

МИНИСТЕРСТВО ТРАНСПОРТА И КОММУНИКАЦИЙ
РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТРАНСПОРТА»

Кафедра управления эксплуатационной работой и охраны труда

О. Н. ЛИСОГУРСКИЙ, М. А. КИЛОЧИЦКАЯ

МЕНЕДЖМЕНТ НА ТРАНСПОРТЕ

*Рекомендовано учебно-методическим объединением по образованию
в области транспорта и транспортной деятельности в качестве
учебно-методического пособия по учебной дисциплине
«Менеджмент на транспорте» для обучающихся по специальностям
1-44 01 01 «Организация перевозок и управление на автомобильном и городском
транспорте», 1-44 01 02 «Организация дорожного движения»*

Гомель 2022

УДК 658.5(075.8)
ББК 65.37
Л63

Р е ц е н з е н т ы: первый заместитель генерального директора ОАО «Гомель-облавтотранс» *А. В. Мацуков*;
кафедра маркетинга и отраслевой экономики УО ГГТУ им.
П. О. Сухого (заведующий кафедрой – канд. экон. наук, доцент *Л. Л. Соловьева*; доцент кафедры – канд. экон. наук, доцент *Е. А. Кожевников*)

Лисогурский, О. Н.

Л63 Менеджмент на транспорте : учеб.-метод. пособие / О. Н. Лисогурский, М. А. Килочицкая ; М-во трансп. и коммуникаций Респ. Беларусь, Белорус. гос. ун-т трансп. – Гомель : БелГУТ, 2022. – 119 с.
ISBN 978-985-554-997-1

Приведено описание работ по дисциплине «Менеджмент на транспорте», разработанных в соответствии с учебной программой. Изложены теоретическая и практическая части, описан порядок выполнения заданий. Приведены задания для самостоятельной работы и контрольные вопросы для закрепления и оценки полученных студентами знаний.

Предназначено для студентов факультета «Управление процессами перевозок» специальностей 1-44 01 01 «Организация перевозок и управление на автомобильном и городском транспорте», 1-44 01 02 «Организация дорожного движения» по дисциплине «Менеджмент на транспорте».

УДК 658.5(075.8)
ББК 65.37

ISBN 978-985-554-997-1

© Лисогурский О. Н., Килочицкая М. А., 2022
© Оформление. БелГУТ, 2022

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТРАНСПОРТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.....	6
1.1 Виды анализа и его место в управленческом цикле.....	6
1.2 Методы исполнения функции анализа.....	7
1.2.1 Метод экспертных оценок.....	7
1.2.2 SWOT-анализ деятельности организации.....	9
1.2.3 ABC-анализ, диаграмма Парето (принцип 80/20).....	11
1.2.4 Диаграмма причинно-следственных связей.....	13
1.3 Применение метода экспертных оценок, ABC-анализа и диаграммы Исикавы как методов функции анализа.....	14
2 ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ.....	19
2.1 Понятие и классификация управленческих решений.....	19
2.2 Принятие решений в условиях определенности.....	21
2.3 Принятие решений в условиях риска.....	24
2.4 Принятие решений в условиях неопределенности.....	32
2.5 Деловая игра «Потерпевшие кораблекрушение».....	37
3 СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ.....	42
3.1 Понятие стратегического планирования.....	42
3.2 Матрица Бостонской консалтинговой группы.....	43
3.3 Матрица МакКинзи (Дженерал Электрик).....	46
3.4 Разработка продуктовой стратегии предприятия.....	49
4 УПРАВЛЕНИЕ СБЫТОМ И РЕАЛИЗАЦИЕЙ ПРОДУКЦИИ.....	56
4.1 Рынок. Государственное регулирование рынка.....	56
4.2 Деловая игра «Прибыльное производство».....	58
5 РАЗРАБОТКА ФАКТОРОВ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ.....	64
5.1 Основные понятия мотивации и стимулирования персонала.....	64
5.2 Разработка системы мотивации работников дилерской фирмы.....	69
5.3 Оценка денежного стимулирования бригады работников.....	71
5.4 Коэффициент трудового вклада и его показатели.....	72
6 ФОРМЫ ВЛАСТИ. СТИЛИ РУКОВОДСТВА.....	74
6.1 Понятие власти и стили руководства.....	74
6.2 Деловые игры.....	80
6.2.1 Новый руководитель.....	80
6.2.2 Определение типа власти руководителя.....	82
7 КОНФЛИКТЫ И МЕТОДЫ ИХ РАЗРЕШЕНИЯ.....	87
7.1 Понятие и классификация конфликтов.....	87
7.2 Методы разрешения конфликтов.....	92
7.3 Примеры решения конфликтных ситуаций.....	96
8 САМОМЕНЕДЖМЕНТ. УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ.....	107
8.1 Тайм-менеджмент как система управления временем.....	107
8.2 Планирование рабочего времени руководителя.....	109
8.3 Мероприятия для рационализации использования времени.....	112
8.4 Деловая игра «Планирование рабочего дня».....	114
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	119

ВВЕДЕНИЕ

Вопросы менеджмента отличаются многообразием, сложностью и неоднозначностью их исследования. Менеджмент имеет много аспектов: экономический, политический, социальный, финансовый, организационный, психологический и др. Сущность и содержание менеджмента определяется, прежде всего, как интеграционный процесс, с помощью которого специалисты формируют и управляют организациями посредством постановки целей и разработки способов их достижения.

Специфика менеджмента на транспорте имеет несколько особенностей, отличающих его от других видов деятельности. Во-первых, основным товаром транспорта является оказание услуг в области перемещения продуктов производства (потребления) или людей на значительные расстояния. Второй особенностью является наличие транспортной инфраструктуры (дороги, места погрузки-выгрузки, места обслуживания транспортных средств и т. д.), которая не принадлежит транспортным компаниям (или принадлежат частично) – это требует организации взаимодействия между владельцами транспортных средств и владельцами инфраструктуры. Третьей особенностью является наличие социальной составляющей в транспортных отношениях, что ведет к прямому регулированию государством транспортной деятельности.

Эффективное управление ресурсами организации, распределение кадров, получение результатов работы предприятия обеспечиваются реализацией функций управления – видом деятельности менеджеров, основанным на разделении и кооперации управленческого труда, характеризующимся определенной однородностью, сложностью и стабильностью воздействий на объект и субъект управления. В целом область деятельности, называемая менеджментом, может быть разделена на отдельные функции, сосредоточенные в трех основных группах: общее управление, управление структурой предприятия, конкретные области управления.

Общие функции выделяются по этапам (стадиям) управления. Они в той или иной степени присутствуют в деятельности каждого руководителя вне зависимости от его места в управленческой иерархии и свойств объекта управления. К ним относятся: анализ, прогнозирование, решение, планирование, организация, координация, мотивация, учет и контроль.

Функция *анализа* ориентирована на сбор и обработку необходимой информации для всесторонней оценки проблем и достижений организации.

Прогнозирование – функция менеджмента, направленная на выработку научно обоснованных альтернатив (прогнозов) будущего развития предприятия и его внешней среды на основе собранной и проанализированной информации.

Управленческое решение – выбор наилучшей из имеющихся альтернатив. Управленческое решение определяет цель, на достижение которой будет направлена деятельность организации.

Планирование – ориентирована на необходимую детализацию будущей деятельности по выполнению принятого управленческого решения.

Организация – направлена на скоординированность усилий основных элементов и компонентов системы по реализации плана.

Координация – предназначена для возможного корректирования принятого управленческого решения на основе получения обратной связи от объекта управления.

Мотивация – это универсальная функция менеджмента, которая выполняется в рамках всех остальных функций и ориентирована на востребованность неформальных творческих ресурсов сотрудников.

Учет и контроль – фиксация значений показателей, по которым можно судить о степени достижения цели, о состоянии субъекта и объекта управления и о состоянии внешней среды.

Универсальность данных функций заключается в возможности их применения для управления как отдельными задачами или видами деятельности, так и всей организацией в целом. Вместе эти функции образуют управленческий цикл – завершенную последовательность повторяющихся действий, направленных на достижение поставленных целей.

Данное учебно-методическое пособие рассматривает теоретические подходы и современные методы исполнения наиболее важных функций управления, применительно к работе автотранспортных предприятий. Каждый раздел посвящен отдельной функции управления, описаны методы их реализации в деятельности управляющих работников организаций.

Специфика работы менеджера заключается в управлении, в первую очередь, человеческими ресурсами, поэтому в учебно-методическом пособии подробно рассмотрены вопросы деятельности руководителя: описание и применение стилей руководства, управление временем, мотивация персонала и разрешение конфликтных ситуаций.

Каждый раздел состоит из четырех частей: теоретического материала, кратко описывающего современные теории и методы исполнения функций менеджмента; практической части, в которой приведены примеры решения наиболее часто встречающихся задач в работе менеджера; заданий для самостоятельной работы, позволяющих студентам закрепить полученные навыки; контрольных вопросов, ответы на которые помогают оценить уровень знаний.

Материалы учебно-методического пособия дополняют знания, полученные студентами на лекционных занятиях, и позволяют практически ознакомиться с деятельностью руководителей разных уровней управления автотранспортных предприятий.

1 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТРАНСПОРТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Виды анализа и его место в управленческом цикле

Анализ является одной из самых важных функций управления, так как позволяет оценить как сложившуюся ситуацию внутри организации, так и влияние внешних факторов. В управленческом цикле *анализ* играет тройственную роль (рисунок 1.1):

1) начинает управленческий цикл – служит для оценки существующего положения организации и собственных возможностей (отвечает на вопросы «Где мы сейчас находимся?», «Какие у нас есть ресурсы?», «Какова ситуация на рынке?»);

2) участвует в текущем контроле – позволяет определить причины отклонений, возникающих в ходе выполнения плана, для оперативного их устранения (отвечает на вопросы «Выполняется ли план?», «Достаточно ли ресурсов, как они используются?»);

3) завершает управленческий цикл – служит для оценки достижений за плановый период времени (отвечает на вопрос «Каких результатов мы достигли?»).

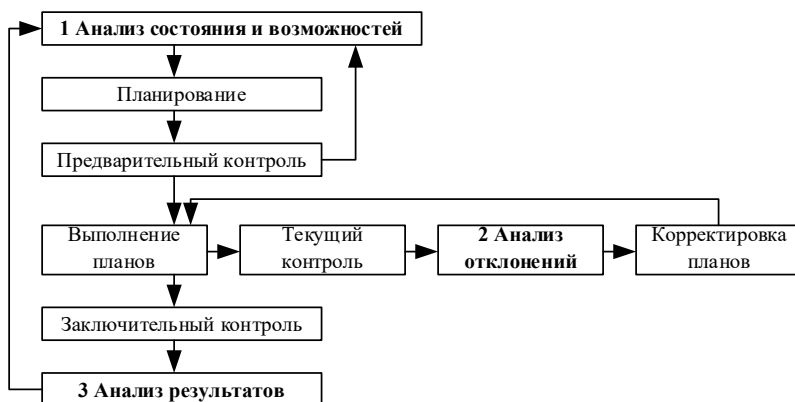


Рисунок 1.1 – Место анализа в управленческом цикле

Совокупность выполняемых работ в рамках данной функции достаточно обширна: сбор информации, ее обработка, классификация, систематизация, хранение и анализ в целях управления. Анализ состояния предприятия включает в себя исследования внутренней и внешней среды.

Анализ внутренней среды включает в себя следующие аспекты:

1) накопление общих сведений о предприятии – отраслевая принадлежность и вид собственности; количество работающих, основные потребители продукции (услуг) и поставщики сырья;

2) анализ производственных и материальных потоков;

- 3) анализ экономического положения (финансовый анализ);
- 4) анализ системы управления, затрагивающий организационную структуру управления; используемые методы управления; господствующий стиль управления; сложившуюся методiku принятия решений;
- 5) анализ персонала предприятия, включающий оценку знаний, навыков и квалификации сотрудников; сплоченности коллектива, мотивации.

Основная цель анализа внутренней среды – определение степени эффективности использования имеющихся ресурсов. Главное внимание при этом уделяется взаимоотношениям и взаимодействию ресурсов и результатов, усилий и достижений, затрат и доходов.

Основными аспектами **анализа внешней среды** предприятия являются:

- 1) анализ существующих аналогов продукции предприятия;
- 2) анализ существующих технологий в отрасли и возможное их развитие;
- 3) анализ государственной политики, при этом основное внимание уделяется возможным ограничениям видов деятельности предприятия;
- 4) анализ состояния рынков сбыта и потребления.

1.2 Методы исполнения функции анализа

Проведение анализа возможно различными **методами**: аналитическими, графическими, графоаналитическими, статистическими, методами экспертных оценок. Каждый из перечисленных методов имеет свои **преимущества** и **недостатки**:

– *аналитические* – позволяют проводить анализ с высокой точностью результатов и глубиной, однако они не дают наглядного представления о происходящем процессе в целом;

– *графические* – наглядно и наиболее цельно дают представление о происходящем при невысокой точности результатов;

– *графоаналитические* – имеют достоинства и недостатки двух вышеперечисленных методов;

– *экспертные* – позволяют учесть мнение узких специалистов, но являются во многом субъективными; точность и полнота результатов анализа методом экспертных оценок в большей степени зависит от квалификации группы экспертов.

Большую популярность приобретают графоаналитические методы, позволяющие провести анализ и отобразить информацию в наглядном виде.

1.2.1 Метод экспертных оценок

Методы экспертных оценок являются частью обширной области теории принятия решений. Этот метод применяется в случаях, когда рассматриваемая проблема является чрезвычайно сложной (невозможно выполнить математическую формализацию процесса решения), новой (отсутствуют статистические данные) или когда недостаточно имеющейся информации для принятия решений.

Существуют две группы экспертных оценок:

1) *индивидуальные* – основаны на использовании мнения отдельных экспертов, независимых друг от друга;

2) *коллективные* – основаны на использовании коллективного мнения экспертов.

При экспертной оценке чаще всего используются методы ранжирования и парного сравнения.

Ранжирование – это расположение объектов в порядке возрастания или убывания какого-либо присущего им свойства. Ранжирование позволяет выбрать из исследуемой совокупности факторов наиболее существенный.

Метод *простой ранжировки* заключается в том, что каждого эксперта просят расположить факторы в порядке предпочтения (важности) для конкретного процесса. Фактор с наибольшей суммарной оценкой является наиболее важным.

Метод *задания весовых коэффициентов* – всем факторам назначают весовые коэффициенты так, чтобы сумма коэффициентов была равна какому-то фиксированному числу (например, единице, десяти или ста). Затем наиболее важному из всех признаков придают весовой коэффициент, равный какому-то фиксированному числу, а всем остальным – коэффициенты, равные долям этого числа.

Метод *последовательных сравнений* заключается в упорядочивании всех факторов экспертом в порядке уменьшения их значимости: $\Phi_1 > \Phi_2 > \dots > \Phi_n$. Первому фактору присваивается значение, равное единице: $\Phi_1 = 1$, остальным факторам назначают весовые коэффициенты в долях единицы.

Парное сравнение – это установление предпочтения объектов при сравнении факторов попарно. В каждой из пар определяется более значимый объект или устанавливается их равенство. Парное сравнение можно проводить при большом числе объектов, а также в тех случаях, когда различие между объектами столь незначительно, что практически невозможно их ранжирование.

Непосредственная оценка. Часто бывает желательным не только упорядочить (ранжировать объекты анализа), но и определить, насколько один фактор более значим, чем другие. В этом случае диапазон изменения характеристик объекта разбивается на отдельные интервалы, каждому из которых приписывается определенная оценка (балл), например, от 0 до 10. Именно поэтому метод непосредственной оценки иногда именуют также балльным методом.

Для анализа результатов применяются различные методы математической статистики. Для формирования *обобщенной оценки группы экспертов* используются сумма оценок экспертов или средние величины (среднее, средневзвешенное, медиана).

Иногда требуется определить, насколько тот или иной фактор важен (существенен) с точки зрения какого-либо критерия. В этом случае говорят, что нужно определить *вес каждого фактора*. Существует огромное множество возможных методов обработки оценок, к наиболее распространенным можно отнести: систему рейтинга Эло (для метода парных сравнений), Метод

анализа иерархий, Правило Борда, *ELECTRE*. Причем результат может состоять из нескольких алгоритмов, переплетаясь с другими. Например, алгоритм расчета коэффициента компетентности эксперта может влиять на среднестатистическую оценку этого эксперта и т. д.

В случае участия в опросе нескольких экспертов расхождения в их оценках неизбежны, однако величина этого расхождения имеет важное значение. Групповая оценка может считаться достаточно надежной только при условии хорошей согласованности ответов отдельных специалистов. Для анализа разброса применяются статистические характеристики – *меры разброса*, а для оценки согласованности экспертов – *коэффициент конкордации Кенделла* (W), который позволяет определить степень согласованности мнений экспертов по всем оцениваемым объектам, когда экспертов более двух. Здесь под *конкордацией* понимается согласованность или процедура согласования точек зрения.

$$W = \frac{R(d^2)}{R_m(d^2)} = \frac{12R(d^2)}{N^2(m^3 - m)}, \quad (1.1)$$

$$R(d^2) = \sum_{j=1}^m \left\{ \sum_{i=1}^N r_{ij} - \frac{1}{2} N(m+1) \right\}^2, \quad (1.2)$$

где r_{ij} – ранг, полученный j -м фактором от i -го эксперта; N – количество экспертов, принимающих участие в экспертизе; m – число факторов.

Коэффициент конкордации W принимает значения от 0 до 1. При $W = 1$ имеет место полная согласованность мнений экспертов, при $W = 0,5$ – удовлетворительная, а при $W < 0,5$ – низкая.

1.2.2 SWOT-анализ деятельности организации

Анализ сильных, слабых сторон, возможностей и угроз организации – ССВУ-анализ (в английском варианте – *SWOT-анализ (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)*) – является одним из методов анализа внешней среды деятельности организации и предназначен для определения факторов, оказывающих влияние на положение организации на рынке.

Графически *SWOT*-анализ представляют в виде таблицы из четырех столбцов или матрицы размером 4×4 , в каждой ячейке которой записываются факторы деятельности организации. Преимущество *SWOT*-анализа состоит в том, что он объединяет в себе как внутренние факторы деятельности организации (сильные и слабые стороны), так и внешние факторы, влияющие на нее (возможности и угрозы). *SWOT*-анализ может применяться не только для изучения позиции предприятия, но и для оценки любой проблемы. Так, на рисунке 1.2 приведен пример использования этого метода при оценке эффективности процесса оформления дорожно-транспортного происшествия (ДТП).



Рисунок 1.2 – Оценка эффективности оформления ДТП участниками

При анализе деятельности организации в качестве факторов влияния обычно рассматриваются следующие аспекты.

1 *Сильные стороны*: наличие финансовых результатов, хорошая репутация у покупателей, лидерство на рынке, оптимальные или низкие издержки, преимущества в конкурентной борьбе, современные технологии, склонность к инновациям, возможность расширения специализации, эффективность сбытовой сети, оказание дополнительных услуг, высокое качество товаров и др.

2 *Слабые стороны*: отсутствие стратегических направлений деятельности, ухудшающаяся конкурентная позиция, устаревшее оборудование, низкая рентабельность, неспособность противостоять конкурентному давлению, недостаточное знание рынка, недостаток финансовых ресурсов, сильная зависимость от поставщиков, недостаточная мотивация труда, плохая реклама, плохой имидж и др.

3 *Возможности*: переход к более эффективным стратегиям, расширение специализации, вертикальная интеграция, слабая насыщенность рынка, монополия на рынке, выход на новые рынки, расширение старых рынков и ускорение их роста, уход конкурентов с рынка, отсутствие конкурентов, привлечение инвесторов, появление новых технологий и оборудования, постоянные поставщики, льготное налогообложение, снижение экспертных тарифов и др.

4 *Угрозы*: замедление темпов роста рынка, неблагоприятная политика правительства, возрастающее конкурентное давление, изменение потребительских предпочтений, неблагоприятные демографические изменения и др.

Однако чаще на практике используют корреляционную матрицу, представляющую собой таблицу, в заголовках которой записываются факторы влияния, а на пересечении столбцов и строк – стратегия поведения организации (рисунок 1.3).

