



**Современный
Гуманитарный
Университет**

Дистанционное образование

Рабочий учебник

Фамилия, имя, отчество _____

Факультет _____

Номер контракта _____

МЕНЕДЖМЕНТ

ЮНИТА 4

ПРОГНОЗИРОВАНИЕ. ПЛАНИРОВАНИЕ.
КОНТРОЛЬ. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

МОСКВА 1999

Разработано В.В.Гусевым

Рекомендовано Министерством общего
и профессионального образования
Российской Федерации в качестве
учебного пособия для студентов
высших учебных заведений

КУРС: МЕНЕДЖМЕНТ

Юнита 1. Общие положения, понятия и определения. Основные теоретические концепции менеджмента.

Юнита 2. Организация как управленческий процесс. Организация как объект управления.

Юнита 3. Управление персоналом. Мотивация. Коммуникация.

Юнита 4. Прогнозирование. Планирование. Контроль. Принятие решений.

ЮНИТА 4

В настоящем пособии рассматриваются: прогнозирование - направления прогнозирования, методы прогнозирования; планирование - временной аспект планирования, виды планов, стратегическое планирование: сущность и функции; оценка планов; критерии оценки; контроль - сущность, функции и смысл контроля; структура контроля, области контроля, виды контроля, поведенческие аспекты контроля, эффективность контроля; принятие решений - подходы к принятию управленческих решений, виды управленческих решений, алгоритм рационального принятия решения, факторы, влияющие на процесс принятия решения; технология принятия управленческого решения.

Для студентов Современного Гуманитарного Университета

Юнита соответствует профессиональной образовательной программе №4

ОГЛАВЛЕНИЕ

	стр.
ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН	4
ЛИТЕРАТУРА	5
ТЕМАТИЧЕСКИЙ ОБЗОР	6
1. Прогнозирование	6
1.1. Направления прогнозирования	6
1.2. Методы прогнозирования	7
2. Планирование	10
2.1. Временной аспект планирования	10
2.2. Виды планов	11
2.3. Стратегическое планирование: сущность и функции	20
2.4. Оценка планов. Критерии оценки	25
3. Контроль	26
3.1. Сущность, функции и смысл контроля	26
3.2. Структура контроля	28
3.3. Области контроля	34
3.4. Виды контроля	36
3.5. Поведенческие аспекты контроля	38
3.6. Эффективность контроля	40
4. Принятие решений	44
4.1. Виды управленческих решений	44
4.2. Подходы к принятию управленческих решений	48
4.3. Алгоритм рационального принятия решения	50
4.4. Факторы, влияющие на процесс принятия решения	55
4.5. Технология принятия управленческого решения	60
ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ	68
ГЛОССАРИЙ*	

* Глоссарий расположен в середине учебного пособия и предназначен для самостоятельного заучивания новых понятий.

ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Прогнозирование. Направления прогнозирования. Методы прогнозирования.

Планирование. Временной аспект планирования. Виды планов. Стратегическое планирование: сущность и функции. Оценка планов. Критерии оценки.

Контроль. Сущность, функции и смысл контроля. Структура, области, виды контроля. Поведенческие аспекты контроля. Эффективность контроля.

Принятие решений. Виды управленческих решений. Подходы к принятию управленческих решений. Алгоритм рационального принятия решения. Факторы, влияющие на процесс принятия решения. Технология принятия управленческого решения.

ЛИТЕРАТУРА

Базовая

* 1. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Банки и биржи, 1998.

или

* 2. Основы менеджмента: Учеб. пособие. / Науч. ред. А.А. Радугин. М.: Центр, 1997.

Дополнительная

* 3. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. М.: Ин-т международного права и экономики; Изд-во "Триада, Лтд.", 1996.

* 4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. 3-е изд. М.: Фирма "Гардарика", 1998.

5. Глухов В.В. Основы менеджмента. Учеб.-справ. пособие. СПб.: Специальная литература, 1995.

6. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебник для вузов. Минск, БГУ, 1996.

7. Коротков Э.М. Концепция менеджмента: Учеб. пособие. М.: ТОО ИКК "ДеКА", 1996.

* 8. Кохно П.А., Микрюков В.А., Комаров С.Е. Менеджмент. М.: Финансы и статистика, 1993.

* 9. Кузнецов Ю.В., Подлесных В.И. Основы менеджмента: Учеб. пособие. М.: ОЛБИС, 1997.

* 10. Менеджмент организации: Учеб. пособие. / Под ред. З.П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. М.: ИНФРА-М, 1996.

* 11. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. / Общ. ред. и вступ. ст. Л. И. Евенко. М.: Дело, 1996.

Примечание. Знаком (*) отмечены работы, использованные при составлении тематического обзора.

Современный Гуманитарный Университет

1. ПРОГНОЗИРОВАНИЕ

1.1. Направления прогнозирования

Описание или объяснение многих экономических явлений представляет собой процесс решения неточной задачи, базирующейся на субъективных оценках. И действительно, если производственный процесс можно в известном приближении описать с помощью математических формул, внося в них время от времени определенные коррективы, то, например, при планировании хозяйственной деятельности предприятия математические методы уже не дают требуемой точности. Например, нельзя (или во всяком случае очень рискованно) просчитывать сбыт продукции даже на ближайший период, опираясь лишь на математический аппарат.

В этом, а также во многих других случаях, нет объективного критерия, позволяющего сделать прогноз надежным. Относиться к подобного рода обстоятельствам следует философски, ведь если было бы возможно владеть всей опорной информацией, экономике не потребовались бы менеджеры в современном понимании этого слова, да и специалисты множества других профессий.

Коль скоро наряду с объективными данными приходится использовать субъективную информацию, то возникает потребность в соответствующем методологическом обеспечении обработки собранных данных.

Таким образом, потребность в менеджерах, их знание, опыт и интуиция требуются именно в тех направлениях производственной и коммерческой деятельности, которые менее всего поддаются формализации.

К числу этих направлений относятся процессы прогнозирования и планирования.

Под **планированием** понимают процесс выбора целей и решений с разработкой соответствующей технологии для их достижения.

Прогнозирование – метод научно обоснованного предвидения возможных направлений будущего развития, то есть метод, в котором описание возможных ситуаций будущего базируется на имеющихся практических данных и ориентируется на текущие предположения относительно динамики развития объекта или процесса**.

Понятно, что точность **прогноза***** является величиной вероятностной, и для получения математической модели необходимы многие допущения, упрощающие реальную ситуацию.

Возможные разновидности прогнозов можно представить в виде следующего ряда направлений прогнозирования. Необходимо заметить, что каждое из направлений подразумевает прогноз целого ряда параметров.

1. Экономические прогнозы - носят преимущественно общий характер и служат для описания состояния экономики в целом по компании или по конкретным изделиям (например, по объему сбыта).

2. Прогнозы развития конкуренции - характеризуют возможную

* Жирным шрифтом выделены новые понятия, которые необходимо усвоить. Знание этих понятий будет проверяться при тестировании.

** Цит. по [8]

*** ПРОГНОЗ (от греч. prognosis — предвидение, предсказание), вообще всякое конкретное предсказание, суждение о состоянии какого-либо явления в будущем (прогноз погоды, исхода выборов и т. п.); ныне в значении вероятностного суждения о будущем на основе специальных научных исследований.

стратегию и тактику конкурентов, их долю на рынке, ориентацию на выпуск тех или иных изделий и т.д.

3. Прогнозы развития технологии - ориентируют пользователей относительно перспектив развития технологий, выбора наиболее целесообразных, с точки зрения экономичности, технологий и других решений.

4. Прогнозы состояния рынка - используются для анализа рынка товаров, которые оценивают с учетом текущего состояния и перспектив развития экономики в целом, политической ситуации, введения стандартов по защите окружающей среды в тех или иных странах (для анализа рынка таких товаров, как автомобили, это очень важно), цен на используемое сырье (для рынка тех же автомобилей критичной является цена на нефть) и т.д.

5. Социальное прогнозирование - выходит за рамки чисто экономической направленности, исследует вопросы, связанные с отношением людей к тем или иным общественным явлениям (в частности, патриотизм, склонность к комфорту, отношение к новым товарам), что, безусловно, можно использовать в чисто утилитарных целях, например для прогноза сбыта.

1.2. Методы прогнозирования

Сложившаяся к сегодняшнему дню практика составления прогнозов опирается на достаточно широкий спектр используемых методов, которые, в общем случае, можно представить в виде следующих направлений.

1.2.1. Неформальные методы прогнозирования

Наглядная информация - информация, получаемая от средств массовой информации (кроме печатных органов): радио, телевидения, а также от смежников, потребителей, поставщиков, конкурентов. Кроме того, к наглядной (или вербальной) информации можно отнести сведения, полученные на совещаниях и конференциях. Информация, полученная таким путем, представляет собой, как правило, большую ценность оперативного значения, однако не имеет перспектив долгосрочного характера.

Материальные расходы на получение такой информации незначительны, однако приходится затрачивать много времени на ознакомление с ней, чтобы постоянно быть в курсе текущих событий.

Письменная информация - информация, получаемая из печатных источников периодической печати, информационных бюллетеней. К этой информации можно также отнести различные отчеты, ценность которых в иных случаях может быть очень высокой. Так же, как и наглядная, письменная информация не имеет глубокого характера и быстро устаревает.

Промышленный шпионаж - особых комментариев не требует. Информация, получаемая посредством промышленного шпионажа, изначально, как важнейшая, находится под защитой пользователя. Доступ к такой информации имеет очень ограниченный круг лиц. Чаще всего к разряду секретных относятся научные разработки, особенно на ранних этапах проектирования. По мере продвижения работы к ее завершению т.е. к получению серийного образца, необходимость в засекречивании уменьшается.

Зарубежные фирмы предпочитают засекречивать технологию производства изделия и несколько меньше опасаются за секретность конструкции изделия. В нашей стране было принято засекречивать конструкцию, оставляя информацию по технологии более открытой.

Информация, полученная посредством промышленного шпионажа (текущая или стратегическая), считается наиболее ценной.

1.2.2. Количественные методы прогнозирования

Применение таких методов целесообразно в случаях устойчивой *экстраполяционной* направленности исследуемого явления. **Экстраполяция** – предложение о повторении в будущем тенденции, имевшей место в прошлом. Иначе говоря, лишь тогда, когда можно предположить, что деятельность в прошлом имела определенную тенденцию, которую можно ожидать и в перспективе, имеющейся информации достаточно для внесения возможных корректив и выявления статистически достоверных зависимостей.

Для прогнозирования таких явлений, как динамика спроса на товары, потребности в запасах, структура сбыта, изменения потребности в кадрах и т.д., чаще всего используют *анализ временных рядов*. **Временные ряды (ряды динамики)** – последовательность множества чисел, характеризующих изменение во времени величины явления. Выявление процесса развития явления, основного пути, тенденции и темпов развития в результате сглаживания кривой временного ряда и приведения ее к какой-либо математической функции называется **анализом временных рядов**.

Причинно-следственное (каузальное*) моделирование – наиболее сложное и используется для прогнозирования явлений с несколькими (хотя бы двумя) независимыми переменными. Например, при исследовании перспектив изменения спроса на односемейные дома в зависимости от изменений уровня личных доходов, демографических изменений, ставки процента на закладные, прочих воздействующих изменений. Такое моделирование строится на основе **корреляционных и регрессионных** зависимостей и анализа. Наиболее часто встречающиеся методы причинно-следственного анализа следующие:

1. **Регрессионные модели** – статистическая оценка, используемая для выяснения влияния независимых переменных, значения которых известны, на искомую величину.

2. **Эконометрические модели** – статистическая оценка на основе системы регрессионных уравнений, используемая для расчета состояния экономики и основных экономических тенденций (например, прогноз состояния платежного баланса).

3. **Эконометрические индикаторы** – регулярно повторяющаяся регрессионная оценка, направленная на прогнозирование изменения основных экономических показателей.

1.2.3. Качественные методы прогнозирования

Анализируя деятельность предприятия, составляя прогноз его функционирования, аналитик не всегда располагает информацией, достаточной для количественных методов прогнозирования, а иной раз высшее руководство фирмы попросту не понимает сложных методов количественного прогнозирования, что, в любом случае, требует применения качественных методов прогнозирования.

Качественные методы прогнозирования предполагают обращение к *мнению экспертов* – людей наиболее компетентных по исследуемому вопросу.

К качественным методам прогнозирования можно отнести следующие.

А. *Мнение жюри*, как правило, сводится к обобщению мнений экспертов

* от лат. *causalis* — причинный.

с дальнейшим их усреднением. Одна из разновидностей “мнения жюри” - “мозговой штурм”.

Высказанные экспертами мнения оцениваются также экспертами. Так, достаточно распространена процедура - совокупное мнение специалистов по сбыту, когда, например, торговые органы высказывают свои суждения относительно спроса на те или иные производимые или осваиваемые в производстве товары.

Б. *Модель ожидания потребителей* - метод, являющийся в определенной степени обратным методу совокупного мнения. Происходит опрос клиентов (как действительных, так и потенциальных), в сфере интересов которых оказывается анализируемая продукция, товары или услуги.

В. *Метод экспертных оценок* - отобранные и пользующиеся доверием эксперты заполняют опросный лист.

Выделим опорные моменты, которые необходимо учитывать при прогнозе.

1. До начала прогнозирования необходимо определить направленность прогноза, его цель.

2. Следует представить себе перечень возможных решений, управленческий уровень решений, которые могут быть приняты на основе прогноза.

3. Для определения ограничений (в том числе и временных) необходимо оговорить требуемую точность прогноза.

4. Некоторые решения, прежде всего относящиеся к разряду важнейших, управленческий уровень которых достаточно высок, нежелательно принимать даже в тех случаях, когда вероятность осуществления прогноза 90-95%, поскольку слишком велика будет цена ошибки. Однако есть решения, которые можно принимать при значительно меньших вероятностях осуществления прогноза.

5. При оценке достоверности прогноза необходимо определить те изменения, которые могут произойти и повлиять на развитие событий.

6. После определения источников информации устанавливаются ценность прошлого опыта (проводится так называемый ретроспективный анализ), а также быстрота и объем текущих изменений.

А вот какую трактовку процессу прогнозирования дают Ю.В.Кузнецов и В.И.Подлесных [9].

Прогнозирование — это метод научно обоснованного предвидения возможных направлений будущего развития организации, рассматриваемой в тесном взаимодействии с окружающей ее средой. Прогнозы носят вероятностный характер, однако, если прогнозирование выполнено качественно, результатом станет прогноз будущего, который вполне можно использовать как основу для планирования. Таким образом, прогнозирование составляет первую ступень планирования. Оно призвано обеспечить решение следующих задач:

- научное предвидение будущего на основе выявления тенденций и закономерностей развития;
- определение динамики экономических явлений;
- составление прогнозов, показывающих возможные направления будущего развития организации;
- определение в перспективе конечного состояния системы, ее переходных состояний, а также ее поведения в различных ситуациях на пути к заданному оптимальному режиму функционирования.

Важнейшее условие прогнозирования — **моделирование** различных ситуаций и состояний системы в течение планируемого периода. Экономическое моделирование в известной мере призвано служить

эквивалентом экспериментированию в естественных науках.

При этом авторы считают *прогнозирование, моделирование, а также программирование* - подфункциями планирования как функции управления.

Задача программирования — исходя из реальных условий функционирования системы алгоритмизировать ее перевод в новое заданное состояние. Сюда входит разработка способа функционирования системы, определение требующихся ресурсов, выбор научных средств и методов управления.

В этой связи полезно упомянуть термин **экономическое программирование** - “индикативное планирование”, система государственного регулирования экономики на основе комплексных общехозяйственных программ, отражающих предпочтительный вариант развития общественного производства и стратегическую концепцию социально-экономической политики. Возникло после Второй мировой войны во Франции, Нидерландах, Норвегии, Японии; в 50-60-х гг. получило распространение в Швеции, Финляндии, Великобритании, Италии, Бельгии, ФРГ, Испании; в 70-х гг. — в США и Канаде. Экономическое программирование носит индикативный, т.е. рекомендательный, характер: показатели программ представляют собой общие ориентиры развития.

2. ПЛАНИРОВАНИЕ

2.1. Временной аспект планирования

Планирование как функция управления представляет собой процесс определения целей и путей их достижения. Оно охватывает различные уровни той или иной организации и во времени носит долгосрочный, среднесрочный и краткосрочный характер.

А. В ходе *долгосрочного планирования* (15-20 лет) определяются общие цели фирмы и **стратегия**. *Основная задача среднесрочного планирования* (обычно на 5 лет) — выбор средств для выполнения намеченных целей. В этих планах определяется общая кадровая политика, общая производственная стратегия, общая финансовая политика, общая маркетинговая стратегия.

Краткосрочное (или текущее) планирование (обычно на 1 год) с детализацией по кварталам и месяцам имеет несколько форм. Одной из них является разбивка среднесрочных планов на краткосрочные, с более детализированными отрезками. При этом на год составляются производственный план, финансовый план, план по маркетингу.

Б. *Другой формой текущего планирования является разработка политики и механизмов регулирования в случае возникновения возможных ситуаций в будущем*. Так, необходимо уже заранее определить возможную политику компании в случае возникновения забастовки.

В. Третьей формой текущего планирования является бюджетное планирование. **Бюджет** представляет собой финансовый план (роспись доходов и расходов на определенный срок), который служит руководством и средством контроля над будущими операциями. Обычно разрабатываются несколько видов бюджетов или даже их групп:

- смета доходов и расходов;
- смета затрат времени, материалов;
- смета капитальных расходов;
- кассовый бюджет;
- балансовая смета.

Бюджет координирует действия различных подразделений организации.

Этапы составления бюджета. Весь процесс составления бюджета можно разделить на четыре этапа. Первый этап связан с объявлением высшим руководством общих целей фирмы. В этом случае, независимо от размера организации, наиболее важным вопросом будет прогнозируемый уровень объема продаж. На втором этапе происходит подготовка отделами и подразделениями оперативных смет. Эти сметы или бюджеты отделов рассчитываются на законченный период времени, например, на шесть месяцев или на год. На третьем этапе высшее руководство проводит анализ и проверку предложений по бюджету, и затем отделы переделывают свои предложения на основе указаний высшего руководства. На данном этапе высшее руководство занимается распределением ресурсов внутри организации. На четвертом этапе осуществляется подготовка итоговых бюджетов, где ведется постатейный учет ресурсов и использования **фондов**. Окончательно эти подробные расчеты сопоставляются с производительностью конкретного работника или отдела, чтобы определить возможности руководства выполнить контрольные показатели.

2.2. Виды планов

Теперь рассмотрим интерпретацию текущего планирования (табл. 1), которая дается в учебном пособии под ред. А.А.Радугина [2].

Таблица 1

Три типа текущих планов

Тип плана	Роль в системе планов	Форма разработки плана
Функциональные планы	Помощь при внедрении стратегического плана корпорации	Ключевые краткосрочные цели и тактические подходы к решению насущных проблем, возникающих на данном этапе в каждой из функциональных сфер
Единовременные планы (программные и проектные)	Содержит указания по осуществлению действий, носящих разовый характер	Программы, проекты
Стабильные планы	Стандартизируют решения по регулярно повторяющимся операциям, процессам	Правила и инструкции, рекомендации, свод стандартов, нормативные планы

Наибольший интерес вызывают **функциональные планы**, описывающие действия, которые стоит предпринять в ближайшем будущем в конкретной сфере производства, и содержащие перечень ближайших целей и временные рамки для их достижения. Рассмотрим составление функциональных планов (табл. 2-4) в различных сферах по А.А. Радугину [2].

Таблица 2

Основные акценты функционального маркетингового плана

Основные сферы	Типичные вопросы, рассматриваемые в маркетинговом плане
Продукт (услуги)	<p>Какой продукт (услугу) мы выделяем как основной?</p> <p>Какой продукт (услуга) приносит наибольшую прибыль?</p> <p>Какой имидж мы пытаемся создать для своего продукта (услуги)?</p> <p>Какие нужды потребителей удовлетворяют наши продукты (услуги)?</p> <p>Какие изменения могут повлиять на нашу потребительскую ориентацию?</p>
Цена	<p>Конкурентноспособны ли наши товары в ценах?</p> <p>Возможно ли установить систему скидок или других ценовых модификаций?</p> <p>Соответствует ли система установления цен федеральным стандартам, или она носит специфические черты?</p> <p>Какой тип цен мы применяем (высокие, средние, низкие)?</p> <p>Какова марка прироста прибыли?</p> <p>Какую систему ценообразования мы применяем (ориентированную на издержки производства, спрос или условия конкуренции)?</p> <p>Какой объем реализации наиболее эффективен?</p>
Реализация	<p>Есть ли какие-либо регионы, где продажи приносят большую прибыль?</p> <p>Каковы основные каналы распределения?</p> <p>Каковы цели, структура, управление в дистрибьюторских фирмах?</p> <p>Необходимы ли какие-либо изменения в отношениях с дистрибьюторами в условиях оптовой торговли или реализации?</p> <p>Какой должна быть организационная структура распределения?</p> <p>На что ориентировано распределение продуктов, услуг (на конкретную территорию или определенный рынок)?</p> <p>Каковы основные факторы, способствующие продвижению товаров к потребителю?</p>
Факторы, способствующие продвижению товаров к потребителю	<p>Каковы особенности рекламы для каждого из видов произведенной продукции, рынков, территории?</p> <p>Какие виды средств массовой информации могут быть использованы в рекламной кампании?</p>

Таблица 3

Основные аспекты финансового плана

Основные сферы	Типичные вопросы, рассматриваемые в финансовом плане
Привлечение денежных средств	<p>Каковы основные издержки по привлечению капитала (проценты по кредитам)?</p> <p>Какова наиболее оптимальная пропорция между кратко- и долгосрочными заемными обязательствами?</p> <p>Каков баланс между внешним и внутренним финансированием?</p> <p>Каковы границы допустимого риска?</p> <p>Какие формы лизинга могут быть использованы на базе имеющихся ресурсов (активов)?</p>
Распределение ресурсов	<p>Каковы приоритеты в распределении ресурсов между фирмами, внутри корпорации или между подразделениями внутри отдельных фирм?</p> <p>На базе чего будет осуществляться распределение ресурсов?</p> <p>Каким объемом ресурсов может менеджер низового звена распоряжаться без особого разрешения вышестоящих руководителей?</p>
Дивиденды и объем ликвидных средств	<p>Какой процент прибыли должен распределяться в качестве дивидендов?</p> <p>Насколько важен вопрос стабильного уровня дивидендов?</p> <p>Возможна ли выплата дивидендов в какой-либо иной форме, кроме денежной?</p> <p>Каковы требования к объему ликвидных средств (минимально необходимое и максимально возможное количество) для поддержания общего баланса?</p> <p>Насколько либеральна/консервативна политика заимствования денежных средств?</p> <p>Каков необходимый объем лимитов?</p> <p>Каковы сроки выплаты по текущим обязательствам?</p> <p>Какими правилами следует руководствоваться при осуществлении платежей по долговым обязательствам?</p>

Таблица 4

Основные аспекты функционального плана по управлению производством

Основные сферы	Типичные вопросы, рассматриваемые в плане управления производством
Оборудование и машины	<p>Является ли система размещения производственных мощностей централизованной?</p> <p>Какова концентрация производственного оборудования? (Единая ли это производственная линия или совокупность большого числа единиц оборудования?)</p> <p>Насколько интегрированы процессы производственного обмена?</p> <p>Какой уровень автоматизации и механизации может быть использован?</p> <p>Необходимо ли для данного производства оборудование с высокой мощностью?</p>
Покупка	<p>Сколько ресурсов необходимо?</p> <p>Как мы будем выбирать поставщиков и устанавливать связь с ними?</p> <p>Какой объем производственных запасов необходим?</p>
Оперативное планирование и контроль	<p>Какая система инвентаризации будет применяться?</p> <p>Как будет осуществляться учет и контроль за процессом производства?</p> <p>Каковы основные показатели, по которым контроль будет осуществляться в первую очередь (качество, издержки, расход материалов, простой и т.д.)?</p> <p>Каковы должны быть меры наказания: превентивные или штрафные?</p> <p>Какие акценты необходимо сделать в данном производстве (специализация, стандартизация и т.д.)?</p>

Что касается **стабильных планов**, то это директивы, направленные на увеличение общей эффективности на основе соблюдения простейших принципов организации. Стабильные планы практически не связаны со стратегией корпорации и рассчитаны на управление ежедневными процессами в организации. Существует три типа таких планов: *политика*, *процедуры* (*стандартные инструкции*) и *правила* (*рекомендации*).

