока люди не начнут думать, что получают справедливое вознаграждение. Однако следует отметить, что восприятие и оценка справедливости не абсолютны, а относительны. Люди сравнивают себя с другими сотрудниками той же организации или других организаций, которые делают то же самое. Сотрудникам, которые считают свое вознаграждение несправедливым (потому что они получают больше за то же самое), необходимо рассказать и объяснить, почему существует такая разница из-за более низкой производительности. Мотивация к работе разная. Они различаются потребностями, которые человек стремится удовлетворить,

льготами, которые ему необходимы для удовлетворения своих потребностей, и ценой, которую сотрудник готов заплатить, чтобы получить льготы, на которые он или она претендует. Общим знаменателем для них, конечно же, является то, что получение желаемых благ и удовлетворение потребностей, конечно же, связаны с трудовой деятельностью. Можно выделить следующие группы по интересам к труду:

- трудоемкость;
- социальные льготы;
- интересы, актуальные для ситуации, связанной с общественным признанием трудовой деятельности;
- интерес к материальным благам;
- интересы, основанные на определенной интенсивности работы

Есть три подхода к выбору мотивационной стратегии:

1. Стратегии поощрения и наказания. то есть люди работают за вознаграждение:

- тот, кто много и хорошо работает, получит хорошо;
- чем больше работаешь, тем больше тебе платят;
- тот, кто плохо работает, будет наказан.

2. Мотивация работой: Если вы дадите сотруднику работу, которая его устраивает, качество работы будет выше.

3. Оставайтесь на связи с менеджерами. Стратегия: определить цель с подчиненными, позволить ему позитивно общаться, даже когда он прав, неправ или неправ. Эта модель мотивации основана на анализе взаимоотношений между менеджером и сотрудником и придании ему устойчивости.

Следующие методы мотивации используются в управленческих операциях для повышения производительности сотрудников:

- Раздача денег в качестве стимула.
- Предупреждения.
- Пробуждение чувства солидарности с организацией.
- Повышайте мотивацию с помощью увлекательной работы.
- Признание и оценка достижений. Вовлеченность в лидерство.
- Награда за успешное сотрудничество с другими.
- Обучение и развитие персонала. За счет уменьшения негативных факторов.

- Вовлечение сотрудников в управление.

Суть перечисленных методов различна по мотивации.

В полной мере удовлетворить эти потребности никогда не удастся. Поэтому он основан на потребностях.

Когда люди не получают вознаграждения в соответствии с их тяжелым трудом, способностями и изобретательностью, они не пытаются повысить продуктивность и интенсивность. В компании нет солидарности.

Знающий руководитель дает своим подчиненным власть и свободу принимать решения.

В общем, у лидера должны быть две цели:

- снижение уровня неудовлетворенности подчиненных за счет улучшения средств мотивации;
- Удовлетворяйте потребности сотрудников, используя сильные инструменты мотивации.

В следующей таблице перечислены такие средства мотивации.

### Мотивационные инструменты

Рабочая сила	<ul style="list-style-type: none"> <li>• компактное рабочее место</li> <li>• тихий шум</li> <li>• эргономика, режим дизайна</li> <li>• чистый, степень свободы</li> <li>• наличие кухни и др.</li> </ul>
Поощрения	<ul style="list-style-type: none"> <li>• хорошая плата</li> <li>• справедливые стимулы в зависимости от работы</li> <li>• бонусы, дивиденды</li> <li>• создание социальных условий (жилье, детский сад, медицинское обслуживание, бесплатное питание, спортивно-культурный отдых)</li> </ul>
Безопасность	<ul style="list-style-type: none"> <li>• чувство потребности компании;</li> <li>• уважение, признание коллег и руководителей</li> <li>• хорошее отношение к сообществу</li> </ul>
Личностный рост, рост	<ul style="list-style-type: none"> <li>• возможность учиться;</li> <li>• возможность реализации;</li> <li>• рост ответственности и влияния;</li> <li>• инициативность, возможность проявить себя и попробовать.</li> </ul>