Факторы	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	Какие возможности можно реализовать, используя сильные стороны	Какими сильными сторонами можно устранить угрозы
Возможные стратегии организации		
Слабые стороны	С помощью каких возможностей можно устранить слабые места	Какие направления деятельности необходимо реорганизовать

Рисунок 1.3 – Разработка стратегии организации на основе SWOT-анализа

1.2.3 ABC-анализ, диаграмма Парето (принцип 80/20)

Математическая зависимость, которая легла в основу Принципа 80/20, была обнаружена более ста лет назад, в 1897 году, итальянским экономистом *Вильфредо Парето* (1848–1923), рассматривавшим распределение богатства и доходов в Англии XIX века. Он выяснил, что существует неизменное математическое соотношение между численностью группы людей (в процентах от общей численности рассматриваемого населения) и долей богатства или дохода, контролируемой этой группой. Другими словами, если известно, что 20 % населения владеют 80 % материальных ценностей, то можно с уверенностью сказать, что 10 % населения имеют приблизительно 65 % материальных ценностей, а 5 % населения – 50 %. Для Парето главным здесь были не цифры процентного соотношения, а тот факт, что распределение богатства среди населения *предсказуемо несбалансированно*. Другой находкой Парето было то, что данная схема дисбаланса оставалась неизменной для статистических данных, относящихся к различным периодам времени и различным странам.

Таким образом, принцип 80/20 утверждает, что диспропорция является неотъемлемым свойством соотношения между причинами и результатами, вкладываемыми и получаемыми средствами, прилагаемыми усилиями и вознаграждением за них. Например, на получение 80 % результатов, достигаемых в работе, уходит 20 % всего затраченного времени.

В анализе деятельности организаций принцип 80/20 часто используют в логистике запасов, распределении прибыли, выборе ассортимента товаров. Принцип Парето нужен не для сокращения и урезания, а для умелого распределения усилий (таблица 1.1). Графическое отображение принципа 80/20 получило название *диаграммы Парето*. Она представляет собой столбчатую диаграмму, на которой по оси *X* располагаются факторы в процессе убывания их значимости, а по оси *Y* – отмечается величина влияния фактора. Также на

графике откладывают значения суммарного процента и вычерчивают кривую кумулятивной суммы, которая носит название *кривой Лоренца* (рисунок 1.4).

Таблица 1.1 – Примеры действия принципа Парето

Формулировка задачи	Принимаемое решение	
	не верное	верное
80 % выручки дают 20 % наименований товаров	Сокращение ассортимента товара	80 % складского запаса в денежном выражении – это 20 % наименований товаров
80 % выручки приносят 20 % покупателей	Работа только с 20 % покупателей	20 % усилий должно быть направлено на поиск новых покупателей, 80 % – на поддержание и развитие отношений с существующими покупателями
80 % пользы приносят 20 % сотрудников	Увольнение сотрудников, не приносящих пользы	80 % времени и внимания для 20 % наиболее эффективных и результативных сотрудников

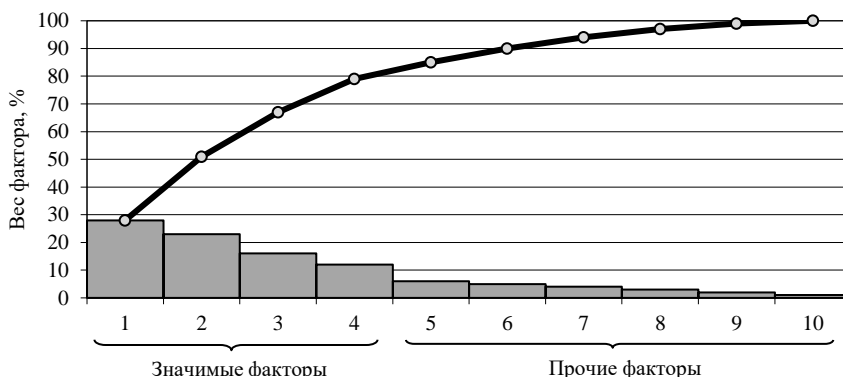


Рисунок 1.4 – Общий вид диаграммы Парето

Различают два вида диаграмм Парето:

а) *по результатам деятельности* – предназначены для выявления невыполнения плановых показателей и отражают нежелательные результаты деятельности: качество продукции; себестоимость; сроки поставок; безопасность и т. д.;

б) *по причинам* – отражают причины возникающих в ходе производства проблем: персонал; оборудование; сырье; технология работы и др.

Наиболее распространенным методом анализа для контроля важнейших факторов при использовании диаграммы Парето является так называемый **ABC-анализ**. Суть анализа сводится к тому, что из всех типов факторов, влияющих на работу предприятия, выделяют группы факторов по суммарному

проценту влияния. Так, если кумулятивная сумма влияния составляет от 70 до 75 % – это *группа А*. Выделяют группу факторов от 5 до 10 % – это *группа С*. Тогда все остальные промежуточные факторы следует отнести к *группе В*. Классификация всех факторов на группы *А*, *В* и *С* позволяет выделить наиболее значимые факторы, требующие решения в первую очередь.

Диаграмму Парето целесообразно применять вместе с причинно-следственной диаграммой Исикавы. После корректирующих мероприятий диаграмму Парето можно вновь построить для изменившихся в результате коррекции условий и проверить эффективность проведения мероприятий.

1.2.4 Диаграмма причинно-следственных связей

Каору Исикава (Kaoru Ishikava, 1915–1990 г.г.) – выдающийся японский специалист в области качества. Он ввел в мировую практику новый оригинальный графический метод анализа причинно-следственных связей, получивших название *диаграммы Исикавы*, которая в сжатой форме и логической последовательности распределяет причины, влияющие на деятельность предприятия (рисунок 1.5).

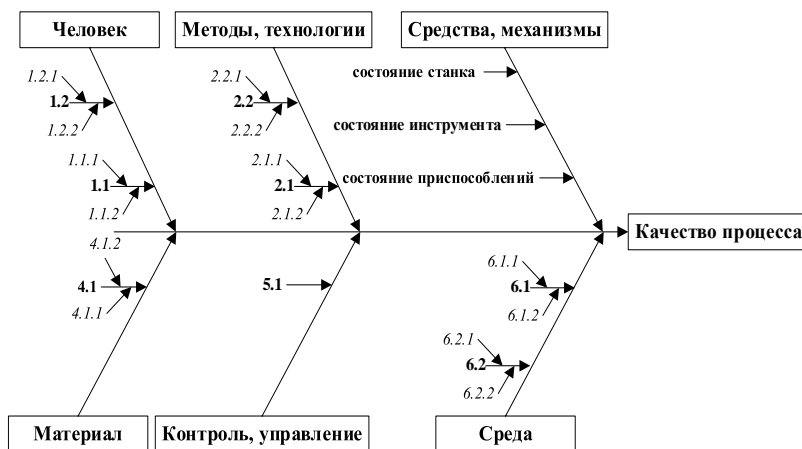


Рисунок 1.5 – Общий вид диаграммы Исикавы

Построение диаграммы Исикавы производится в следующем порядке.

1 Определяется проблема, для которой необходимо найти влияющие факторы (причины изменения). Формулировка проблемы должна быть краткой и четкой (например, при анализе прибыли предприятия правильной формулировкой проблемы будет «уменьшение прибыли предприятия», а не просто «прибыль»). Показатель записывается справа в конце горизонтальной линии («голова проблемы»).

2 Определяются основные группы причин, влияющих на проблему. Каждая группа размещается на отдельной наклонной линии («большие кости»), отходящей от основной горизонтальной линии («хребта»). Таким образом, формируется диаграмма, по форме напоминающая рыбий скелет. Одним из способов выделения групп причин является их группировка по *принципу «6M's+E»* (по первым буквам соответствующих английских слов). Основные влияющие факторы для любого предприятия можно разделить на несколько групп: *Man* (влияние человека); *Machine* (влияние оборудования); *Method* (влияние методов работы); *Materials* (влияние материалов, сырья, заготовок); *Measurement* (влияние измерительной системы); *Management* (влияние менеджмента); *Environment* (влияние окружающей среды). Могут быть и другие факторы, более точно характеризующие объект анализа, но эта модель дает основу для анализа и может использоваться на начальном этапе работы.

3 Далее к каждой «большой кости» подводятся линии второго порядка («средние кости»), к которым, в свою очередь, подводят линии третьего порядка («мелкие кости») и т. д. до тех пор, пока на диаграмму не будут нанесены все линии, которые обозначают факторы, оказывающие заметное влияние на объект анализа в конкретной ситуации.

Каждая из линий, нанесенная на схему, должна представлять собой, в зависимости от ее положения, либо причину, либо следствие – предыдущая стрелка по отношению к последующей всегда выступает как причина, а последующая как следствие. В каждую границу факторов включаются конкретные причины, которые можно проконтролировать и принять мероприятия по их устранению.

Диаграммы Исикавы (причины и следствия) являются одним из наиболее важных и широко распространенных методов анализа, которые применяют группы по решению проблем. Они представляют собой удачное сочетание аналитического и творческого мышления, и многие решения возникают именно после глубокого анализа такой диаграммы.

1.3 Применение метода экспертных оценок, ABC-анализа и диаграммы Исикавы как методов функции анализа

Постановка задачи. Транспортно-экспедиционная компания «Белинтерэкспо» осуществляет грузовые перевозки и их документальное сопровождение на территории стран СНГ и ближнего зарубежья. Компания имеет филиалы во всех областных центрах Республики Беларусь. За последний год произошло снижение объемов прибыли компании. Обеспокоенное сложившимся положением и сохранением наметившейся негативной тенденции руководство компании решило исследовать возникшую проблему с целью выявления ее глубинных причин, а также возможного воздействия на эти причины и разработки системы мер по улучшению сложившейся ситуации.

Для анализа деятельности компании руководством приглашается группа экспертов в области грузовых перевозок (студенческая группа).

Требуется:

1) на основании имеющихся данных в ходе индивидуального и группового процесса выявить основные причины, которые приводят (или могут привести) к снижению доходов предприятия;

2) используя метод ABC-анализа, распределить все причины по группам важности;

3) для анализа проблемы построить диаграмму Исикавы и наметить варианты выхода из сложившейся ситуации.

Порядок выполнения работы.

1 *Разработка причин, влияющих на деятельность предприятия. Метод экспертных оценок.*

Группа разбивается на малые подгруппы (4–5 человек) экспертов, в которых проходит обсуждение поставленной задачи.

На *первом этапе* экспертные подгруппы выделяют причины (факторы), влияющие на общую проблему (не менее десяти). Выявленные факторы сортируют по признаку отношения к транспортной организации: внешние или внутрифирменные. Такое деление позволит установить рамки, внутри которых возможно воздействие организации на фактор влияния (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Причины, выявленные методом экспертных оценок

Группа № 1	Группа № 2	Группа № N
Фактор 1.1	Фактор 2.1	Фактор N.1
...
Фактор 1.10	Фактор 2.10	Фактор N.10

После обсуждения возможных факторов в подгруппах происходит коллективное обсуждение с целью выделить наиболее значимые из них (совпадающие у всех групп экспертов).

На *втором этапе* каждая подгруппа экспертов производит оценку факторов. Наиболее значимому фактору проставляется оценка 10, наименее значимому – 1. Оценки не повторяются. Далее находится суммарная оценка фактора всеми экспертами. Для каждого фактора определяется его весовая оценка

$$\omega = \frac{\sum r_{ij}}{\sum R}, \quad (1.3)$$

где $\sum r_{ij}$ – суммарная оценка i -го фактора экспертами; $\sum R$ – общая оценка всех факторов.

Например, четыре подгруппы экспертов выявили пять факторов, каждому из которых поставили оценки значимости от 1 до 5 (по числу факторов). Результаты оценки приведены в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Оценка факторов, влияющих на деятельность предприятия

Фактор	Оценки групп экспертов				$\sum r_i$	$\omega_i, \%$	$R_1(d^2)$
	1	2	3	4			
1	4	2	3	1	10	0,045	144
2	8	7	9	10	34	0,155	144
3	10	9	5	9	33	0,150	121
4	9	10	8	7	34	0,155	144
5	5	8	1	8	22	0,100	0
6	2	5	4	3	14	0,064	64
7	6	3	7	2	18	0,082	16
8	7	6	6	6	25	0,114	9
9	1	1	2	4	8	0,036	196
10	3	4	10	5	22	0,100	0
Итого	55	55	55	55	220	100,000	838

Для оценки согласия экспертов определяется коэффициент конкордации

$$R_1(d^2) = \left\{ 10 - \frac{1}{2} 4(10+1) \right\}^2 = \{10 - 22\}^2 = 144;$$

$$R(d^2) = 144 + 144 + \dots + 196 + 0 = 838;$$

$$W = \frac{12 \cdot 838}{4^2(10^3 - 10)} = 0,63.$$

Коэффициент $W > 0,5$, следовательно, мнения экспертов согласованы.

2 Распределение факторов по степени важности с использованием ABC-анализа.

На основе весовых оценок каждого из факторов (см. таблицу 1.3) строится диаграмма Парето (рисунок 1.6) и определяются три группы факторов на основе значений кумулятивной кривой Лоренца: группа А – факторы № 2, 4, 3, 8 (влияние 57,3 %); группа В – факторы № 5, 10, 7 и 6 (влияние 34,5 %); группа С – факторы № 1, 9 (влияние 8,2 %).

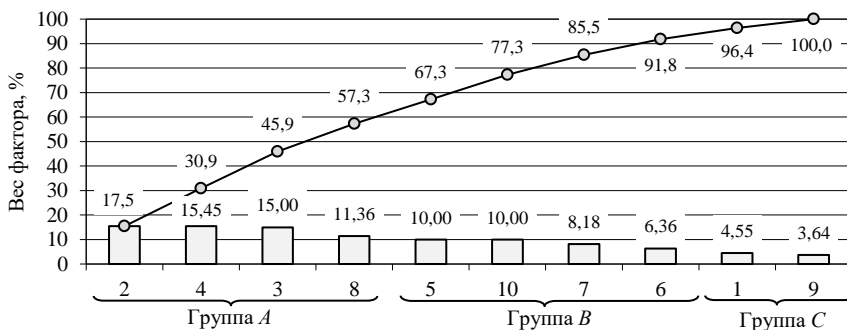


Рисунок 1.6 – ABC-анализ распределения факторов

Как видно из диаграммы, основными факторами, влияющими на сокращение прибыли компании, являются факторы группы *A*, которые в сумме дают 57,3 % влияния.

3 Разработка диаграммы причинно-следственных связей.

Для более глубокого анализа выбирается один из факторов группы *A*, для которого разрабатывается диаграмма Исикавы (рисунок 1.7). В качестве примера рассмотрим построение диаграммы для фактора «Частые поломки грузовых автомобилей». К основным группам причин, влияющих на возникновение данной проблемы, можно отнести такие факторы, как персонал, обслуживающий грузовые автомобили; морально-техническое состояние подвижного состава, технология его использования; применяемые материалы, а также пагубное влияние внешней среды на технику в процессе ее эксплуатации и хранения.

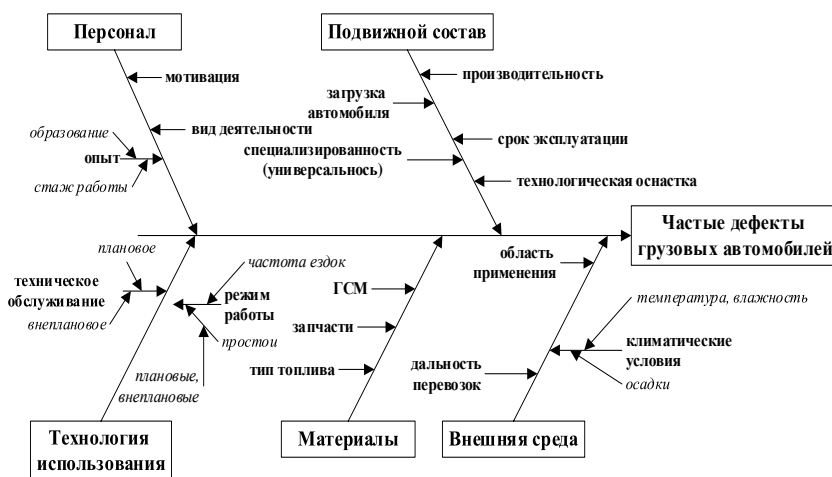


Рисунок 1.7 – Причинно-следственная диаграмма Исикавы

Построенная диаграмма предназначена для отделения причин от следствий и помогает увидеть проблему целиком. Выявленные причины можно разделить на внешние для организации и внутренние. При таком способе для рассматриваемой проблемы формируется план мероприятий, обеспечивающий комплексное и всестороннее ее решение.

Задание для самостоятельной работы

При анализе одной из проблем предприятия было выявлено 10 факторов, оказывающих на нее влияние. Для выяснения степени значимости факторов была проведена их оценка приглашенными экспертами по 10-балльной шкале. Самому важному фактору выставлялась оценка 10, менее важному – 9 и т. д. Оценка экспертов по каждому из факторов приведена в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Оценка факторов, влияющих на деятельность предприятия

Вариант эксперта		Оценка факторов экспертами									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
А	1	6	3	8	1	9	5	7	10	4	2
Б	2	9	4	6	8	10	1	7	2	5	3
В	3	5	8	2	7	9	3	1	4	6	10
Г	4	6	2	1	5	4	10	9	7	3	8
Д	5	1	9	3	4	6	8	10	2	7	5
Е	6	5	7	4	8	1	10	9	3	6	2
Ж	7	3	4	9	7	5	2	1	6	10	8
З	8	4	7	3	5	6	9	8	2	10	1
И	9	2	8	4	3	10	9	7	1	6	5
К	10	8	5	6	10	3	9	1	4	7	2
Л	11	1	8	9	4	2	5	7	3	6	10
М	12	5	3	8	2	9	4	7	10	1	6
Н	13	2	8	3	5	6	4	1	10	9	7
О	14	3	4	5	6	9	2	7	10	1	8
П	15	2	5	3	8	9	10	4	6	7	1
Р	16	7	5	3	10	1	4	9	2	8	6
С	17	4	2	5	10	3	8	9	1	7	6
Т	18	6	3	4	2	1	5	7	10	8	9
У	19	7	5	6	9	10	4	8	2	3	1
Ф	20	8	10	6	9	5	3	1	2	7	4
Х	21	6	4	9	2	5	7	10	1	8	3
Ц	22	7	1	2	10	3	8	6	9	4	5
Ч	23	3	5	4	1	2	10	6	7	8	9
Ш	24	3	5	9	6	4	1	10	7	2	8
Щ	25	5	8	4	9	3	7	10	6	2	1
Э	26	4	1	3	6	8	9	5	10	7	2
Ю	27	5	6	10	4	8	3	2	9	1	7
Я	28	9	3	2	5	8	6	10	7	4	1

Для выбранных экспертов (по указанию преподавателя) требуется определить коэффициент согласованности мнений и провести *ABC*-анализ факторов.

Контрольные вопросы

- 1 Перечислите и дайте определения основным функциям управления.
- 2 В чем заключается анализ внешней и внутренней среды?
- 3 Какие существуют методы проведения анализа деятельности предприятия?
- 4 Сформулируйте плюсы и минусы *SWOT*-анализа. Возможно ли его применить для оценки вашей деятельности?
- 5 В чем заключается метод экспертных оценок? В каких случаях он применяется?
- 6 Сформулируйте принцип Парето к задачам, возникающим в вашей деятельности.
- 7 В чем заключается комплексность диаграммы Исикавы?

2 ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

2.1 Понятие и классификация управленческих решений

Управленческое решение представляет собой наиболее оптимальный вариант из возможных прогнозных альтернатив, принимаемый в установленном порядке, имеющий обязательное значение, определяющий средства достижения цели, организующий деятельность субъектов и объектов управления. Глобальной целью разработки и принятия любого управленческого решения является обеспечение реализуемого и наиболее эффективного варианта движения к поставленным перед организацией целям.

Исходя из определения, основными признаками управленческих решений являются: наличие альтернатив, существование цели (иногда формализованной в виде критерия) и волевой акт лица, принимающего решение (далее – ЛПР).