Политика - это положение, в соответствии с которым устанавливаются параметры принятия повторяющихся второстепенных решений. Политика дает общие указания по осуществлению деятельности, а фактически является наиболее типичным и простым видом стабильных планов. Например, любая компания может придерживаться политики, в соответствии с которой на службу к ней принимаются люди только с определенным уровнем образования.

Процедуры (стандартные инструкции) представляют собой нечто вроде плана действий, состоящего из серии шагов, которым необходимо

следовать при выполнении отдельных [повторяющихся] заданий или при исполнении определенных обязанностей. Наглядный пример стандартной инструкции - предписание клерку мотеля насчет регистрации новых клиентов, расписанное по пунктам.

Правила (рекомендации) представляют собой предписания о том, какие действия должны (или не должны) быть предприняты в каждой конкретной ситуации. Например, клерку в мотеле дано предписание не давать посетителям комнату и ключи до тех пор, пока они не внесут предварительную плату или не предъявят кредитную карточку. Если клерк игнорирует данную рекомендацию, он несет персональную ответственность за каждую неоплаченную комнату.

Стратегическое планирование – процесс формулировки стратегии по этапам, с разъяснением роли каждого члена организации (каждого ее подразделения).

Выработка стратегии организации - не самоцель *стратегического планирования*. Эта сложная и трудоемкая работа приобретает смысл, если стратегия в дальнейшем успешно реализуется. Для того, чтобы контролировать процесс реализации стратегии и быть уверенными в достижении поставленных целей, руководители организации вынуждены разрабатывать планы, программы, проекты и бюджеты, мотивировать процесс, т.е. управлять им.

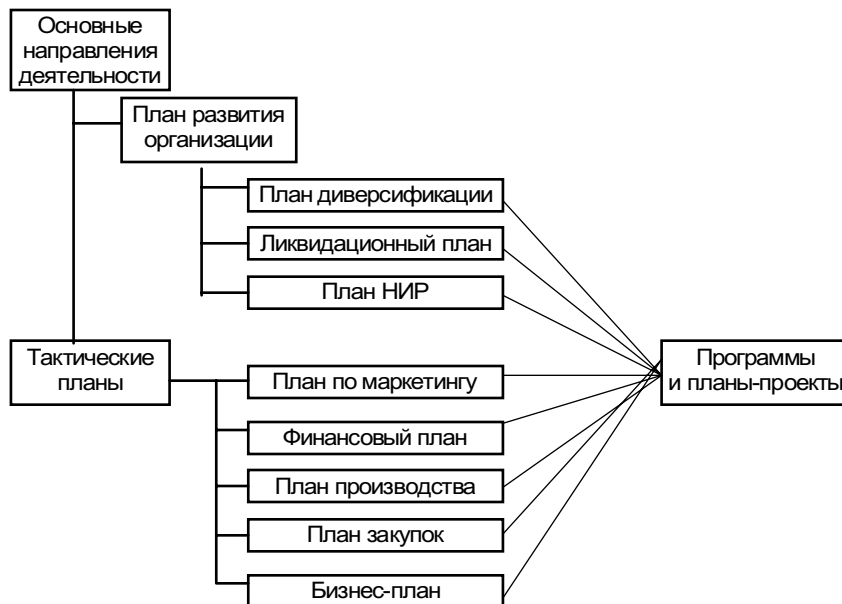


Рис. 1. Система планов организации

Результатом функционирования системы стратегического планирования является совокупность взаимосвязанных плановых документов, в которых отражены принятые стратегические решения и распределение ресурсов. Система планов служит формой материализации плановой деятельности организации, но не главным ее результатом. Главным является определение

целей, стратегий, программ, распределение ресурсов, позволяющие организации во всеоружии встретить будущие перемены. А эти перемены служат содержательным результатом стратегического планирования и могут включать планы научно-исследовательских работ (НИР), диверсификации продукции, утверждение на рынке новой продукции, сворачивание и ликвидацию нерентабельных производств и т.д. На *рис. 1* представлена концептуальная схема системы планов, которые должна разрабатывать организация в условиях рыночной экономики.

Основная предпосылка, лежащая в основе структуризации системы планов, отражает известный вывод теории управления - **“закон необходимого разнообразия”**, согласно которому сложная система требует сложного управляющего механизма. Иными словами, система планов должна быть примерно такой же сложной, как сама организация и внешние факторы, которые должны быть в ней отражены.

Как видно из схемы на *рис. 1*, в современной организации должны разрабатываться четыре группы взаимосвязанных планов:

1. Основные направления деятельности, главным содержанием которых является стратегия на обозримое будущее - 10-15 лет, иногда и более.

2. Планы развития организации на срок от 1 года до 5 лет. С позиций стратегического планирования важнейшим содержанием их служат перспективы совершенствования производства, переход к выпуску нового поколения продукции, новой технологии.

3. **Тактические * планы**, регламентирующие текущую деятельность организации.

4. Программы и планы-проекты, которые носят целевой характер: разработка новой продукции и технологии, снижение затрат на производство, экономия энергоресурсов, проникновение на новые рынки и др.

Первые две группы планов являются основным продуктом стратегического планирования. Эти планы должны в последующем трансформироваться в тактические и планы-проекты, поскольку они могут быть реализованы лишь через них. К тому же проекты служат обоснованием выбранных на более ранних стадиях стратегий развития организации. Следовательно, тактические планы и проекты также частично входят в систему стратегического планирования.

Основные направления деятельности. Этот план еще называют стратегическим. Он является вершиной системы планов потому, что характеризует основное назначение организации, ее цели и стратегии. Этот план служит ориентиром для всех прочих планов. Одновременно он служит и ограничением при принятии решений относительно основных направлений деятельности (продуктов и услуг) и рынков.

План развития организации. Он определяет мероприятия, которые необходимы для создания новых поколений продуктов и услуг, более четко очерчивает пути выхода на новые позиции, определенные в “основных направлениях деятельности”. План развития дает ответ на вопросы: Какие условия на товары и услуги организации ожидаются? Какие условия и климат необходимо создать внутри организации, чтобы облегчить создание новых видов продукции и выявление новых рынков сбыта? Каковы имеющиеся ресурсы для создания новых видов продукции и услуг?

План развития служит ориентиром для разработки: а) плана диверсификации, который характеризует создание новых видов продукции, услуг и рынков, призванных дополнить или заменить выпускаемую продукцию;

* *Тактика* (греч. *taktika* — искусство построения войск, от *tasso* — строю, выстраиваю), здесь: совокупность средств и приемов для достижения намеченной цели.

б) ликвидационного плана, который показывает, от каких элементов организация должна освободиться (от продуктов, услуг, собственности или структурных подразделений); в) плана НИР, в котором отражены мероприятия по разработке новых товаров и технологических процессов с учетом существующего спроса или новых рынков для уже производимых товаров и услуг. План НИР затрагивает все элементы организации - продукты, рынки, финансы и управление.

Тактические планы. Эти планы также называют “планами текущей деятельности” или “планами прибыли”. Они ориентированы на те мероприятия, с помощью которых выпускаемые товары и услуги производятся и поступают на существующие рынки. Планы текущей деятельности подкрепляются планами для каждой функциональной зоны: сбыт, финансы, производство, закупки и т.д. Эти планы тесно увязаны со стратегическим планом, хотя и не являются его частью.

Тактические планы служат основным инструментом реализации стратегических планов и с этой точки зрения имеют некоторые отличия от последних, которые необходимо учитывать в практической работе:

- тактические планы разрабатываются в полном соответствии со стратегическими планами, в их развитие;
- при разработке тактических планов реализуется принцип: “кто должен выполнять планы, тот их и разрабатывает”. Иными словами, если стратегические планы и решения по ним принимает высшее руководство организации, то тактические планы разрабатываются на уровне руководителей среднего звена;
- тактические планы, как правило, рассчитаны на более короткий период времени, чем стратегические, поэтому результаты их реализации проявляются сравнительно быстро и возможно быстрое принятие мер по выявленным отклонениям.

Здесь важно также подчеркнуть, что в условиях перехода к рыночной экономике существенно меняются структура тактических планов, принципы их разработки и приоритеты основных разделов. Так, годовой план организации, как правило, включает четыре основных раздела: план по маркетингу, финансовый план, план производства, план закупок. План по маркетингу продукции, который разрабатывается через маркетинговый подход, является “задающим” для всех последующих разделов. В зависимости от этапа развития рыночных отношений и сложившихся внешних условий деятельности фирмы меняются приоритеты разделов плана, их значимость. На первое место может выходить план сбыта, или финансовый план, или производственный.

Каждый стратегический план обязательно подкрепляется комплексом программ и планов-проектов. Так например, план развития организации обосновывается кратко-, средне- и долгосрочными программами, конкретизирующими включенные в него мероприятия. Это могут быть программы разработки и внедрения нового вида продукта; разработки и внедрения новой управленческой информационной системы, перестройки организационной структуры фирмы и др. Программы, в свою очередь, подкрепляются конкретными проектами. Каждый проект уникален в том смысле, что имеет определенную стоимость, график реализации и технико-экономические параметры.

Отметим важную методологическую особенность формирования системы плановых документов в стратегическом планировании - необходимость механизма адаптации* планов организации к меняющимся внешним условиям

*Адаптация (от средневекового лат. adaptatio — приспособление), совокупность особенностей, обеспечивающая возможность специфического образа жизни в определенных условиях внешней среды. Адаптацией называется и сам процесс выработки приспособлений. Обозначает также процесс привыкания.

развития. Адаптивный характер планов предполагает, что они должны быть достаточно гибкими, легко приспосабливаемыми к неожиданным изменениям внешних факторов. Следовательно, чтобы обеспечить адаптивный характер стратегического планирования, все виды планов, особенно тактические, должны предусматривать действия на случай непредвиденных обстоятельств. Эти действия должны быть реализованы через известный методический прием - **ситуационное планирование**.

Стратегический план всегда субъективен по своей природе и основан на предположениях, мнениях, прогнозах и предсказаниях, сопряженных с некоторой степенью неопределенности и риска. Поэтому руководству организации весьма важно знать, что произойдет, если сделанные предположения и прогнозы не сбудутся. Ситуационные планы позволяют ответить на поставленный вопрос и определить, до какой степени организации придется изменить цели и стратегию своего поведения в будущем.

Организации, в которых ситуационные планы стали ординарной частью общей системы планов, приобретают способность быстро и эффективно реагировать на перемены во внешней среде; эта реакция находит отражение во всей системе планов и прежде всего - в планах текущей деятельности. Таким образом, **адаптивный стратегический план** должен представлять собой совокупность ситуационных планов, каждый из которых вступает в действие при определенных ситуациях, складывающихся во внешней среде организации.

Система планов, программ и проектов, помимо выполнения основной функции управления, является еще и необходимым инструментом распределения стратегических и тактических ресурсов. Фактически предварительным показателем качества плана или программы служит желание руководства выделить ресурсы на их реализацию. Планы помогают распределять ресурсы по направлениям, которые, по мнению руководства, являются наиболее эффективными и ведут к достижению поставленных целей. Вместе с тем планы не дают полного ответа на вопрос: какие конкретно ресурсы и в каком количестве требуются?

Существует несколько методов определения потребностей и распределения ресурсов, необходимых для реализации выбранной организацией стратегии и координации последующих действий. На первом этапе планирования используются оценки экспертов, различные укрупненные методы, основанные на нормативах, бюджеты. Но наиболее широко распространенным методом формального планирования, который используется для обеспечения согласованности между различными планами и распределения ресурсов, является разработка *бюджетов*.

В отечественной практике перспективного планирования, когда основным источником финансирования развития служил государственный бюджет, для этих целей разрабатывались **сметы** расходов. Преимущество бюджетов заключается в том, что они не только отвечают на вопрос, сколько и каких ресурсов требуется, но и показывают источники их пополнения. Сущностной чертой бюджета является количественная оценка ресурсов и целей. Наиболее часто бюджеты разрабатываются и оцениваются в стоимостных показателях, но иногда применяются временные, трудовые и натуральные. Количественные показатели бюджета дают возможность руководителю оценить, сравнить и скоординировать различные аспекты работы организации.

Разработка бюджета - довольно сложная и ответственная работа, которая выполняется в рамках стратегического планирования. Она начинается с объявления руководством организации общей миссии фирмы и целей

стратегических хозяйственных подразделений (СХП)* и отдельных подразделений. Затем СХП и подразделения приступают к разработке предварительных смет или бюджетов на определенный плановый период. Эти документы представляются руководству, которое их тщательно изучает, и в планы СХП вносятся необходимые коррективы и руководящие указания по уточнению бюджетов. Фактически на этой стадии происходит распределение имеющихся ресурсов между СХП, и определяются фонды, из которых они будут финансироваться или снабжаться. На завершающем этапе разработки бюджета на основе указаний руководства происходит детальный постатейный учет ресурсов и источников их получения.

Как правило, процесс распределения ресурсов между СХП, подразделениями, планами и программами не заканчивается с разработкой итогового бюджета. Адаптивный характер стратегических планов предполагает периодическую корректировку бюджетов в соответствии с изменением целей или стратегий организации или ее подразделений. Поэтому очень важно создать постоянно действующий механизм перераспределения ресурсов. Эта задача может решаться уже названными методами. Удобным инструментом выполнения данной работы служит известный метод перераспределения ресурсов с помощью **сетевого графика**. Наряду с хорошей и наглядной структуризацией комплекса выполняемых работ, их взаимоувязкой и взаимообусловленностью, появляется возможность использования для перераспределения ресурсов современной вычислительной техники.

Планирование стратегии - вид управленческой деятельности, требующий значительных усилий и затрат времени. Поскольку функции стратегического планирования осуществляют люди, то, как отмечалось выше, этот процесс должен быть формализован, и им нужно управлять. Управление реализацией стратегии должно осуществляться и через стимулирование должного к нему отношения руководителей и работников всех уровней. Особо здесь следует отметить необходимость создания и постоянного поддержания хорошего организационно-психологического климата, целесообразно привить сотрудникам мысль, что постоянные изменения - естественное состояние развития организации, и к этим изменениям нужно быть постоянно готовыми.

Главное же условие эффективного функционирования системы стратегического планирования - это постоянное внимание к нему со стороны высших руководителей, их умение доказать необходимость планирования, привлечь к выработке и реализации стратегии широкий круг сотрудников. Это внимание особенно важно на первой стадии внедрения системы планирования в организации. После внедрения стратегического планирования и распространения его по всем подразделениям, после того как оно подтвердит свою эффективность и число работников, осознавших его необходимость, возрастет, процесс управления во многом может быть структурирован, и в нем существенную роль будет играть поощрение работников за ценные предложения по совершенствованию выпускаемой продукции, разработке новых рынков, системы планирования, выработке новой стратегии.

Ю.В. Кузнецов и В.И. Подлесных описывают планирование с точки зрения организации процесса следующим образом [9].

Планирование как составная часть системы управления выражается в большом разнообразии организационных форм. В организациях с централизованным управлением планирование обычно также централизовано. При высшем менеджменте имеется центральная служба, которая подчиняется

* Стратегическое хозяйственное подразделение (СХП) - такое направление или группа смежных направлений хозяйственной деятельности организации, которые имеют ярко выраженную специализацию, определенный круг поставщиков, потребителей, конкурентов и рынков.

непосредственно президенту или вице-президенту и занимается разработкой перспективных и текущих планов для предприятий и подразделений, входящих в организацию. Предприятия и подразделения не имеют плановых служб. Эта схема применяется в организациях с небольшим числом предприятий одинакового или близкого профиля. В больших децентрализованных организациях работа по перспективному планированию сосредоточена в производственных подразделениях. Высший менеджмент определяет лишь общее направление развития: размещение и структуру капиталовложений, общий объем производства и прибыли. Центральная плановая служба разрабатывает форму планов и доводит до подразделений те ограничения, которые накладываются общими целями организации. Перенос центра тяжести в планировании на подразделения вызван развитием их самостоятельности. Координацию и контроль за работой плановых служб подразделений осуществляет центральная служба планирования. В каждом подразделении имеется бюро производственного планирования и контроля, которое занимается составлением детальных оперативных планов и осуществляет контроль за их выполнением.

2.3. Стратегическое планирование: сущность и функции

В последние три десятилетия в странах Запада происходит процесс адаптации систем планирования и управления к внешней среде. *Происходит замена принципа составления долгосрочных планов — от будущего к настоящему, а не от прошлого к будущему.* Долгосрочное планирование превращается в стратегическое планирование, суть которого отражается в необходимости соотносить каждодневное действие с соображениями относительно долгосрочных целей и последствий, и строится на ситуационной основе. П. Дракер* в связи с этим писал: «Долговременное планирование не включает будущие решения. Оно включает влияние будущего на сегодняшнее решение».** Процесс стратегического планирования включает четыре этапа: оценка, выбор, исполнение и анализ, суть которых отражена в модели стратегического планирования (рис. 2).

«Сердцевиной» процесса стратегического планирования является фаза *анализа альтернатив и выбора стратегии*, наступающая, когда профиль компании разработан. Для удобства усвоения мы разобьем стратегический анализ на четыре шага. В действительности же менеджеры осуществляют каждый шаг по несколько раз, когда из множества альтернатив они пытаются выбрать оптимальную стратегию. Первый шаг на этом пути — **SWOT-анализ**. SWOT — это сочетание первых букв английских слов strength (сила), weakness (слабость), opportunity (возможность), threat (угроза). На этом этапе процесса стратегического планирования менеджеры сопоставляют результаты анализа внешней среды с профилем компании, чтобы увидеть, каковы сильные и слабые стороны фирмы, какие возникают взаимосвязанные возможности и угрозы их бизнесу. В процессе SWOT-анализа менеджеры должны осуществить две операции:

1. Сравнить профиль компании с возможностями, реальными угрозами и ключевыми требованиями для достижения успеха в том сегменте рынка, который они могут контролировать. Цель этого — выявить все сильные стороны компании, на которых может быть основана эффективная стратегия, и все слабые стороны, которые нужно преодолеть.

* Дракер Питер (Drucker P.F.) — профессор аспирантуры школы бизнеса Нью-йоркского университета. Один из самых популярных авторов книг по вопросам менеджмента.

** Management. - New York, 1979. - P. 220.

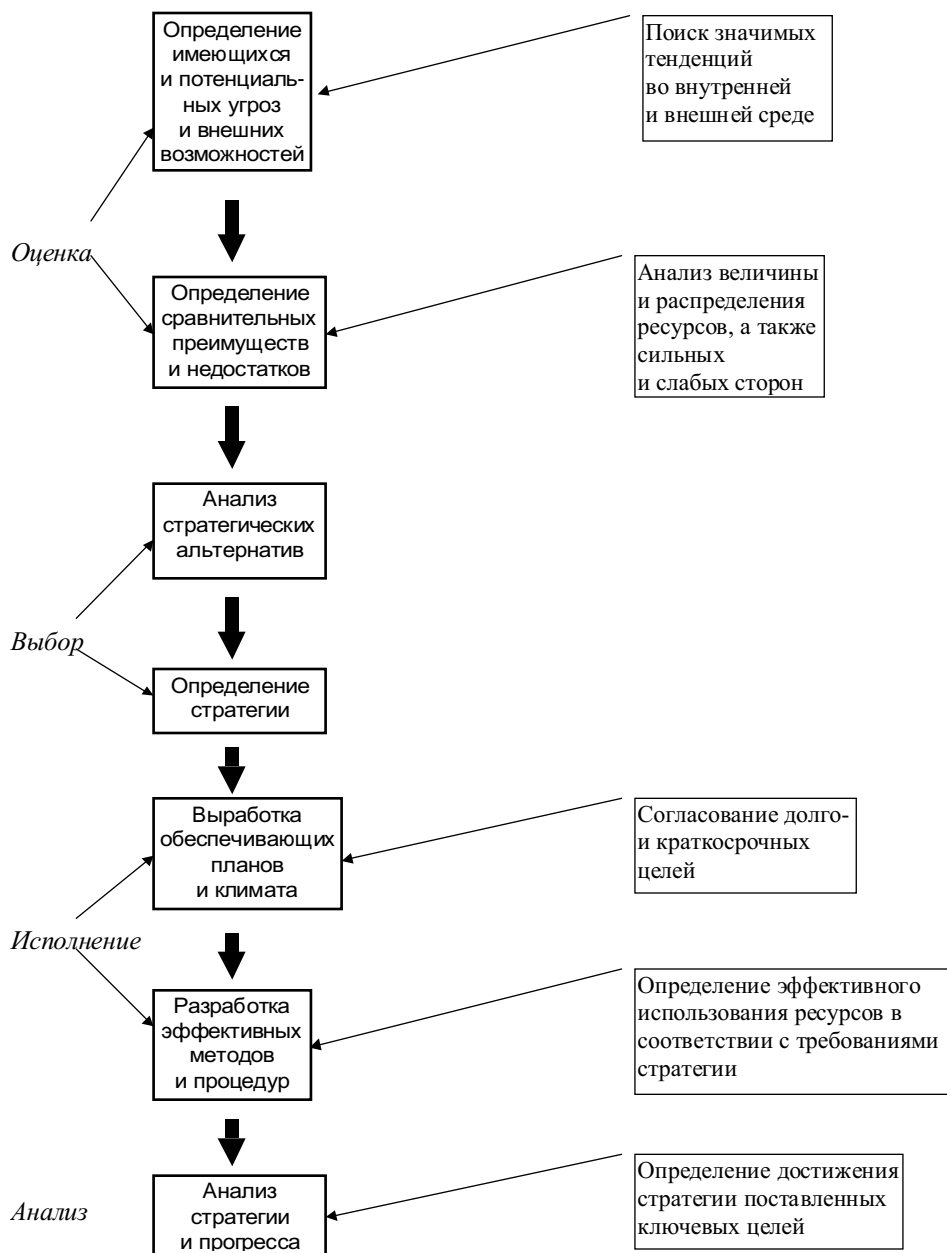


Рис. 2. Процесс стратегического планирования

2. Сравнить сильные и слабые стороны своей фирмы с фирмами-конкурентами, и выяснить, какими сильными сторонами обладают конкуренты и какие преимущества из этого они могут извлечь.

Приведем два примера, иллюстрирующие SWOT-анализ. Фирма IBM провела тщательное изучение рынка персональных компьютеров в 80-х годах и пришла к выводу, что на этом новом рынке у нее есть сильные стороны: хорошая репутация у ее имени, технология, а также возможности по оказанию услуг. Также было установлено, что недостаток прямых контактов с индивидуальными покупателями через розничную сеть может помешать фирме при выходе на этот рынок. Сравнив свои характеристики с характеристиками конкурентов, таких как *Apple* и *Tandy (Radio Shack)*, IBM выработала начальную стратегию выхода на рынок персональных компьютеров путем продажи компьютеров оптовикам и крупным организациям, используя свои нынешние каналы распределения. В то же время фирма начала широкомасштабную деятельность по усилению своей позиции в розничной торговле, которая велась в двух направлениях. Первым из них была продажа лицензий на торговлю персональными компьютерами фирмы IBM отдельным розничным продавцам. Одновременно фирма начала строительство своих собственных магазинов, которые должны были стать базисом для широкого проникновения фирмы на рынок в будущем.