Чувство принадлежности	<ul style="list-style-type: none"> <li>• почувствуйте полезность вашей работы</li> <li>• владеть информацией о деятельности, планах и перспективах предприятия;</li> <li>• учет мнения сотрудников со стороны руководства;</li> <li>• совместное принятие решений.</li> </ul>
Любознательство и мотивация	<ul style="list-style-type: none"> <li>• интересная, интересная, приятная работа</li> <li>• сложная работа, требующая развития навыков</li> <li>• возрастающая ответственность</li> <li>• эффективная работа, поощряющая конкуренцию</li> <li>• интересная и сложная цель</li> </ul>

### Мотивационные инструменты

Очевидно, что цели организации существенно отличаются от целей ее работников. Соответственно возникает проблема: каким образом “заставить” работников эффективно трудиться в этой организации? Очевидно, что для этого следует каким-то образом цели организации и сотрудников совместить. Именно этой цели и служат теории мотивации труда. Известный теоретик менеджмента П. Друкер утверждает: “Насколько авторитарной ни являлась бы организация, она должна удовлетворять амбиции и потребности своих членов и делать это по отношению к ним, как к индивидам”. Главные рычаги мотивации – интересы, мотивы и стимулы. **Интерес** – форма проявления познавательных потребностей личности, направленных на тот или иной предмет, который вызывает положительные эмоции. **Мотив** – внутренняя побудительная сила, связанная с удовлетворением потребностей индивида. **Стимул** – более узкое понятие, чем мотив, подразумевающее материальную заинтересованность индивида в результатах своего труда. Соответственно, **стимулирование труда**, являющееся неотъемлемой частью мотивационного процесса на предприятии, подразумевает, материальные поощрения работникам и реализуется через систему оплаты труда, а также различные бонусы, премии.

Теории мотивации подразделяют на две группы:

- **теории содержания мотивации**, в рамках которых выделены факторы, оказывающие мотивирующее воздействие,

описана структура потребностей, их содержание и то, как они связаны с мотивацией человека к деятельности; наиболее известными теориями содержания мотивации являются иерархия потребностей А. Маслоу и теория факторов удовлетворенности / неудовлетворенности работой Ф. Герцберга;

• **теории процесса мотивации**, в которых конкретным мотиваторам деятельности человека внимание не уделяется, утверждается что общих для всех мотиваторов не существует, все они носят индивидуальный характер, а человека к действию побуждают некоторые процессы (например, осознание реальности достижения собственных целей в теории ожиданий В. Врума или верной оценки руководством результатов своей работы в теории справедливости).



## ЛИТЕРАТУРА

### I. Документы закона

1. Закон о государственном санитарном контроле. 3 июля. 1992 г.
2. Закон об общественном здравоохранении. 29 августа 1996 г.
3. Указ Президента Республики Узбекистан № ПФ-2107 от 10 ноября 1998 г. «О Государственной программе реформирования системы здравоохранения».
4. Указ Президента Республики Узбекистан от 23 февраля 2003 г. ПФ 3214 «О мерах по дальнейшему реформированию системы здравоохранения».
5. Постановление Президента Республики Узбекистан от 2 октября 2007 года № ПК-700 «О мерах по совершенствованию организации медицинских учреждений в республике».
6. Постановление Президента Республики Узбекистан от 13 апреля 2009 года № ПК-1096 «О дополнительных мерах по охране здоровья матери и ребенка, формированию здорового поколения».
7. Меры Президента Республики Узбекистан № ПК-1144 от 1 июля 2009 года «О дальнейшем укреплении и эффективных мерах по укреплению репродуктивного здоровья населения, здоровому рождению, воспитанию физически и духовно зрелого поколения».
8. Постановление Президента Республики Узбекистан от 28 ноября 2011 года № ПП-1652 «О мерах по дальнейшему углублению реформирования системы здравоохранения».
9. Постановление Президента Республики Узбекистан от 21 мая 2009 года № ПК-1114 «О совершенствовании функционирования системы скорой медицинской помощи».
10. Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан 2012 г. Постановление № 91 от 29 марта «О мерах по дальнейшему укреплению материально-технической базы медицинских учреждений и совершенствованию организации их деятельности».
11. Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан от 22 июля 2010 г. № 156 «О дополнительных мерах по укреплению репродуктивного здоровья матери и ребенка в сельской местности республики».
12. Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан от 18 марта 2008 г. № 48 «О мерах по совершенствованию ор-

ганизационной структуры и деятельности территориальных учреждений здравоохранения». 13. Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан от 29 марта 2012 г. № 92 «О совершенствовании порядка лицензирования медицинской деятельности».