Классификация управленческих решений достаточно многообразна. Каждое решение характеризуется рядом признаков, позволяющих отнести его к какой-либо категории (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Классификация управленческих решений

Классификационный признак	Группы управленческих решений
Уровень планирования	Тактические, стратегические, оперативные
Задача	Экономические, организационные, технологические, экологические и др.
Степень повторяемости	Ситуационные, программные, инициативные, по предписанию, эпизодические, периодические
Сфера воздействия	Высшего, среднего и младшего уровней
Период реализации	Долгосрочные, краткосрочные
Функциональное содержание	Плановые, организационные, контролирующие, прогнозные, регулирующие, учетные, аналитические, мотивационные
Последствия	Корректируемые, некорректируемые
Метод разработки	Формализованные, неформализованные
Число критериев выбора	Одно- и многокритериальные
Форма принятия	Единоличные, коллегиальные
Способ фиксации	Документированные, недокументированные
Учёт изменения данных	Жёсткие, гибкие

Решения обычно требуют выбора между различными стратегиями. Часто такой выбор производится в условиях таких сред, которые ЛПР контролирует слабо или не контролирует вовсе. Эти условия внешней и внутренней среды можно разделить на три группы: *определенности, риска и неопределенности*.

Под *определённостью* понимается такое состояние среды, когда ЛПР может с точностью определить результат каждого альтернативного решения, возможного в данной ситуации.

К решениям, принимаемым в условиях *риска*, относятся такие решения, результаты которых не являются определенными, но вероятность каждого возможного результата можно определить. Вероятность представляет собой степень возможности совершения данного события. Сумма вероятностей всех альтернатив должна быть равна единице.

Неопределенность – это такое состояние среды, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов. Это имеет место, когда требующие учета факторы настолько новы и сложны, что невозможно получить достаточно релевантной информации, которая может помочь объективно определить вероятность, либо имеющаяся ситуация не подчиняется известным закономерностям. Поэтому вероятность определенного последствия невозможно предсказать с достаточной степенью достоверности.

Управленческие решения характеризуются рядом **принципов**.

1 *Принцип цели* – субъект управления должен принимать решение исходя не из своих собственных потребностей, а в целях решения проблем конкретной организации.

2 *Принцип последствия* – при выборе решения необходимо учитывать его влияние на социально-экономическую ситуацию в будущем.

3 *Принцип разделения труда* – одни работники (менеджеры) должны быть заняты решением возникающих проблем и принятием решений, а другие (исполнители) – реализацией уже принятых решений.

4 *Принцип влияния организационных факторов* – при работе необходимо учитывать различные факторы внутренней и внешней среды организации.

5 *Принцип эффективности* – решение должно стремиться к максимальному достижению общеорганизационных целей и к минимизации затрат на его выполнение.

Решения, принимаемые руководителем для выполнения обязанностей, которые обусловлены занимаемой должностью, называются **организационными решениями**. Организационные решения квалифицируются как:

– *запрограммированные* – решения, принятые как результат реализации определенной последовательности действий или шагов. Как правило, число возможных альтернатив ограничено и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией;

– *незапрограммированные* – это решения, принимаемые в ситуациях, которые в определенной степени новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами.

Очень редко решения, принимаемые руководителем, могут рассматриваться как запрограммированные или незапрограммированные в чистом виде. Даже самое структурированное решение подразумевает некоторую личную инициативу ЛПР, а для принятия незапрограммированного решения почти всегда используются моменты методологии принятия запрограммированных решений. Этапы принятия решений приведены на рисунке 2.1.

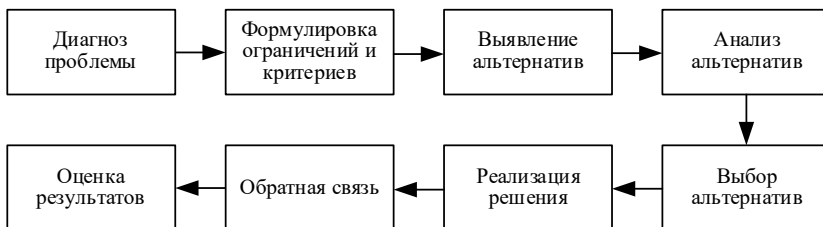


Рисунок 2.1 – Этапы принятия рациональных решений

Необходимо отметить, что любое решение не может иметь только положительные результаты. В любом результате есть отрицательные моменты. Поэтому любое организационное решение – это компромисс. В каждом случае руководитель должен сделать выбор между неизбежными отрицательными моментами.

Методы принятия решений можно разделить на три группы.

1 *Коллективные*: принятие решений совместно группой лиц. Коллективные формы групповой работы могут быть разными: заседание, совещание, работа в комиссии и т. п. Наиболее распространен такой метод коллективной подготовки управленческих решений, как «*мозговой штурм*», или «*мозговая атака*» (совместное генерирование новых идей и последующее принятие решений).

2 *Неформальные* (традиционно-стереотипные): совокупность логических приемов и методики выбора оптимальных решений руководителем путем теоретического сравнения альтернатив с учетом накопленного опыта. В большей части неформальные методы базируются на интуиции менеджера. Их преимущество состоит в том, что принимаются они оперативно, недостаток – неформальные методы не избавят от выбора ошибочных (неэффективных) решений.

3 *Количественные*: в их основе лежит применение научных математических методов (линейное и динамическое программирование, вероятностные и статистические модели, теория игр, имитационные модели, теории очередей, модели управления запасами, транспортные задачи, теория графов, методы прогнозирования и др.).

2.2 Принятие решений в условиях определенности

В условиях определенности ЛПР знает всё о возможных состояниях сущности явлений, влияющих на решение, и знает, какое решение будет принято. В общем случае выработка решений в условиях определенности направлена на поиск максимальной отдачи либо в виде максимизации выгоды (дохода, прибыли или полезности), либо минимизации затрат. Такой поиск называется *оптимизационным анализом*. Для решения задач оптимизации наиболее часто используются три метода: предельный анализ, линейное и динамическое программирование, приростной анализ прибыли.

Предельный анализ. Предельный анализ строится на поиске какого-либо предельного значения и оптимального соотношения между различными пределами, например доходы и расходы от объема производства (поиск точки безубыточности). Недостатком предельного анализа является допущение, что функции исследуемых событий остаются неизменными во времени.

Линейное программирование. Модели линейного программирования отличаются наглядностью и относительной простотой. К числу наиболее известных задач линейного программирования относятся: задачи о распределении ограниченных ресурсов (задачи оптимального планирования); задачи об оптимальной корзине продуктов (задачи о диете, задачи оптимального смешения); задачи оптимального раскроя (материалов, заготовок); транспортные задачи; задачи о назначениях и т. д.

Динамическое программирование. В отличие от других видов программирования данный метод не имеет однозначной математической формулировки, а выражает своеобразный подход к решению, методику его построения. Используемые в динамическом программировании зависимости могут быть заданы любым способом вплоть до графиков и таблиц. Идея заключается в том, что отыскание экстремального значения функции многих переменных заменяется многократным отысканием экстремальных значений функции одного или небольшого числа переменных. Для этого вычислительный процесс делится на этапы. Выбирают такое решение задачи, которое позволяет оптимизировать данный этап. Однако оно должно учитывать не только условия этого этапа, но и весь последующий ход процесса, для чего необходимо знать все решения задачи на последующих этапах.

Приростной анализ. Приростной анализ прибыли оперирует с любыми и всеми изменениями в доходах, затратах и прибылях, явившимися следствием определенного решения. Таким образом, концепция приростного анализа охватывает изменения как самих функций, так и их значений. Основное правило решения состоит в том, чтобы принять любое предложение, повышающее прибыль, или отвергнуть любое предложение, ее уменьшающее.

Рассмотрим на примере задачу принятия решений в условиях неопределенности и вариант ее решения.

Постановка задачи. Инвестиционный фонд предприятия составляет 5 млн. у.е. Ресурсы фонда могут быть направлены на развитие трех продуктов: *A*, *B*, *C* соответственно. Каждый продукт, после вложения инвестиций, начинает приносить прибыль. Размер прибыли в зависимости от вложенных инвестиций приведен в таблице 2.2.

Требуется: распределить инвестиционный фонд таким образом, чтобы предприятие получило максимальную прибыль.

Решение. Данную задачу можно решить, используя метод динамического программирования. Алгоритм решения задачи заключается в поэтапном рассмотрении распределения инвестиционного фонда между продуктами

предприятия. На первом этапе все ресурсы распределяются только между продуктами A и B ; второй этап рассматривает распределение пяти миллионов между продуктом C и суммарным значением прибыли, полученной от распределения капитала между первыми двумя продуктами ($A + B$). Максимальное значение прибыли по второму этапу и даст искомый результат.

Таблица 2.2 – Распределение инвестиционного фонда

Инвестиционный фонд, млн у.е.	Прибыль при развитии производства продукта, млн у.е.		
	A	B	C
1	7	5	8
2	13	12	14
3	19	21	20
4	25	25	27
5	30	29	32

Первый этап. Примем, что инвестиционный фонд может быть поделен между двумя продуктами пропорционально 1 млн у.е. Тогда, если имеется 1 млн у.е., то они могут быть вложены или в продукт A (вариант 1; 0), или в продукт B (вариант 0; 1). Два миллиона инвестиционного фонда могут быть поделены по трем вариантам: (2; 0), (0; 2), (1; 1). Возможные варианты распределения инвестиционного фонда между двумя продуктами представлены в таблице 2.3 в столбце «Варианты распределения фонда».

Для каждого варианта распределения определяется прибыль, как сумма прибыли от вложений в продукт A и вложений в продукт B , и находится максимально возможная прибыль по варианту. Например, если имеется 1 млн у.е., то его целесообразнее вложить в производство продукта A , так получаемая прибыль будет больше (7 млн у.е. против 5 млн у.е.). 2 млн у.е. можно вложить в продукт A (прибыль 13 млн у.е.), продукт B (12 млн у.е.) или распределить по одному миллиону продукту A и продукту B ($7 + 5 = 12$ млн у.е.). Аналогично производится распределение остального инвестиционного фонда. Результаты расчетов сведены в таблицу 2.3 в столбец «Сравнение A и B ». Таким образом, максимальный прирост прибыли – 34 млн у.е. может быть получен при вложении в A – 2 млн у.е., а в B – 3 млн у.е.

Второй этап. Инвестиционный фонд распределяется между продуктами A , B и C , при этом сравнение прироста прибыли происходит между продуктом C (см. таблицу 2.2) и максимумом суммы прибыли по вариантам, полученным на первом этапе (в таблице 2.3 ячейки выделены серым цветом). Порядок расчета аналогичен первому этапу, результаты представлены в таблице 2.3 в столбце «Сравнение $A + B$ и C ».

Максимальный результат при распределении 5 млн у.е. составляет 36 млн у.е. и достигается при варианте (4; 1), то есть при вложении в продукт $A + B$ 4 млн у.е. и в продукт C 1 млн у.е. В свою очередь, 4 млн у.е. будут распределены между продуктами A – 1 млн у.е. инвестиций и B – 3 млн у.е. инвестиций.

Таблица 2.3 – Расчет распределения инвестиционного фонда

Фонд, млн у.е.	Варианты распределения фонда		Сравнение <i>A</i> и <i>B</i>			Сравнение <i>A + B</i> и <i>C</i>		
			прибыль, млн у.е.			прибыль, млн у.е.		
			от <i>A</i>	от <i>B</i>	сумма	от <i>A + B</i>	от <i>C</i>	сумма
1	1	0	7	0	7	7	0	7
	0	1	0	5	5	0	8	8
2	2	0	13	0	13	13	0	13
	0	2	0	12	12	0	14	14
	1	1	7	5	12	7	8	15
3	3	0	19	0	19	21	0	21
	0	3	0	21	21	0	20	20
	2	1	13	5	18	13	8	21
	1	2	7	12	19	7	14	21
4	4	0	25	0	25	28	0	28
	0	4	0	25	25	0	27	27
	3	1	19	5	24	21	8	29
	1	3	7	21	28	7	20	27
	2	2	13	12	25	13	14	27
5	5	0	30	0	30	34	0	34
	0	5	0	29	29	0	32	32
	4	1	25	5	30	28	8	36
	1	4	7	25	32	7	27	34
	3	2	19	12	31	21	14	35
	2	3	13	21	34	13	20	33

2.3 Принятие решений в условиях риска

Концепция риска. Если во время принятия решения или в процессе планирования исходят не из одной определенной ситуации во внешней среде, а из нескольких возможных ситуаций и может быть задана вероятность наступления той или иной ситуации, то говорят о *принятии решения в условиях риска*.

Риск – это потенциально существующая вероятность потери ресурсов или неполучения доходов, связанная с конкретной альтернативой управленческого решения; риск есть вероятность неблагоприятного исхода. Для описания риска используют такие показатели, как цена риска и степень риска.

Цена риска (R) дает количественную характеристику вероятных потерь. *Степень (вероятность) риска* количественно характеризует вероятность результатов принятого решения (как негативных, так и позитивных):

$$E = F(w, u), \quad (2.1)$$

где *F* – функция описания риска; *w* – вероятность неблагоприятного результата (степень риска); *u* – количественная оценка возможных потерь.

Для оценки степени приемлемости риска выделяют определенные зоны риска в зависимости от ожидаемой величины потерь. На рисунке 2.2 представлены наиболее общие закономерности распределения вероятности потерь прибыли, которую называют кривой риска.

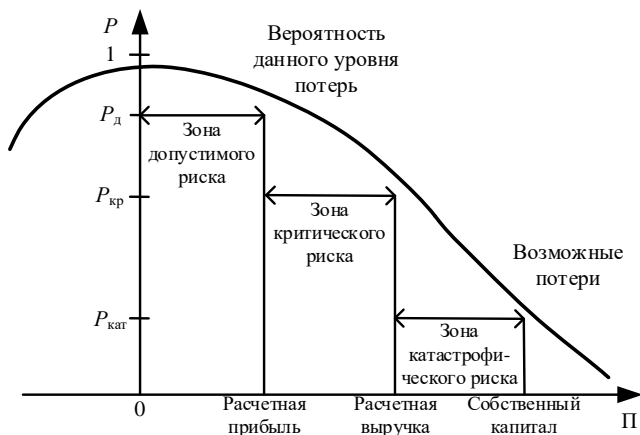


Рисунок 2.2 – Кривая риска

Зона допустимого риска – область, в пределах которой величина вероятных потерь не превышает ожидаемой прибыли.

Зона критического риска – это область возможных потерь, превышающих величину ожидаемой прибыли вплоть до величины полной расчетной выручки (суммы прибыли и затрат).

Зона катастрофического риска – область вероятных потерь, которые превосходят критический уровень и могут достигать величины, равной собственному капиталу организации (банкротство).

Риск при принятии решений может быть различным. В экономике различают несколько **типов риска**: страховой, валютный, кредитный и т. д. В зависимости от типа риска, его вероятность можно определить математическими и статистическими методами.

Примером принятия решения в условиях риска является принятие решений о страховании. Зная статистику страховых случаев, руководитель может высчитать вероятность наступления или ненаступления страхового случая и принять решение о страховании или нестраховании активов организации.

Например, руководитель автотранспортного предприятия должен принять решение, на какую сумму страховать автомобили. Из статистики известно, что каждый десятый водитель попадает раз в год в аварию. Также известно, что средняя сумма ущерба от одной аварии – 2000 у.е. Имея парк из 100 машин, руководитель может принять решение, что в аварию попадут 10 машин (каждая десятая), а общий ущерб составит около 20000 у.е. Следовательно, руководитель примет решение о страховании на такую сумму.

Методы принятия решений в условиях риска используют теорию выбора, получившую название *теории полезности*. Пусть есть множество n

альтернатив принятия решений A_i из совокупности $A_i (i = 1 \dots n)$ и множество возможных обстоятельств S_j из совокупности $S_j (j = 1 \dots s)$. Также ЛПР известна вероятность наступления каждого обстоятельства $S_j - w(S_j)$ и результат сочетания конкретной стратегии A_i с конкретными обстоятельствами S_j , который получил название *платежа* или *ожидаемой денежной отдачи* (*expected monetary value – EMV*). Значения *EMV* для каждой альтернативы рассчитываются как взвешенные по вероятностям суммы платежей (принцип Байеса):

$$EMV(A_i) = w_1 E_{i,1} + w_2 E_{i,2} + \dots + w_s E_{i,s} = \sum_{j=1}^s w_j E_{i,j}. \quad (2.2)$$

В соответствии с этой теорией ЛПР выбирает решение, если оно максимизирует ожидаемую стоимость его функции полезности $E(A_i)$:

$$EMV(A) = \sum_{j=1}^s w_j E_{i,j} \rightarrow \max. \quad (2.3)$$

Для принятия решения в условиях риска используют два метода: *матрицу результативности* (другие названия – платежная матрица, матрица решений) и *дерево решений*.

Платежная матрица – это запись в матричной форме денежных платежей/полезностей (таблица 2.4). Строки матрицы – альтернативные стратегии поведения, столбцы – возможные состояния внешней среды. В клетках матрицы указываются платежи или стоимостные оценки ожидаемых исходов при принятии данной управленческой альтернативы и возникновении определенного состояния внешней среды. Платежи могут иметь смысл положительных результатов или доходов, а также отрицательных результатов или расходов. В первом случае задача решается на максимизацию дохода, во втором – на минимизацию расходов.

Таблица 2.4 – **Общий вид платежной матрицы**

Альтернативы решений	Обстоятельства			
	S_1	S_2	...	S_s
A_1	$E_{1,1}$	$E_{1,2}$...	$E_{1,s}$
A_2	$E_{2,1}$	$E_{2,2}$...	$E_{2,s}$
...
A_n	$E_{n,1}$	$E_{n,j}$...	$E_{n,s}$
Вероятность наступления	w_1	w_2	...	w_s

С помощью матрицы решений можно решать не только экономические задачи, но и целый ряд повседневных задач, с которыми сталкивается менеджер при принятии решений. Принятие оптимального решения происходит в следующем порядке.

1-й этап. Разделение контекста ситуации на основные составляющие элементы. Составляющие элементы могут относиться к двум основным типам: *варианты* или *альтернативы* (из которых необходимо выбрать оптимальный) и *критерии выбора*, которыми руководствуются в процессе принятия решения.

2-й этап. Определение важности критериев. Каждому критерию присваивается числовое значение, обозначающее его важность в сравнении с остальными пунктами по определенной шкале (например, от 1 до 5). Чем важнее критерий, тем выше балл, который он получает в рамках шкалы. Важность критерия является субъективной оценкой ЛПР.

3-й этап. Составление матрицы решений. Строится таблица, в которой ряды и столбцы будут заполнены соответственно списку альтернатив и списку критериев. Первая колонка перечисляет записанные критерии, вторая – присвоенные каждому из них числовые значения. Каждая последующая колонка будет содержать информацию о доступных альтернативах.

4-й этап. Оценка альтернатив. Выбирается еще одна шкала, например 0–5 или 0–100. Самым примитивным примером может служить шкала $-1/0/+1$ (отрицательное влияние, отсутствие влияния, положительное влияние). На пересечении альтернатив и критериев ставятся соответствующие шкале оценки – платежи, которые должны отражать наиболее вероятный результат, основанный на знаниях ЛПР о ситуации и предположениях об ее исходе, выгодах, которые принесет данная альтернатива в рамках соответствующего критерия оценки.

5-й этап. Расчет ожидаемой стоимости альтернативы определяется как сумма произведений важности альтернативы и платежа по каждому из критериев. Полученное число будет показателем желательности использования данной альтернативы. В результате тот вариант, которому в матрице решений соответствует наивысший общий балл, будет наилучшим выбором.

Для примера рассмотрим процесс принятия решений в условиях риска с помощью составления платежной матрицы.

Постановка задачи. Менеджер, работающий в компании А, решил поменять работу. В качестве альтернатив рассматриваются две компании: Б и В.

Компания А (текущая). Менеджер является руководителем среднего звена и его устраивает должность, заработная плата, условия работы и небольшой социальный пакет, который предлагает работодатель. Однако в компании мало возможностей для дальнейшего карьерного роста. Дорога до работы занимает около часа.

Компания Б обладает очень хорошей репутацией и работает в отрасли, куда менеджер давно хотел попасть. Должность, которую она предлагает, ниже той, на которой он трудится, но уровень заработной платы и социальный пакет такой же, как и в компании А. Менеджеру обещают неплохие карьерные возможности. Дорога до офиса занимает 25 минут.

Компания В работает в отрасли, которая более интересна менеджеру. Вакансия объявлена на такую же должность, которую занимает менеджер сейчас, но зарплата на 20 % больше и социальный пакет гораздо богаче, чем в компаниях А и Б. О возможностях карьерного роста ничего не известно. Компания имеет очень маленький офис, дорога до которого отнимает 1 час.

Требуется: принять решение, условия работы в какой компании больше удовлетворяют потребностям менеджера.