Когда SWOT-анализ завершен, менеджер начинает поиск различных стратегий, которым может следовать фирма, чтобы извлечь максимальные преимущества из имеющихся возможностей. Сначала они рассматривают нынешнюю стратегию фирмы и проводят процедуру, которая называется "выборочный анализ". На этом этапе определяют, насколько позволила нынешняя стратегия достичь целей, которые были поставлены перед фирмой. В тех случаях, когда выбранная стратегия привела к достижению поставленных целей, стоит подумать о том, чтобы воспользоваться ею и в дальнейшем, естественно, пытаясь ее усовершенствовать. Если же обнаружено значительное несоответствие между полученными и желаемыми результатами, необходимо искать другие стратегические альтернативы и, может быть, использовать другие стратегические подходы.

На следующем этапе процесса стратегического планирования менеджеры оценивают варианты стратегии, применяя четыре крупных критерия:

1. Совместим ли каждый вариант с общими целями, ценностями и миссией организации? И не будет ли эта стратегия требовать значительных отклонений от этих фундаментальных целей (или более того, изменений в них)?

2. Использует ли стратегия ключевые возможности и главные факторы успеха компании?

3. Позволяет ли эта стратегия извлекать преимущества из сильных сторон фирмы и не возлагает ли она слишком больших надежд на те области, которые являются слабым местом?

4. В конечном итоге, реальна ли эта стратегия? Если да, то каков риск, что она не будет эффективно работать?

Основная задача менеджеров, занимающихся оценкой альтернативных стратегий, заключается в пристальном изучении каждой стратегии и выяснении, какими конкурентными преимуществами должна обладать фирма, чтобы сделать эту стратегию успешной, а также, насколько вероятно, что фирма сумеет получить или создать эти конкурентные преимущества.

Выбор стратегии обычно тесно связан с оценкой альтернативных стратегий. Менеджеры, имеющие большой опыт в стратегическом планировании, обычно проводят попарное сравнение стратегий, чтобы каждая альтернатива получила справедливую оценку, прежде чем принять окончательное решение. Следует также помнить, что все члены организации

имеют разные интересы, и поэтому одна и та же стратегия будет одобрена одними и может вызвать острое недовольство у других. Например, вице-президент компании, управляющий сбытом, который организовал широкую сеть розничной торговли, будет категорически против выбора той стратегии, которая будет направлена на развитие телемаркетинга или новых каналов распределения. В другом случае, вице-президент, управляющий производством, с энтузиазмом поддержит стратегию регрессионной интеграции, которая решит проблемы с приобретением комплектующих деталей, хотя это может и не входить в долгосрочные интересы компании в целом.

После того, как плюсы и минусы каждой стратегии взвешены и обсуждены, менеджеры выбирают стратегию фирмы, пытаясь уравновесить риск, связанный с выбором каждой из стратегий, с их потенциалом для долгосрочных целей фирмы. Процесс принятия решений обычно происходит следующим образом: сначала дается оценка каждой из альтернатив, затем следует продолжительный период обсуждений и дебатов, который заканчивается голосованием. Когда согласие достигнуто и решение принято, необходимо сфокусировать внимание на том, чтобы новая стратегия и соответствующие ей долгосрочные цели были подробно изложены. После этого нужно приступить к внедрению стратегии в каждодневную деятельность компании. Это означает, что стратегия должна быть переведена в конкретные действия для всех членов организации.

Внедрение стратегии включает прежде всего разработку краткосрочных планов, покрывающих период в один год или меньше, в которых даны рекомендации для каждого подразделения компании. Эти краткосрочные планы должны быть непосредственно связаны со стратегическим планом для того, чтобы было обеспечено соответствие между сформулированной стратегией и предпринимаемыми действиями. Краткосрочные планы необходимы как для всей организации в целом, так и конкретно для каждого подразделения. И вновь следует помнить, что они должны быть тесно связаны с долгосрочными планами.

Успех любой стратегии зависит частично от того, насколько внимательно менеджер следит за прогрессом в ключевых сферах, за изменением состояния наиболее важных ресурсов, положением конкурентов, за рыночными и другими внешними факторами. Менеджеры должны постоянно контролировать процесс осуществления стратегии, особенно в ключевых сферах и на основных этапах. Это необходимо, чтобы оценить, движется ли организация полным ходом по направлению к своим долгосрочным целям или топчется на месте. В процессе этой деятельности путем установления формальной системы контроля менеджер постоянно отвечает на три вопроса:

1. Внедрена ли стратегия так, как планировалось?
 2. Являются ли те факторы, на базе которых был сделан выбор стратегии, все еще значительными и действенными?
 3. Достигаются ли с помощью стратегии намеченные результаты?
- Стратегическое планирование как процесс формулирования стратегии подходит для любой организации. Однако могут быть незначительные различия в процессе стратегического планирования, зависящие от размеров организации, а также от того, является ли организация коммерческой или некоммерческой.

Стратегический план является как бы «мостом в будущее» и используется для перехода организации от того, что она из себя представляет, к тому, какой она должна стать. Указанный процесс из четырех стадий является базовой программой независимо от типа стратегии организации, которая является всеобъемлющей ориентацией планов всех подразделений организации, хотя каждое из подразделений может иметь свой собственный

стратегический план. В стратегическом планировании выделяются три типа стратегии: лидерство по ценам, дифференциация и фокусирование.

Лидерство по ценам — это стратегия, направленная к интересам потребителей, которые желают платить меньше за услуги или товары, которые они получают. Для организаций, следующих этой стратегии, характерны низкие цены за счет низких затрат и большие объемы.

Дифференциация — это стратегия, рассчитанная на потребителей, которые желают заплатить больше, но взамен ожидают более широких возможностей выбора и более высокого уровня качества.

Фокусная стратегия используется организациями для концентрации на конкретном участке рынка и привлечения потребителей с “особыми запросами”.

На базе стратегического планирования получает развитие стратегическое управление и прежде всего **управление по целям (УПЦ)*** или **целевой менеджмент**, который вступает в противоречие с прямым или командным менеджментом, когда подчиненные получают четкие инструкции относительно того, как они должны действовать в каждой конкретной ситуации. Выделяют также *программный менеджмент*, который означает, что дается детальное описание всей работы, которую предстоит выполнить. Это подразумевает разработку определенного числа схем повторяющегося поведения.

УПЦ представляет собой процесс совместного определения членами организации целей для каждой должности и координации усилий по их достижению. Модель менеджмента по целям подразумевает, что менеджер и его подчиненный достигают согласия относительно целей, ради которых подчиненный работает в течение заданного периода времени. В данном случае менеджер по отношению к подчиненному выступает в роли консультанта. УПЦ основано на той предпосылке, что чем яснее понимается цель, тем больше вероятность ее достижения, а прогресс можно измерить только по отношению к поставленной цели. Процесс управления по целям состоит из четырех этапов.

1. Определяется круг полномочий и обязанностей всех руководителей предприятия.

2. Осуществляется разработка целей менеджмента в рамках установленных обязанностей; нормативное число целей от 4 до 6.

3. Составляются реальные планы достижения поставленных целей.

4. Производится контроль: измерение, оценка работы и полученных каждым руководителем результатов.

Таким образом, если целеполагание — это начало всякой управленческой деятельности, то ее обязательным продолжением является определение видов работ, которые нужны для достижения целей.

Менеджеры не только составляют планы, но и организуют их выполнение путем формирования структур, процессов и методов, с помощью которых реализуется совместный и эффективный труд. Важное место в деятельности менеджеров занимает разработка систем показателей, с помощью которых измеряются и оцениваются результаты труда каждого отдельного работника, подразделения, службы и предприятия в целом.

Вместе с тем, *“свидетельства в пользу УПЦ носят, в основном, психологический характер и касаются таких элементов, как постановка целей, знание результатов и участие”*.**

В нашей стране в области долгосрочного планирования и программирования наибольшее развитие получил **программно-целевой**

* В некоторых источниках встречается аббревиатура МВО от англоязычного словосочетания Management By Objectives.

** О'Шонесси Дж. Принципы организации управления фирмой. М., 1979, с. 218.

метод планирования и управления, при котором цели плана увязываются с ресурсами с помощью программ. Он основан на применении системного подхода, формировании целей экономического и социального развития организации, их разделении на подцели и выявлении ресурсов, необходимых для согласованной реализации. Этот метод использует аппарат теории графов, т.е. построения двух графов — дерева целей и дерева ресурсов. В результате расчетов выявляются приоритетные программы. Процесс разработки перспективного плана с использованием программно-целевого метода показан на *рис.3*.

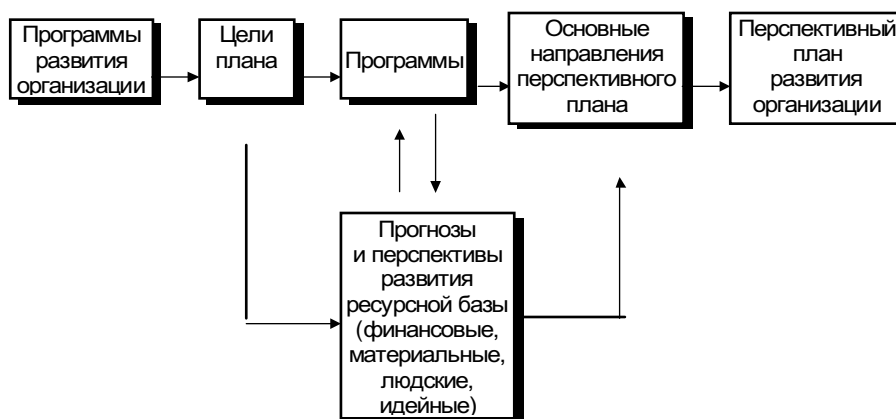


Рис. 3. Схема разработки перспективного плана с использованием программно-целевого метода

2.4. Оценка планов. Критерии оценки

Любая **оценка** есть мнение о ценности, уровне или значении кого- или чего-либо. Иными словами, оценка - это отношение к явлениям, человеческой деятельности, поведению, установление их значимости, соответствия определенным нормам и принципам (одобрение и осуждение, согласие или критика и т. п.). Определяется социальной позицией, мировоззрением, уровнем культуры, интеллектуального и нравственного развития человека. С другой стороны, учет мотивов, средств и целей действия, его условий, места в системе деятельности — необходимое условие правильной оценки действия (явления).

Оценка планов (в т.ч. стратегических) проводится путем сравнения результатов работы с целями. Процесс оценки используется в качестве механизма обратной связи для корректировки плана. Чтобы быть эффективной, оценка должна проводиться системно и непрерывно. Надлежащим образом разработанный процесс должен охватывать все уровни - сверху вниз. При оценке, например, процесса стратегического планирования следует ответить на пять вопросов:

1. Является ли стратегия внутренне совместимой с возможностями организации?
2. Предполагает ли стратегия допустимую степень риска?
3. Обладает ли организация достаточными ресурсами для реализации

стратегии?

4. Учитывает ли стратегия внешние опасности и возможности?

5. Является ли эта стратегия лучшим способом применения ресурсов фирмы?

Существует ряд критериев, как количественных, так и качественных, которые используются в процессе оценки. Эти критерии представлены в Табл. 5.

Таблица 5

Критерии оценки планов

Количественные критерии	Качественные критерии
Доля рынка Рост объема продаж Дни, потерянные из-за забастовок Уровень затрат и эффективности производства Уровень затрат и эффективности сбыта Текучесть кадров Невыходы на работу Удовлетворенность работников Чистая прибыль Курс акций Норма дивидендов Доход в расчете на акцию Прибыль на капитал Выплаты по ценным бумагам	Способность привлечь высококвалифицированных менеджеров Расширение объема услуг клиентам Углубление знания рынка Снижение количества опасностей Использование возможностей

3. КОНТРОЛЬ

3.1. Сущность, функции и смысл контроля

Слово “*контроль*”, как и слово “*власть*”, пишут В.Мескон, М.Альберт и Ф.Хедоури [11], рождает, прежде всего, отрицательные эмоции. Для многих людей контроль означает прежде всего ограничение (как цепь для собаки), принуждение, отсутствие самостоятельности и т.п. - в общем, все то, что прямо противоположно нашим представлениям о свободе личности. Вследствие такого устойчивого восприятия контроль относится к числу тех функций управления, сущность которых понимается чаще всего неправильно. Если спросить, что же означает контроль для менеджера, то чаще всего люди ответят вам, - это то, что позволяет удерживать работников в определенных рамках. В принципе - это верно. Один из аспектов контроля действительно состоит в обеспечении подчинения чему-то. Однако сводить контроль просто к неким ограничениям, исключающим возможность действий, наносящих вред организации и заставляющих каждого вести себя строго дисциплинированно, - означало бы упустить из виду основную задачу управления.

Контроль - это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. По определению это систематическое отслеживание хода выполнения поставленных задач с одновременной коррекцией работы. Процесс контроля

состоит из установки стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Почему необходим контроль?

Сохранение курса. Руководители начинают осуществлять функцию контроля с того самого момента, когда они сформулировали цели и задачи и создали организацию. Контроль очень важен, если вы хотите, чтобы организация функционировала успешно. Без контроля начинается хаос, и объединить деятельность каких-либо групп становится невозможно. Важно и то, что уже сами по себе цели, планы и структура организации определяют направление ее деятельности, распределяя ее усилия тем или иным образом и направляя выполнение работ. Контроль, таким образом, является неотъемлемым элементом самой сущности всякой организации.

Неопределенность. Планы и организационные структуры - это лишь картины того, каким хотелось бы видеть будущее руководству. Множество разнообразных обстоятельств может воспрепятствовать тому, чтобы задуманное реализовалось. Изменения законов, социальных ценностей, технологий, условий конкуренции и других переменных величин окружающей среды могут превратить планы, вполне реальные в момент их формирования, через некоторое время в нечто совершенно недостижимое.

Кроме того, даже самые лучшие организационные построения имеют свои изъяны. Специализация и разделение труда, например, могут породить проблемы координации, трения между отдельными бригадами и рабочими группами, скучную работу с отсутствием мотивации. Структура, выглядящая привлекательно на бумаге и успешно использовавшаяся в другом месте и в другое время, может и не оправдать всех надежд, возлагающихся на нее руководством данной организации.

Еще одним фактором неопределенности, постоянно присутствующим в управлении, являются люди, выполняющие большинство работ в любой организации. Люди не компьютеры. Их нельзя запрограммировать на выполнение какой-либо задачи с абсолютной точностью. Несмотря на многочисленные недавние успехи в понимании механизма поведения людей в процессе трудовой деятельности, менеджеры еще очень далеки от того, чтобы сколько-нибудь связно и детально прогнозировать ответную реакцию работников на введение новых инструкций и команд, возложение дополнительных прав и обязанностей.

Кризисные ситуации. Ошибки и проблемы, возникающие при анализе ситуации внутри организации, переплетаются, если их вовремя не исправить, с ошибками в оценке будущих условий окружающей среды и поведения людей. По аналогии с этим, если вы ошиблись при подсчете ваших доходов и расходов, то из-за этого вы можете затем допустить еще более серьезную ошибку, неправильно выписав чек, и тем самым нанести серьезный ущерб своим друзьям, деловым партнерам или своей репутации в банковских кругах. Вероятность такого переплетения ошибок в организации весьма велика из-за высокой степени взаимозависимости видов деятельности.

Еще более распространенной является ситуация, при которой организация не гибнет, а существует, но постоянно переходит из одного кризиса в другой. Поразительно большое число достаточно опытных руководителей считает, что в их бизнесе такое состояние неизбежно. Они, конечно, чувствуют, что другие фирмы решают аналогичные проблемы как-то проще, без крайнего напряжения сил, но их собственные дела мчатся как дикий мустанг по краю пропасти, и нет ни времени, ни сил остановиться, оглянуться и отвернуть от края. На самом деле ничто не может быть более обманчивым, чем эта картина. Конечно, время от времени некая случайная ситуация может развиваться

слишком быстро, чтобы организация сразу могла зафиксировать ее и выработать линию поведения, но в большинстве случаев нет никакой необходимости постоянно прибегать к методам кризисного управления.

Функция контроля - это такая характеристика управления, которая позволяет выявить проблемы и скорректировать соответственно деятельность организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис, т.е. *упредить кризисную ситуацию*.

Одна из важнейших причин необходимости осуществления контроля состоит в том, что любая организация безусловно обязана обладать способностью вовремя фиксировать свои ошибки и исправлять их до того, как они повредят достижению целей организации.

И.Н.Герчикова [1] подчеркивает, что “контроль включает анализ достигнутых **результатов** (обратная связь) и выступает как исходный пункт нового цикла управления”.

Ниже приводится описание форм и функций управленческого контроля в интерпретации И.Н.Герчиковой.

Выполнение управленческих функций связано непосредственно с функцией контроля, без которого не могут реализовать себя в полной мере другие функции управления: планирование, организация, руководство и мотивация. Так, планирование должно постоянно учитывать реальные возможности и изменяющиеся условия функционирования и развития фирмы. Контроль призван обеспечивать правильную оценку реальной ситуации и тем самым создавать предпосылки для внесения корректив в запланированные показатели развития как отдельных подразделений, так и всей фирмы. Поэтому контроль выступает одним из главных инструментов выработки политики и принятия решений, обеспечивающих нормальное функционирование фирмы и достижение ею намеченных целей как в долгосрочной перспективе, так и в вопросах оперативного руководства.

В функцию контроля входят: сбор, обработка и анализ информации о фактических результатах хозяйственной деятельности всех подразделений фирмы, сравнение их с плановыми показателями, выявление отклонений и анализ причин этих отклонений; разработка мероприятий, необходимых для достижения намеченных целей. В связи с этим контроль рассматривается не только как фиксирование отклонений, но и как анализ причин отклонений и выявление возможных тенденций развития. Наличие отклонений в одном из звеньев может потребовать принятия срочных решений, касающихся оперативной деятельности конкретного подразделения.

Важной функцией управленческого контроля являются разработка стандартной системы отчетности, проверка этой отчетности и ее анализ как по результатам хозяйственной деятельности фирмы в целом, так и каждого отдельного подразделения. Поэтому осуществление функции контроля опирается в первую очередь на организацию системы учета и отчетности, включающей финансовые и производственные показатели деятельности и проведение их анализа.

Фирмы широко используют различные формы контроля: финансовый (как основа общего управленческого контроля), качества продукции, ценообразования и административный.

3.2. Структура контроля

В процедуре контроля есть три четко различимых этапа: выработка *стандартов* и критериев, сопоставление с ними реальных результатов и принятие необходимых корректирующих действий. На каждом этапе

реализуется комплекс различных мер.

Установление стандартов. Первый этап процедуры контроля демонстрирует, насколько близко, в сущности, слиты функции контроля и планирования. **Стандарты** - это конкретные цели, прогресс в отношении которых поддается измерению. Эти цели явным образом вырастают из процесса планирования. Все стандарты, используемые для контроля, должны быть выбраны из многочисленных целей и стратегий организации.

Стандарты устанавливаются не только организацией, но во многом органами государственного управления. Цели, которые могут быть использованы в качестве стандартов для контроля, отличаются две очень важные особенности. Они характеризуются наличием временных рамок, в которых должна быть выполнена работа, и конкретного критерия, по отношению к которому можно оценить степень выполнения работы. Примеры целей, которые можно использовать в качестве стандартов контроля: получить прибыль в размере 1 млн. долл. в планируемом году или уменьшить количество воздерживающихся от голосования на 3%. Конкретный критерий (в данном случае 1 млн. долл.) и определенный период времени (один год) называются *показателями результативности контроля*. Показатель результативности точно определяет то, что должно быть получено для того, чтобы достичь поставленных целей. Подобные показатели позволяют руководству сопоставить реально сделанную работу с запланированной и ответить на следующие важные вопросы: "Что мы должны сделать, чтобы достичь запланированных целей?" и "Что осталось не сделанным?" Так, например, если руководство обнаруживает, что за первые полгода прибыль фирмы составила только 400 тыс. долл., то оно понимает, что необходимо существенно поднять производительность, чтобы достичь намеченной цели: заработать 1 млн. долл. к концу года.

Относительно легко установить показатели результативности для таких величин как прибыль, объем продаж, стоимость материалов потому, что они поддаются количественному измерению. Но некоторые важные цели организаций выразить в цифрах невозможно.

Например, повышение морального уровня, рассматриваемое в качестве цели, выразить в числовых показателях очень трудно или зачастую вообще невозможно. Невозможно точно приписать тому или иному уровню морали численное значение или выразить его через эквивалентную сумму долларов. Но организации, работающие эффективно, стремятся обойти трудности, связанные с выражением целей в количественном виде, и им это удается. Так например, информацию о духовном уровне и состоянии работников можно получить посредством различного рода обследований и опросов. Более того, некоторые из этих, явно не поддающихся количественному измерению величин, можно представить в численном виде косвенно, измеряя некоторый показатель. Малое количество увольнений, например, обычно является проявлением удовлетворенности работой. Таким образом, количество увольнений может использоваться как показатель результативности при выработке стандартов в области удовлетворенности работой. Например, руководители высшего звена могут установить в качестве цели на следующий год уменьшение количества увольнений с 10 до 6%.

Опасность использования косвенных проявлений каких-либо величин вместо прямых измерений этих величин состоит в том, что на эти измеряемые косвенные проявления могут оказывать воздействие и совершенно другие переменные. Продолжая наш пример, отметим, что низкая частота увольнений может отражать не высокую степень удовлетворенности работой, а общее плохое состояние экономики. Другими словами, люди могут оставаться на

этой работе не потому, что их потребности здесь по-настоящему удовлетворяются, а потому, что они считают, что найти другую работу будет достаточно трудно. Менеджеру нужно все время быть настороже и научиться отделять симптомы от истинных причин. Существенно важно, чтобы руководители ясно осознавали, что в данной конкретной ситуации на результаты их действий будут оказывать влияние очень многие факторы.

Невозможность выразить показатель результативности непосредственно в количественной форме не должна служить оправданием (а зачастую именно так и бывает) того, чтобы не устанавливать контрольных стандартов в этой области вообще. Даже субъективный показатель, при условии, что осознается его ограниченность, лучше, чем ничего. Руководство не может эффективно осуществлять контроль без показателя результативности какого-либо типа. Неизбежным следствием отсутствия такого показателя является управление по наитию, которое фактически уже руководством и не является, а есть просто реакция на ситуацию, вышедшую из-под контроля. Ряд отлично управлявшихся по другим параметрам организаций столкнулись с очень серьезными проблемами из-за того, что не сумели установить показателя результативности в таких трудно поддающихся измерению областях как социальная ответственность и этика.

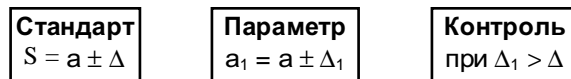
Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами. Второй этап процесса контроля состоит в сопоставлении реально достигнутых результатов с установленными стандартами. На этом этапе менеджер должен определить, насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям. При этом он или она принимают и еще одно очень важное решение: насколько допустимы или относительно безопасны обнаруженные отклонения от стандартов. На этой, второй стадии процедуры контроля, дается оценка, которая служит основой для решения о начале действий. Деятельность, осуществляемая на этой стадии контроля, зачастую является наиболее заметной частью всей системы контроля. Эта деятельность заключается в определении масштаба отклонений, измерении результатов, передаче информации и ее оценке.