14. Указ Президента Узбекистана ПФ 3923 от 19 сентября 2007 года «Об основных направлениях государственной программы по дальнейшему углублению и развитию реформирования системы здравоохранения».

## **II. Основная литература**

1. Алимов А.В. Перспективы реформирования системы здравоохранения Республики Узбекистан. Обучающий семинар для участников конференции Министра здравоохранения Республики Узбекистан 2013 года для Председателя Совета Министров Республики Каракалпакстан, заместителей акимов областей и города Ташкента, помощников по духовно-воспитательной работе, акимов районов и городов.

2. Икромов А.И. Приоритеты реформирования системы здравоохранения. Роль органов местного самоуправления и органов управления в обеспечении населения современными медицинскими услугами. Обучающие семинары с участием Министра здравоохранения Республики Узбекистан для Председателя Совета Министров Республики Каракалпакстан, заместителей акимов областей и города Ташкента, помощников по духовно-просветительской работе, акимов районов и городов. Ташкент, 2012.

3. Зайнутдинов Ш.Н. и другие. «Основы менеджмента». - Т.: Учитель, 2003.

4. Маматкулов Б.М. «Общественное здоровье и управление здоровьем» Ташкент. Ilm ziyo, 2013.

5. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 2002.

6. Назарова Ф.Х., Ахметов К., Косимов С., Социология и психология управления. Ташкент, «Экономика и финансы» -2010.

7. Питер Ф., Друкер., Практика управления. М. 2002 г.

8. Прыкин Б.В., Прыкина Л.В. и другие. Курс общего менеджмента в таблицах и графиках. - М.: UNITI, 1998 г..

9. Рахимова Д.Н. и др. «Современный менеджмент: теория и практика. Ташкент-2009.

10. Румянцева З.П., Саломатин Н.А. и другие. Управление организацией. М.: Альянс, 1996.

11. Хасанов Р.Р., Хайдаров Н.Х., Маликов Т.С. и другие. Финансовый менеджмент. Ташкент-2009.

12. Холбеков А., Жумаев Р., Умаров Н. и другие. «Социально-политические аспекты управления» Ташкент, 2008.

13. Цветаев В.М. Кадровый менеджмент. «Питер, 2000 г..

14. Шарифхуджаев М., Абдуллаев Й. Управление. Ташкент, 2001.

15. Сборник статистических материалов о деятельности учреждений здравоохранения Республики Узбекистан. Институт здоровья и медицинской статистики. Ташкент -1991, 2012, 2013.

16. Вулпер, Лоуренс Ф. Управление здравоохранением: принципы, практика, структура и распоряжение. Gaithersburg, Мэриленд. 1995 г.

### **III. Интернет сайты**

1. <http://www.aup.ru/books/i002.htm>

2. <http://www.alleng.ru/edu/manag3.htm>

3. <http://management.hse.ru/>

4. <http://www.management.com.ua/>

*Учебное издание*

Ш.Т. ИСКАНДАРОВА, Н.Ф. РАСУЛОВА,  
Л.Н. ШИПКОВА, Б.М.ЭШДАВЛАТОВ

# **ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА И МЕНЕЖМЕНТА В ЗДРАВООХРАНЕНИИ**

*Учебное пособие*

*Редактор: Эльмира Хуснитдинова*

*Дизайнер: Ойгул Фозилова*

*Верстальщик: Комил Рахматов*

**Лиц. изд. № АА 0016. 19.08.2019 г.**

**Издательство «EFFECT-D».**

Подписано в печать 20.10.2021. Формат 60x84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>.

Усл.печ.л. 19, 5. Уч. изд.л. 19,75. Гарнитура Times.

Тираж 80 экз. Заказ 84.

100000, Ташкент, ул. Абай, 16-А.

Тел.: +998 97 755-99-07, +998 94 673-99-07.

email: [info@effectnashr.uz](mailto:info@effectnashr.uz)

Отпечатано в типографии ООО «ZILOL-PRINT»

г.Ташкент, ул.Бунёдкор, дом 23-А.

ISBN 978-9943-7429-9-4



9 789943 742994