Решение. Для составления матрицы решений определяется *список альтернатив*: остаться на нынешней работе в компании А; выбрать работу в компании Б; выбрать работу в компании В (названия колонок в таблице 2.5).

Далее определяется *список критериев*, которые важны в работе (названия строк в таблице 2.5). Каждому из критериев присваивается балл от 1 до 5. Чем важнее для менеджера критерий, тем выше должен быть балл (колонок «Балл» в таблице 2.5).

На пересечении альтернатив с критериями проставляется оценка варианта по шкале «-1; 0; +1»:

- «-1» означает, что данный критерий окажет негативное влияние при выборе соответствующей альтернативы;
- «0» означает отсутствие влияния;
- «+1» – положительное влияние.

Заполнение таблицы происходит по строкам следующим образом: критерий «Уровень заработной платы» – если остаться на прежней работе А, то уровень зарплаты не изменится – значит, оценка «0». Работа Б оставит зарплату примерно на том же уровне, то есть тоже оценка «0». Работа В даст прибавление к зарплате – оценка «+1». Заполненная по такому принципу матрица решений приведена в таблице 2.5.

Для получения итогового балла необходимо значения из колонки «Балл» умножить на соответствующие оценки критериев и просуммировать полученные значения.

Например, итоговый балл по работе Б вычисляется следующим образом:

$$\text{Итог (Б)} = 4 \cdot 0 + 5 \cdot 1 + 4 \cdot (-1) + 2 \cdot 1 + 5 \cdot 1 + 4 \cdot 1 + 3 \cdot 0 + 2 \cdot 0 = 12.$$

Таблица 2.5 – Матрица принятия решения

Критерий	Балл	Работа А	Работа Б	Работа В
Уровень заработной платы	4	0	0	+1
Интерес к отрасли, в которой работает компания	5	0	+1	+1
Должность	4	+1	-1	0
Возможности карьерного роста	2	0	+1	0
Удаленность от метро	5	0	+1	0
Престиж компании, отзывы о компании	4	0	+1	0
Условия труда (обстановка в офисе)	3	0	0	-1
Социальный пакет	2	0	0	+1
Итоговый балл		4	12	8

Самый большой итоговый балл принадлежит работе в компании Б – 12 баллов, которую и следует выбрать как лучшее решение.

Вид матрицы принятия решений может видоизменяться в зависимости от имеющихся параметров различных альтернатив. К примеру, значения колонки «Балл» могут быть заменены на вероятность благоприятного исхода события, а для оценки альтернатив можно использовать не шкалу «-1; 0; +1», а денежные выражения наступления того либо иного события (таблица 2.6).

Дерево решений – это схематическое представление процесса принятия последовательных решений, когда каждое решение зависит от исхода предыдущих решений. Такой метод позволяет учесть различные направления действий и, на основе финансовых результатов каждого из них и вероятности их наступления, сравнить альтернативы, выбрав лучшую последовательность действий.

Построение дерева осуществляется слева направо, от корня (исходного момента принятия решения) по ветвям (возможные альтернативные решения), а расчет эффективности – от ветвей к корню. Элементами дерева являются:

1) действия, отвечающие на вопрос: «каков выбор?»; вилка действий (решений) отображается квадратом с исходящими из него возможными действиями;

2) события (исходы развития ситуации), на которые ЛПР не может влиять, с указанными вероятностями их совершения, позволяющими рассчитать средние результаты действий в условиях неопределенности хода последующего развития ситуации; вилка событий на дереве отображается кружком с исходящими ветвями;

3) последствия действий – оценочные показатели результатов принятия решений в различных ситуациях и в среднем; отображаются цифрами на концах ветвей рядом с вилками действий и событий;

4) критерии оценки, отображающие предпочтения ЛПР или стратегию его действий; функция предпочтения показывает зависимость выгоды решения по мнению ЛПР относительно финансовых или иных последствий; с помощью данной функции денежная шкала, характеризующая безразличную (рациональную) стратегию, заменяется шкалой предпочтений.

Дерево решений позволяет наглядно отразить ситуацию, когда неопределенности подвержены два и более параметра (рисунок 2.3, а) или существует более одной точки принятия решения (рисунок 2.3, б).

Кроме показателя $E(A_i)$ при принятии решений в условиях риска используют еще один критерий, называемый степенью риска ϑ_i , т. е. степень отклонения ожидаемой стоимости от предполагаемых последствий. Степень риска, называемая *коэффициентом вариации*, как известно, определяется отношением среднего квадратичного отклонения к среднему арифметическому:

$$\vartheta_i = \frac{\sqrt{\sum (E_{i,j} - \sum w_j E_{i,j})^2 w_j}}{\sum w_j E_{i,j}}. \quad (2.4)$$

Коэффициент вариации вычисляется в процентах и характеризует показатель риска для каждой стратегии A_i . Чем выше значение коэффициента вариации, тем более рискованное решение принимает ЛПР.

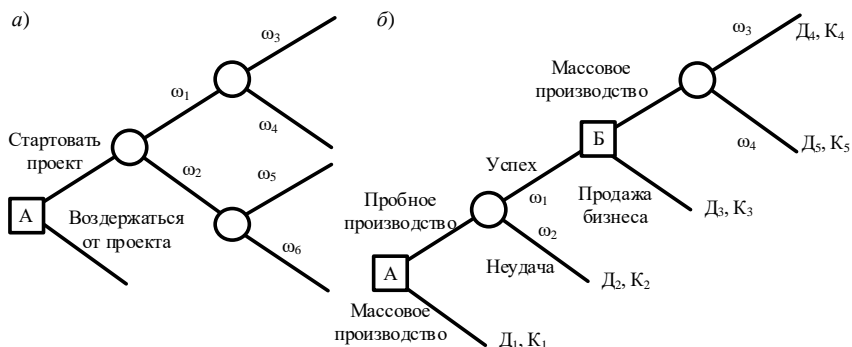


Рисунок 2.3 – Примеры дерева решений для случаев, когда:

a – два параметра подвержены неопределенности; *б* – две точки принятия решения;
 ω – вероятность наступления события; D, K – доходы и капитальные затраты при реализации

Дерево решений полезно использовать в случае, если неопределенность затрагивает не один (как в примерах выше), а несколько параметров, т. к. представление итогов расчета в виде таблицы не будет наглядным. Рассмотрим на примере использование дерева решений при принятии решений в условиях риска.

Постановка задачи. Организация планирует построить среднее или малое предприятие по производству пользующейся спросом продукции. Решение о строительстве определяется будущим спросом на продукцию, которую предполагается выпускать на планируемом предприятии.

Строительство среднего предприятия экономически оправдано при высоком спросе, но можно построить малое предприятие и через 2 года его расширить.

Фирма рассматривает данную задачу на пятилетний период. Анализ рыночной ситуации, проведенный службой маркетинга, показывает, что вероятность высокого уровня спроса в первый год составляет $w_{\text{выс}}^1 = 0,65$. Если в первый год вероятность высокого спроса будет $w_{\text{выс}} > 0,5$, то в третий и далее годы вероятность высокого спроса увеличивается до $w_{\text{выс}}^3 = 0,8$.

Капитальные затраты на строительство среднего предприятия составят $K_{\text{ср}} = 2,5$ млн у.е., малого – $K_{\text{мал}} = 1,2$ млн у.е. Затраты на расширение малого предприятия оцениваются в $K_{\text{расш}} = 0,9$ млн у.е. Ожидаемые ежегодные доходы для каждой из возможных альтернатив приведены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Доходы организации при различных видах спроса

Тип предприятия	Доходы при спросе, млн у.е.	
	высоком	низком
Среднее	1,4	0,7
Малое	0,7	0,4
Малое через два года при высоком спросе в первый год	0,9	0,5
Малое после расширения	1,6	0,3

Требуется: определить оптимальную стратегию фирмы в строительстве предприятий по выпуску продукции.

Решение. Данная задача является многоэтапной, т. к. если организация решит строить малое предприятие, то через два года она может принять решение о его расширении. В этом случае процесс принятия решения состоит из двух этапов: решение в настоящий момент времени о размере предприятия и решение о необходимости его расширения, принимаемое через два года.

Дерево решений строится с начального действия – выбора строительства малого или среднего предприятия. Это действие обозначается вершиной «строить» – квадратом с исходящими двумя дугами: строить малое предприятие или строить среднее предприятие. Рядом с подписями дуг обозначается стоимость решения – капитальные затраты на строительство по каждому варианту (рисунок 2.4).

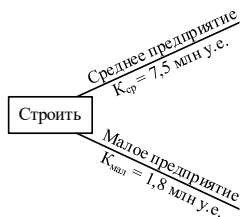


Рисунок 2.4 – Начало построения дерева решений

Следующие вершины – событие развития состояния спроса (вершина «спрос»). Вилка события обозначается кружком с двумя дугами – высокий спрос и низкий спрос. На каждой дуге указывается вероятность наступления события (рисунок 2.5). При строительстве предприятия среднего размера доходы будут постоянными на протяжении следующих лет. Они обозначаются горизонтальной линией с указанием величины дохода.

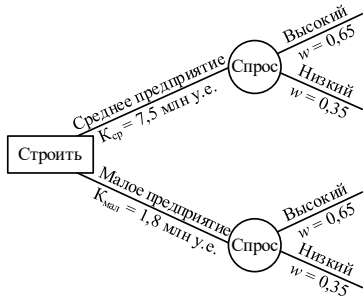


Рисунок 2.5 – Отображение вершин спроса

Фирма будет рассматривать возможность расширения малого предприятия только в том случае, если спрос по истечении первых двух лет установится на высоком уровне. Поэтому на ветке «малое предприятие» – «высокий спрос» рисуется еще одна вершина действия – квадрат «расширение», из которого выходит две альтернативы: расширяться или нет. По ветке каждой альтернативы добавляются вершины спроса, после которых на горизонтальных линиях отображается величина дохода. Построенное дерево решений приведено на рисунке 2.6.

Для удобства дальнейших вычислений все возможные ветки дерева (альтернативные решения) нумеруются по порядку сверху вниз. Для каждой ветки находится вероятностный доход как произведение величины ежегодного дохода на вероятность спроса. Например, для первой ветки графа («строить среднее предприятие» – «высокий спрос») ежегодный доход равен 1,4 млн у.е.

Вероятность высокого уровня спроса в первый год $w_{\text{выс}}^1 = 0,65 > 0,5$, это значит, что на третий и последующие годы $w_{\text{выс}}^3 = 0,8$ (по условию задачи).

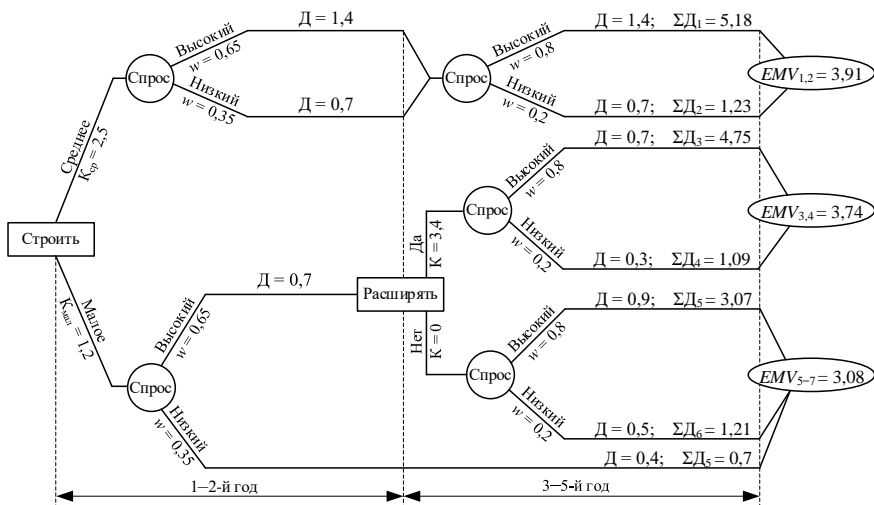


Рисунок 2.6 – Дерево решений с отображением всех вариантов

Тогда ожидаемый вероятностный доход за пять лет по первому и второму вариантам составит:

$$D_1 = 1,4 \cdot (2 \cdot 0,65 + 3 \cdot 0,8) = 2,68 \text{ млн у.е.};$$

$$D_2 = 0,7 \cdot (2 \cdot 0,35 + 3 \cdot 0,2) = 1,23 \text{ млн у.е.}$$

Для каждого действия (принятого решения) находится ожидаемая денежная отдача как разница между вероятностным доходом и капиталовложениями по решению. Например, решение строить среднее предприятие несет за собой капитальные затраты в размере $K_{\text{ср}} = 2,5$ млн у.е., тогда ожидаемая денежная отдача

$$EMV_{1,2} = (2,68 + 1,23) - 2,5 = 3,91 \text{ млн у.е.}$$

Аналогичным образом находится ожидаемая денежная отдача по другим решениям. Результаты записываются на дереве в виде овалов.

Сравнивая ожидаемую денежную отдачу по вариантам, принимается решение, что наиболее предпочтительно строительство среднего предприятия.

2.4 Принятие решений в условиях неопределенности

Концепция неопределенности. Если нет возможности получить данные о вероятности наступления той или иной ситуации во внешней среде, решения принимаются в условиях неопределенности.

Неопределенность – это такое состояние знания, когда одна или более альтернатив имеют ряд возможных исходов, но ни одному из этих вариантов нельзя приписать какую-либо вероятность его появления или хотя бы оценить ее. Это бывает, когда требующие учета факторы настолько новы и сложны, что невозможно получить достаточно релевантной информации, способной помочь объективно определить вероятность, либо имеющаяся ситуация не подчиняется известным закономерностям. Поэтому вероятность определенного последствия невозможно предсказать с достаточной степенью достоверности. Неопределенность характерна для некоторых решений, принимаемых в быстро меняющихся условиях.

Если нет объективной основы для оценки вероятности наступления того или иного события, то, как правило, используется один из четырех критериев.

1 *Критерий пессимизма (критерий Вальда, или макси-мин)* – решение принимается на основании предположения, что случится самое худшее, и в этих условиях придется принимать решение. По этому критерию необходимо определить наихудший из возможных результатов каждой альтернативы, а затем выбрать стратегию, для которой выигрыш максимален:

$$A_{optim} = \max_i \min_j E_{ij}. \quad (2.5)$$

В других более благоприятных условиях использование этого критерия приводит к потере эффективности системы или операции.

2 *Критерий оптимизма (макси-макс)* – выбирается решение, дающее лучший результат, при этом оптимист предполагает, что условия игры будут для него наиболее благоприятными:

$$A_{optim} = \max_i \max_j E_{ij}. \quad (2.6)$$

Стратегия оптимиста может привести к отрицательным последствиям, когда максимальное предложение совпадает с минимальным спросом – фирма может получить убытки при списании нереализованной продукции. В то же время стратегия оптимиста имеет определённый смысл, например, не нужно заботиться о неудовлетворённых покупателях, поскольку любой возможный спрос всегда удовлетворяется, поэтому нет нужды поддерживать расположение покупателей. Если реализуется максимальный спрос, то стратегия оптимиста позволяет получить максимальную полезность, в то время как другие стратегии приведут к недополученной прибыли. Это даёт определённые конкурентные преимущества.

3 *Критерий пессимизма-оптимизма Гурвица* основан на следующих двух предположениях: «природа» может находиться в самом невыгодном состоянии с вероятностью $(1 - w)$ и в самом выгодном состоянии с вероятностью w , где w – коэффициент оптимизма, который располагается в диапазоне от 0 до 1, что обеспечивает возможность ЛПП выразить свое субъективное

отношение к риску с той или иной степенью оптимизма. Если ЛПР совершенно пессимистично, то оно может решить, что $w = 0$. Результат будет тот же, что и при использовании критерия макси-мина. Если ЛПР неисправимый оптимист, то оно может решить, что $w = 1$. Результат будет таким же, что и при критерии макси-макса.

Если результат стратегии – прибыль, полезность, доход и т. п., то критерий Гурвица записывается так:

$$E_{optim} = \max [w \cdot \max E_{ij} + (1 - w) \min E_{ij}]. \quad (2.7)$$

Когда целевая функция представляет затраты (потери), то

$$E_{optim} = \max [w \cdot \min E_{ij} + (1 - w) \max E_{ij}]. \quad (2.8)$$

В соответствии с этим критерием, если требуется остановиться между линией поведения «рассчитывай на худшее» и линией поведения «рассчитывай на лучшее», то оптимальным решением будет то, для которого окажется максимальным показатель E_{optim} .

4 *Критерий решения Сэйвиджа*, иногда называемый *критерием потери от мини-макса*, исследует убытки, которые представляют собой понесенные потери в результате принятия неправильного решения. Потеря измеряется как абсолютная разность между платежом для данной альтернативы (E_i) и платежом для наиболее эффективной альтернативы ($\max E_i$) в пределах одного и того же обстоятельства:

$$A_{optim} = \min(\max r_{ij}); \quad (2.9)$$

$$r_{ij} = \max E_{ij} - E_{ij}. \quad (2.10)$$

Критерий Сэйвиджа ориентирует статистику на самые неблагоприятные состояния внешней среды, он выражает пессимистическую оценку ситуации.

Сталкиваясь с неопределенностью, руководитель может использовать две основные возможности.

1 Попытаться получить дополнительную релевантную информацию и еще раз проанализировать проблему. Этим часто удается уменьшить новизну и сложность проблемы. При этом руководитель сочетает эту информацию с накопленным опытом, способностью к суждению или интуицией, чтобы придать ряду результатов субъективную или предполагаемую вероятность.

2 Он может действовать в точном соответствии с прошлым опытом, суждениями и интуицией и сделать предположение о вероятности событий. Это необходимо, когда недостаточно времени на сбор дополнительной информации.

В любом случае неопределенность приводится к состоянию риска. Для этого может быть использован *критерий Лапласа* – не существует оправданных причин полагать, что одно событие имеет большую вероятность наступить, чем другое. То есть вероятность наступления разных событий одинакова:

$$w_1 = w_2 = w_3. \quad (2.11)$$

В действительности равная вероятность всех состояний невозможна, особенно в краткосрочные периоды, поэтому критерий Лапласа больше подходит для долгосрочного прогнозирования.

На практике решения, принимаемые в условиях полной неопределенности, практически не встречаются. Это происходит, потому что в любом случае можно либо собрать некоторую дополнительную релевантную информацию и еще раз проанализировать ситуацию, либо принять решение на основе суждений, интуиции, анализа накопленного опыта руководителя, что также уменьшает неопределенность. Наибольший потенциал неопределенности встречается в социокультурной, политической и наукоемкой среде. В качестве примера рассмотрим принятие решений в условиях неопределенности в транспортной организации.

Постановка задачи. Транспортная организация занимается перевозкой пассажиров на городских маршрутах. Для улучшения качества обслуживания населения и увеличения прибыли организации разработано три возможных стратегии: освоение новых маршрутов, увеличение частоты курсирования и увеличение вместимости автобусов (за счет переоборудования существующего парка). Ожидаемая прибыль при реализации стратегий приведена в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Ожидаемая прибыль при реализации вариантов стратегий

Стратегия	Ожидаемая прибыль при состоянии экономики, млн у.е.		
	спад	стабилизация	подъем
1 Освоение новых маршрутов	–1000	200	700
2 Увеличение частоты курсирования	–500	220	250
3 Увеличение вместимости автобусов	–400	300	350

Требуется: определить наилучший вариант на основе критериев оптимальности.

Решение. Для удобства дальнейшего представления каждая стратегия (альтернатива) будет описываться набором ее прибыльности: A_1 (–1000; 200; 700), A_2 (–500; 220; 250) и A_3 (–400; 300; 350). Оптимальный вариант обозначим как A_{optim} .

Критерий мини-макс (критерий Вальда). Данный критерий позволяет выбрать лучший результат в самых худших условиях. Очевидно, что худшие условия будут при спаде экономики. Тогда оптимальной будет являться стратегия № 3 – увеличение вместимости автобусов:

$$A_{\text{optim}} = \max(-1000; -500; -400) = -400 \text{ млн у.е.}$$

Критерий макси-макс. Выбор стратегии происходит при самых благоприятных условиях – подъем экономики. Тогда оптимальной будет являться стратегия № 1 – освоение новых маршрутов:

$$A_{\text{optim}} = \max(700; 250; 350) = 700 \text{ млн у.е.}$$

Критерий пессимизма-оптимизма Гурвица. Он является регулируемым компромиссом между крайним пессимизмом и полным оптимизмом и зависит от задаваемого коэффициента оптимизма w , который лежит в пределах $0 \leq w \leq 1$, $w = 0$ – крайний пессимизм, а $w = 1$ – крайний оптимизм. Примем значение коэффициента оптимизма равным 0,6.