А. Масштаб допустимых отклонений и принцип исключения. Показатель результативности дает четкую и ясную цель для направления усилий членов организации. Однако, за исключением ряда специальных случаев, организациям редко бывает необходимо ни на йоту не отклоняться от поставленной цели. На самом деле, одна из характерных черт хорошего стандарта системы контроля состоит в том, что в нем содержатся реалистичные допуски параметров цели.

Определение масштаба допустимых отклонений - вопрос кардинально важный. Если взят слишком большой масштаб, то возникающие проблемы могут приобрести грозные очертания. Но если масштаб взят слишком маленьким, то организация будет реагировать на очень небольшие отклонения, что весьма разорительно и требует много времени. Такая система контроля может парализовать и дезорганизовать работу организации и будет скорее препятствовать, чем помогать достижению целей организации. В подобных ситуациях достигается высокая степень контроля, но процесс контроля становится неэффективным. Типичным примером подобного рода может служить любая ситуация, при которой необходимо пройти через множество бюрократических инстанций, чтобы получить разрешение на что-либо. Многие правительственные программы были признаны неэффективными именно потому, что большая часть денег тратилась на управление программой и на обеспечение надлежащего контроля за ней, а не на реализацию самой сути программы.

Для того, чтобы быть эффективным, контроль должен быть экономным.

Выгоды от системы контроля должны перевешивать затраты на ее функционирование. Затраты на систему контроля состоят из затрат времени, расходуемого менеджерами и другими работниками на сбор, передачу и анализ информации, а также из затрат на все виды оборудования, используемого для осуществления контроля, и затрат на хранение, передачу и поиск информации, связанной с вопросами контроля. В коммерческой организации, если прибыль, возникающая при осуществлении контроля, меньше затрат на него, то такой контроль неэкономичен и непродуктивен. Один из способов возможного увеличения экономической эффективности контроля состоит в использовании *метода управления по принципу исключения*. Часто этот метод называется **принципом исключения**, и состоит он в том, что система контроля должна срабатывать только при наличии заметных отклонений от стандартов. Схематически это можно изобразить следующим образом:



Развивая этот принцип, отметим, что те действия, которые изначально имеют совершенно тривиальный характер, не следует даже и измерять.

Основная проблема, конечно, состоит в том, чтобы определить по-настоящему важные отклонения. Перевод их непосредственно в денежный эквивалент, хотя достаточно очевиден, но не всегда оправдан.

Б. Измерение результатов. Измерение результатов, позволяющих установить, насколько удалось соблюсти установленные стандарты, - это самый трудный и самый дорогостоящий элемент контроля. Для того, чтобы быть эффективной, система измерения должна соответствовать тому виду деятельности, который подвергается контролю. Вначале необходимо выбрать единицу измерения, причем такую, которую можно преобразовать в те единицы, в которых выражен стандарт. Так, если установленный стандарт - это прибыль, то измерение следует вести в долларах или процентах, в зависимости от формы выражения стандарта. Если контролируется неучастие в голосовании или увольнение с работы, то измерение должно вестись в процентах. В качестве общего правила можно отметить, что стандарт в специфической форме предопределяет те величины, которые впоследствии должны быть измерены.

Выбор подходящей единицы измерения - это зачастую наиболее легкая часть проведения контрольных измерений, обеспечивающих, как в конечном счете и весь контроль, достижение целей организации. Равно важно, чтобы скорость, частота и точность измерений тоже были согласованы с деятельностью, подлежащей контролю. Так например, фармацевтическая фирма должна осуществлять исключительно строгий и точный контроль за качеством своей продукции. Даже микроскопическое количество примесей может буквально убить покупателя. Поэтому система измерений при контроле качества продукции в фирме-производителе лекарств должна быть исключительно точной и действовать достаточно оперативно, чтобы отсортировать брак прежде, чем он уйдет с фабрики. Однако, несмотря на необходимость высококачественных измерений, производитель лекарств не может таким образом проверять большую часть своей продукции, поскольку такие измерения разрушают лекарства. Если проводить измерения чрезмерно часто, то это будет очень дорого, и лишь немногие позволят себе купить такой дорогой товар. Все эти эффекты прямо противоположны тем социальным и финансовым целям, которые ставят перед собой

фармацевтические фирмы. Поэтому эти фирмы подвергают полной проверке лишь отдельные выборки образцов лекарств из каждой партии. Другими словами, измерения проводятся лишь настолько часто, чтобы обеспечить высокую вероятность безопасности покупателей.

Однако любая система сбора и обработки информации относительно дорога. Стоимость проведения измерений зачастую является наиболее крупным элементом затрат во всем процессе контроля. Часто именно этот фактор определяет, а стоит ли вообще осуществлять контроль. Поэтому, в частности, из-за высокой стоимости измерений, менеджер должен избегать искушения измерить все и как можно точнее. Если проводить измерения подобным образом, то затраты на систему контроля будут столь велики, что ее стоимость превзойдет возможные доходы от ее применения. В коммерческой деятельности цель проведения измерений состоит в увеличении прибыли, а не в том, чтобы точно установить, что же происходит на самом деле.

В. Передача и распространение информации. Распространение информации играет ключевую роль в обеспечении эффективности контроля. Для того, чтобы система контроля действовала эффективно, необходимо обязательно довести до сведения соответствующих работников организации как установленные стандарты, так и достигнутые результаты. Подобная информация должна быть точной, поступать вовремя и доводиться до сведения ответственных за соответствующий участок работников в виде, легко позволяющем принять необходимые решения и действия. Желательно также быть полностью уверенным, что установленные стандарты хорошо поняты сотрудниками. Это означает, что должна быть обеспечена эффективная связь между теми, кто устанавливает стандарты, и теми, кто должен их выполнять.

За последние годы достигнуты очень большие успехи в распространении информации, имеющей исключительно количественный характер. Сейчас менеджер имеет возможность получить важную информацию в синтезированном виде с уже проведенными необходимыми сопоставлениями почти в момент поступления исходных данных. Некоторые специалисты полагают, что новые средства обработки контрольной информации с исключительно высокой скоростью открывают сегодня возможности создания гигантских организаций. Конечно, сегодня нет ни одной крупной организации, в которой для целей контроля не использовались бы компьютеры.

Г. Оценка информации о результатах. Заключительная стадия этапа сопоставления заключается в оценке информации о полученных результатах. Менеджер должен решить, та ли, что нужно, информация получена, и важна ли она. Важная информация - это такая информация, которая адекватно описывает исследуемое явление и существенно необходима для принятия правильного решения.

Иногда оценка информации определяется политикой организации. Руководство банка может, например, потребовать от сотрудника, ведающего кредитами, отказать клиенту, если его задолженность превысила определенный процент его доходов или активов. Во многих случаях мерой может служить масштаб допустимых отклонений, установленный ранее. Зачастую, однако, менеджеры должны давать личные оценки и интерпретировать значимость полученной информации, а также устанавливать корреляцию запланированных и фактически достигнутых результатов. При этом менеджер должен принимать в расчет риск и другие факторы, определяющие выбор того или иного решения. Цель этой оценки состоит в том, чтобы принять решение - необходимо ли действовать, и если да, то как.

Действия. После вынесения оценки процесс контроля переходит на третий этап. Менеджер должен выбрать одну из трех линий поведения: ничего

не предпринимать, устранить отклонение или пересмотреть стандарт.

1. *Ничего не предпринимать.* Основная цель контроля состоит в том, чтобы добиться такого положения, при котором процесс управления организацией действительно заставлял бы ее функционировать в соответствии с планом. К счастью, дела не всегда идут плохо. Если сопоставление фактических результатов со стандартами говорит о том, что установленные цели достигаются, лучше всего ничего не предпринимать. В управлении нельзя, однако, рассчитывать на то, что случившееся один раз, повторится снова. Даже наиболее совершенные методы должны подвергаться изменениям. Так, например, если система контроля показала, что в каком-то элементе организации все идет хорошо, необходимо продолжать измерять результаты, повторяя цикл контроля.

2. *Устранить отклонения.* Система контроля, которая не позволяет устранить серьезные отклонения прежде, чем они перерастут в крупные проблемы, бессмысленна. Естественно, что проводимая корректировка должна концентрироваться на устранении настоящей причины отклонения. В идеале стадия измерений должна показывать масштаб отклонения от стандарта и точно указывать его причину. Это сопряжено с необходимостью эффективной процедуры принятия решений. Поскольку, однако, большая часть работы в организации является результатом объединенных усилий групп людей, то абсолютно точно определить корни той или иной проблемы не всегда представляется возможным. Смысл корректировки во всех случаях состоит в том, чтобы понять причины отклонения и добиться возвращения организации к правильному образу действий.

Важно подчеркнуть, что причиной возникающих проблем может быть любая переменная величина и что вклад в отклонение полученных результатов от желаемых может давать сочетание различных факторов. Естественно, что менеджер не может выбрать какое-то одно корректирующее действие только потому, что оно решает только что возникшую проблему. Прежде, чем выбирать корректирующее действие, необходимо взвесить все, имеющие отношения к данной проблеме, внутренние переменные и их взаимосвязи. Поскольку все подразделения организации так или иначе связаны между собой, любое крупное изменение в одном из них затронет всю организацию. Вот почему менеджер должен вначале убедиться, что предпринимаемое им корректирующее действие не создаст дополнительных трудностей, но поможет их разрешить.

3. *Пересмотреть стандарты.* Не все заметные отклонения от стандартов следует устранять. Иногда сами стандарты могут оказаться нереальными, потому что они основываются на планах, а планы - это лишь желаемое будущее. При пересмотре планов должны пересматриваться и стандарты.

Часто случается так, что система контроля указывает на необходимость пересмотра планов. Если, например, почти все коммивояжеры превышают свои **квоты** на 50%, то, видимо, это - слишком низкая квота, и она не может служить стандартом приемлемой результативности. Успешно действующие организации зачастую вынуждены пересматривать свои стандарты в сторону повышения. Кроме того, временами оказывается, хотя это и не должно происходить слишком часто, - что планы составлены чересчур оптимистично. Поэтому стандарты подчас надо пересматривать и в сторону понижения. Стандарты, требования которых выполнить очень трудно, фактически, делают тщетными стремления рабочих и менеджеров достичь сформулированных целей и сводят на нет всю мотивацию. Как и в случае с корректирующими действиями различного типа, необходимость радикального пересмотра стандартов (в сторону повышения или понижения) может служить симптомом

проблем, возникших либо в процессе собственно контроля, либо в процессе планирования. На рис. 4 дана полная модель процесса контроля.

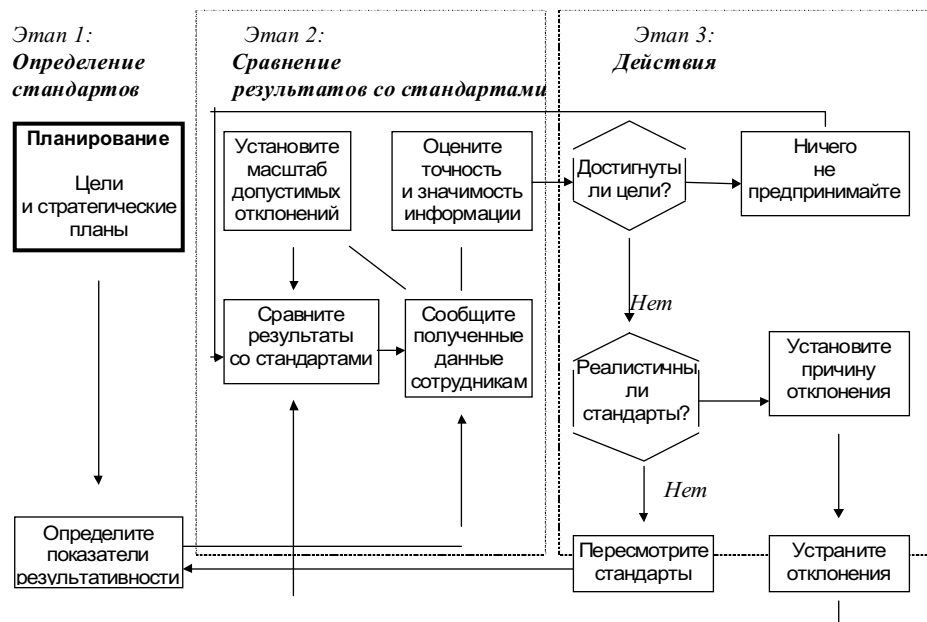


Рис. 4. Модель процесса контроля

3.3. Области контроля

Контроль - это критически важная и сложная функция управления. Одна из важнейших особенностей контроля, которую следует учитывать в первую очередь, состоит в том, что контроль должен быть всеобъемлющим. Контроль не может оставаться прерогативой исключительно менеджера, назначенного "контролером", и его помощников. Каждый руководитель, независимо от своего ранга, должен осуществлять контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей, даже если никто ему специально этого не поручал.

Исходя из этого, при построении системы контроля на предприятии следует ответить на несколько вопросов. Вот некоторые из них: Все ли процессы будут охвачены контролем? Какие параметры должны контролироваться? С какой частотой будет происходить контроль? Какие формы и методы контроля будут применяться? Например, экономические процессы требуют контроля на всех стадиях: от составления годового финансового плана до сдачи отчетного бухгалтерского баланса. При этом контролируются параметры различных уровней: от составляющих экономического потенциал фирмы (активы, продажи, валовая и чистая прибыль и т.д.) до структуры использования прибыли и статей себестоимости отдельных видов продукции. Одним из инструментов контроля в этом направлении служит анализ

хозяйственной деятельности, часто совпадающий по периодичности со сдачей бухгалтерской отчетности. Здесь нелишне напомнить, что грамотный и полный анализ является базой качественного планирования.

В области материальных ресурсов контроль осуществляется как на стадии материально-технического снабжения, так на стадии производства и стадии сбыта. Все эти стадии производственного процесса, связанные с материальными ресурсами - прерогатива логистики, как отдельного направления управленческой деятельности. Параметры, контролируемые на каждой стадии, отражают изменения, происходящие с предметом труда в производственном процессе. Например, на этапе материально-технического снабжения контролируются физические (количественные и качественные) параметры сырья и материалов, комплектующих изделий, связанные с запланированным объемом выпуска готовой продукции; на этапе производства контролю подлежат складские запасы, физические показатели полуфабрикатов, деталей и блоков, переходящих с одного производственного участка на другой по технологической цепочке; готовая продукция контролируется как с точки зрения физических показателей в целом, так и по месту нахождения: склад, товары в пути, изделия, отгруженные потребителю и т.п.

Трудовые, или человеческие, ресурсы контролируются как кадровой службой, так и руководителями подразделений или специальными лицами в них. Аспекты контроля персонала сопряжены с процессами, в которых участвуют работники фирмы: на этапе приема на работу (найма) контроль требуемых качеств потенциальных работников регламентируется требованиями, излагаемыми в объявлении о приеме на работу, проверкой соответствующих документов, испытаниями и тестированием; в течение всего трудового процесса контролируется отношение к дисциплине, рост квалификации, состояние здоровья, переход из подразделения в подразделение и т.д.

Важнейшим направлением контроля на предприятии является *контроль качества* выпускаемой продукции (выполнения работ, оказания услуг). Поскольку **качество** есть "характеристика объектов, обнаруживающаяся в совокупности их свойств", то контролировать необходимо отсутствие дефектов при исполнении, надежность при эксплуатации, и новизну и технический уровень изделия. Из этого следует, что необходимо создавать комплексную систему контроля качества, предусматривающую проверку качества продукта (и его составляющих) на всех стадиях - от проектирования до самой последней операции изготовления. Например, в США контроль качества в масштабах всей фирмы возложен на центральную службу контроля качества (или обеспечения качества), в функции которой входит разработка качественных показателей по всем видам выпускаемой продукции, методов проверки качества и порядка проведения испытаний, выяснение причин возникновения дефектов и брака и условий их устранения. Служба контроля осуществляет свою деятельность в тесном контакте с соответствующими службами в производственных отделениях, а также с заводскими службами контроля качества (или отделами технического контроля - ОТК).

Основные принципы управления качеством в фирмах США можно обобщить следующими положениями.*

1. Работа, направленная на повышение качества, должна выступать обязательной составной частью стратегии фирмы.
2. В управлении качеством главное не контроль, а бездефектная работа.
3. Поставщики должны быть партнерами (долгосрочные контракты, работа

* См. *Грейсон Дж. Младший, О'Делл К.* Американский менеджмент на пороге XXI века / Пер. с англ. - М.: Экономика, 1991.).

“с колес”, поставка “точно в срок”).

4. Постоянное повышение квалификации работников.

3.4. Виды контроля

Контроль есть фундаментальный элемент процесса управления. Ни планирование, ни создание организационных структур, ни мотивацию нельзя рассматривать полностью в отрыве от контроля. Действительно, фактически все они являются неотъемлемыми частями общей системы контроля в данной организации. В самом деле: невозможно контролировать то, что не запланировано, и бессмысленно что-либо планировать, не будучи уверенным в контроле, т.е. в возможности удостовериться в нужном результате, влияя на результат. Это обстоятельство станет более понятным после того, как мы познакомимся с тремя основными видами контроля: предварительным, текущим и заключительным. По форме осуществления все эти виды контроля схожи, так как имеют одну и ту же цель: способствовать тому, чтобы фактически получаемые результаты были как можно ближе к требуемым. Различаются они только временем осуществления.

Предварительный контроль. Контроль напоминает айсберг, большая часть которого, как известно, скрыта под водой. Некоторые наиболее важные виды контроля данной организации могут быть замаскированы среди других функций управления. Так, хотя планирование и создание организационных структур редко относят к процедуре контроля, они, как таковые, позволяют осуществлять предварительный контроль над деятельностью организации. Этот вид контроля называется предварительным потому, что осуществляется до фактического начала работ.

Основными средствами осуществления предварительного контроля является реализация (не создание, а именно реализация) определенных правил, процедур и линий поведения. Поскольку правила и линии поведения вырабатываются для обеспечения выполнения планов, то их строгое соблюдение - это способ убедиться, что работа развивается в заданном направлении. Аналогично, если писать четкие должностные инструкции, эффективно доводить формулировки целей до подчиненных, набирать в административный аппарат управления квалифицированных людей, все это будет увеличивать вероятность того, что организационная структура будет работать так, как задумано. В организациях предварительный контроль используется в трех ключевых областях - по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам.

Человеческие ресурсы. Предварительный контроль в области человеческих ресурсов достигается в организациях за счет тщательного анализа тех деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения тех или иных должностных обязанностей и отбора наиболее подготовленных и квалифицированных людей. Для того, чтобы убедиться, что принимаемые работники окажутся в состоянии выполнить порученные им обязанности, необходимо установить минимально допустимый уровень образования или стаж работы в данной области и проверить документы и рекомендации, представляемые нанимаемым. Существенно повысить вероятность привлечения и закрепления в составе организации компетентных работников можно также путем установления справедливых размеров выплат и компенсаций, проведения психологических тестов, а также при помощи многочисленных собеседований с работником в период перед его наймом.

* Система разработана в Японии и осуществляется при помощи информационных карточек “Канбан”, регулирующих количество произведенной на каждой стадии производства продукции.

Во многих организациях предварительный контроль человеческих ресурсов продолжается и после их найма, в ходе курса обучения. Обучение позволяет установить, что же дополнительно нужно добавить и руководящему составу, и рядовым исполнителям к уже имеющимся у них знаниям и навыкам, прежде чем они приступят к фактическому исполнению своих обязанностей. Курс предварительного обучения повышает вероятность того, что нанятые работники будут трудиться эффективно.

Материальные ресурсы. Очевидно, что сделать высококачественную продукцию из плохого сырья невозможно. Поэтому промышленные фирмы устанавливают обязательный предварительный контроль используемых ими материальных ресурсов. Контроль осуществляется путем выработки стандартов минимально допустимых уровней качества и проведения физических проверок соответствия поступающих материалов этим требованиям. Один из способов предварительного контроля в этой области состоит в выборе такого поставщика, который убедительно доказал свои возможности поставлять материалы, соответствующие техническим условиям. К методам предварительного контроля материальных ресурсов относится также обеспечение их запасов в организации на уровне, достаточном для того, чтобы избежать дефицита.

Финансовые ресурсы. Важнейшим средством предварительного контроля финансовых ресурсов является бюджет, который позволяет также осуществить функцию планирования. Бюджет является механизмом предварительного контроля в том смысле, что он дает уверенность: когда организации потребуются наличные средства, эти средства у нее будут. Бюджеты устанавливают также предельные значения затрат и не позволяют тем самым какому-либо отделу или организации в целом исчерпать свои наличные средства до конца.

Текущий контроль. Как это собственно следует из его названия, текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Чаще всего его объектом являются подчиненные сотрудники, а сам он традиционно является прерогативой их непосредственного начальника. Регулярная проверка работы подчиненных, обсуждение возникающих проблем и предложений по усовершенствованию работы позволит исключить отклонения от намеченных планов и инструкций. Если же позволить этим отклонениям развиваться, они могут перерасти в серьезные трудности для всей организации.

Текущий контроль не проводится буквально одновременно с выполнением самой работы. Скорее, он базируется на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы, направленной на достижение желаемых целей. Для того, чтобы осуществлять текущий контроль таким образом, аппарату управления необходима обратная связь. *Обратная связь* в том смысле, в каком этот термин будет использоваться здесь, - это данные о полученных результатах. Простейшим примером обратной связи является сообщение начальника подчиненным о том, что их работа неудовлетворительна, если он видит, что они делают ошибки.

Заключительный контроль. При текущем контроле используется обратная связь в ходе проведения самих работ для того, чтобы достичь требуемых целей и решить возникающие проблемы прежде, чем это потребует слишком больших затрат. В рамках заключительного контроля обратная связь используется после того, как работа выполнена. Либо сразу по завершению контролируемой деятельности, либо по истечении определенного заранее периода времени фактически полученные результаты сравниваются с требуемыми.

Хотя заключительный контроль осуществляется слишком поздно, чтобы отреагировать на проблемы в момент их возникновения, тем не менее, по

мнению У.Ньюмена*, он имеет две важные функции. Одна из них состоит в том, что заключительный контроль дает руководству организации информацию, необходимую для планирования, в случае если аналогичные работы предполагается проводить в будущем. Сравнивая фактически полученные и требовавшиеся результаты, руководство имеет возможность лучше оценить, насколько реалистичны были составленные им планы. Эта процедура позволяет также получить информацию о возникших проблемах и сформулировать новые планы так, чтобы избежать этих проблем в будущем. Вторая функция заключительного контроля состоит в том, чтобы способствовать мотивации. Если руководство организации связывает мотивационные вознаграждения с достижением определенного уровня результативности, то очевидно, что фактически достигнутую результативность надо измерять точно и объективно. По словам У.Ньюмена, измерять результативность и давать соответствующие вознаграждения необходимо "для того, чтобы сформулировать будущие ожидания о существовании тесной связи между фактическими результатами и вознаграждением".

Контроль не только позволяет выявлять проблемы и реагировать на них так, чтобы достигнуть намеченных целей, но и помогает руководству решить, когда нужно вносить радикальные изменения в деятельность организации.

Иной аспект классификации контроля раскрывает И.Н.Герчикова [1].

Система централизованного контроля позволяет поддерживать определенное сочетание централизации и децентрализации в управлении, поскольку предусматривает передачу контроля за оперативной деятельностью низовых звеньев (производственных отделений, дочерних компаний, заводов) руководителям соответствующих подразделений.

На этом уровне осуществляется контроль за соответствием хозяйственных результатов показателям, запланированным в текущем бюджете; производится сравнение объема фактических и планируемых продаж; анализируются изменение доли фирмы на рынке как в целом, так и по отдельным продуктам и сегментам рынка, состояние портфеля заказов. Такой контроль обычно называют *оперативным* контролем (а также *административным*, или *тактическим*) в отличие от *общего*, *стратегического контроля*. Оперативный контроль призван систематически следить за обеспечением выполнения намеченной текущим планированием производственной программы, поэтому его, как правило, объединяют с планированием в единую функцию оперативного управления. В то же время общий управленческий контроль направлен на решение стратегических задач и достижение намеченных целей путем наиболее эффективного использования имеющихся ресурсов и тесно связан с перспективным планированием. Поэтому общий управленческий контроль требует централизации, в то время как оперативный контроль - децентрализации.

3.5. Поведенческие аспекты контроля

Люди являются неотъемлемым элементом контроля, как, впрочем, и всех других стадий управления. Поэтому при разработке процедуры контроля менеджер должен принимать во внимание поведение людей.

Конечно, то обстоятельство, что контроль оказывает сильное и непосредственное воздействие на поведение, не должно вызывать никакого удивления. Менеджеры часто намеренно делают процесс контроля нарочито видимым, чтобы оказать воздействие на поведение сотрудников и заставить

* Ньюмен Уильям - профессор Высшей школы бизнеса при Колумбийском университете.

их направить свои усилия на достижение целей организации. Так, например, каждого банковского служащего, осуществляющего какие-либо сделки, совершенно недвусмысленно предупреждают, что каждый доллар банка должен проходить по счетам каждый день. Денежные расчеты часто проверяются и перепроверяются старшими служащими, как об этом и говорилось в предупреждении. Аналогично, никто не делает секрета из регулярных проверок качества изделий на заводах. Те сотрудники фирм, которые обладают правом выдавать кредиты или подписывать чеки, твердо знают, что вся финансовая отчетность будет тщательно проверена независимыми аудиторами.

Идея, лежащая в основе желания сделать процесс контроля наглядным и видимым, состоит не в том, чтобы зафиксировать ошибки или мошенничество, а в том, чтобы предотвратить их. Менеджеры надеются, что сотрудники, зная о том, что контроль существует и действует эффективно, будут сознательно стараться избегать ошибок, сомнительных сделок и т.п. В свою очередь, это увеличивает возможности контроля максимально сближать реальные результаты с намеченными.

Возможные негативные явления. К сожалению, хотя большинство менеджеров хорошо знает о том, что процесс контроля может быть использован для оказания положительного воздействия на поведение сотрудников, некоторые забывают о возможностях контроля вызывать непреднамеренные срывы в поведении людей. Эти негативные явления часто являются побочными результатами наглядности действия системы контроля.

Поведение, ориентированное на контроль. Сотрудники организации обычно знают, что для оценки результативности их деятельности руководство применяет различные методы контроля. Они знают, что их ошибки и достижения в тех областях, где руководство установило стандарты и наиболее последовательно выполняет процедуру контроля, послужат со всей очевидностью основанием для распределения вознаграждений и наказаний. Поэтому, если сказать, что подчиненные обычно делают то, что начальство хочет увидеть от них при проверке, будет чаще всего правдой.

Такой тип поведения называется *поведением, ориентированным на контроль*. Необходимо тщательно спроектировать систему контроля с учетом подобных эффектов, иначе она будет направлять сотрудников на то, чтобы хорошо выглядеть при проведении контрольных измерений, а вовсе не на то, чтобы достичь целей организации.

Получение непригодной информации. Другой потенциальный поведенческий эффект контроля заключается в том, что он может побуждать людей выдавать организации непригодную информацию. Так например, выдвигая новый проект или предлагая новый бюджет, менеджеры могут переоценить объем необходимых ресурсов и недооценить объем возникающих доходов. Если руководство высшего звена по привычке уменьшает бюджетные заявки в ходе их анализа (это один из видов контроля), то завышение заявок увеличивает вероятность того, что нижестоящие менеджеры получают именно те суммы, которые им действительно нужны. Кроме того, если деятельность менеджеров оценивается по тому, насколько хорошо они укладываются в бюджетные рамки, то запрашивая денег больше, чем нужно, они оставляют себе некоторую лазейку. Такие менеджеры могут совершать ошибки, но в то же время формально их деятельность будет оцениваться достаточно высоко. Аналогично менеджеры могут стараться устанавливать заниженные цели, увеличивая вероятность реального их достижения и получения вознаграждения в период подведения итогов. Проблема, возникающая в этих случаях, состоит в том, что контролеры не знают, сколько и каких ресурсов надо затратить и

каких целей организация может достичь на самом деле. Все это может привести к тому, что будут упущены важные возможности для развития организации.

3.6. Эффективность контроля

У. Ньюмен сформулировал несколько рекомендаций для менеджеров, которые хотели бы избежать непреднамеренного негативного воздействия контроля на поведение сотрудников и, таким образом, повысить его эффективность. Эти рекомендации таковы.

УСТАНАВЛИВАЙТЕ ОСМЫСЛЕННЫЕ СТАНДАРТЫ, ВОСПРИНИМАЕМЫЕ СОТРУДНИКАМИ. Люди должны чувствовать, что стандарты, используемые для оценки их деятельности, действительно достаточно полно и объективно отражают их работу. Кроме того, они должны понимать, чем и как они помогают своей организации в достижении ее интегральных целей. Если же сотрудники видят, что установленные стандарты контроля не полны и не объективны или же попросту “ловят блох”, то они могут игнорировать их и сознательно нарушать или же будут испытывать усталость и разочарование.

УСТАНАВЛИВАЙТЕ ЖЕСТКИЕ, НО ДОСТИЖИМЫЕ СТАНДАРТЫ. При разработке мер контроля важно принять во внимание мотивацию. Четкий и ясный стандарт часто создает мотивацию уже тем, что точно говорит работникам, чего же ждет от них организация. Однако, согласно мотивационной теории ожидания, можно мотивировать людей на работу для достижения только тех целей, которые они склонны считать реальными. Таким образом, если стандарт воспринимается как нереальный или несправедливо высокий, то он может разрушить мотивы работников. Аналогично, если стандарт установлен на столь низком уровне, что достичь его не составляет никакого труда, это обстоятельство может оказывать демотивирующее воздействие на людей с высоким уровнем потребностей в достижении высоких результатов. Хороший менеджер чувствует разницу в потребностях и возможностях подчиненных и устанавливает стандарты с учетом этих различий.

УСТАНАВЛИВАЙТЕ ДВУСТОРОННЕЕ ОБЩЕНИЕ. Если у подчиненного возникают какие-либо проблемы с системой контроля, то у него должна быть возможность открыто обсудить их, не опасаясь, что руководство обидится на это. У. Ньюмен считает, что любой руководитель, осуществляющий контроль в организации, - от президента до бригадира - должен откровенно обсудить со своими подчиненными, какие значения ожидаемых результатов будут применяться в качестве стандартов в каждой области контроля. Подобное общение должно увеличивать вероятность того, что работники точно поймут истинную цель контроля и помогут установить скрытые упущения в системе контроля, неочевидные для ее создателей из высшего руководства фирмы.

ИЗБЕГАЙТЕ ЧРЕЗМЕРНОГО КОНТРОЛЯ. Руководство не должно перегружать своих подчиненных многочисленными формами контроля, иначе это будет поглощать все их внимание, и приведет к полному беспорядку и краху. Основной вопрос, который надо задавать при введении того или иного типа контроля, следующий: “Необходимо ли это для того, чтобы предотвратить или предупредить значительные отклонения от желаемых результатов?” Кроме того, контролеры-руководители не должны проверять работу чаще и тщательнее, чем это необходимо. Иначе, по понятным причинам, это может просто раздражать.

ВОЗНАГРАЖДАЙТЕ ЗА ДОСТИЖЕНИЕ СТАНДАРТА. Если руководство организации хочет, чтобы сотрудники были мотивированы на полную самоотдачу в интересах организации, оно должно справедливо вознаграждать их за достижение установленных стандартов результативности. Согласно

теории ожидания существует четкая взаимосвязь между результативностью и вознаграждением. Если работники не ощущают такой связи или чувствуют, что вознаграждение несправедливо, то их производительность в будущем может упасть.

В качестве сравнения любопытна схема выбора стиля контроля, приводимая В.В. Глуховым [5]. В ней отражается увязка общего управленческого стиля и микроклимата организации со стратегией контроля. Модифицированный вариант схемы дается на рис. 5.

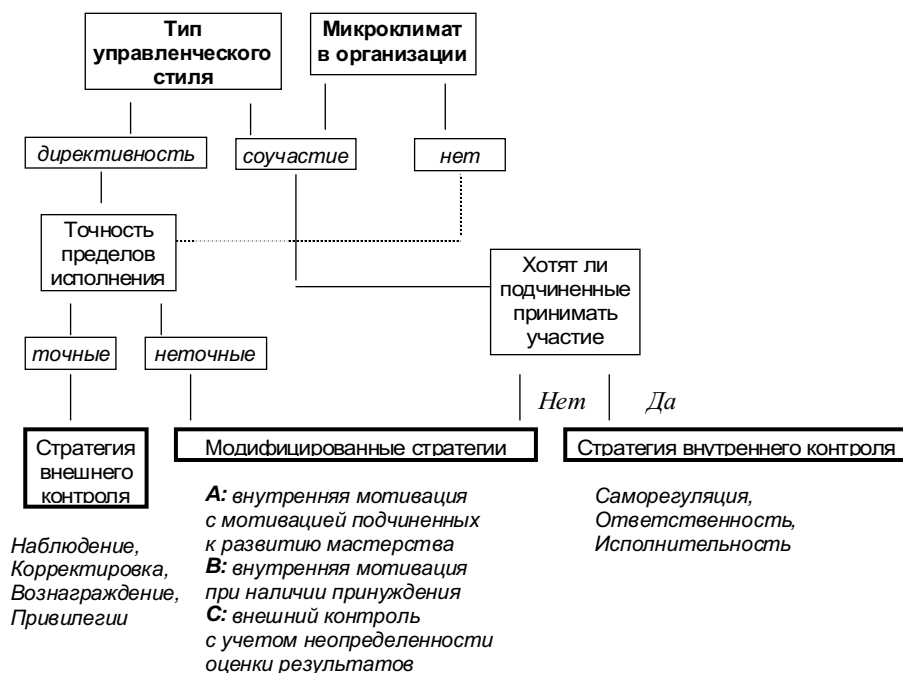


Рис. 5. Выбор стиля контроля

Поведение людей, естественно, не единственный фактор, определяющий эффективность контроля. Для того, чтобы контроль мог выполнить свою истинную задачу, т.е. обеспечить достижение целей организации, он должен обладать несколькими важными свойствами.

Стратегическая направленность контроля. Для того, чтобы быть эффективным, контроль должен иметь стратегический характер, т.е. отражать общие приоритеты организации и поддерживать их. Относительная сложность оценки какого-либо вида деятельности в количественном выражении или измерения ее результативности по принципу “затрата – эффект” никогда не должна служить критерием для решения - вводить или не вводить механизм контроля. Деятельность в областях, которые не имеют стратегического значения, следует измерять не очень часто, и о полученных результатах можно никому и не сообщать до тех пор, пока отклонения не станут необычно большими. Абсолютный контроль над обычными операциями (такими как

мелкие расходы) не имеет смысла и будет только отвлекать силы от более важных целей.

Ориентация на результаты. Конечная цель контроля состоит не в том, чтобы собрать информацию, установить стандарты и выявить проблемы, а в том, чтобы решить задачи, стоящие перед организацией. Проведение измерений и оповещение об их результатах важны только как средства достижения этой цели. Если вы хотите сделать контроль эффективным, вы должны тщательно следить за тем, чтобы эти самоочевидные средства контроля не заняли более важного места, чем подлинные цели организации.

Таким образом, контроль можно назвать эффективным только тогда, когда организация фактически достигает желаемых целей и в состоянии сформулировать новые цели, которые обеспечат ее выживание в будущем.

Соответствие делу. Для того, чтобы быть эффективным, контроль должен соответствовать контролируемому виду деятельности. Он должен объективно измерять и оценивать то, что действительно важно. Неподходящий механизм контроля может скорее маскировать, а не собирать критически важную информацию. Так, например, общепринято оценивать эффективность торговли путем установки некоторой квоты и сопоставления с нею реального объема продаж в долларах. Но это может привести фирму прямо к огромным потерям, потому что на самом деле успех определяется не объемом продаж, а уровнем прибылей.

Своевременность контроля. Для того, чтобы быть эффективным, контроль должен быть своевременным. Своевременность контроля заключается не в исключительно высокой скорости или частоте его проведения, а во временном интервале между проведением измерений или оценок, который адекватно соответствует контролируемому явлению. Значение наиболее подходящего временного интервала такого рода определяется с учетом временных рамок основного плана, скорости изменений и затрат на проведение измерений и распространение полученных результатов.

Помимо этого, важнейшей целью контроля остается устранение отклонений прежде, чем они примут серьезные размеры. Таким образом, система эффективного контроля - это система, которая дает нужную информацию нужным людям до того, как разовьется кризис.

Гибкость контроля. Если нечто непредвиденное можно спрогнозировать, то контроль становится ненужным. Контроль, как и планы, должен быть достаточно гибким и приспосабливаться к происходящим изменениям. Незначительные изменения планов редко бывают сопряжены с необходимостью серьезных изменений в системе контроля.

Простота контроля. Как правило, наиболее эффективный контроль - это простейший контроль с точки зрения тех целей, для которых он предназначен. Простейшие методы контроля требуют меньших усилий и более экономичны. Но самое важное состоит в том, что, если система контроля слишком сложна и люди, взаимодействующие с ней, не понимают и не поддерживают ее, - такая система контроля не может быть эффективной. Избыточная сложность ведет к беспорядку, являющемуся синонимом потери контроля над ситуацией. Для того, чтобы быть эффективным, контроль должен соответствовать потребностям и возможностям людей, взаимодействующих с системой контроля и реализующих ее.

Существует много примеров организаций, затративших большие средства на разработку изощренных методов контроля, которые, однако, никогда не применялись, потому что были слишком сложны для людей, призванных их применять.

Экономичность контроля. Очень редко стремятся достичь при помощи контроля полного совершенства в работе организации, поскольку

прогрессирующие усовершенствования и улучшения на последних этапах требуют непропорционально больших затрат усилий и средств. Так, например, количество отгрузок продукции, получаемых какой-либо обычной фирмой, почти наверняка не очень велико. И поэтому, если только груз не очень ценный или если его достаточно легко подсчитать, лучше оприходовать всю поставку в целом и примириться с возможными хищениями, чем проверять содержание каждого ящика - это будет стоить очень дорого.

Никогда не следует забывать, что все затраты, совершаемые организацией, должны приводить к увеличению ее преимуществ и доходов. Затраты средств должны приближать организацию к поставленным целям. Таким образом, если суммарные затраты на систему контроля превосходят создаваемые ею преимущества, организации лучше не использовать эту систему контроля вообще или же ввести менее тщательный контроль.

Контроль на международном уровне. Когда организации осуществляют свой бизнес на зарубежных рынках, функция контроля приобретает дополнительную степень сложности. Поскольку при выходе на международный уровень количество целей в предпринимательской деятельности значительно увеличивается, то контроль в этом случае осуществлять труднее. Менеджеры должны не только устанавливать стандарты, измерять результативность и предпринимать корректирующие действия для своего бизнеса внутри страны, но и осуществлять аналогичные операции для своего международного бизнеса. Очевидно, что, чем более глобален их бизнес, тем труднее осуществлять функцию контроля.

Дополнительный фактор, осложняющий ситуацию с контролем, связан с возможными коммуникационными проблемами, возникающими между центральной штаб-квартирой корпорации и ее филиалами и дочерними фирмами. Подобные проблемы могут возникать из-за географической удаленности, языковых и культурных барьеров. Так, американский стиль контроля состоит в том, чтобы выбрать ряд сотрудников и возложить на них ответственность за достижение целей и проведение программ. В рамках мексиканской культуры ответственность воспринимается как нечто фатальное. Если менеджер-американец скажет менеджеру-мексиканцу из мексиканского отделения фирмы, что тот несет личную ответственность за неудачу, то нанесет ему этим серьезное оскорбление. Более того, по мнению профессора А. Фатака, "детальное информирование, которое является элементом некоторых систем жесткого контроля, неприемлемо с точки зрения ряда национальных культур".

Менеджерам, которые осуществляли контроль в бизнесе и столкнулись с проблемами при решении этих задач на международном уровне, можно посоветовать воспользоваться следующими приемами: 1) периодически проводите совещания в штаб-квартире фирмы с соответствующим персоналом зарубежных отделений и филиалов; 2) осуществляйте визиты руководства центрального офиса корпорации в зарубежные филиалы и дочерние компании; 3) назначайте на работу в зарубежные филиалы менеджеров из центральной штаб-квартиры; 4) требуйте предоставления отчетов из зарубежных отделений в штаб-квартиру фирмы с детальным описанием результатов деятельности по отдельным направлениям работ; 5) осуществляйте различные виды бюджетно-финансового контроля.

Наконец, многонациональные фирмы должны применять и финансовые, и нефинансовые меры контроля. К нефинансовым характеристикам, подлежащим контролю, относится доля продукции фирмы на рынке, производительность труда, образ фирмы в стране и в обществе, моральный уровень сотрудников, взаимоотношения с профсоюзами и с правительством принимающей страны.

4. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

4.1. Виды управленческих решений

Давайте вначале определим содержание *управленческих решений*. Если обратиться к словарю, то можно прочесть, что **решение** - это "акт выработки окончательного суждения" [Осуществление творческого замысла; сам такой замысел.]. Применительно к управленческим решениям это означает "выбрать определенный курс действий из возможных альтернатив".

Ни один человек, взрослея, не может не познать на практике процесс принятия решений. Как способность к коммуникациям, так и способность принимать решения, - это умение, развиваемое с опытом. Каждый из нас в течение дня принимает сотни, а на протяжении жизни - многие тысячи решений. Решение - это выбор альтернативы.

Под **управленческим решением** можно понимать обдуманый вывод о необходимости осуществить какие-то действия, прямо или косвенно связанные с достижением целей, стоящих перед организацией и ее членами, либо наоборот, воздержаться от них. Необходимость принятия решений обусловлена существованием связанных с ее деятельностью **проблем**, то есть сложных теоретических вопросов или практических ситуаций, характеризующихся разрывом между тем, что есть и тем, что должно быть. Например, такой разрыв может существовать между ожиданиями по отношению к организации со стороны ее членов, деловых партнеров, общества в целом и ее способностью эти ожидания удовлетворить.

Проблемы всегда имеют определенное содержание (что?); связаны с каким-то конкретным местом (где?); временем возникновения и разрешения, частотой повторяемости (когда?); количественными параметрами (сколько?); кругом лиц, так или иначе причастных к ним (кто?). Эти лица могут быть виновниками возникновения проблем, инициаторами или участниками их разрешения, заинтересованными в их сохранении.

Обычно бывают неясны либо причины возникновения проблем, либо пути их преодоления, либо то и другое одновременно, а поэтому поиск решения требует специальных исследований, на основе которых можно понять структуру самих проблем и внутренние взаимосвязи их отдельных элементов.

Интересный алгоритм выявления проблемы, разработанный Кепнером и Трего*, приводится в табл. 6.

Организационные решения. Эффективные решения - залог существования коммерческого предприятия. Они являются существенным элементом каждой из функций управления. Поскольку управляющие среднего уровня должны, как правило, принимать решения, необходимые для успешной работы своих подразделений, то начинающий управляющий вскоре осознает значение решений и то, как трудно найти "правильное".

Подобно процессу коммуникаций, принятие решений отражается на всех аспектах управления. Принятие решений - часть каждодневной работы управляющего. Как говорит профессор Ф. Харрисон: "Принятие решений - это интегральная часть управления организацией любого рода. Более чем что-либо другое, компетентность в данной области отличает менеджера от неменеджера и, что еще важнее, - эффективно работающего менеджера от его неэффективно работающего коллеги".

Профессор Минцберг установил, что каждый руководитель играет свою роль в межличностном общении, информационных обменах и принятии

* Источник: *Kepner C., Tregoe B. The Rational Manager.* - McGraw-Hill, 1965.

Таблица 6

Матрица определения проблем

Симптомы проблемы	В чем есть проблема?	В чем нет проблемы?
Описать максимально специфически природу симптомов	Что они из себя представляют?	Что они из себя не представляют?
Описать, <i>когда</i> симптомы проявлялись	Когда они проявлялись?	Когда они не проявлялись?
Описать, <i>где</i> симптомы проявлялись	Где они проявлялись?	Где они не проявлялись?
Описать, <i>на что</i> они распространялись	На что они распространялись?	На что они не распространялись?
Описать любые изменения, которые произошли	Изменения, относящиеся к симптомам	Другие изменения
Объясняют ли причины эти симптомы?	Да	Если нет, то проверить другие причины

решений. В области принятия решений Минцберг выделил четыре рода руководителя - предприниматель, специалист по исправлению нарушений в работе, распределитель ресурсов и специалист по достижению соглашений. Поскольку характер работы менеджера зависит от уровня управления, на котором он находится, существуют различия и в характере решений, принимаемых на разных уровнях. Тем не менее, все эти роли в той или иной мере периодически исполняет каждый менеджер.

Как определено выше, решение - это выбор альтернативы. Это, по сути дела, ответ на ряд вопросов. В современном сложном, быстро меняющемся мире организаций многие альтернативы находятся в распоряжении менеджеров и, чтобы сформулировать цель перед группой людей и добиться ее достижения, необходимо дать ответы на многочисленные вопросы. Каждая управленческая функция связана с несколькими общими, жизненно важными решениями, требующими претворения в жизнь. Некоторые из них перечислены в табл. 7.

Организационное решение - это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Цель организационного решения - обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам. Поэтому наиболее эффективным организационным решением явится выбор, который будет на самом деле реализован и внесет наибольший вклад в достижение конечной цели.

Организационные решения можно квалифицировать как *запрограммированные* и *незапрограммированные*.

А. Запрограммированные решения. Нобелевский лауреат Г.Саймон* использовал термин *запрограммированные*, заимствованный из языка компьютерной технологии, для описания решений в высокой мере структурированных. **Запрограммированное решение** есть результат

* Саймон Герберт (1916) — профессор Технологического института Карнеги —центра социальных систем, занимался психологическими аспектами управления.

Таблица 7

Решения, типичные для функций управления

Планирование
1. Какова ваша сверхзадача или природа нашего бизнеса? 2. Какими должны быть наши цели? 3. Какие изменения происходят во внешнем окружении, и как они отражаются и могут отразиться в будущем на организации? 4. Какие стратегию и тактику следовало бы нам выбрать для достижения поставленных целей?
Организация деятельности
1. Каким образом следует структурировать работу организации? Как целесообразно укрупнить блоки выполняемых работ? 2. Как скоординировать функционирование этих блоков, чтобы оно протекало гармонично и не было противоречивым? 3. Принятие каких решений на каждом уровне организации следует доверять людям, в частности руководителям? 4. Следует ли нам изменять структуру организации из-за изменений во внешнем окружении?
Мотивация
1. В чем нуждаются мои подчиненные? 2. В какой мере эти потребности удовлетворяются в ходе деятельности, направленной на достижение целей организации? 3. Если удовлетворение работой и производительность моих подчиненных возросли, то почему это произошло? 4. Что можем мы сделать, чтобы повысить уровень удовлетворенности работой и производительность подчиненных?
Контроль
1. Как нам следует измерять результаты работы? 2. Как часто следует давать оценку результатов? 3. Насколько мы преуспели в достижении наших целей? 4. Если мы недостаточно продвинулись к поставленным целям, то почему это случилось и какие коррективы следовало бы внести?

реализации определенной последовательности шагов или действий, подобных тем, что предпринимаются при решении математического уравнения.