Тогда, согласно формуле (2.7), для каждой стратегии получим

$$E_1 = 0,6 \cdot 700 + (1 - 0,6) \cdot (-1000) = 20 \text{ млн у.е.};$$

$$E_2 = 0,6 \cdot 250 + (1 - 0,6) \cdot (-500) = -50 \text{ млн у.е.};$$

$$E_3 = 0,6 \cdot 350 + (1 - 0,6) \cdot (-400) = 50 \text{ млн у.е.}$$

Очевидно, что стратегией с максимальной прибылью будет стратегия № 3.

Критерий Сэвиджа (критерий сожалеющего пессимиста) предполагает минимизацию наибольшей потерянной прибыли, то есть находится разница между максимально возможным значением прибыли при конкретном состоянии экономики и значениями прибыли по каждой стратегии (риск стратегии).

Например, при состоянии экономики «спад» максимальное значение прибыли равно -400 млн у.е. Тогда риски для трех стратегий определяются как

$$r_{11} = -400 - (-1000) = 600 \text{ млн у.е.};$$

$$r_{21} = -400 - (-500) = 100 \text{ млн у.е.};$$

$$r_{31} = -400 - (-400) = 0 \text{ млн у.е.}$$

Для остальных состояний экономики расчет производится аналогично, результаты сводятся в матрицу рисков (таблица 2.8).

Таблица 2.8 – Матрица рисков при принятии решений

Номер стратегии	Возможный риск при состоянии экономики, млн у.е.			Максимальный риск, млн у.е.
	спад	стабилизация	подъем	
1	600	100	0	600
2	100	80	450	450
3	0	0	350	350

Оптимальное решение по критерию Сэвиджа должно давать наименьшее сожаление из найденных на предыдущем шаге решения сожалений. Минимальное значение из столбца «максимальный риск» составляет 350 млн у.е. и соответствует стратегии № 3.

Критерий Лапласа позволяет привести состояние неопределенности к состоянию риска, принимая, что все состояния экономики равновероятны, то есть $w_j = 1/3$. Тогда *ожидаемая денежная отдача* по каждой стратегии, согласно формуле (2.2),

$$EMV(A_1) = \frac{1}{3} \cdot (-1000) + \frac{1}{3} \cdot 200 + \frac{1}{3} \cdot 700 = -33 \text{ млн у.е.};$$

$$EMV(A_2) = \frac{1}{3} \cdot (-500) + \frac{1}{3} \cdot 220 + \frac{1}{3} \cdot 250 = -9,9 \text{ млн у.е.};$$

$$EMV(A_3) = \frac{1}{3} \cdot (-400) + \frac{1}{3} \cdot 300 + \frac{1}{3} \cdot 350 = 82,5 \text{ млн у.е.}$$

Стратегия № 3 является предпочтительной, так как ожидаемая денежная отдача больше, чем при других стратегиях.

Для принятия окончательного решения сведем результаты расчетов в итоговую таблицу 2.9.

Таблица 2.9 – Результаты расчетов по различным критериям

Используемый критерий	Оптимальное значение по критерию, млн у.е.	Номер стратегии
Вальда	-400	3
Макси-макс	700	1
Гурвица	50	3
Сэвиджа	350	3
Лапласа	84	3

Таким образом, чаще всего выигрышной оказывается стратегия № 3, поэтому руководству следует принять решение о ее реализации.

2.5 Деловая игра «Потерпевшие кораблекрушение»

В качестве примера коллективного метода принятия решений рассмотрим деловую игру «Потерпевшие кораблекрушение».

Постановка задачи. Вы дрейфуете на яхте в южной части Тихого океана. В результате пожара большая часть яхты и ее груза уничтожена. Яхта медленно тонет. Ваше местонахождение неясно из-за поломки основных навигационных приборов, но вы находитесь примерно на расстоянии тысячи миль к юго-западу от ближайшей земли.

Целыми и не поврежденными после пожара остались *15 предметов*: секстант, зеркало для бритвы, канистра с водой, противомоскитная сетка, одна коробка с армейским рационом, карты Тихого океана, спасательный круг, канистра с бензином, маленький транзисторный радиоприемник, репеллент, отпугивающий акул, двадцать квадратных метров непрозрачного пластика, литр пуэрто-риканского рома крепостью 80°, пятнадцать метров нейлонового каната, две коробки шоколада, рыболовная снасть.

В дополнение к этим предметам вы располагаете прочным надувным спасательным плотом с веслами, достаточно большим, чтобы выдержать вас, экипаж и все перечисленные предметы. Имущество оставшихся в живых людей составляют пачка сигарет, несколько коробков спичек и пять однодолларовых банкнот.

Требуется:

1) индивидуально проранжировать 15 уцелевших после пожара предметов в соответствии с их значением для выживания. Самому важному предмету присваивается ранг «1», второму по значению – ранг «2» и так далее до

пятнадцатого. Значения не повторяются. Результаты заносятся в графу 2 бланка ответов (таблица 2.10).

2) в малых подгруппах (3–5 человек) произвести повторное совместное ранжирование предметов. Результаты заносятся в графу 3 бланка ответов.

3) сравнить результаты с «экспертными» значениями и сделать выводы об особенностях принятия индивидуальных и коллективных решений.

Таблица 2.10 – Бланк для заполнения участниками деловой игры «Потерпевшие кораблекрушение»

Уцелевший после пожара предмет	Ранжирование предметов			Разница	
	индивидуально	группы	экспертов	2–4	3–4
1	2	3	4	5	6
1 Секстант*					
2 Зеркало для бритвы					
3 Канистра с водой					
4 Противомоскитная сетка					
5 Одна коробка с армейским рационом					
6 Карты Тихого океана					
7 Спасательный круг					
8 Канистра с бензином					
9 Маленький транзисторный радиоприемник					
10 Репеллент, отпугивающий акул					
11 Двадцать квадратных метров непрозрачного пластика					
12 Литр пуэрто-риканского рома крепостью 80°					
13 Пятнадцать метров нейлонового каната					
14 Две коробки шоколада					
15 Рыболовная снасть					
Сумма					
* Секстант – навигационный инструмент для измерения высоты солнца над горизонтом с целью определения координат судна.					

Это упражнение на *групповое принятие решений*. Оно является компромиссом между индивидуальными решениями и групповыми, поэтому необходимо в процессе обсуждения стараться дать такую оценку, чтобы все члены группы могли с ней согласиться хотя бы отчасти.

Используйте следующие рекомендации для достижения согласия.

1 Избегайте защиты своих индивидуальных суждений. Подходите к задаче логически.

2 Избегайте смены своего мнения только ради достижения согласия, не старайтесь уклониться от конфликта. Поддерживайте только те решения, с которыми вы можете согласиться хотя бы отчасти.

3 Избегайте таких методов «уменьшения конфликта», как голосование, компромиссные решения, с целью достижения согласия при решении групповой задачи.

4 Рассматривайте различие мнений как помощь, а не как помеху при принятии решений.

После того как группа проранжировала 15 предметов в зависимости от их важности, преподаватель зачитывает правильный порядок классификации данных предметов, составленный экспертами.

Последним этапом данной деловой игры является подсчет каждым студентом разницы (по модулю) значений экспертных оценок каждого предмета от индивидуальных, а затем от групповых. В результате чего у каждого студента получится два суммарных значения граф 5 и 6 таблицы 2.3, на основании которых делаются следующие выводы:

- сумма баллов меньше 60 – группа спасена;
- от 61 до 66 баллов – есть шанс выжить;
- больше 67 баллов – участники группы погибли.

Рекомендуется затратить дополнительно какое-то время для обсуждения процесса принятия решений и обсудить следующие вопросы. Какие виды поведения помогали или мешали достижению согласия? Какие появились стереотипы лидерства? Кто участвовал, а кто нет? Кто оказывал влияние? Почему? Какова была атмосфера в группе во время дискуссии? Оптимально ли использовались возможности группы? Какие действия предпринимали участники группы для отстаивания своих мнений? Как улучшить принятие решения группой?

Задания для самостоятельной работы

Задача 1. Инвестиционный фонд предприятия составляет 5 млн у.е. Ресурсы фонда могут быть направлены на развитие четырех продуктов (варианты продуктов выбираются по указанию преподавателя). Каждый продукт, после вложения инвестиций, начинает приносить прибыль. Размер прибыли в зависимости от вложенных инвестиций приведен в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Варианты развития производства

Фонд, млн у.е.	Вариант	Прибыль (расходы) при развитии производства по вариантам продукта									
		№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5	№ 6	№ 7	№ 8	№ 9	№ 10
1	А–Д	9	10	8	5	10	9	9	9	10	5
	Е–К	6	10	5	7	6	8	9	7	10	6
	Л–П	9	9	9	7	7	10	7	10	5	7
	Р–Х	6	8	10	10	9	8	9	10	9	7
	Ц–Я	6	10	5	5	7	9	7	10	10	7
2	А–Д	14	14	14	11	15	12	12	15	17	8
	Е–К	10	17	12	10	13	13	15	15	14	10
	Л–П	13	17	15	13	13	13	10	17	11	11
	Р–Х	13	11	13	18	12	16	17	16	12	11
	Ц–Я	14	18	10	13	15	15	14	18	14	13
3	А–Д	18	18	17	14	21	19	15	18	24	12
	Е–К	13	22	19	17	20	17	19	23	20	13
	Л–П	17	24	18	21	16	20	15	22	15	14
	Р–Х	19	19	17	22	18	24	23	19	15	16
	Ц–Я	19	26	17	17	20	23	17	23	17	20

Окончание таблицы 2.11

Фонд, млн у.е.	Вариант	Прибыль (расходы) при развитии производства по вариантам продукта									
		№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5	№ 6	№ 7	№ 8	№ 9	№ 10
4	А–Д	26	22	24	21	24	24	19	26	28	17
	Е–К	19	28	24	25	25	24	27	29	26	21
	Л–П	20	32	21	27	21	26	23	30	19	19
	Р–Х	23	27	21	28	25	27	31	23	21	19
	Ц–Я	26	34	22	23	24	26	21	31	20	24
5	А–Д	29	25	30	24	32	28	24	31	32	21
	Е–К	27	32	30	33	29	31	35	33	32	27
	Л–П	23	36	24	31	29	34	31	33	27	22
	Р–Х	30	33	27	32	29	31	39	26	27	23
	Ц–Я	30	37	30	27	29	32	26	34	28	27

Требуется: распределить инвестиционный фонд таким образом, чтобы предприятие получило максимальную прибыль.

Задача 2. Прибыль от вложения инвестиционного фонда между продуктами предприятия представлена в таблице 2.11. Руководство для достижения максимальной прибыли планирует вложить в продукт № 1 – 3 млн у.е. и в продукт № 2 – 2 млн у.е.

Требуется: определить, целесообразно ли такое решение.

Задача 3. Для снижения эксплуатационных расходов предприятие решило потратить инвестиционный фонд на оптимизацию логистических цепей поставок сырья. В таблице 2.11 приведены расходы на оптимизацию производства.

Требуется: распределить фонд таким образом, чтобы минимизировать затраты предприятия.

Задача 4. Транспортная компания рассматривает вопрос о расширении бизнеса и создании новой транспортной фирмы по обслуживанию пассажиров в другом городе. Объем первоначальных инвестиций приведен в таблице 2.12, строка 1. Существует определенная вероятность (строка 2 таблицы 2.12), что спрос будет высоким в 1-й год. Если спрос будет высоким в 1-й год, то в последующие годы вероятности высокого и низкого спроса будут соответствовать значениям строки 3 таблицы 2.12. Если спрос будет низким в 1-й год, то в последующие годы вероятности высокого и низкого спроса принимаются 40 и 60 % соответственно. При высоком спросе прогнозируемые доходы составят в соответствии со строкой 4; при низком спросе прогнозируемые доходы следует принимать равными в соответствии со значениями строки 5 таблицы 2.12. Вы можете прекратить предоставлять услуги в любой момент. Затраты на организацию обслуживания пассажиров (без учета затрат на автопарк) прогнозируются вне зависимости от уровня спроса и принимаются по строке 6 таблицы 2.12. Если транспортную фирму не создавать, то инвестиции можно вложить в акции на практически безрисковой основе под процент, указанный в строке 7 таблицы 2.12.

Если будет решено организовать транспортную фирму, необходимо будет решить вопрос с приобретением подвижного состава. Один возможный вариант – покупка микроавтобусов. Срок морального устаревания – 5 лет. Затраты будут состоять из первоначальных расходов (строка 8 таблицы 2.12) и ежегодных расходов на эксплуатацию (строка 9 таблицы 2.12). Альтернативный вариант – арендовать автопарк по мере необходимости. В этом случае затраты на аренду будут пропорциональны спросу и составят определенный процент (строка 10 таблицы 2.12) от доходов фирмы за вычетом огороженных постоянных расходов. Во всех случаях никаких других издержек нет.

Таблица 2.12 – Варианты задания

Параметр	Вариант задания									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	А–В	Г–Е	Ж–И	К–М	Н–П	Р–Т	У–Х	Ц–Ш	Щ–Э	Ю, Я
1 Первоначальные инвестиции, тыс. у.е.	210	143	78	249	171	231	128	111	159	249
2 Вероятность высокого спроса в 1-й год	0,74	0,38	0,93	0,61	0,75	0,99	0,54	0,41	0,71	0,42
3 Вероятность высокого спроса в следующие годы	0,91	0,5	0,91	0,97	0,91	0,98	0,77	0,38	0,76	0,32
4 Доходы при высоком спросе, тыс. у.е./год	592	574	528	668	465	529	521	532	476	575
5 Доходы при низком спросе, тыс. у.е./год	272	261	253	156	275	293	162	300	246	192
6 Затраты на организацию обслуживания пассажиров, тыс. у.е./год	121	144	138	120	191	156	118	121	151	105
7 Процент от дохода по акциям, %	20	16	20	17	18	20	12	16	20	18
8 Затраты на покупку автопарка, тыс. у.е.	221	180	243	263	175	241	192	252	236	286
9 Расходы на эксплуатацию, тыс. у.е./год	37	36	41	53	35	34	27	42	39	48
10 Затраты на аренду автопарка, доля от дохода	0,49	0,24	0,5	0,39	0,22	0,48	0,43	0,32	0,21	0,31

Требуется:

- 1) принять решение о создании новой транспортной фирмы на основе построенного дерева решений, иллюстрирующего варианты и итоги деятельности за 2 и 3 года;
- 2) определить, что лучше – купить парк автомобилей или взять в аренду.

Задача 5. Транспортная компания собирается расширить географию перевозок и выбирает направление перевозки с учетом различных состояний экономики: спад, стабилизация, рост. При стабильном состоянии и росте экономики предприятие получит прибыль от перевозок, при спаде – убытки (таблица 2.13).

Таблица 2.13 – Варианты задания распределения прибыли

Варианты задания стратегии		Ожидаемая прибыль при состоянии экономики, млн у.е.		
		спад	стабилизация	подъем
1	А–В	–26	100	285
2	Г–Е	–13	54	216
3	Ж–И	–13	16	101
4	К–М	–18	20	147
5	Н–П	–80	28	135
6	Р–Т	–35	96	117
7	У–Х	–94	51	211
8	Ц–Ш	–12	0	138
9	Щ–Э	–72	93	121
10	Ю, Я	–77	56	288

Требуется: используя критерии принятия решений, определить наиболее выгодное направление перевозок и ожидаемое значение прибыли.

Контрольные вопросы

- 1 Перечислите основные принципы принятия управленческих решений.
- 2 Охарактеризуйте существующие модели и методы принятия решений.
- 3 Какие факторы влияют на процесс принятия решений?
- 4 Каковы основные виды решений, принимаемых в зависимости от наличия информации о последствиях решения? Приведите примеры данных решений.

3 СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1 Понятие стратегического планирования

Планирование – это процесс заблаговременного принятия решений о том, что делать, для чего, когда, какими силами, кто ответственный и т. д.

Планы зависят от целей организации и стоящих перед ней задач. Важное значение имеют также прогнозы развития как предприятия, так и отрасли в целом.

Существует несколько *видов планов*: стратегические, текущие, тактические и оперативные (рисунок 3.1).

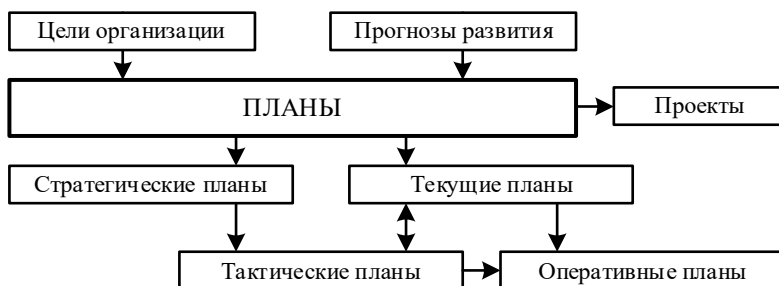


Рисунок 3.1 – Виды и истоки планов

Стратегический план содержит реализацию общей политики предприятия, генеральное направление деятельности, приоритеты, распределение ресурсов. Обычно он охватывает 5 лет и более.

Тактический план отражает развитие предприятия на более короткий срок. Обычно это один год. Этот план вытекает из стратегического.

Оперативный план обычно составляется на один месяц. Безусловно, он исходит из тактического плана и оперативных задач предприятия (цеха, отдела).

Одной из важных задач развития деятельности организации является *стратегическое планирование объемов производства* и выпускаемых продуктов в условиях конкуренции рынка. Правильно сформированная стратегия позволяет получить значительный объем прибыли в долгосрочном периоде, используя позиции товаров, предлагаемых фирмой, на рынках.

Матрицы стратегического планирования являются наиболее удобной формой оценки стратегического положения той или иной компании на определенном рынке товаров или услуг.

Самый распространенный вид матриц стратегического планирования – двухмерные матрицы, представленные в табличной форме:

– *матрица Бостонской консалтинговой группы (матрица БКГ; англ. BCG matrix)* создана основателем Бостонской консалтинговой группы Брюсом Д. Хендерсоном для анализа актуальности продуктов компании исходя из их

положения на рынке относительно роста спроса данной продукции и занимаемой выбранной для анализа компанией доли на рынке. В теоретическое обоснование заложены две концепции: жизненного цикла товара и эффекта масштаба производства или кривой обучения;

– модель *МакКинзи* разработана консалтинговой группой МакКинзи (*McKinsey*) совместно с корпорацией Дженерал Электрик (*General Electric*) и получила название «экран бизнеса». Она включает девять квадратов, а анализ в данной матрице осуществляется по двум параметрам: привлекательность рынка и конкурентоспособность конкретного товара;

– модель *АДЛ/ЛС* основана на предположении, что отдельно взятый вид деятельности любой организации может находиться на одной из стадий жизненного цикла продукта, и, следовательно, его нужно анализировать в соответствии именно с этой стадией;

– модель *Шелл/ДПМ* (*Shell/DPM – Direct Politic Matrice* – матрица направленной политики) была разработана британско-голландской компанией Шелл в развитие модели БКГ. Она является двухфакторной матрицей размером 3×3, по осям которой располагаются показатели: перспективы отрасли бизнеса и конкурентоспособность бизнеса. С помощью этой модели оценивается сразу и поток денежной наличности (матрица БКГ), и отдача от инвестиций (матрица «МакКинзи»);

– модель *развития товара/рынка И. Ансоффа* позволяет использовать одновременно несколько стратегий. Она основывается на предпосылке, что наиболее подходящая стратегия для интенсивного роста объема продаж может быть определена решением продавать существующие или новые продукты на существующем или на новом рынках. Матрица Ансоффа служит диагностическим инструментом и предназначена для описания возможных стратегий предприятия в условиях растущего рынка.

3.2 Матрица Бостонской консалтинговой группы

Рассмотрим подробнее один из методов стратегического планирования – **матрицу БКГ**, которая используется для сопоставления различных продуктов и формирования продуктивно-рыночной стратегии предприятия. В основе матрицы БКГ лежит модель жизненного цикла товара, в соответствии с которой товар в своем развитии проходит четыре стадии: выход на рынок (товар-«вопрос»), рост (товар-«звезда»), зрелость (товар-«дойная корова») и спад (товар-«старик») (рисунок 3.2).