Как правило, число возможных альтернатив ограничено, и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией. К примеру, инспектор больницы при составлении графика работы медсестер и санитаров может исходить из формулы, требующей определенного соотношения между числом пациентов и обслуживающего персонала. Если правилами больницы предусмотрена одна медсестра на пять пациентов, то решение принимается автоматически - на этаже с 50 пациентами нужно иметь 10 сестер. Подобным образом, если от начальника финансового отдела потребовали вложить избыточную наличность в депозитные сертификаты, облигации муниципалитета или обычные акции, в зависимости от того, что именно в данное время

обеспечивает наибольшую прибыль на инвестированный капитал, выбор определяется результатами простого расчета по каждому варианту и установлением самого выгодного.

Программирование можно считать важным вспомогательным средством в принятии эффективных организационных решений. Определив, каким должно быть решение, руководство снижает вероятность ошибки. Этим также экономится время, поскольку подчиненным не приходится разрабатывать новую правильную процедуру всякий раз, когда возникает соответствующая ситуация. Неудивительно, что руководство часто программирует решения под ситуации, повторяющиеся с определенной регулярностью.

Руководителю очень важно иметь уверенность в том, что процедура принятия решений в самом деле правильна и желательна. Очевидно, если запрограммированная процедура становится неверной и нежелательной, решения, принятые с ее помощью, будут неэффективными, а руководство утратит уважение своих работников и тех людей вне организации, на которых принимаемые решения сказываются. Более того, в высшей степени желательно сообщить об обоснованиях методологии принятия запрограммированных решений тем, кто этой методологией пользуется, нежели просто предложить ее для употребления. Неспособность ответить на вопросы, начинающиеся с "почему" в связи с процедурой принятия решений, зачастую порождает напряжение и обижает людей, которые должны применять эту процедуру. Эффективный обмен информацией повышает эффективность принятия решений.

Б. Незапрограммированные решения. Решения этого типа требуются в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами. Поскольку заранее невозможно составить конкретную последовательность необходимых шагов, руководитель должен разработать процедуру принятия решения. К числу незапрограммированных можно отнести решения следующего типа: какими должны быть цели организации, как улучшить продукцию, как усовершенствовать структуру управленческого подразделения, как усилить мотивацию подчиненных. В каждой из подобных ситуаций (как чаще всего бывает с незапрограммированными решениями) истинной причиной проблемы может быть любой из факторов. В то же время руководитель располагает множеством вариантов выбора.

На практике немногие управленческие решения оказываются запрограммированными или незапрограммированными в чистом виде. Скорее всего, они суть крайние отображения некоторого спектра в случае и с повседневными, и с принципиальными решениями. Почти все решения оказываются где-нибудь между крайними вариантами. Немногие запрограммированные решения настолько структурированы, что личная инициатива лица, принимающего их, целиком исключается. И даже в ситуации самого сложного выбора методология принятия запрограммированных решений может быть полезна.

Более того, на всем протяжении изучения процесса принятия организационных решений следует всегда помнить, что он так тесно связан с процессом управления в целом, что при условии реалистичности подхода их нельзя рассматривать отдельно. Как показано выше, все функции планирования, организации деятельности, мотивации и контроля требуют от руководителя принятия решений. Данную главу следует, по сути дела, рассматривать как введение к широкому обсуждению процесса принятия организационных решений. Главная цель здесь - представить некоторые основы, которые дадут вам возможность принимать такие решения с большей эффективностью. Важнейшим сущностным элементом указанной основы будут

личные решения как руководителей, так и людей, которыми они руководят.

Компромиссы. Важно отметить, что практически во всех случаях, описанных выше, для руководителя было бы затруднительным, если вообще возможным, принятие решения, не имеющего отрицательных последствий. Специалист по изучению проблем управления Р. Кац указывает, что каждое решение должно “уравновешивать настолько противоречивые ценности, цели и критерии, что с любой точки зрения оно будет хуже оптимального. Каждое решение или выбор, затрагивающие все предприятие, будут иметь негативные последствия для каких-то его частей”. Вот почему следует рассматривать организацию с позиций системного подхода и учитывать возможные последствия управленческого решения для всех частей организации. К примеру, некоторые организации - фирмы “Хьюлетт-Паккард” и “Дельта Эрлайнз” - решили отказаться от практики увольнения работников [в соответствии с “теорией Z” У. Оучи]. Даже в ситуации экономического спада, снижения объема сбыта и прибылей для компании в долгосрочной перспективе будет, как они считают, лучше, если удастся поддержать моральный дух и лояльность по отношению к компании, гарантировав занятость всем работникам. Хотя такое решение сопряжено с дополнительными расходами на заработную плату, эти организации уверены, что в длительной перспективе потеряют больше, подорвав увольнениями мораль и лояльность работников.

Эффективно работающий руководитель понимает и принимает как факт то, что выбранная им альтернатива может иметь недостатки, возможно, значительные. Он принимает данное решение, поскольку, с учетом всех факторов, оно представляется наиболее желательным с точки зрения конечного эффекта. Концепция компромиссов - это тема, к которой мы будем возвращаться часто. В деле руководства организациями встречается очень мало ситуаций, настолько однозначных, что результатом наилучшего решения будет одно только благо.

Эффективно работающие руководители и люди, наиболее удачливые в повседневной жизни, - это индивиды, не позволяющие возможным недостаткам решений парализовать их волю. Это люди, понимающие, что непринятие решения, “флюгерная” тактика обычно в такой же мере неудовлетворительный или даже худший ход, чем принятие плохого решения. Тем не менее встречаются ситуации, в которых с очевидностью отказ от выбора будет хорошим решением. Например, если дополнительная информация должна вскоре поступить, а время не является критическим фактором, может быть лучше не принимать решение немедленно.

Это подводит нас к вопросу о том, как люди принимают решения, т.е. к мыслительному процессу, которым они пользуются, делая выбор из нескольких вариантов.

4.2. Подходы к принятию управленческих решений

Рассматривая процессы принятия решений, следует учитывать два момента. Первый заключается в том, что принимать решения, как правило, сравнительно легко. Все, что при этом делает человек, сводится к выбору направления действий. Трудно принять хорошее решение. Второй момент состоит в том, что принятие решения - это психологический процесс. Все мы по опыту знаем, что человеческое поведение не всегда логично. Иногда нами движет логика, иногда - чувства. Поэтому неудивительно, что способы, используемые руководителем для принятия решений, варьируют от спонтанных до высокологических. Здесь важно помнить, что руководитель находится под воздействием таких психологических факторов, как социальные установки,

накопленный опыт и личностные ценности. Далее мы рассмотрим влияние некоторых поведенческих факторов на процесс принятия управленческих решений.

Хотя любое конкретное решение редко относится к какой-то одной категории, можно утверждать, что процесс принятия решений имеет интуитивный, основанный на суждениях, или рациональный характер.

Интуитивные решения. Чисто **интуитивное решение** - это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. Лицо, принимающее решение, не занимается при этом сознательным взвешиванием “за” и “против” по каждой альтернативе и не нуждается даже в понимании ситуации. Просто человек делает выбор. То, что мы называем озарением или шестым чувством, и есть интуитивные решения. Специалист по управлению П. Шодербек указывает, что “в то время как увеличение количества информации о проблеме может оказывать заметную помощь в принятии решений руководителям среднего звена, представителям высшего эшелона власти по-прежнему приходится опираться на интуитивные суждения. Более того, ЭВМ позволяют руководству уделять больше внимания данным, но не отменяют освященного временем управленческого интуитивного ноу-хау”. Значительную зависимость руководителей высшего уровня от интуиции подтвердил в своих исследованиях и профессор Минцберг.

Решения, основанные на суждениях. Такие решения иногда кажутся интуитивными, поскольку логика их неочевидна. **Решение, основанное на суждении**, - это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случилось в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации. Опираясь на здравый смысл, он выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом. Когда, к примеру, вы делаете выбор что изучать - программу обучения управлению или программу обучения бухгалтерскому учету, вы, скорее всего, принимаете решение на основе суждения, исходя из опыта вводных курсов по каждому предмету. Если вы получили балл “А” по нескольким программам менеджмента и только “С” - по программам бухгалтерского учета, вы, вероятно, предпочтете совершенствоваться дальше в менеджменте.

Суждение как основа организационного решения полезно, поскольку многие ситуации в организациях имеют тенденцию к частому повторению.

Суждение невозможно соотнести с ситуацией, которая в самом деле нова, поскольку у руководителя отсутствует опыт, на котором он мог бы основать логический выбор. Сюда следует отнести любую ситуацию, новую для организации, например, изменение ассортимента производимых изделий, разработку новой технологии или опробование системы вознаграждений, отличающейся от действующей. В сложной ситуации суждение может оказаться плохим, поскольку факторов, которые необходимо учесть, слишком много для “невооруженного” человеческого разума, и он не в состоянии их все охватить и сопоставить. Например, вскоре после второй мировой войны руководители американских автомобильных заводов посетили фирму “Фольксваген” в Германии. Э. Брич, тогдашний президент “Форда”, пришел к выводу, что этот “автомобиль гроша ломаного не стоит” и никогда не должен продаваться в США. Однако через десять лет “Форд” развернул производство похожей на “Фольксваген” модели “Эдсел”, что, правда, оказалось одной из самых громких неудач в истории автомобилестроения.

Поскольку суждение всегда опирается на опыт, чрезмерная ориентация на последний смещает решения в направлениях, знакомых руководителям по их прежним действиям. Из-за такого смещения руководитель может упустить новую альтернативу, которая должна была бы стать более эффективной, чем

знакомые варианты выбора. Еще важнее, что руководитель, чрезмерно приверженный суждению и накопленному опыту, может сознательно или бессознательно избегать использования возможностей вторжения в новые области. Если довести эту мысль до конца, то боязнь новых сфер деятельности может кончиться катастрофой. Как заметил специалист по семантике С.Чейз, многие из нас - рабы прямолинейного мышления. Очень часто мы слышим слова: "Мы всегда делали это именно так".

Адаптация к новому и сложному, очевидно, никогда не будет простым делом. Нельзя исключить опасность неудачи из-за принятия плохого решения. Однако во многих случаях руководитель в состоянии существенно повысить вероятность правильного выбора, подходя к решению рационально.

Рациональные решения. Главное различие между решениями рациональными и основанными на суждении заключается в том, что первое не зависит от прошлого опыта. **Рациональное решение** обосновывается с помощью объективного аналитического процесса типа описанного ниже.

4.3. Алгоритм рационального принятия решения

Решение проблем, как и управление, - процесс, ибо речь идет о нескончаемой последовательности взаимосвязанных шагов. Руководитель заботится не столько о решении как таковом, сколько обо всем, связанном и проистекающим из него. Для решения проблемы требуется не единичное решение, а совокупность выборов. Поэтому, хотя процесс решения проблемы мы представляем как пятиэтапный (плюс внедрение и обратная связь), фактическое число этапов определяется самой проблемой (рис. 6).



Рис. 6. Этапы рационального решения проблем.

1. Диагностика проблемы. Первый шаг на пути решения проблемы - определение или *диагноз**, полный и правильный. Существуют два способа рассмотрения проблемы. Согласно одному, проблемой считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты. Другими словами вы узнаете о проблеме потому, что не случается то, что должно было случиться. Поступая так, вы сглаживаете отклонения от нормы.

К примеру, мастер может установить, что производительность его участка ниже нормы. Это будет *реактивное* управление, его необходимость очевидна. Однако слишком часто руководители рассматривают в качестве проблем только ситуации, в которых что-то должно произойти, но не произошло. Как проблему можно рассматривать также потенциальную возможность. Например, активный поиск способов повышения эффективности какого-то подразделения, даже если дела идут хорошо, будет *упреждающим* управлением. В этом случае вы осознаете проблему, когда поймете - кое-что можно сделать либо для улучшения хода дела, либо для извлечения выгоды из представляющейся возможности. Поступая таким образом, вы выступаете в качестве менеджера-предпринимателя. П. Дракер подчеркивает это, указывая, что разрешение

* Диагноз (от греч. diagnosis — распознавание), определение существа и особенностей на основе всестороннего исследования.

проблемы только восстанавливает норму, результаты же “должны быть следствием использования возможностей”.

Для выявления причин возникновения проблемы необходимо собрать и проанализировать требующуюся внутреннюю и внешнюю (относительно организации) информацию. Такую информацию можно собирать на основе формальных методов, используя например, вне организации анализ рынка, а внутри нее - компьютерный анализ финансовых отчетов, интервьюирование, приглашение консультантов по управлению или опросы работников. Информацию можно собирать и неформально, ведя беседы о сложившейся ситуации и делая личные наблюдения. Например, мастер может обсудить проблему производительности с рабочими и передать полученную информацию наверх.

Увеличение количества информации не обязательно повышает качество решения. Часто руководители страдают от избытка не относящейся к делу информации. Поэтому в ходе наблюдений важно видеть различия между **релевантной*** и неуместной информацией и уметь отделять одну от другой (см. рис. 7).

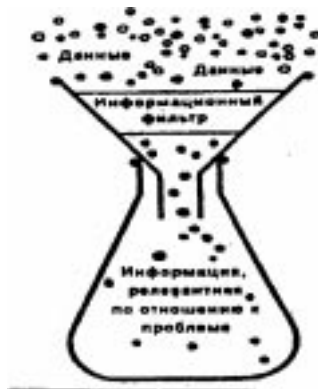


Рис. 7. Отбор данных.

Исходные данные необходимо “фильтровать”, отбрасывая не относящиеся к делу и оставляя только релевантные сведения, которые и будут использованы в процессе принятия решения.

2. Формулировка ограничений и критериев принятия решения. Когда руководитель диагностирует проблему с целью принятия решения, он должен отдавать себе отчет в том, что именно можно с ней сделать. Многие возможные решения проблем организации не будут реалистичными, поскольку либо у руководителя, либо у организации недостаточно ресурсов для реализации принятых решений. Кроме того, причиной проблемы могут быть находящиеся вне организации силы - такие, как законы, которые руководитель не властен изменить. Ограничения корректирующих действий сужают возможности в принятии решений. Перед тем, как переходить к следующему этапу процесса, руководитель должен беспристрастно определить суть ограничений и только потом выявлять альтернативы. Если этого не сделать,

* **Релевантная информация** (от англ. relevant - уместный, относящийся к делу) - это данные, касающиеся только конкретной проблемы, человека, цели и периода времени.

как минимум, будет впустую потеряна масса времени. Еще хуже, если будет выбрано нереалистичное направление действий, что, естественно, усугубит, а не разрешит существующую проблему.

Ограничения варьируют и зависят от ситуации и конкретных руководителей. Некоторые общие ограничения - это неадекватность средств; недостаточное число работников, имеющих требуемую квалификацию и опыт; неспособность закупить ресурсы по приемлемым ценам; потребность в технологии, еще не разработанной или чересчур дорогой; исключительно острая конкуренция; законы и этические соображения. Как правило, для крупной организации существует меньше ограничений, чем для мелкой или одолеваемой множеством трудностей.

Существенным ограничителем всех управленческих решений, хотя иногда вполне устранимым, является определяемое высшим руководящим звеном сужение полномочий всех членов организации, то есть менеджер может принимать или осуществлять решение только в том случае, если высшее руководство наделило его этим правом.

В дополнение к идентификации ограничений руководителю необходимо определить стандарты, по которым предстоит оценивать альтернативные варианты выбора. Эти стандарты принято называть **критериями принятия решений**. Они выступают в качестве рекомендаций по оценке решений. Например, принимая решение о покупке автомобиля, вы можете ориентироваться на критерии стоимости - не дороже 10 тыс. долл., экономичности - не менее 10 км на 1 литре бензина, вместимости - пять взрослых одновременно, привлекательности и хороших характеристик с точки зрения обслуживания. При этом осуществляется ранжирование и взвешивание критериев.

3. Определение альтернатив. Следующий этап - формулирование набора альтернативных решений проблемы. В идеале желательно выявить все возможные действия, которые могли бы устранить причины проблемы и, тем самым, дать возможность организации достичь своих целей. Тем не менее, на практике руководитель редко располагает достаточными знаниями или временем, чтобы сформулировать и оценить каждую альтернативу. Более того, рассмотрение очень большого числа альтернатив, даже если все они реалистичны, часто ведет к путанице. Поэтому руководитель, как правило, ограничивает число вариантов выбора для серьезного рассмотрения всего несколькими альтернативами, которые представляются наиболее желательными.

Вместо поиска наилучшего возможного решения люди продолжают перебирать альтернативы только до тех пор, пока не выявится такая, которая удовлетворит определенному приемлемому минимальному стандарту. Руководители понимают, что поиск оптимального решения занимает чересчур много времени, дорого стоит или труден. Вместо него они выбирают решение, которое позволит снять проблему.

Следует, однако, позаботиться о том, чтобы был учтен достаточно широкий спектр возможных решений. Углубленный анализ трудных проблем необходим для разработки нескольких действительно различающихся альтернатив, включая возможность бездействия. Когда руководство не в состоянии оценить, что произойдет, если ничего не предпринимать, существует опасность не устоять перед требованием немедленных действий. Действие ради самого действия повышает вероятность реагирования на внешний симптом проблемы, а не на ее главную причину.

Если вернуться к нашему примеру с автомобилем, то вы теперь стоите перед выбором нескольких моделей, которые, по вашему мнению,

удовлетворяют вашим критериям. Отобрав альтернативы, необходимо оценить их.

4. Оценка альтернатив. При выявлении возможных альтернатив необходима определенная предварительная оценка. Исследования показали, что как количество, так и качество альтернативных идей растет, когда начальная генерация идей (идентификация альтернатив) отделена от оценки окончательной идеи.

Это означает, что только после составления вами списка всех идей, следует переходить к оценке каждой альтернативы. При оценке решений руководитель определяет достоинства и недостатки каждого из них и возможные общие последствия. Ясно, что любая альтернатива сопряжена с некоторыми отрицательными аспектами. Как упоминалось выше, почти все важные управленческие решения содержат компромиссы.

Для сопоставления решений необходимо располагать стандартом, относительно которого можно измерить вероятные результаты реализации каждой возможной альтернативы. Подобные стандарты называют критериями принятия решений, устанавливаемыми на этапе 2. Вспомнив еще раз пример с автомобилем, укажем, что если какая-либо модель не может удовлетворить одному или нескольким вами установленным критериям, ее дальше нельзя рассматривать как реалистичную альтернативу.

Отметим, однако, что некоторые из критериев выбора автомобиля имели количественное выражение, например, стоимость не выше 10 тыс. долл. Другие, например, удобство в обслуживании и внешняя привлекательность, требуют сбора информации качественного характера. Чтобы оценить и сравнить данные по техническому обслуживанию, следует просмотреть соответствующие оценки в публикациях общества потребителей. Чтобы сделать то же самое в отношении внешней привлекательности, можно составить собственную шкалу оценок, выделив в ней классы очень или умеренно привлекательных, обладающих средней и ниже средней привлекательностью, и непривлекательных моделей. В подобных случаях распространены балльные оценки, например, от 0,1 до 1,0.

Заметим, что при оценке возможных решений руководитель пытается спрогнозировать то, что произойдет в будущем. Будущее всегда неопределенно. Множество факторов, включая изменение внешнего окружения и невозможность реализации решения, может помешать воплощению намеченного. Поэтому важным моментом в оценке является определение вероятности осуществления каждого возможного решения в соответствии с намерениями. Если последствия какого-то решения благоприятны, но шанс его реализации невелик, оно может оказаться менее желательным вариантом выбора. Руководитель включает вероятность в оценку, принимая во внимание степень неопределенности или риска.

5. Выбор альтернативы. Если проблема была правильно определена, а альтернативные решения тщательно взвешены и оценены, сделать выбор, то есть принять решение, сравнительно просто. Руководитель просто выбирает альтернативу с наиболее благоприятными общими последствиями, как показано на примере с автомобилем. Однако если проблема сложна и приходится принимать во внимание множество компромиссов, или если информация и анализ субъективны, может случиться, что ни одна альтернатива не будет наилучшим выбором. В этом случае главная роль принадлежит хорошему суждению и опыту.

Заметим, что при обсуждении рационального решения проблем, мы фактически описываем процедуру принятия обоснованного, но в высшей мере

незапрограммированного организационного решения.

Хотя для менеджера идеально достижение оптимального решения, руководитель, как правило, на практике не мечтает о таковом. Исследователь Г.Саймон указывает, что, решая проблему, руководитель склоняется к поведению, которое он называет “удовлетворяющим”, а не “максимизирующим”. Обычно оптимальное решение не обнаруживается из-за нехватки времени и невозможности учесть всю уместную информацию и альтернативы. В силу этих ограничений руководитель, как правило, выбирает направление действия, которое, очевидно, является приемлемым, но не обязательно наилучшим из возможных.

РЕАЛИЗАЦИЯ. Реальная ценность решения становится очевидной только после его осуществления. Как показано на *Рис. 8*, процесс решения проблемы не заканчивается выбором альтернативы. Простой выбор направления действий имеет малую ценность для организации. Для разрешения проблемы или извлечения выгоды из имеющейся возможности решение должно быть реализовано. Уровень эффективности осуществления решения повысится, если оно будет признано теми, кого оно затрагивает. Признание решения редко однако бывает автоматическим, даже если оно явно хорошее.

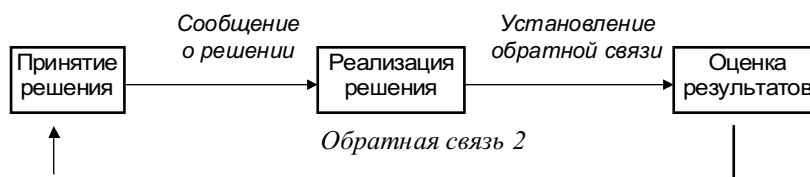


Рис. 8. Реализация и оценка решения.

Фазы, следующие за принятием решения и относящиеся к разрешению проблемы.

Иногда руководитель может возложить принятие решения на тех, кто должен будет его исполнять. Чаще же он вынужден убеждать в правильности своей точки зрения других людей в организации, доказывать людям, что его выбор несет благо и организации, и каждому в отдельности. Некоторые руководители считают попытки убеждения напрасной тратой времени, однако, подход типа “прав я или не прав, но начальник я” сегодня в мире образованных людей, как правило, не срабатывает.

Шансы на эффективную реализацию значительно возрастают, когда причастные к этому люди внесли в решение свою лепту и искренне верят в то, что делают. Поэтому хороший способ завоевать признание решения состоит в привлечении других людей к процессу его принятия. Дело руководителя выбирать, кто должен решать.

Тем не менее, бывают ситуации, когда руководитель вынужден принимать решение, не консультируясь с другими. Участие работников в принятии решений, подобно любому другому методу управления, будет эффективным далеко не в каждой ситуации.

Более того, твердая поддержка сама по себе еще не гарантирует надлежащего исполнения решения. Полное осуществление решений требует приведения в действие всего процесса управления, в особенности его организующей и мотивационной функций.

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ. Еще одной фазой, входящей в процесс принятия управленческого решения и начинающейся после того, как решение начало действовать, является установление обратной связи. Система отслеживания и контроля необходима для обеспечения согласования фактических результатов с теми, что ожидалось в период принятия решения. На этой фазе происходит измерение и оценка последствий решения или сопоставление фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить. Обратная связь, т.е. поступление данных о том, что происходило до и после реализации решения, позволяет руководителю скорректировать его, пока организации еще не нанесено значительного ущерба. Оценка решения руководством выполняется прежде всего с помощью функции контроля.

4.4. Факторы, влияющие на процесс принятия решения

Наше рассмотрение этапов рационального решения проблем должно служить в качестве рекомендаций, способных помочь в принятии более эффективных решений в сложных ситуациях. Однако этот метод управления, как и все другие, применяется не в вакууме. Организации являются сложными объектами, а они, в свою очередь, - частями еще более сложной целостности. Поскольку организованным действиям присущи сложности, а управленческие решения принимаются людьми и влияют на них, при принятии решений необходимо учитывать целый ряд разнообразных факторов. Опишем некоторые важнейшие моменты, от которых непосредственно зависит, как принимаются решения и насколько эффективными они будут. Рассмотрим личностные оценки руководителя, уровень риска, время и изменяющееся окружение, информационные и поведенческие ограничения, отрицательные последствия и взаимозависимость решений.

Личностные оценки руководителя. Личностные оценки содержат субъективное ранжирование важности, качества или блага. В отношении принятия решений оценки выступают в качестве компаса, указывающего человеку желательное направление, когда приходится выбирать между альтернативами действий. В ходе рассмотрения социальной ответственности и этики можно привести много примеров решений, принятых руководителями, которые отражают ценности этих людей в том, что касается добра и зла, порядочности. Важно подчеркнуть, что все управленческие решения, а не только связанные с вопросами социальной ответственности и этики, построены на фундаменте чьей-то системы ценностей.

Исследования подтверждают, что ценностные ориентации влияют на способ, которым принимаются решения. Одно из первых исследований, посвященных ценностям американских управляющих, показало - в их системе ценностей заметен явный перекося в сторону экономики, политики и науки в противовес социальным, религиозным и эстетическим аспектам. Согласно исследованию Дж.Инглена, руководитель, ставящий на первое место максимизацию прибыли, скорее всего, не вложит средств в реконструкцию кафетерия и комнат отдыха для рабочих. Руководитель, для которого главное - сострадание к людям, скорее пойдет на справедливое повышение заработной платы, чем на ее сокращение, ради высвобождения средств на финансирование научно-исследовательских проектов.

Немаловажное значение имеют культурные различия, хотя, как можно ожидать, существует сходство ценностных ориентаций управляющих из разных стран. Например, австралийские руководители предпочитают "мягкий" подход к управлению и уделяют значительное внимание своим подчиненным; южнокорейские больше значения придают силе и плохо воспринимают

проблемы других; японские демонстрируют уважение к вышестоящим и отличаются высокой преданностью компании.

Некоторые организации используют формальные декларации о корпоративных ценностях, чтобы решения, принимаемые руководителями, и действия всех работников организации отражали общую систему ценностей.

Среда принятия решения. При принятии управленческих решений всегда важно учитывать риск. Понятие “риск” используется здесь не в смысле опасности. Риск скорее относится к уровню определенности, с которой можно прогнозировать результат. В ходе оценки альтернатив и принятия решений руководитель должен прогнозировать возможные результаты в разных обстоятельствах или состояниях природы. По сути дела, решения принимаются в разных обстоятельствах по отношению к риску. Эти обстоятельства традиционно классифицируются как условия определенности, риска или неопределенности.

А. Определенность. Решение принимается в условиях определенности, когда руководитель в точности знает результат каждого из альтернативных вариантов выбора. Примером определенного решения может быть вложение избыточной наличности в 10%-е депозитные сертификаты. Руководитель знает, что, за исключением возникновения крайне маловероятных чрезвычайных обстоятельств, вследствие чего федеральное правительство не сможет выполнить свои обязательства, организация получит ровно 10% на вложенные средства. Подобным образом руководитель может, по меньшей мере на ближайшую перспективу, точно установить, какими будут затраты на производство определенного изделия, поскольку арендная плата, стоимость материалов и рабочей силы известны или могут быть рассчитаны с высокой точностью.

Сравнительно немногие организационные или персональные решения принимаются в условиях определенности. Однако они имеют место, и зачастую элементы более крупных решений можно рассматривать как определенные. Авторы и исследователи экономико-математических методов называют ситуации с наличием определенности **детерминистскими**.

Б. Риск. К решениям, принимаемым в условиях риска, относятся такие результаты, которые не являются определенными, но *вероятность* каждого результата известна. Вероятность определяется как степень возможности свершения данного события и изменяется от 0 до 1. Сумма вероятностей всех альтернатив должна быть равна единице. В условиях определенности существует лишь одна альтернатива.

Наиболее желательный способ определения вероятности - объективность. Вероятность объективна, когда ее можно определить математическими методами или путем статистического анализа накопленного опыта. Пример объективной вероятности заключается в том, например, что монета ложится вверх “решкой” в 50% случаев. Другой пример - прогнозирование уровня смертности населения компаниями, занимающимися страхованием жизни. Поскольку все население служит базой эксперимента (опыта), **страховые актуарии*** могут с высокой точностью предсказать, какой процент людей определенного возраста умрет в этом, следующем и т.д. годах. По этим данным они определяют, сколько страховых взносов они должны получить, чтобы оплатить заявления о выплате страхового вознаграждения и, тем не менее, иметь прибыль.

* Актуарии [англ. actuary < лат. actuarius скорописец] - 1) уст. протоколист, регистратор; 2) специалист по технике страхования, делающий математические расчеты для обоснования страховых взносов, премий и т.п.

Когда внешняя информация недоступна, организация может добыть ее своими силами, проведя исследование. Анализ рынка настолько широко используется для прогнозирования восприятия новых продуктов, телевизионных шоу, кинофильмов и политиков, что он сам по себе превратился в важную сферу деятельности, а также стал неотъемлемой частью деятельности почти всех крупных организаций, имеющих дело с широкой публикой. Однако анализ рынка не имеет статуса строго научного исследования. Например, именно по результатам подобного анализа фирма "Коламбия Пикчерз" решила не участвовать в производстве фильма "Е.Т.". Это решение последовало как реакция на вывод, оказавшийся неверным, что фильм рассчитан на 8-летних детей, а на практике он стал самым кассовым за все время существования кинематографа.

Вероятность будет определена объективно, если поступит достаточно информации для того, чтобы прогноз оказался статистически достоверным.

Во многих случаях организация не располагает достаточной информацией для объективной оценки вероятности, однако, опыт руководства подсказывает, что именно может скорее всего случиться с высокой достоверностью. В такой ситуации руководитель может использовать суждение о возможности свершения альтернатив с той или иной субъективной или предполагаемой вероятностью. Ставки на скачках, которые делаются до начала забегов, - пример определения предполагаемой вероятности. Люди располагают информацией и опытом - они знают, как выступала лошадь в других соревнованиях, - но этого недостаточно для установления объективной вероятности.

В. Неопределенность. Решение принимается в условиях неопределенности, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов. Это должно иметь место, когда требующие учета факторы настолько новы и сложны, что насчет них невозможно получить достаточно релевантной информации. В итоге вероятность определенного последствия невозможно предсказать с достаточной степенью достоверности. Неопределенность характерна для некоторых решений, которые приходится принимать в быстро меняющихся обстоятельствах. Наивысшим потенциалом неопределенности обладает социокультурная, политическая и наукоемкая среда.

Сталкиваясь с неопределенностью, руководитель может использовать две основные возможности. Во-первых, попытаться получить дополнительную релевантную информацию и еще раз проанализировать проблему. Этим часто удается уменьшить новизну и сложность проблемы. Руководитель сочетает эту дополнительную информацию и анализ с накопленным опытом, способностью к суждению или интуицией, чтобы придать ряду результатов субъективную или предполагаемую вероятность.

Во-вторых, действовать в точном соответствии с прошлым опытом, суждениями или интуицией и сделать предположение о вероятности событий. Это необходимо, когда не хватает времени на сбор дополнительной информации или затраты на нее чересчур высоки. Временные и информационные ограничения имеют важнейшее значение при принятии управленческих решений.

Г. Время и изменяющаяся среда. Ход времени обычно обуславливает изменения ситуации. Если они значительны, ситуация может преобразиться настолько, что критерии для принятия решения станут недействительными. Поэтому решения следует принимать и воплощать в жизнь, пока информация и допущения, на которых основаны решения, остаются релевантными и точными. Часто это затруднительно, поскольку время между принятием решения и началом действия велико. Например, фирме "Дюпон" для создания нейлона как промышленного продукта потребовалось 25 лет. Кроме того, здравый смысл

подсказывает, что решение следует принимать достаточно быстро для того, чтобы желательное действие сохранило свое значение. Мало проку искать наилучший способ добывания денег на будущие месяцы, если нет денег на ближайшую неделю. Поэтому учет фактора времени иногда заставляет руководителей опираться на суждение или даже интуицию, тогда как в нормальных обстоятельствах они предпочли бы рациональный анализ.

Информационные ограничения. В начале главы мы сделали различие между данными и информацией, указав, что информация - это данные, просеянные для конкретных людей, проблем, целей и ситуаций. Информация необходима для рационального решения проблем. Порой, однако, необходимая для принятия хорошего решения информация недоступна или стоит слишком дорого. В стоимость информации следует включить время руководителей и подчиненных, затраченное на ее сбор, а также фактические издержки, например, связанные с анализом рынка, оплатой машинного времени, использованием услуг внешних консультантов и т.п. Поэтому руководитель должен решить, существенна ли выгода от дополнительной информации, насколько само по себе важно решение, связано ли оно со значительной долей ресурсов организации или с незначительной денежной суммой.

Если информацию получить по приемлемой цене непросто, но такая возможность скоро появится, самое правильное для руководителя - отложить принятие решения. Здесь, правда, сделано допущение, что время не является критическим фактором и потери от задержки будут более чем перекрыты выгодой от принятия более качественного решения на основе дополнительной информации. Выгода и издержки по большей части субъективно оцениваются руководителем, что, в особенности, относится к оценке руководителем стоимости собственного времени и ожидаемых в результате принятия решения улучшений.

На рис. 9 проиллюстрированы три варианта обстоятельств, с которыми может столкнуться руководитель, оценивая затраты и выгоду от дополнительной информации.

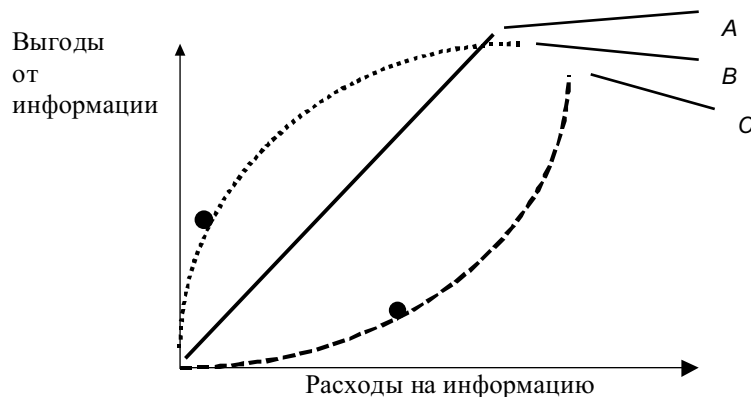


Рис. 9. Зависимость между стоимостью дополнительной информации и выгодой от ее приобретения.

По варианту “А” выгода от каждой дополнительной единицы информации равна затратам на ее получение. (Это напоминает концепцию предельного дохода и предельных издержек в экономических науках). В той мере, в какой руководство готово платить за получение дополнительной информации, оно будет иметь дополнительную выгоду. Однако ограничения временные и интеллектуальных возможностей менеджера в плане усвоения и использования все большего количества информации должны, в конечном счете, сделать покупку дополнительной информации экономически нецелесообразной.

По варианту “В” расходы на получение дополнительной информации перекрываются выгодами до определенной точки, показанной на *рис. 9*. За нею руководству не следует стремиться к получению дополнительной информации, поскольку даже при улучшении решения с ее помощью расходы превысят выгоду. По варианту “С” выгоды от получения дополнительной информации, очевидно, превосходят затраты на нее. В такой ситуации получение дополнительной информации явно желательно. Тем не менее, и в этом случае временные и интеллектуальные ограничения должны, в конечном счете, резко снизить пользу от приобретения информации. Как показал Рассел Акофф, руководители часто некорректно предполагают, что больше информации - обязательно лучше.

Поведенческие ограничения. Многие из факторов, затрудняющих межличностные и внутриорганизационные коммуникации, влияют на принятие решений. Например, руководители часто по-разному воспринимают существование и серьезность проблемы. Они могут также по-разному воспринимать ограничения и альтернативы. Это ведет к несогласию и конфликтам в процессе принятия решения.

Руководители могут быть настолько перегружены информацией и текущей работой, что будут не в состоянии воспринять открывающиеся возможности. Послужной список каждого может показать, как они воспринимают и реагируют на проблемы. Согласно одному исследованию, руководители дают разное определение одной и той же проблемы в зависимости от отделов, которые возглавляют. Руководитель может чувствовать, что вышестоящий начальник будет раздражен, если ему сообщить о реальной или потенциальной проблеме. Как указано выше, от способа обмена информацией руководителя с подчиненными в значительной мере зависит поведение последних. Подобным образом может иметь место точка зрения, по которой “проблемы - это плохо”, ибо гораздо важнее “хорошо выглядеть”. Люди могут усваивать такую позицию от своих коллег.

Руководитель может отвергнуть тот или иной курс действий в силу личных пристрастий или лояльности по отношению к кому-то. Он может решить не прекращать сомнительные инвестиции или проект, поскольку поддержал их на протяжении долгого времени. В результате ему будет трудно объективно оценить текущее состояние освоения капиталовложений или проекта. Подобным образом менеджер может решить, поддержать или не поддержать определенный проект, поскольку руководитель этого проекта ранее не поддерживал выдвинутый менеджером проект. Короче говоря, установлено, что многочисленные психологические факторы и личностные особенности сказываются на процессе принятия решений.

Негативные последствия. Принятие управленческих решений во многих отношениях является искусством нахождения эффективного компромисса. Выигрыш в одном почти всегда достигается в ущерб другому. Решение в пользу продукции более высокого качества влечет за собой рост издержек; некоторые

потребители будут довольны, другие перейдут на менее дорогостоящий аналог. Установка автоматической производственной линии может снизить общие издержки, но одновременно привести к увольнению лояльных рабочих. В то же время упрощенная работа может оказаться настолько утомительной, что рабочие разочаруются, вследствие чего, как можно ожидать, возрастут прогулы и текучесть кадров и, возможно, снизится производительность.

Подобные негативные последствия необходимо учитывать, принимая решения.

Мы подчеркивали необходимость учета взаимозависимостей внутриорганизационных переменных и привели несколько примеров, свидетельствующих о возможных негативных последствиях при отсутствии системного подхода. Проблема процесса принятия решений состоит в сопоставлении минусов с плюсами в целях получения наибольшего общего выигрыша. Часто руководителю приходится выносить субъективное суждение о том, какие негативные побочные эффекты допустимы при условии достижения желаемого конечного результата. Однако некоторые негативные последствия никоим образом не могут быть приемлемыми для руководителей организации. Пример: нарушение закона или этических норм. В подобных случаях, когда выбираются критерии для принятия решения, негативные последствия следует трактовать как ограничения.

Взаимозависимость решений. В организации все решения некоторым образом взаимосвязаны. Единичное важное решение почти наверняка может потребовать сотен решений менее значительных. Если, к примеру, организация решает перевести штаб-квартиру в другой штат, она должна также принять решения о том, как компенсировать перемещение работникам, кто определит - покупать или не покупать новую мебель, кого нанимать на новые должности и вакансии в результате перебазирования, заставят ли законы о налогообложении в другом штате менять процедуры бухгалтерского учета и т.п.

Крупные решения имеют последствия для организации в целом, а не только для сегмента, непосредственно затрагиваемого тем или иным решением. Если производственная фирма решает приобрести новое и более производительное оборудование для завода, она должна также найти способ увеличения сбыта продукции. Таким образом, закупка нового оборудования должна отразиться не только на производственном отделе, но также решающим образом - на отделах сбыта и маркетинга.

4.5. Технология принятия управленческого решения

4.5.1. Требования к технологии менеджмента

Требования к технологии менеджмента можно свести к следующему:

- формулирование проблем, разработка и выбор решения должны быть сконцентрированы на том уровне иерархии управления, где для этого имеется соответствующая информация;
- информация должна поступать от всех подразделений фирмы, находящихся на разных уровнях управления и выполняющих различные функции;
- выбор и принятие решения должны отражать интересы и возможности тех уровней управления, на которые будет возложено выполнение решения или которые заинтересованы в его реализации;
- должна строго соблюдаться соподчиненность в отношениях в иерархии управления, жесткая дисциплина, высокая требовательность и

бесспорное подчинение.

Принятие управленческих решений предполагает использование следующих факторов: иерархии; целевых межфункциональных групп; формальных правил и процедур; планов; горизонтальных связей.

Использование *иерархии* в принятии решений осуществляется большинством фирм с целью координации деятельности и усиления централизации в управлении.

В американских компаниях менеджеры обычно делегируют свои полномочия в принятии решений ближе к тому уровню, на котором имеется больше необходимой информации и который непосредственно участвует в реализации конкретного решения. Американские менеджеры при принятии решений предпочитают не вступать в прямые контакты с подчиненными, находящимися более чем на один иерархический уровень ниже, чтобы не нарушать принцип звенности в управлении.

Использование *целевых межфункциональных групп* в принятии решений в американских фирмах довольно широко распространено. Такие целевые группы создаются обычно на временной основе. Их члены отбираются из различных подразделений и уровней управления. Целью создания таких групп является использование специальных знаний и опыта членов группы для принятия конкретных и сложных решений. Целевые группы чаще всего занимаются созданием новой продукции. Тогда в их состав входят инженеры, специалисты по маркетингу, производственники, финансисты, снабженцы. Первоначально они готовят на профессионально высоком уровне информацию, на основе которой высшее руководство принимает решение о выделении капиталовложений на разработку и внедрение новой продукции. Руководителем целевой межфункциональной группы назначается один из ее членов или вышестоящий руководитель, который может заменяться другим специалистом по ходу выполнения работ.

Использование *формальных правил и процедур* в принятии решений - это эффективный путь координации действий. Однако инструкции и правила придают жесткость системе управления, что замедляет инновационные процессы и затрудняет внесение поправок в планы в связи с меняющимися обстоятельствами.

Использование *планов* в принятии решений нацелено на координацию деятельности фирмы в целом. Планирование является тем важным видом управленческой деятельности, на который руководители тратят значительную часть своего времени. В ходе составления планов осуществляется процесс сочетания интересов и целей между различными уровнями управления. Системы контроля и бухгалтерского учета приспособлены в американских фирмах к решению управленческих задач, и на их основе ведется разработка планов. Менеджеры постоянно следят за выполнением плановых показателей и имеют возможность их корректировать при соответствующем обосновании такой необходимости перед высшими руководителями фирмы или руководителями производственных отделений.

Использование непосредственных (прямых) *горизонтальных связей* в принятии решений без обращения к высшему руководству способствует принятию решений в более короткие сроки, повышению ответственности за выполнение принятых решений. В американских фирмах руководители разных уровней имеют право осуществить непосредственные контакты с внешними по отношению к фирме партнерами: потребителями, поставщиками, контролирующими организациями, которые позволяют получать конкретную информацию о ситуации на рынке и принимать решения, способствующие быстрой адаптации к изменяющимся условиям. Практика принятия управленческих решений определяется в значительной мере традициями и

обычаями, существующими в разных странах.

4.5.2. Механизм принятия управленческих решений

Технология менеджмента имеет следующие составляющие:

- общее руководство принятием решений;
- правила принятия решений;
- планы в принятии решений;
- принятие двусторонних решений руководителями одного уровня на основе индивидуального взаимодействия;
- целевые группы и их роль в принятии решений (групповое взаимодействие на равных уровнях);
- матричный тип взаимодействия.

Первые три составляющие обеспечивают вертикальную взаимосвязь между уровнями управления, последние три - горизонтальную связь в координации принимаемых решений.

Фирма может использовать как простой, так и сложный механизм взаимодействия в менеджменте, что зависит от сложности принимаемых решений и возможностей их реализации.

Общее руководство принятием решений предполагает, что процесс принятия решений находится в руках одного линейного (общего) руководителя, который подчинен в свою очередь вышестоящему руководителю. Здесь создается иерархия в принятии решений по линейным должностям. Каждый руководитель решает свои проблемы со своим непосредственным руководителем, а не с вышестоящими руководителями, минуя своего непосредственного руководителя. Такой механизм характерен для американского менеджмента.

В американских фирмах линейные руководители несут персональную ответственность за свою работу, получая право распоряжаться материальными и трудовыми ресурсами, необходимыми для получения намечаемых результатов. Здесь права и ответственности должны быть равны. Руководители функциональных подразделений оказывают помощь линейным руководителям в качестве экспертов и отчитываются перед ними, но не наделяются правами и ответственностью, которые имеет линейный руководитель. Общий руководитель до принятия решения обычно принимает предложения и выслушивает мнения не только непосредственных подчиненных, но и отдельных работников, которые обычно высказывают его при заключении коллективных договоров, в которых интересы работников представляют профсоюзы.

Правила принятия решений, или нормативы, обычно разрабатываются и издаются самими фирмами. В них формулируются действия, необходимые для реализации принятых решений в определенных условиях. Эти правила имеют целью осуществление координации между различными подразделениями и делятся на оперативные, стратегические, организационные.

Оперативные правила обычно формулируются в среднем управленческом звене в виде различных инструкций.

Стратегические правила, или деловая политика, включают такие виды решений, как определение типа выпускаемых изделий и услуг, вида заказчиков, организации сбытовой сети, способов установления цен, условий и гарантий при продаже изделий фирмы и др. Стратегические правила обычно формулируются на высшем уровне управления при участии среднего звена управления и не имеют временных ограничений.

Организационные правила основываются на местном или государственном

законодательстве. Они касаются таких вопросов, как определение цели и характера деятельности фирмы, ее отношений с государственными учреждениями, правовой формы и устава фирмы. Эти правила, а также размер дивидендов, оплату высших управляющих и премиальные выплаты, схемы должностных окладов, лимиты капиталовложений, в пределах которых руководители могут распоряжаться финансовыми средствами фирмы, устанавливают владельцы фирмы, их права и ответственность.

Планы являются средством координации деятельности различных подразделений при принятии управленческих решений. В планах определяются имеющиеся ресурсы, необходимые для достижения намеченных целей в рамках конкретного периода. Планы охватывают деятельность производственных отделений, поэтому принятие управленческих решений осуществляется в рамках своих планов. Преимущество планов перед правилами состоит в том, что они являются более гибкими, и их легче приспособить к изменившимся условиям. В американских компаниях планы являются важнейшим инструментом координации деятельности на крупных предприятиях в целях увязки стратегического и оперативного управления.

Обычный годовой плановый цикл в крупных фирмах США начинается с определения высшим руководством ориентиров плана для производственного отделения или стратегического центра хозяйствования (СЦХ), являющегося центром прибыли.

Производственное отделение, или СЦХ, - это низовой уровень ответственности в фирме за законченный цикл хозяйственной деятельности, т.е. за разработку, производство, сбыт соответствующей продукции и услуг. Плановыми показателями для них являются объем продажи, прибыль, капиталовложения. Каждое производственное отделение или СЦХ после этого готовит детальный годовой план, который содержит прогноз по таким показателям, как объем реализации каждого вида изделия, доходы от новых изделий, издержки производства, прибыль, уровень занятости, капиталовложения.

Вариант плана обсуждается руководителем производственного отделения с вышестоящим руководителем (вице-президентом), после чего по окончательному варианту принимается решение, которое становится обязательным к исполнению. Результаты выполнения плана периодически оцениваются руководителем производственного отделения. По итогам оценки принимаются решения о необходимости внесения корректив в плановые показатели или применения конкретных мер. О любых существенных отклонениях от плана руководство производственного отделения обязано информировать высшее руководство фирмы, которое может принять собственные решения, обязательные для выполнения.