Для оценки конкурентоспособности отдельных видов бизнеса используются два критерия: темп роста рынка и относительная доля рынка.

Темпы роста рынка (PP) характеризуют движение продукции на рынке, т. е. изменение объемов реализации (объемов продаж), и могут быть определены по каждому продукту с помощью индекса темпа их роста за последний рассматриваемый период или с помощью среднегодовых темпов их изменения.

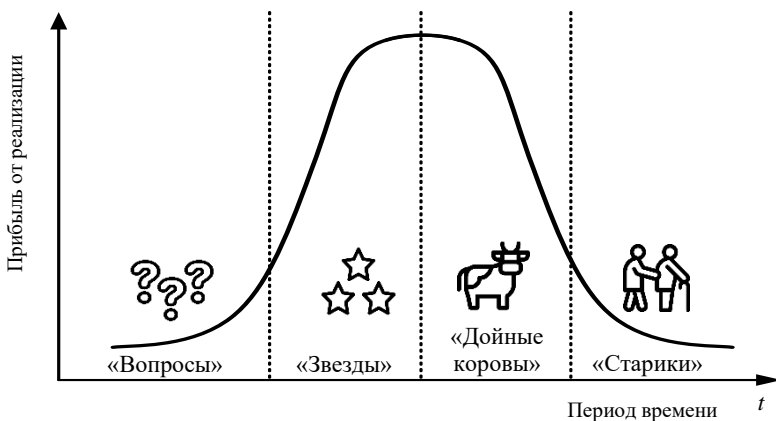


Рисунок 3.2 – Соответствие этапов жизненного цикла товара квадрантам матрицы БКГ

Индекс темпа роста по каждому виду продукции определяется как отношение объема реализации продукции за текущий год к объему ее реализации за предыдущий год и выражается в процентах или в коэффициентах роста.

Среднегодовой темп изменения объемов реализации по каждому виду продукции определяется как отношение одного уровня временного ряда к другому, взятому за базу сравнения, и выражается в процентах или в коэффициентах роста. Среднегодовой темп роста вычисляется по формуле

$$T_p = \frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^{n-1} \frac{V_{i+1}}{V_i}, \quad (3.1)$$

где n – количество расчетных периодов; V_i – значение показателя соответственно за i -й год временного ряда.

Относительная доля предприятия на рынке (ОДР) по каждому виду продукции определяется путем отношения доли предприятия на рынке к доле ведущей конкурирующей фирмы:

$$ОДР = \frac{ДР_{пред.}}{ДР_{конкур.}}. \quad (3.2)$$

Доли рынка предприятия или сильнейшего конкурента определяются как отношение объема реализации предприятия или сильнейшего конкурента к емкости рынка данной продукции соответственно.

Доля продукта в общем объеме продаж предприятия (ДПр) выражается соотношением объема реализации (выпуска) данной продукции в год к суммарному объему реализации (выпуска) всех видов продукции предприятия:

$$ДПр = \frac{V_i^{\text{год}}}{\sum V_i^{\text{год}}}. \quad (3.3)$$

Для построения матрицы БКГ используют координатную плоскость. По оси Y отражаются темпы роста рынка, а по оси X – относительная доля рынка. Координатная плоскость делится на четыре части центральными линиями, точкой пересечения которых являются координаты (1; 1). Окружности продуктов, нанесенных на матрицу БКГ, соответствуют значениям доли продукта. Матрица имеет вид, изображенный на рисунке 3.3.

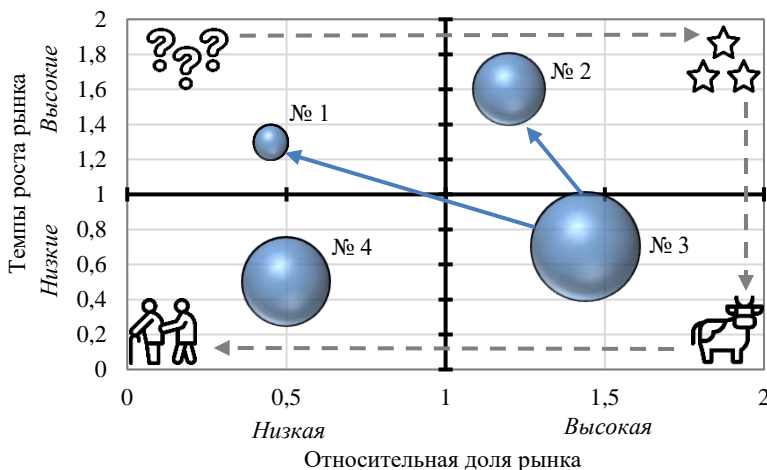


Рисунок 3.3 – Общий вид матрицы БКГ

В соответствии с темпами роста и относительной долей рынка все продукты предприятия делятся на *четыре группы*: «вопросы», «звезды», «дойные коровы» и «старика» (см. рисунок 3.3).

«Вопросы» (продукт № 1) – чаще всего это товары рыночной новизны, которые только осваивают данный рынок. Их поведение на рынке не всегда предсказуемо, поэтому решения по поводу их развития принимаются в условиях риска.

«Звезды» (продукт № 2) – продукция предприятия, которая уже зарекомендовала себя и достаточно хорошо известна потребителям. Обычно это продукты, которые впоследствии переходят в разряд «дойных коров».

«Дойные коровы» (продукт № 3) – продукты, которые заняли свою долю рынка и имеют стабильные продажи. За счет освоенного рынка не требуют значительных расходов на рекламу и поддержания конкурентной позиции и являются основным источником прибыли для предприятия.

«Старики» (продукт № 4) – продукты, имеющие низкие объемы продаж и занимающие слабую позицию на рынке. Это могут быть товары с

последней стадией жизненного цикла или продукты, не нашедшие покупателей вследствие худших качеств, чем у конкурентов.

Пунктирная линия показывает, что «вопросы» могут стать «звездами», а «звезды» в дальнейшем, с приходом зрелости, превратятся в «дойных коров», а затем и в «стариков». Сплошная линия показывает перераспределение средств от «дойных коров».

На основе построенной матрицы БКГ определяется стратегия предприятия по дальнейшему развитию: какие товары необходимо продвигать дальше на рынки, а какие можно снимать с производства; как производить перераспределение средств от продаж «дойных коров» и др.

При формировании продуктовой стратегии можно пользоваться следующим набором решений и принципов формирования продуктового портфеля:

- «звезды» оберегать и укреплять;
- по возможности избавляться от «стариков», если нет веских причин для того, чтобы их сохранять;
- для «дойных коров» необходимы жесткий контроль капиталовложений и передача избытка денежной выручки под контроль менеджеров высшего уровня;
- «вопросы» подлежат специальному изучению, чтобы установить, не смогут ли они при известных капиталовложениях превратиться в «звезды»;
- комбинация продуктов «вопросы», «звезды» и «дойные коровы» приводит к наилучшим результатам функционирования – умеренной рентабельности, хорошей ликвидности и долгосрочному росту сбыта и прибыли;
- комбинация «вопросы» и «звезды» ведет к неустойчивой рентабельности и плохой ликвидности;
- комбинация «дойные коровы» и «старики» ведет к снижению рентабельности.

3.3 Матрица МакКинзи (Дженерал Электрик)

Развитием подхода, предложенного БКГ, является матрица «Привлекательность отрасли – стратегическое положение предприятия», разработанная компанией «Дженерал Электрик» при участии консультационной фирмы «МакКинзи» для анализа своего продуктового портфеля. В литературе по стратегическому управлению она встречается под этими двумя названиями. При ее построении авторы учли ряд недостатков матрицы Бостонской консультационной группы, ввели в анализ значительно большее число рыночных факторов и критериев оценки.

Матрица МакКинзи формируется по двум осям: *конкурентное преимущество (конкурентоспособность)* конкретного направления деятельности (горизонтальная ось) и *привлекательность рынка (отрасли)*, в рамках которого развивается данное направление (вертикальная ось). Показатели по

вертикальной оси практически неподконтрольны организации, а показатели по горизонтальной оси, наоборот, могут быть изменены.

Критерии **привлекательности рынка** включают в себя:

– *рыночные факторы*: объем рынка в стоимостном выражении; число конкурентов (жесткость конкуренции), область конкуренции; количество ниш; возможность расширения ассортимента товара; возможные риски; среднеотраслевую величину издержек и прибыли и др.;

– *потребительские факторы*: уровень культуры потребления продукта; уровень лояльности к продукту; уровень текущего удовлетворения потребностей потребителя в товаре и др.;

– *факторы, описывающие динамику рынка*: прогноз долгосрочного развития; благоприятность входа на рынок; риски влияния макросреды на снижение емкости рынка; склонность к сезонности, цикличности.

Критерии **конкурентоспособности** должны отражать долгосрочную возможность компании конкурировать с существующими лидерами сегмента; критерии должны быть оценены с использованием сравнения с конкурентами. Критерии конкурентоспособности включают в себя:

– *факторы, характеризующие конкурентоспособность товара на рынке* в модели МакКинзи, которые являются наиболее важными. От того, насколько бренд компании будет отличаться от уже представленных в сегменте товаров, будет зависеть успех выхода в новый сегмент. Новые продукты, появляющиеся на рынке, должны быть лучше по свойствам, доступнее, проще и комфортнее в использовании;

– *ресурсные возможности компании*: сила торговой марки компании; ресурсы в области финансов, маркетинга, квалификации персонала, распределения, канала продаж, логистики и т. п.; скорость принятия решений и скорость реакции на изменения рынка;

– *силу рыночной конкуренции*, говорящую о существовании угроз со стороны новых участников рынка; интенсивности конкуренции (насколько рынок поделен, насколько перенасыщен, насколько сильны и активны конкуренты); возможности игроков сформировать барьеры или дать ответный ход при входе компании в сегмент; возможности занять место в канале продаж и достичь целевого потребителя.

Для того чтобы определить *степень привлекательности рынка*, необходимо выполнить следующие действия.

1 Установить набор факторов, по которым будет оцениваться привлекательность рынка. Количество факторов и степень их детализации устанавливается в зависимости от специфики предприятия.

2 Для каждого i -го фактора определить вес его относительной значимости для фирмы (ω_i). Тем факторам, которые с точки зрения фирмы наиболее важны для оценки привлекательности рынка, даются более высокие веса. Веса распределяются таким образом, чтобы их сумма равнялась единице.

3 Каждое направление деятельности предприятия (далее – продукт) оценить по факторам привлекательности рынка по девятибалльной шкале: девять – наиболее привлекательный параметр, один – наименее.

4 Определить интегральную оценку привлекательности каждого продукта путем суммирования произведений оценок фактора на его вес.

Аналогичным образом производят расчеты для оценки конкурентоспособности направления деятельности.

После того как получены оценка привлекательности отрасли и оценка конкурентной позиции каждого продукта, строится матрица. По горизонтали откладывается конкурентная позиция, а по вертикали – привлекательность отрасли. Каждая из осей разбивается на три равные части, характеризующие степень привлекательности отрасли (высокая, средняя, низкая) и состояние конкурентной позиции (сильная, средняя, слабая). Внутри матрицы выделяется девять квадратов, попадание в которые указывает, какую стратегию должно реализовать предприятие для конкретного продукта (рисунок 3.4).

		Конкурентная позиция		
		Сильная	Средняя	Слабая
Привлекательность рынка	Высокая	<p>Успех (1; 9)</p> <p><i>Инвестиции в рост</i> (максимально удерживать или расширять позиции)</p>	<p>Успех (5; 9)</p> <p><i>Вложения в развитие</i> (борьба за лидерство, укрепление уязвимых областей)</p>	<p>Знак вопроса (9; 9)</p> <p><i>Поддержка</i> (специализация на избранных направлениях, поиск путей преодоления слабостей)</p>
	Средняя	<p>Успех (1; 5)</p> <p><i>Инвестиции в избирательное развитие</i> (вложение в наиболее привлекательные сегменты, повышение производительности, конкурентности)</p>	<p>Средний бизнес (5; 5)</p> <p><i>Увеличение доходности</i> (защита существующей программы, концентрация инвестиций в сегменты с высокой доходностью и низким риском)</p>	<p>Поражение (9; 5)</p> <p><i>Ограниченное расширение или сбор урожая</i> (поиск безопасных путей расширения. При их отсутствии – сокращение инвестиций и рационализация операций)</p>
	Низкая	<p>Доходный бизнес (1; 1)</p> <p><i>Сохранение позиций и переориентация</i> (управление текущими доходами, концентрация на привлекательных сегментах, защита сегментов)</p>	<p>Поражение (5; 1)</p> <p><i>Управление, ориентированное на доходы</i> (защита позиций в наиболее прибыльных сегментах, совершенствование ассортимента, минимум инвестиций)</p>	<p>Поражение (9; 1)</p> <p><i>Уход, ликвидация</i> (продажа в момент максимальной стоимости, сокращение постоянных затрат, отказ от инвестиций)</p>

Рисунок 3.4 – Матрица МакКинзи и предполагаемые стратегии продуктов

Объемы продаж анализируемых видов продукции показываются на матрице в виде кружков. Их размер должен соответствовать общему объему продаж продукции данного вида на рынке. Доля предприятия выделяется в этом кружке в виде сегмента. Стратегические позиции продукта (направления бизнеса) при таком построении матрицы улучшаются по мере его перемещения в ней справа налево и снизу вверх.

По отношению к тем продуктам, которые попали в квадраты «Успех», фирма должна применять стратегию развития. Эти бизнесы имеют хорошую конкурентную позицию в привлекательных отраслях, поэтому им явно принадлежит будущее.

Продукты, оказавшиеся в квадрате «Знак вопроса», могут иметь хорошее будущее, но для этого фирме следует приложить большие усилия по улучшению их конкурентной позиции.

Продукты, оказавшиеся в квадрате «Доходный бизнес», являются источником получения денег. Они очень важны для поддержания нормальной жизни фирмы. Однако они могут умереть, так как привлекательность для фирмы отрасли, в которой они находятся, низкая.

Попадание в квадрат «Средний бизнес» не дает возможности однозначно судить о дальнейшей судьбе продукта. Решение может быть принято только по результатам анализа состояния всего продуктового портфеля.

Продукты, попавшие в квадрат «Поражение», находятся в очень нежелательной позиции и требуют достаточно быстрого и эффективного вмешательства с целью предотвращения возможных негативных последствий.

Таким образом, матрица МакКинзи может быть применена в организации при наличии у нее большого количества отдельных продуктов или направлений работы. Этот инструмент удобен при определении приоритетности финансирования различных видов деятельности, а также при перераспределении ресурсов.

3.4 Разработка продуктовой стратегии предприятия

Постановка задачи. Автомобильный завод специализируется на выпуске автомобилей, автобусов и трамваев для стран СНГ и Восточной Европы. Продукция предприятия имеет спрос в России, ближнем зарубежье, а также в странах Азии.

Объем реализации продукции за последние четыре года и доля рынка предприятия и его сильнейшего конкурента по каждому виду продукции представлены в таблице 3.1.

Экспертные оценки влияния факторов на продукты с указанием веса его относительной значимости для фирмы приведены в таблице 3.2.

Требуется: используя матрицу БКГ и модель МакКинзи, сформировать продуктовую стратегию предприятия.

Таблица 3.1 – Характеристика портфеля предложений предприятия

Направления деятельности (продукт)	Объем реализации по годам, тыс. руб.				Размер рынка в 2023 г., тыс. руб.	Доля рынка, 2023 г., %	
	2020	2021	2022	2023		предприятия	конкурента
№ 1	3200	2700	2300	2000	5882	34	17
№ 2	510	550	590	649	4327	15	10
№ 3	–	–	90	130	2600	5	7
№ 4	2800	2600	2500	1700	34000	5	9
№ 5	200	220	240	600	4000	15	10
№ 6	–	200	300	400	13333	3	7

Таблица 3.2 – Экспертные оценки влияния факторов на продукты

Продукт	Факторы привлекательности рынка				Факторы конкурентных позиций			
	Размер и темп роста рынка	Качество рынка	Конкурентная ситуация	Влияние внешней среды	Позиция на рынке	Потенциал производства	Потенциал научных работ	Потенциал персонала
№ 1	5	8	6	3	8	8	7	8
№ 2	8	5	5	8	5	6	2	2
№ 3	2	3	2	3	5	1	3	1
№ 4	7	4	6	3	8	6	7	1
№ 5	2	6	3	7	3	7	2	1
№ 6	9	8	8	5	2	3	2	3
ω_i	0,2	0,1	0,4	0,3	0,2	0,25	0,35	0,2

Порядок выполнения работы. Расчет темпов роста (T_p) производится по формуле (3.1). Тогда для первого продукта

$$T_{p1} = \frac{1}{4-1} \cdot \left(\frac{2700}{3200} + \frac{2300}{2700} + \frac{2000}{2300} \right) = 0,86.$$

Относительная доля рынка рассчитывается как отношение доли рынка предприятия к соответствующей доле рынка конкурента по формуле (3.2). Тогда для первого продукта

$$\text{ОДР}_1 = \frac{34}{17} = 2.$$

Для построения матрицы БКГ необходимо также определить долю продукта в общем объеме реализации предприятия. Для этого объем продажи каждого продукта делится на суммарный объем продаж в соответствии с формулой (3.3). Для первого продукта

$$\text{ДПр} = \frac{2000}{2000 + 649 + 130 + 1700 + 600 + 400} = \frac{2000}{5479} \cdot 100 = 36,5\%.$$

Результаты расчета показателей по остальным выпускаемым видам продукции предприятия сведены в таблицу 3.3.

Таблица 3.3 – Данные для построения матрицы БКГ

Продукт	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5	№ 6
Т _р	0,86	1,08	1,44	0,86	1,56	1,42
ОДР	2,00	1,50	0,71	0,56	1,50	0,43
ДПр	36,50	11,85	2,37	31,03	10,95	7,30

Для построения матрицы БКГ принимается, что номинальные линии по горизонтали и вертикали равны единице, то есть ситуация, когда доля рынка основного конкурента и рассматриваемой фирмы практически одинаковы, и рост рынка в плановом периоде будет равен рынку в текущем периоде.

Построим матрицу БКГ и отобразим на ней позиции основных продуктов предприятия (рисунок 3.5).

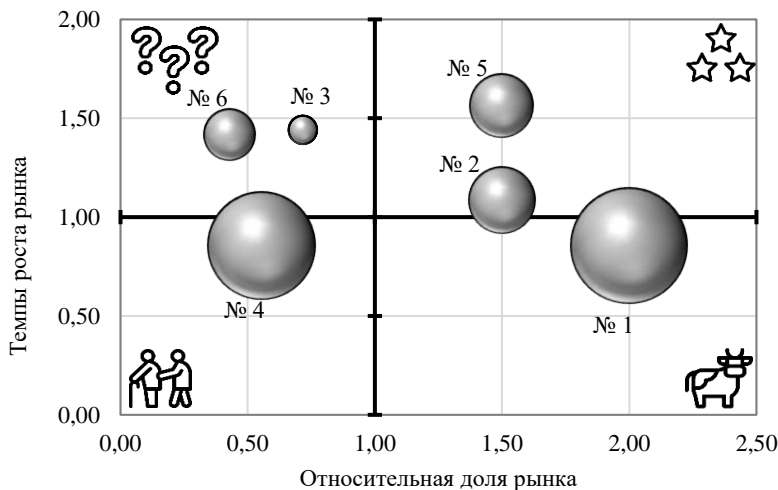


Рисунок 3.5 – Матрица БКГ фактического состояния фирмы

Для построения матрицы МакКинзи определим интегральную оценку по каждому продукту. Для первого продукта привлекательность рынка

$$ПР_1 = 5 \cdot 0,2 + 8 \cdot 0,1 + 6 \cdot 0,4 + 3 \cdot 0,3 = 5,1.$$

Интегральная оценка конкурентной позиции составит

$$КП_1 = 8 \cdot 0,2 + 8 \cdot 0,25 + 7 \cdot 0,35 + 8 \cdot 0,2 = 7,65.$$

Общий объем рынка и объем продаж продукта № 1 за 2023 год принимается из таблицы 3.1.

Расчет показателей по остальным продуктам приведен в таблице 3.4, а матрица МакКинзи фактического состояния фирмы – на рисунке 3.6. Прозрачными кругами на рисунке 3.6 показаны объемы рынка конкретного продукта, а серыми – доля организации в объеме рынка.