Принятие двусторонних решений руководителями одного уровня на основе индивидуального взаимодействия осуществляется без согласования со своими общими руководителями. Здесь реализуется горизонтальный способ координации в принятии решений в рамках утвержденных правил и планов. Для целей координации довольно часто выделяются специальные лица в находящихся на одном уровне управленческой структуры производственных отделениях. В некоторых фирмах функции координатора выполняет руководитель проекта, отвечающий за осуществление конкретного комплекса работ и получающий полномочия принятия соответствующих решений. Довольно часто в производственных отделениях в качестве координаторов для принятия решений назначаются руководители, отвечающие за выпуск конкретного изделия. Чаще всего это относится к разработке новых изделий или разработке и выпуску изделий, части и компоненты которых изготавливаются в разных производственных отделениях. В таких случаях

координатор выполняет функции руководителя, отвечающего за выпуск конечного продукта, и имеет право принимать решения по вопросам технологии, организации производства и сбыта.

Координатор-руководитель имеет право обсуждать проекты принимаемых решений с руководителями других производственных отделений и функциональных подразделений, но он не имеет административной власти, какую получают линейные руководители.

Целевые группы действуют на основе группового взаимодействия и принимают решения, касающиеся конкретных вопросов совместной деятельности для достижения установленных целей. Целевые группы могут создаваться на временной или на постоянной основе и иметь в своем составе представителей разных функциональных подразделений и специализированных производственных отделений. Во главе группы, создаваемой иногда в форме комитета или комиссии, назначается руководитель (председатель), который наделяется правом принимать решения без согласования с высшим руководством фирмы или общим руководителем. Вместе с тем члены группы продолжают находиться в подчинении у своего руководителя.

В матричных структурах, в отличие от двух предыдущих горизонтальных механизмов, руководителю проекта предоставляются линейные права, аналогичные тем, которые даются руководителям функциональных подразделений. Возникает сетевая структура, позволяющая принимать решения во все более усложняющихся условиях, касающихся все более сложных проблем.

А вот что пишет о подготовке решений К.Киллен.*

Процесс подготовки решения состоит из пяти основных этапов:

1. Постановка проблемы.
2. Выявление альтернатив.
3. Выбор лучшей альтернативы или альтернатив.
4. Внедрение решения в практику.
5. Проверка результата.

1. Постановка проблемы. Многие плохие решения были вызваны тем, что принявший их человек не понимал существа проблемы. Часто управляющие видят проблемы там, где их, по сути, нет. Есть только их внешние признаки и симптомы.

Однако существует несколько простых приемов, помогающих понять, действительно ли правильно вы понимаете проблему. Вот они. Прежде всего изложите проблему письменно - если не сможете, значит, вы ее не понимаете. Если вы ее записали, это еще не означает, что правильно поняли проблему. Однако сам процесс записи поможет вам уяснить ее суть. Общей ошибкой при этом является чрезмерная общность, неконкретность формулировки. Формулировки типа: "Надо что-то предпринять по технике безопасности" - бесполезны.

Если ваша фирма терпит убытки, проблему не следует формулировать так: "Как сократить потери?". Это лишь симптом. Надо выяснить, что именно приводит к убыткам. Может быть, цены на вашу продукцию слишком низки или чересчур высоки затраты? Может, вам следует лучше изучить запросы покупателей и затем так изменить продукцию, чтобы она полнее отвечала спросу рынка. Какова бы ни была проблема, ее легче уяснить, если вы постараетесь ее сформулировать письменно.

Второй прием выяснения истинной проблемы состоит в том, чтобы первое пришедшее вам в голову объяснение считать симптомом (так оно обычно и

* См. Киллен К. Вопросы управления / Пер. с англ. - М.: Экономика, 1981.

бывает). Затем задайте себе вопрос: “Чем вызван этот симптом?”. Повторяйте этот процесс, пока не зайдете в тупик. Если вы правильно проанализировали ситуацию, именно здесь корень вашей проблемы.

Третий прием заключается в том, чтобы обратиться за помощью к своим друзьям или коллегам. Но прежде чем просить о помощи, убедитесь, что вы честно пытались сами решить проблему. В противном случае вы никогда не научитесь принимать решения самостоятельно. Предположим, что проблема поставлена правильно, можно переходить к следующему этапу.

2. Выявление альтернатив. Второй этап состоит в том, чтобы найти возможные альтернативные решения проблемы. Обычно это не вызывает особых трудностей, если вы глубоко вникли в суть дела. После сделанных попыток выявления реальной проблемы, у вас, вероятно, сложится представление и о возможных ее решениях. Другим способом поиска альтернатив может быть “мозговая атака”, предпринятая вами либо самостоятельно, либо с участием других. При “мозговой атаке” дайте волю воображению и запишите любое пришедшее в голову решение, сколь бы глупым, диким или невероятным оно ни казалось. В это время критика запрещена. Просто записывайте все эти идеи. Другой подход, о котором, правда, легче говорить, чем выполнить, в том, чтобы графически изобразить все логические возможности. Очень важно для этого письменно зафиксировать каждую альтернативу с тем, чтобы затем вы могли их изучить.

Именно на этом этапе большинство авторов советуют собрать все факты. Единственный недостаток этого совета состоит в том, что если строго ему следовать, то вы выявите очень мало альтернативных решений, так как крайне редко будете иметь достаточно времени, чтобы собрать все факты. Поэтому лучше всего выбрать как можно больше фактов за то время, которым вы располагаете.

3. Выбор лучшей альтернативы или альтернатив. Составив перечень альтернатив, вы фактически располагаете в их числе решением проблемы. Однако вы еще не знаете, какую альтернативу или альтернативы выбрать, пока не оцените каждую.

Для оценки альтернатив имеются различные способы. Наиболее распространенный - интуиция*, т.е. выбор альтернативы, которая в данный момент кажется наилучшей. Однако она может оказаться и плохой. Иногда интуиция подводит управляющих (абсолютно надежного метода выбора наилучших альтернатив не существует). Хорошие управляющие обладают обычно развитой интуицией и предлагают, как правило, довольно удачные решения.

Второй способ выбора альтернатив состоит в оценке и сопоставлении (взвешивании) последствий. Например, вы думаете: надеть ли на работу плащ? Предположим, вы наденете плащ, а дождя не будет. Следствие - небольшие неудобства. Если же вы не взяли плащ, а будет дождь, то к чему это приведет? Во-первых, вы промокните, что нежелательно, так как рискуете заболеть, и тогда вам придется тратить деньги на визит к врачу и покупку лекарств. Далее, вы можете проболеть несколько рабочих дней. Наконец, во время болезни у вас будет плохое настроение. Поэтому вы решаете взять плащ.

В итоге, оценивая альтернативы, обязательно задайте вопрос: “Каковы возможные последствия этого действия?”. Помните поговорку “Осторожность - мать мудрости”. Не следует руководствоваться принципом “Все или ничего”, когда, погнавшись за многим, можно потерять все.

* Интуиция (ср.-век. лат. *intuitio*, от *intueor* — пристально смотреть), постижение истины путем непосредственного ее усмотрения без обоснования с помощью доказательства; субъективная способность выходить за пределы опыта путем мысленного схватывания (“озарения”) или обобщения в образной форме непознанных связей, закономерностей.

Поиск решений проблемы может довести до язвы желудка, инфаркта, самоубийства, умопомешательства. Это случается потому, что кажущаяся лучшей альтернатива может оказаться далеко не лучшей для того, кто ее выбрал. Вам как управляющему для сохранения здоровой психики полезно выработать привычку: выбрали лучшую, по вашему мнению, альтернативу - перестаньте о ней думать. Убедите себя, что лучшей альтернативы нет, и переходите к следующему этапу.

4. Внедрение решения в практику. Как бы хороша ни была выбранная вами альтернатива, она не приведет к результату, пока не пройдет испытания делом. Не совершите ошибки и не проводите ее немедленно в жизнь. Сначала обдумайте возможные последствия внедрения для других. Затем попытайтесь убедить других в правильности своего решения или хотя бы добиться их молчаливого согласия.

Если все же выбранная альтернатива покажется вам неудовлетворительной, обсудите проблему со своим начальником. Расскажите ему, что вы намерены сделать и почему. Если он согласится, вам не потребуются ничего объяснять в будущем; если он будет недоволен результатом, если он не согласится, вы поставите его перед необходимостью самому предложить решение, что формально снимет с вас ответственность за последствия его реализации. Часто начальник, который, возможно, располагает большим опытом и знаниями по данному вопросу, сможет предложить альтернативу, которую вы не заметили.

Конечно, не следует обращаться по каждому поводу к своему начальнику, с тем, чтобы он все решал за вас. Иногда, даже если ваше решение не идеально, имеет смысл действовать самому, о чем свидетельствует следующий пример из практики.

Помощник управляющего заводом одной сталелитейной компании в субботу вышел на работу с бригадой рабочих, чтобы выполнить срочный заказ. Прокат следовало отгрузить именно в этот день, иначе компании пришлось бы платить большой штраф за нарушение сроков поставки. Однако неожиданно возникла проблема: железная дорога поставила под погрузку вместо платформы полувагон для угля. Остальные заготовки были слишком длинны и не вмещались в полувагон. Имелись две альтернативы: либо не грузить, либо отрезать торец полувагона. Он выбрал вторую. Сталь погрузили, торец положили сверху. В понедельник, когда управляющему заводом доложили об этом, он был вне себя. "Почему вы мне не позвонили?" - спросил он своего помощника. Помощник сказал: "Вы бы охотно приняли такое решение?". Управляющий ответил: "Нет". Кстати, железная дорога так ни разу и не напомнила сталелитейной компании о вагоне с отрезанным торцом.

5. Проверка результата. После внедрения решения в практику полезно проверить результат. Причины могут быть следующими.

1. Если решение хорошее, вы будете знать, что делать, когда вновь столкнетесь с подобной ситуацией.

2. Если решение плохое, вы будете знать, что не следует делать в следующий раз.

3. Если решение плохое, и вы вскоре после его внедрения приступили к проверке его последствий, иногда можно исправить положение.

На практике хорошие управляющие пытаются составить несколько "запасных" планов на случай непредвиденных обстоятельств. Автостроители, например, оснащают легковые машины аварийными тормозами, а грузовики - запасными шинами. Смысл в том, чтобы ввести в ваше решение фактор надежности. Постарайтесь иметь запасной план, которым при необходимости можно было бы воспользоваться на стадии проверки результата.

Резюме

1. Решение - это выбор альтернативы. Принятие решений - связующий процесс, необходимый для выполнения любой управленческой функции.

2. Запрограммированные решения, типичные чаще всего для повторяющихся ситуаций, принимаются с соблюдением конкретной последовательности этапов. Новые или сложные ситуации требуют незапрограммированных решений, в этом случае руководитель сам выбирает процедуру принятия решений.

3. Решения могут приниматься с помощью интуиции, суждения или методом рационального разрешения проблем. Последний способствует повышению вероятности принятия эффективного решения в новой сложной ситуации.

4. Этапы рационального разрешения проблем - диагноз, формулировка ограничений и критериев принятия решений, выявление альтернатив, их оценка, окончательный выбор. Процесс не является завершенным, пока через систему обратной связи не будет засвидетельствован факт реального решения проблемы благодаря сделанному выбору.

5. Ценностные ориентации руководителя влияют на его повседневные действия и решения.

6. Среда принятия решений варьируется в зависимости от степени риска. Условия определенности существуют, когда руководитель точно знает результат, который будет иметь каждый выбор. В условиях риска вероятность результата каждого решения можно определить с известной достоверностью. Если информации недостаточно для прогнозирования уровня вероятности результатов в зависимости от выбора, условия принятия решения являются неопределенными. В условиях неопределенности руководитель на основе собственного суждения должен установить вероятность возможных последствий.

7. Во имя пользы решения следует принимать быстро, но не опережая время.

8. Получение дополнительной информации требует времени и денег, а поскольку способность человека усваивать и использовать ее ограничена, такая информация не всегда способствует принятию решений. Руководитель должен решить - оправдает ли выгода от более качественного решения затраты на получение дополнительной информации.

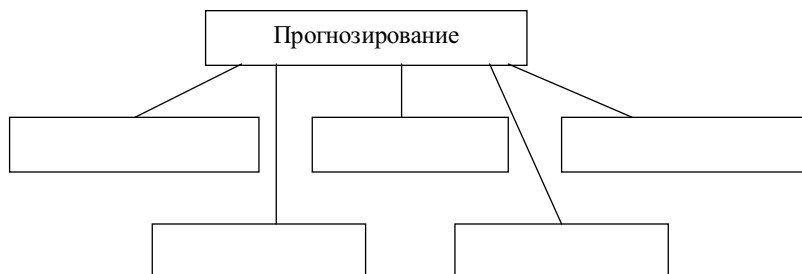
9. Поведенческие факторы, например, негативное отношение к чему-либо кому-либо, личностные пристрастия и барьеры восприятия информации, - являются распространенными ограничениями на пути принятия эффективных для организации решений.

10. Каждое важное решение сопряжено с компромиссами, негативными последствиями и побочными эффектами, значение которых руководитель должен соотнести с ожидаемой выгодой.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

- 1. Составьте логическую схему базы знаний по теме юниты.**

2. Восстановите пропущенные элементы в схеме, указав все разновидности прогнозирования.

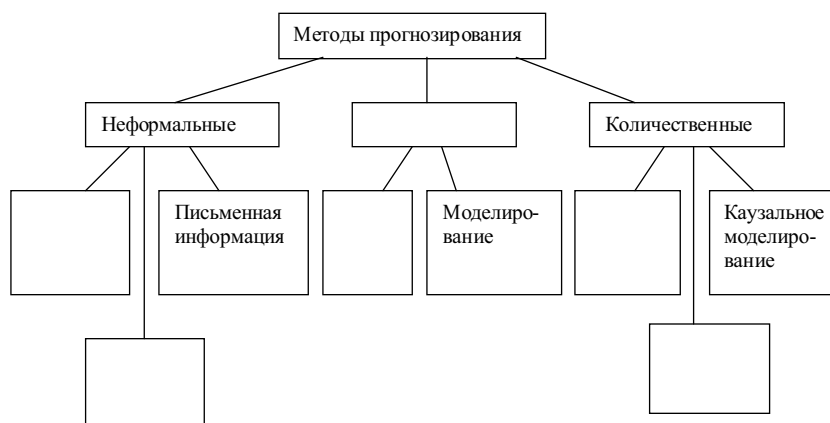


3. Завершите создание таблицы, указав содержание основных видов планов.

Основные виды планов

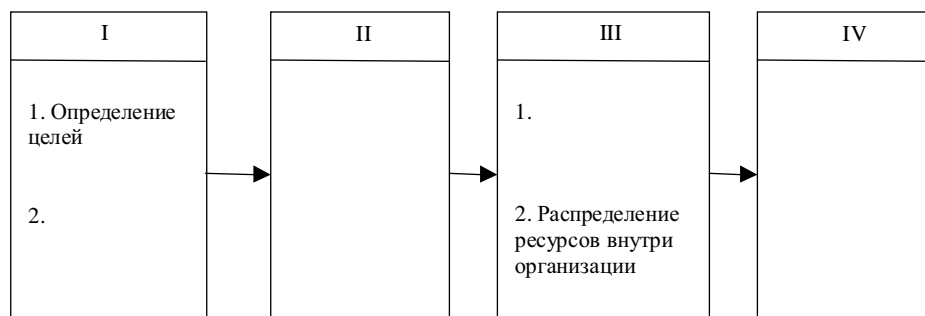
№ п/п	Название	Содержание
1	Основные направления деятельности (15-20 лет)	
2	Планы развития организации (1-5 лет)	
3	Тактические планы (до 1 года)	
4	Программно-целевые и проектно-целевые планы	

4. Восстановите пропущенные элементы в схеме, указав разновидности методов прогнозирования.

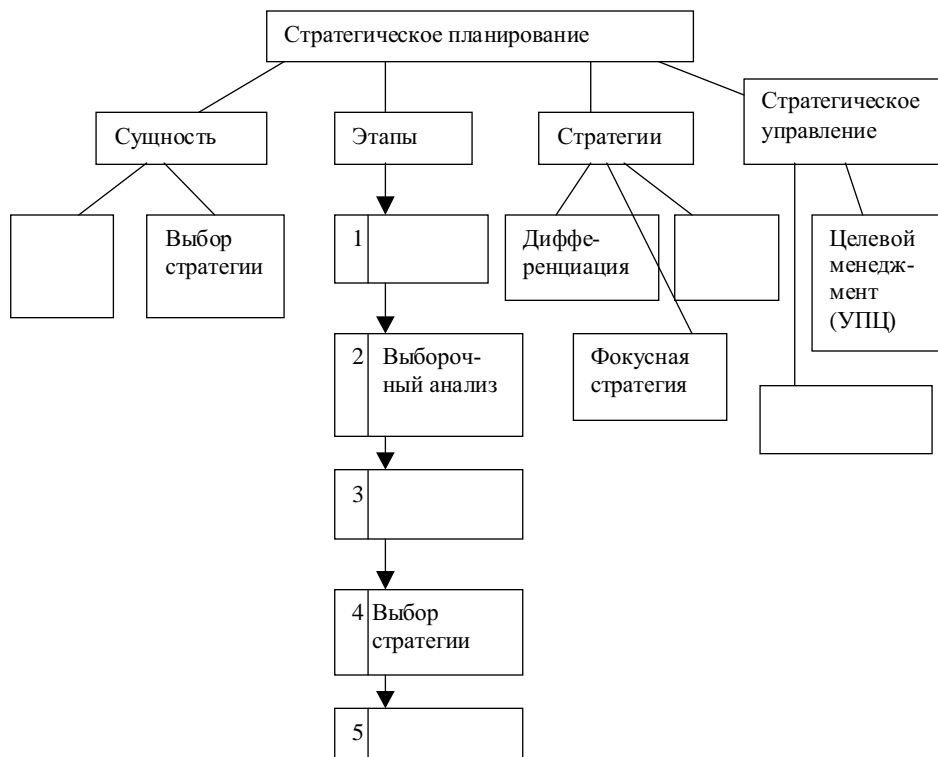


5. Восстановите пропущенные элементы, указав содержание всех этапов составления бюджета.

Этапы составления бюджета



6. Восстановите пропущенные элементы в схеме, указав приведенные характеристики стратегического планирования.

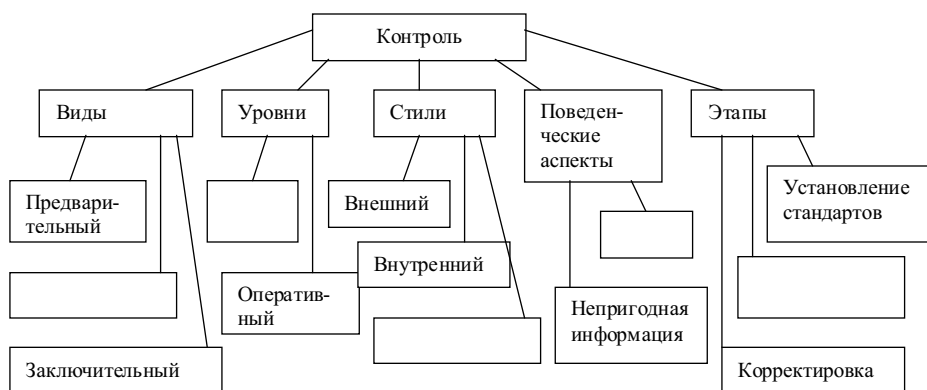


7. Восстановите пропущенные элементы в перечне свойств контроля.

Свойства контроля:

1. Стратегическая направленность.
- 2.
3. Соответствие делу.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
8. Международная адаптация.

8. Восстановите пропущенные элементы в схеме, указав приведенные характеристики контроля.



9. Продолжите перечень рекомендаций Ньюмена по эффективности контроля.

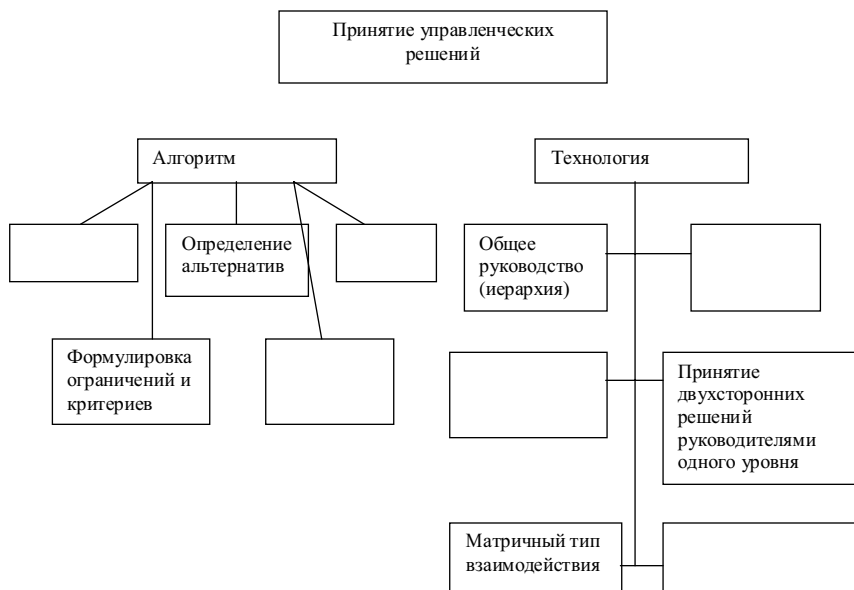
Рекомендации Ньюмена

1. Устанавливать осмысленные стандарты.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

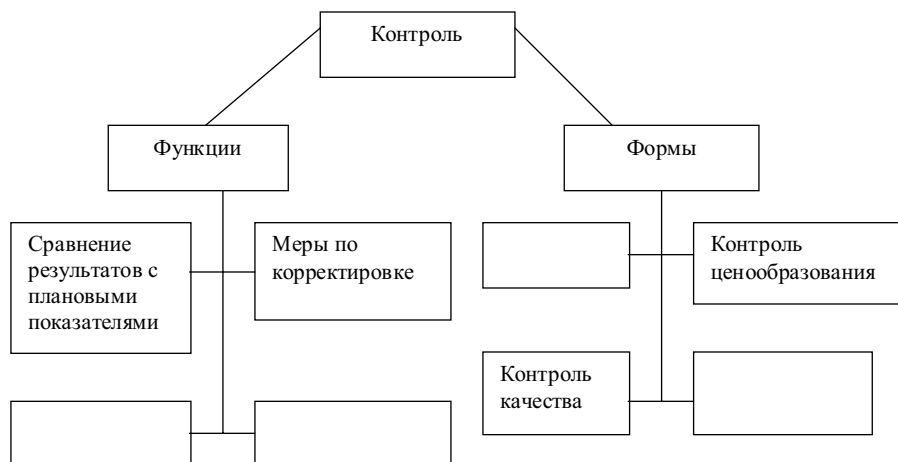
10. Восстановите пропущенные элементы в схеме, указав виды управленческих решений, подходы к их принятию и факторы, определяющие процесс принятия решений.



11. Восстановите пропущенные элементы в схеме, указав алгоритм и технологию принятия управленческих решений.



12. Восстановите пропущенные элементы в схеме, указав функции и формы контроля.



МЕНЕДЖМЕНТ

ЮНИТА 4

ПРОГНОЗИРОВАНИЕ. ПЛАНИРОВАНИЕ. КОНТРОЛЬ. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

Редактор Л.С. Лебедева
Оператор компьютерной верстки Е.М. Кузнецова

Изд. лиц. ЛР № 071765 от 07.12.1998
НОУ "Современный Гуманитарный Институт"
Тираж

Сдано в печать
Заказ

Современный Гуманитарный Университет