Таблица 3.4 – Данные для построения матрицы МакКинзи

Показатель	Продукт					
	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5	№ 6
Привлекательность рынка	5,1	6,5	2,4	5,1	4,3	7,3
Конкурентная позиция	7,65	3,6	2,5	5,75	3,25	2,45
Объем рынка	5882	4327	2600	34000	4000	13333
Объем продукта предприятия	2000	649	130	1700	600	400

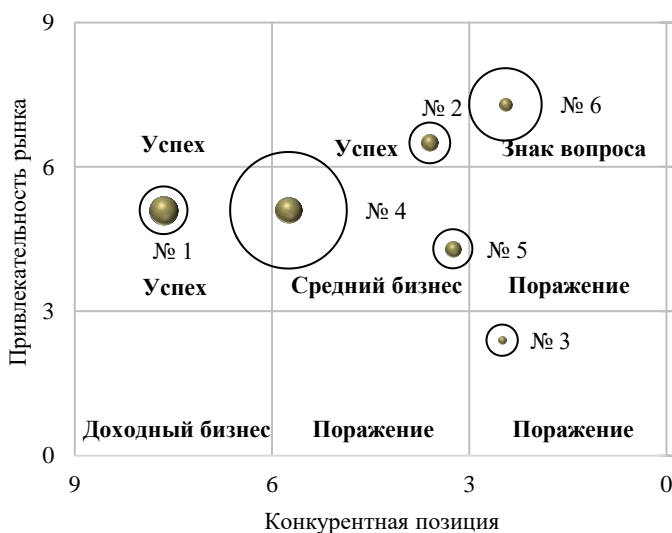


Рисунок 3.6 – Матрица МакКинзи фактического состояния фирмы

Разработаем стратегию развития каждого продукта. В соответствии с фактическим состоянием на начало планового периода продукты можно разнести по следующим хозяйственным зонам, предложенным матрицей БКГ и матрицей МакКинзи (таблица 3.5).

Продукт № 1. Является «Дойной коровой» и имеет достаточно большую долю на рынке (34 %), занимает большую долю в общем объеме реализации (36,5 %) и за счет этого формирует положительные денежные потоки. В матрице МакКинзи продукт занимает квадрант «Успех». Стратегия развития – часть доходов от реализации вложить в продукт для укрепления его позиций на рынке, часть доходов пустить на развитие других продуктов.

Таблица 3.5 – Распределение продуктов по зонам матриц

Продукт	Зона матрицы БКГ	Зона матрицы МакКинзи	Доля в объеме продаж предприятия, %	Доля рынка, %
№ 1	«Дойные коровы»	«Успех»	36,50	34
№ 2	«Звезды»	«Успех»	11,85	15
№ 3	«Вопросы»	«Поражение»	2,37	5
№ 4	«Старики»	«Средний бизнес»	31,03	5
№ 5	«Звезды»	«Средний бизнес»	10,95	15
№ 6	«Вопросы»	«Знак вопроса»	7,30	3

Продукт № 2. Находится в зонах «Звезды» и «Успех». Продукт для поддержания своего развития требует финансовых вложений.

Продукт № 3. Является «Знаком вопроса» и потенциально может перейти в разряд «Звезды». Однако доля этого продукта в общем объеме продаж составляет всего 2,37 %, а доля предприятия на рынке – 5 %. По матрице МакКинзи продукт находится в зоне «Поражение» и дальнейшая стратегия – отказ от инвестиций и продажа производства.

Продукт № 4. По матрице БКГ находится в зоне «Старики», что говорит о завершении жизненного цикла товара. Продукт мог бы быть удален с рынка, однако его доля в общем объеме составляет 31,03 %. По матрице МакКинзи продукт относится к «Среднему бизнесу», поэтому основной стратегией для этого продукта будет повышение доходности за счет сокращения постоянных издержек. Инвестиции в продукт минимальны.

Продукт № 5. Находится в зонах «Звезды» и «Средний бизнес». Продукт для поддержания своего развития требует финансовых вложений, основные инвестиции будут направлены на концентрацию усилий.

Продукт № 6. Является «Знаком вопроса» по обеим матрицам. Высокая привлекательность рынка для предприятия определяет стратегию – поддержка и концентрация на преодолении слабостей в области конкурентной борьбы (реклама, поиск конкурентных преимуществ и т. д.).

Таким образом, в первую очередь инвестиции необходимы для продукта № 6 – он имеет самые «обнадеживающие позиции», далее по приоритетности инвестирования идут продукты № 5 и 2, остаточное инвестирование – в продукты № 1 и 4.

Продукт № 3 является товаром рыночной новизны, но не привлекателен для инвестиций и не имеет перспектив развития в организации. От него необходимо избавляться.

В результате полученных данных можно осуществлять планирование деятельности предприятия на будущее. При оценке развития объемов производства необходимо также учитывать и внешние факторы, которые могут оказать негативное воздействие на объемы продаж.

Задания для самостоятельной работы

Задача. При распределении инвестиционного фонда выбрано направление «А» (см. пример задачи в подразделе 2.2), которое производит пять видов продуктов (по указанию преподавателя), объемы реализации которых приведены в таблице 3.6, а критерии их конкурентоспособности и привлекательности рынка – в таблице 3.7.

Требуется: оценить продуктовый портфель предприятия и сделать выводы о дальнейшем развитии продуктов.

Таблица 3.6 – Объемы реализации продукции предприятия

Вариант задания		Продукт	Объем реализации по годам, млрд руб.				Доля рынка в 2023 г., %	
			2020	2021	2022	2023	завода	конкурента
1	А	№ 1	1285	1209	1435	1586	7	6
2	Б	№ 2	1041	1093	1306	1495	9	5
3	В	№ 3	2319	2606	2677	2891	18	12
4	Г	№ 4	1927	1835	1918	2101	10	8
5	Д	№ 5	1473	1533	1554	1476	8	10
6	Е	№ 6	30	525	547	859	15	6
7	Ж	№ 7	1708	2162	2381	2484	6	6
8	З	№ 8	1149	1335	1250	1579	9	11
9	И	№ 9	2066	2158	2449	2780	7	11
10	К	№ 10	458	941	1303	1324	20	5
11	Л	№ 11	573	838	1335	1456	15	17
12	М	№ 12	1208	1484	1534	1665	20	20
13	Н	№ 13	618	757	1217	1281	7	12
14	О	№ 14	916	1373	1438	1810	18	17
15	П	№ 15	1534	1769	2156	2058	5	12
16	Р	№ 16	1679	2172	2398	2649	6	15
17	С	№ 17	204	605	674	637	19	20
18	Т	№ 18	2139	2419	2433	2448	6	5
19	У	№ 19	1845	2034	2414	2717	13	13
20	Ф	№ 20	956	1443	1847	1895	9	19
21	Х	№ 21	114	422	622	994	11	15
22	Ц	№ 22	2052	2448	2905	3122	10	17
23	Ч	№ 23	1970	2457	2637	2587	13	18
24	Ш	№ 24	2308	2636	2857	2813	19	15
25	Щ	№ 25	530	1022	1130	1456	15	16
26	Э	№ 26	370	431	719	1071	19	20
27	Ю	№ 27	1275	1656	1964	2405	7	12
28	Я	№ 28	345	372	609	914	10	8
29	–	№ 29	2414	2911	3008	3373	6	8
30	–	№ 30	1730	1852	1940	2342	13	12

Таблица 3.7 – Критерии оценки рынка и конкурентоспособности

Продукт	Факторы привлекательности рынка				Факторы конкурентных позиций			
	А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	З
№ 1	8	10	7	1	2	9	6	1
№ 2	6	5	5	9	1	6	4	8
№ 3	2	6	5	8	4	6	10	1
№ 4	4	8	10	9	9	2	5	6
№ 5	8	3	8	2	2	9	4	4
№ 6	3	10	10	6	10	9	9	3
№ 7	7	2	9	4	8	1	2	10
№ 8	6	1	2	6	5	10	7	6
№ 9	4	9	10	7	5	5	10	10
№ 10	1	4	7	10	1	3	5	3
№ 11	7	9	10	4	5	1	5	3
№ 12	7	8	1	9	5	7	5	10
№ 13	10	4	7	10	3	3	2	2
№ 14	6	7	1	6	5	7	2	2
№ 15	7	3	7	10	7	8	4	7
№ 16	2	3	5	9	7	2	10	9
№ 17	5	2	6	3	9	3	1	6
№ 18	6	3	2	2	2	4	1	4
№ 19	7	7	6	8	7	3	3	2
№ 20	7	7	3	7	4	9	3	3
№ 21	3	6	2	7	7	3	4	2
№ 22	7	2	9	4	1	10	10	1
№ 23	5	6	6	1	10	3	3	10
№ 24	10	10	10	9	1	2	1	8
№ 25	8	1	5	6	3	4	9	5
№ 26	4	7	10	5	1	9	6	5
№ 27	5	9	10	3	3	7	2	7
№ 28	5	6	6	1	9	6	9	3
№ 29	1	4	2	1	1	10	5	6
№ 30	8	8	9	8	10	8	6	8
ω_i	0,25	0,05	0,15	0,55	0,1	0,25	0,5	0,15

Контрольные вопросы

- 1 Дайте характеристику видам планов, а также истокам их формирования.
- 2 Опишите суть метода стратегического планирования, используемого для формирования продуктивно-рыночной стратегии предприятия.
- 3 Деление на какие группы продуктов предполагает матрица БКГ?
- 4 В чем преимущество матрицы МакКинзи по сравнению с матрицей БКГ?
- 5 Назовите принципы формирования продуктового портфеля предприятия.

4 УПРАВЛЕНИЕ СБЫТОМ И РЕАЛИЗАЦИЕЙ ПРОДУКЦИИ

4.1 Рынок. Государственное регулирование рынка

Рынок – это совокупность процессов и процедур, обеспечивающих обмен между покупателями (потребителями) и продавцами (поставщиками) отдельными товарами и услугами.

Рынки могут принимать различные формы. Одним из главных критериев рынка является свобода действий участников, что обеспечивает наличие конкуренции. Признаками свободного рынка являются:

– *нерегулируемое предложение* – производитель сам решает, какой объем, вид товара ему производить;

– *нерегулируемый спрос* – потребитель сам определяет, какой товар и в каком количестве он хочет купить;

– *нерегулируемая цена* – цены на рынке зависят от спроса и предложения.

Чем больше число независимых участников, тем выше конкурентность рынка.

Методы государственного регулирования рынка можно разделить на две группы: административные и экономические (рисунок 4.1).

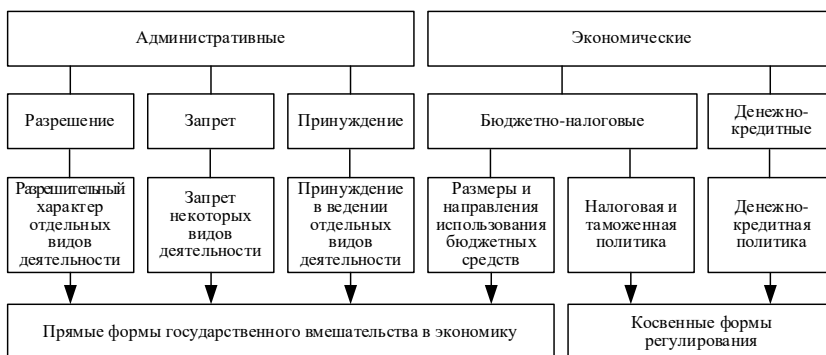


Рисунок 4.1 – Методы государственного регулирования рынка

Транспортный рынок – это совокупность различных видов транспорта и транспортных предприятий, взаимодействующих и конкурирующих друг с другом в процессе продажи и оказания транспортных услуг пользователям транспорта. Его можно характеризовать также как совокупность транспортных и нетранспортных предприятий и индивидуумов, взаимодействующих друг с другом, чтобы продавать и покупать транспортную продукцию (услугу). Виды транспорта и транспортные предприятия исходя из своих технико-экономических особенностей и возможностей могут по-разному и с различными качеством и стоимостью оказывать эти услуги, образуя тем самым конкурентный транспортный рынок.

Транспортный рынок с коммерческой и юридической точек зрения можно разделить на три уровня. На первом находятся покупатели транспортных услуг – грузоотправители, грузополучатели и грузовладельцы, то есть заказчики; на втором – экспедиторы, являющиеся посредниками в продаже транспортных услуг, но в то же время организующие и контролирующие полностью или частично технологическую цепь доставки грузов; на третьем – перевозчики (железные дороги, пароходства, авиакомпании, автотранспортные фирмы и т. д.) и пункты выполнения операций, связанных с погрузкой, выгрузкой, передачей на другие виды транспорта, ремонтом подвижного состава, и другие организации, непосредственно оказывающие транспортные услуги.

Взаимоотношения по купле-продаже транспортных услуг, а также по их оказанию могут осуществляться непосредственно между субъектами первого и третьего уровней, минуя второй, как это было до начала рыночных реформ на транспорте.

Процессы товарообмена и транспортировки товаров в экономике тесно связаны между собой. Во многих случаях перевозка является неотъемлемой составной частью сделки купли-продажи. Взаимосвязь транспортировки и торговли проявляется, прежде всего, через транспортную составляющую цены товара. Чем дешевле товар и чем дальше от пункта производства находится рынок его сбыта, тем это влияние проявляется сильнее.

Еще одним фактором, обуславливающим взаимосвязь транспорта с товарными рынками, является влияние условий транспортировки на объем запасов в производстве и торговле. Наличие взаимосвязей между рынками транспортных услуг и товарными рынками заставляет транспортные компании постоянно анализировать состояние рынков, на которых осуществляют деятельность их клиенты.

Взаимодействие транспортного и вещественного рынков вызывает необходимость государственного регулирования, причинами которого являются:

1) капиталоемкость отрасли – большие капитальные вложения в строительство и эксплуатацию объектов транспортной инфраструктуры;

2) защита государственных интересов – транспортная сеть (железные и автомобильные дороги, гидротехнические сооружения на внутренних водных путях и др.) является стратегическим объектом и должна быть государственной собственностью. Поддержание обороноспособности страны – важная государственная задача, в которой ключевая роль отводится транспорту;

3) естественный монополизм ряда транспортных отраслей (например, железнодорожного транспорта), а также отдельных транспортных предприятий (например, речных портов) необходимо контролировать путем проведения государственной тарифной политики;

4) функционирование транспорта связано не только с его важной ролью в экономике, но и со значительным ущербом для окружающей среды, населения и в целом для всего общества, поэтому требуется постоянное вмешательство государства, чтобы уменьшить эти негативные последствия от транспортной деятельности;

5) развитие экономики страны требует выработки государственной политики в сфере транспорта, разработки программных документов развития отдельных видов транспорта, в которых сформулированы цели и задачи, стоящие на данном этапе перед транспортной системой.

Под *системой государственного регулирования на транспорте* понимается совокупность средств и методов влияния государства на производственную деятельность и социально-экономические отношения в области транспорта с целью защиты интересов потребителей и производителей материальных благ, реализации государственной политики, обеспечивающей устойчивый экономический рост и укрепление обороноспособности страны.

Государственное регулирование в транспортной сфере направлено:

- на гармонизацию интересов различных видов транспорта, вступивших с переходом на рыночные отношения в острую конкурентную борьбу;
- содействие формированию рынка транспортных услуг;
- ускорение процессов перехода транспорта на более высокий технологический и организационно-управленческий уровень, что позволяет снижать транспортные издержки;
- повышение качества транспортного обслуживания экономики и населения страны, включая безопасность движения транспортных средств.

Государственный механизм в регулировании транспортной системы необходим и для обеспечения единства требований к нормам и правилам проектирования и строительства транспортных коммуникаций, стандартов экологического воздействия транспортных средств на окружающую среду, учета национальных интересов при выполнении международных перевозок. Следовательно, государственное регулирование транспорта в условиях рынка является объективной необходимостью. Система такого регулирования не может ограничиваться лишь экономическими отношениями. Она должна носить системный характер, быть тесно увязанной с национальной транспортной политикой и рационально структурированной в отношении распределения функций между различными органами и уровнями управления.

Государственное регулирование должно распространяться на следующие сферы (рисунок 4.2): нормативно-правовую; налоговую; лицензионную; финансовую; тарифную.

Таким образом, государственное регулирование транспорта должно обеспечивать оптимальную степень государственного вмешательства в работу транспорта и многомерность регулирования.

4.2 Деловая игра «Прибыльное производство»

Данная деловая игра составлена по разработкам А. В. Мунтяна «Деловая игра «Рыночная экономика»; А. С. Петрученкова и Б. А. Райзберга «Деловая игра «Прибыльное производство».

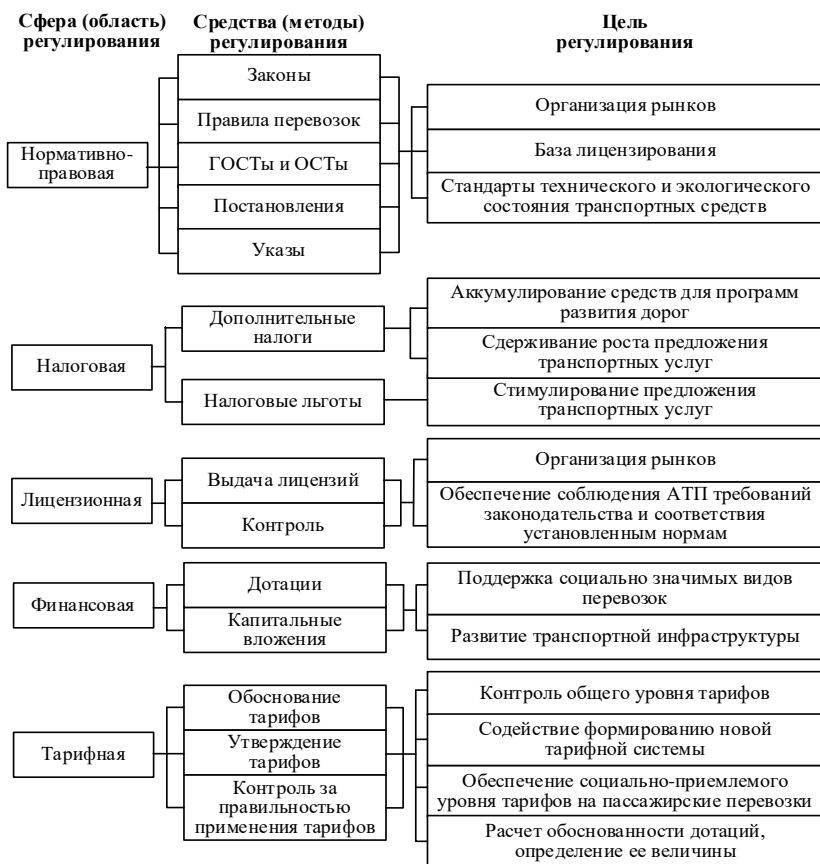


Рисунок 4.2 – Сферы, средства и цели государственного регулирования на транспорте

Цель деловой игры. Ознакомить участников игры с производством и обменом продукции в условиях рыночной экономики и получением на этой основе прибыли; развить аналитическое мышление, навыки предпринимательской деятельности и коммуникативные способности участников; получить представление о «свободном (конкурентном) рынке», причинах государственного вмешательства в рынок и методах регулирования рыночных отношений.

Содержание игры. Деловая игра моделирует ситуацию, возникающую на рынке, состоящем из пяти отраслей (производство машин, топлива, сырья, промышленных и продовольственных товаров). Все отрасли производства взаимосвязаны, для выпуска любой продукции требуются ресурсы, производимые в других отраслях.

Участники игры: малые группы по 3–5 человек – производители определенного вида продукции, которые в процессе игры являются продавцами и покупателями. Далее под термином «участник» будет пониматься такая малая группа. Минимальное число групп должно быть равно пяти – числу отраслей на рынке.

В начале игры каждый участник получает в банке первоначальный денежный капитал наличными денежными знаками (игровыми) и некоторое количество продукции одной из отраслей производства (в виде карточек) на определенную сумму (таблица 4.1).

Таблица 4.1 – Распределение первоначального капитала

Группа участников	Натуральные ресурсы, ед.	Наличные деньги, у.е	Итого стартовый капитал, у.е.
Первая	5 машин (1 ед. = 20 монет)	100	200
Вторая	10 топлива (1 ед. = 15 монет)	50	200
Третья	15 сырья (1 ед. = 10 монет)	50	200
Четвертая	30 промтоваров (1 ед. = 5 монет)	50	200
Пятая	35 продтоваров (1 ед. = 3 монеты)	95	200

На старте все участники находятся в одинаковом положении, имея одинаковый стартовый материал (200 у.е.). Координатор игры следит за тем, чтобы в начале игры на рынке были производители всех видов продукции. Для этого участники делятся на 5 примерно равных групп в соответствии с пятью отраслями производства.

Задача каждого участника – выбрать один из видов производства и технологию, приносящую в сложившихся рыночных условиях наибольшую прибыль. Количество и перечень ресурсов, которые должны быть приобретены участниками для организации того или иного вида производства по одной из технологий, представлены в таблице 4.2.

Пояснение к игре. Уровень прибыли по технологии А соответствует примерно 7–10 % от вложенных в производство средств, по технологии Б – от 25 до 30 %, а по технологии В – от 52 до 60 %. Соответственно меняется и уровень затрат, необходимых для осуществления производства по каждой технологии.

Каждый участник выступает одновременно покупателем необходимых и недостающих ему ресурсов для организации собственного производства и продавцом уже произведенного товара, нужного другим в качестве ресурса.

Об условиях сделок купли-продажи, о цене на тот или иной товар участники договариваются самостоятельно. Вполне возможен и бартерный обмен. Первоначально участники могут ориентироваться на стартовые базовые цены, которые приведены в таблице 4.2. Но реальная торговля идет, разумеется, по рыночным ценам, которые могут значительно отклоняться от базовых.

Каждый участник имеет право свободно переключаться с одного вида производства на другой, например, с производства машин на производство продовольствия. Для этого нужно лишь набрать комбинацию необходимых ресурсов (карточек), покупая их на рынке или обмениваясь ими с другими участниками.

Таблица 4.2 – Информационная карта выпуска продукции

Технология	Необходимые ресурсы, ед.					Выпуск, ед.
	машины	топливо	сырье	промтовары	продтовары	
Производство машин						
А	2	1	1	3	3	5
Б	3	2	2	7	5	10
В	4	2	3	8	5	15
Производство топлива						
А	3	1	5	2	2	10
Б	5	2	8	3	3	20
В	6	3	10	4	4	30
Производство сырья						
А	3	2	–	5	7	15
Б	5	4	–	8	10	30
В	8	7	–	15	12	60
Производство промышленных товаров						
А	1	2	1	10	9	30
Б	2	3	4	14	12	60
В	4	5	8	16	20	120
Производство продовольственных товаров						
А	1	1	2	4	7	35
Б	2	2	3	6	10	70
В	3	4	4	11	15	140

Как только участник набрал необходимое количество ресурсов для производства продовольствия, промышленных товаров или машин и т. д. (по технологии А, Б или В), он сдает карточки координатору игры (или в производственный отдел) и взамен получает произведенную продукцию (карточки) в количестве, соответствующем выбранной технологии. Производственный отдел как бы превращает ресурсы в конечную продукцию, товары и передает их обладателю ресурсов.

Например, участник, торгуя и обмениваясь своими ресурсами, набрал 2 машины, 1 единицу топлива, 1 единицу сырья и по 3 единицы промышленных и продовольственных товаров. Согласно данным таблицы 4.2, это дает возможность выпустить 5 единиц машин по технологии А. Производственный отдел выдает этому участнику 5 единиц машин, при этом все ресурсы, которые он затратил на производство этих пяти машин, остаются в производственном отделе.

В процессе производства и торгов возможно возникновение как дефицита отдельных видов продукции, так и затоваривание ими. Например, если большинство участников решает заняться производством машин, то очень скоро рынок переполнится ими, в то же время не будет хватать продовольствия или промышленных товаров. В этом случае цена на машины неизбежно упадет, а на недостающие товары возрастет. Так проявляется действие реального рыночного механизма.

В зависимости от сложившейся ситуации происходит перелив капитала, так как участники стремятся организовать производство товара, цена на который в данный момент значительно выше, чем на другие товары.

В игре возможно наступление экономического кризиса, когда у всех участников не окажется необходимого количества какого-либо товара для организации производства, например, практически нет продовольствия, а оно необходимо для любого производства. Продолжение игры становится невозможным. В этом случае координатор принимает решение и устраивает аукцион по продаже недостающего вида ресурса, цена на который устанавливается значительно выше базовой.

Процедура аукциона состоит в следующем. Все участники, нуждающиеся в том или ином виде ресурса, обращаются на биржу с просьбой о проведении аукциона по продаже ресурсов этого вида.

Биржа объявляет первоначальную стартовую цену 1 единицы этого вида ресурсов примерно в 1,5 раза выше базовой. Участники начинают торговаться, увеличив цену, добавляя по одной монете или больше. Тот, кто называет самую большую цену за товар, считается его покупателем, и биржа дает указание производственному отделу продать ему необходимое количество требуемого товара, но по аукционной цене. Все остальные участники могут покупать данный вид товара по этой же аукционной цене.

Координатор игры (преподаватель) следит за соблюдением «антимонопольного законодательства» и в случае обнаружения крупных монополий (сговоров между отдельными участниками) налагает на них штраф.

Игра может быть прекращена в любое время. В этом случае участники подсчитывают наличные деньги и стоимость ресурсов по базовым ценам. Полученная сумма и определяет победителя. Итоги деловой игры оформляются в виде таблицы 4.3.

Таблица 4.3 – Остаточная ведомость

Номер группы	Наличные деньги	Натуральные ресурсы, ед.					Итоговый капитал
		машины	топливо	сырье	промтовары	продтовары	

Заполнение такой ведомости способствует закреплению навыков составления и ведения отчетной документации.

Примечания

1 Особенность этой игры заключается в том, что количество производственных циклов не ограничено. Каждый раз участники начинают игру заново, получая первоначальный капитал в соответствии с таблицей распределения, или с тем капиталом, который остался после предшествующей игры.

2 Если кто-то из участников длительное время не произвел ни одного товара (например, в течение 40 минут после начала игры), координатор вправе оштрафовать

его за нерациональное использование имеющихся ресурсов (лишний запас на складе готовой продукции). Размер штрафа устанавливает сам координатор или банк.

3 Участники, сумевшие в ходе игры организовать 10 и более производственных циклов, т. е. выпуск товаров, причем половину из них по технологии В, могут поощряться координатором через банк путем выдачи премий, например 50 монет.

Направления развития игры

1 Координатор вправе объявить о принятии налогового законодательства. В этом случае все участники обязаны по истечении, например, 15 минут игрового времени уплатить в течение 3 минут в банк налог в размере 10 монет.

Если участник не успевает это сделать, размер налога удваивается.

В том случае, когда у участника нет достаточного количества наличных денег, он должен либо продать часть своих ресурсов на рынке, либо сдать в банк по цене на 20 % ниже базовой.

Возможен налог в виде процента от всего капитала, имеющегося у каждого участника на момент уплаты налогов. В этом случае координатор объявляет о конце очередного финансового года и дает 5 минут на составление итогового баланса (подсчет суммы наличных денег и стоимости натуральных ресурсов по базовым ценам). От этой итоговой суммы и начисляется налог, например в размере 15 %.

2 В процессе игры банк может стать более активным участником, приняв решение вести постоянную торговлю ресурсами по ценам, в 1,5–2 раза превышающим базовые, а также покупать излишки натуральных ресурсов играющих, которые испытывают нужду в наличных деньгах, по ценам, составляющим 60–70 % от первоначальной базовой цены. Это значительно ускоряет ход игры.

3 В процессе игры участники могут обратиться в банк за получением ссуды для расширения производства и приобретения недостающих ресурсов. В этом случае банк определяет уровень ссудного процента, например 30 %.

4 Возможно иное начало игры, когда все участники получают одинаковый стартовый капитал только наличными деньгами, например 200 монет. Каждый из них имеет право приобрести только один вид ресурсов (в пределах имеющихся 200 монет), уплатив за каждую единицу ресурса базовую цену.

В данном случае ни координатор, ни банк не регулируют равномерность распределения натуральных ресурсов. Это делают либо сами участники, договариваясь заранее, либо они будут вынуждены через какое-то время просить банк о проведении торгового аукциона для покупки недостающих видов ресурсов.

Контрольные вопросы

1 Опишите влияние колебаний спроса на объемы производства. Какие стратегии развития используются на предприятиях при колебаниях спроса?

2 На каком основании производится выбор оптимальной стратегии развития организации?

3 Назовите факторы, влияющие на установление цены в условиях рынка.

5 РАЗРАБОТКА ФАКТОРОВ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ

5.1 Основные понятия мотивации и стимулирования персонала

Мотивация – совокупность внешних и внутренних сил, побуждающих человека к деятельности ради достижения своих собственных целей.

Потребности – физиологическое и психологическое ощущение недостатка чего-либо. Потребности возникают осознанно или неосознанно и требуют удовлетворения, что ведет к определенным направленным действиям. То, что вызывает определенные действия, называется *мотивом* и носит осознанный характер. Поведение человека определяется не одним мотивом, а совокупностью, в которой они могут находиться в определенном отношении друг с другом, поэтому целесообразно говорить о мотивационной структуре человека. Модель мотивации через потребности представлена на рисунке 5.1.

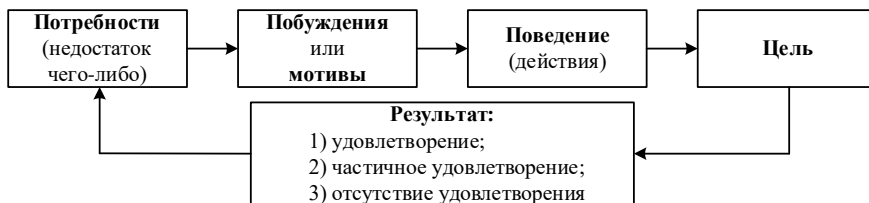


Рисунок 5.1 – Модель мотивации через потребности

Мотивация (мотивирование) как функция управления – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям.

Стимулы, выполняющие роль рычагов воздействия, – это компенсация за действия человека в виде предметов, действий, обещаний, возможностей.

Использование стимулов для мотивирования называется **стимулированием**. Виды стимулирования: материальные и нематериальные, индивидуальные и коллективные, денежные и неденежные, социальные и психологические, творческие и моральные. Их взаимосвязи показаны на рисунке 5.2.

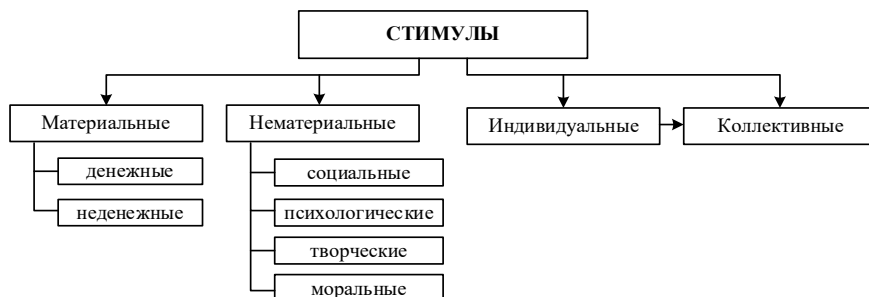


Рисунок 5.2 – Виды стимулирования

Денежное стимулирование – это зарплата, надбавки, премии, выплаты.

Неденежное стимулирование – это бесплатные либо льготные путевки на отдых, лечение, бытовое обслуживание, материальные подарки, лучшее оборудование и инструмент и т. д.

Социальное стимулирование – это предоставление социальных льгот, а также участие в управлении, наделение полномочиями, создание условий для профессионального и карьерного роста.

Психологическое стимулирование – это личный психологический комфорт, ощущение защищенности, причастности к делам фирмы, конструктивное профессиональное общение.

Творческое стимулирование – это возможности для раскрытия творческих способностей, использование творческого потенциала сотрудников.

Моральное стимулирование – это уважение со стороны коллег и руководства, помещение на доску почета, присвоение переходящих вымпелов и иных знаков отличия и т. д.

В менеджменте создан и успешно используется ряд теорий мотивации, условно разделенный на две группы: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации в первую очередь стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы. При закладке основ современных концепций мотивации наибольшее значение имели работы трех человек: Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида МакКлелланда.

Достоинством содержательных теорий является то, что руководители различных рангов стали понимать (изучив, например, теорию Маслоу или Герцберга), что мотивация людей определяется широким спектром их потребностей. Для того чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствует достижению целей организации.

Процессуальные теории не оспаривают существование потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям, поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения. Существуют три основные процессуальные теории мотивации: теория ожидания Врума, теория справедливости Адамса, модель мотивации Портера – Лоулера.

Процессуальные теории имеют следующие достоинства. Теория ожидания, теория справедливости показывают, что пока человек не будет ожидать от своего типа поведения приобретения желаемого, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда. Один из наиболее важных выводов Портера и Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению. Высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не

следствием его. Мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей. Эта модель показывает также, насколько важно объединить такие понятия, как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и их восприятие в рамках единой взаимоувязанной системы.

Недостатком процессуальных и содержательных теорий мотивации является то, что они не учитывают новые обстоятельства современной жизни, например, усиление темпа жизни, среды обитания и деловой среды, темпы смены моделей и поколений продукции, рост материального уровня жизни, увеличение конкуренции на всех рынках и др.

Практика менеджмента за последние годы выдвинула ряд современных **приемов стимулирования-мотивации**. Их можно разбить на три группы: организация труда, профессиональная этика и оплата труда. Внутри каждой из групп существуют свои конкретные приемы (рисунок 5.3).

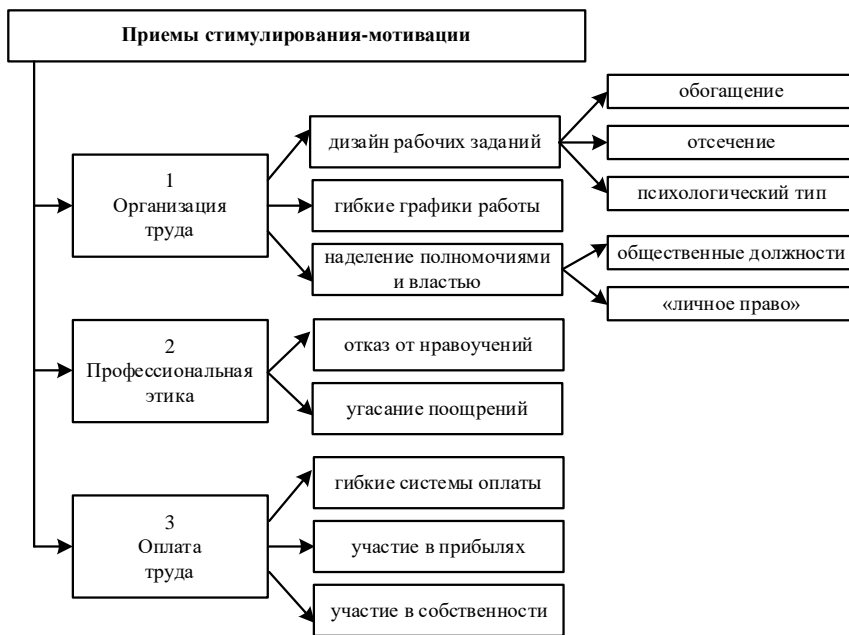


Рисунок 5.3 – Приемы стимулирования-мотивации

В группе **организация труда** основными являются три приема.

1 *Дизайн рабочих заданий* – это приукрашивание менеджером поручений, выдаваемых подчиненным. Способов приукрашивания может быть много, но все они делятся на два вида: обогащение и отсечение.

Обогащение заданий может быть осуществлено с привлечением высших факторов: ответственности, признания, перспектив и т. п. Обогащения можно

добиться и путем расширения поля предстоящей деятельности. К основной работе можно «пристегнуть» интересную дополнительную, которая изменит общее впечатление о задании в целом.

Отсечение предполагает сокращение какой-то части работы, которая является скучной и ненужной. Если нет возможности использовать указанные способы дизайна задания, можно применить психологический. Менеджер сообщает подчиненному, что задание трудоемкое и скучное. Вот поэтому он поручает его лучшему работнику, так как другие не справятся. Образно говоря, дизайн рабочих заданий как прием мотивации обозначает выдачу поручений в «красивой упаковке».

2 Гибкие графики работы как прием мотивации связаны с организацией рабочего дня. Там, где нет производственной необходимости в жесткой привязке ко времени начала и конца рабочего дня, применять данный способ не нужно. Следует дать сотрудникам определенную степень свободы. Заинтересованный человек, как правило, начав рабочий день на 15 минут позже, без проблем по его завершению задержится на час. Однако эффективность труда не следует оценивать количеством времени, проведенного на работе. Индикаторы эффективности труда менеджеры должны определить в зависимости от его специфики.

3 Наделение полномочиями и властью – это делегирование определенных прав и ответственности конкретному человеку персонально. Формой такого делегирования могут быть общественные должности и «личное право».

В любом профессиональном коллективе есть официальные должности: начальник, зам. начальника и т. д. Но их число можно значительно расширить за счет общественных должностей. Человек даже с общественной должностью приобретает другой социальный статус в глазах коллектива. Это меняет в сторону усиления и его личную мотивацию.

«Личное право» обозначает предоставление конкретному сотруднику каких-либо полномочий, недоступных другим.

Во вторую группу современных приемов мотивации – **профессиональная этика** – входят две разновидности.

1 Отказ от нравоучений означает устное соглашение между руководителем и подчиненными. Руководитель обязуется «не замечать» мелкие упущения в работе, не устраивать «разносов» по любому поводу, а подчиненные, со своей стороны, принимают обязательство не давать поводов для этого. Сотрудники сами будут стараться не допускать мелких упущений или, во всяком случае, сводить их к минимуму.

2 Угасание поощрений связано с тем, что по отношению к конкретному сотруднику изменяется позиция руководства. Ему уменьшают премию или другие виды вознаграждений при этом никаких претензий по работе ему не высказывается. Однако сам факт «охлаждения» к нему руководства должен стать для сотрудника своеобразным сигналом. Он сам должен критически проанализировать свою работу и сделать соответствующие выводы.

Третья группа современных приемов мотивации – **оплата труда** – включает следующие разновидности.

1 *Гибкие системы оплаты* предусматривают, что оплата труда персонала не фиксируется, а привязывается к каким-то показателям по квалификации и результатам труда. Обычно существует ставка зарплаты, которая является базой. К ней устанавливают надбавки: за стаж, квалификацию, расширенный объем работы и др. Дополнительно выделяется премия за достигнутые в работе результаты. В итоге реальная оплата может в 3–5 раз превышать базовую ставку зарплаты.

2 *Участие в прибылях* означает, что установленный заранее процент от прибыли фирмы направляется на дополнительное вознаграждение сотрудников. Тем самым у персонала создается заинтересованность в получении фирмой более высокой прибыли.

3 *Участие в собственности* означает вовлечение персонала в состав акционеров фирмы. Последняя выпускает акции под свою собственность и стремится продать их среди своих сотрудников. Для этого используются льготные цены «для своих». Став владельцем хоть маленькой доли акций, сотрудник перестает быть только наемным работником – он становится совладельцем. А это и статус совсем другой, и мотивация.

Разработка системы мотивации персонала предприятия может основываться в соответствии с различными этапами трудовой карьеры (таблица 5.1).

Также для разработки системы мотивации, премирования сотрудников и оценки их трудовой деятельности применяется система коэффициентов трудового участия. *Коэффициент трудового участия (КТУ)* – это коэффициент, оценивающий индивидуальный вклад работника в достигнутые за определенный период результаты коллектива, который основывается на соизмерении достижений и упущений в работе относительно нормативного значения коэффициента хорошей работы, равного единице. Использование коэффициента трудового участия работников предполагает разработку и внедрение системы повышающих и понижающих показателей их работы.

Таблица 5.1 – Мотивация персонала на этапах трудовой карьеры

Возраст	Цели трудовой деятельности	Характеристика трудового потенциала	Мотиваторы трудовой активности
До 25 лет	Поиск устойчивых ориентиров и критериев жизненной перспективы, определение направления трудовой деятельности с учетом трудового опыта, интересов, профессиональных навыков	Формируются ценностные ориентации, психофизические особенности работника получают четкую определенность. Начинается профессиональная подготовка, развитие способностей к труду, усвоение образцов трудового поведения, осознание личной ответственности за результаты	1 Приятная рабочая среда, эргономика, формирующие позитивное представление о работе. 2 Безопасность (физическая и социальная). 3 Справедливость оценки труда и вознаграждения. 4 Профорентация, знакомство с различными видами трудовой деятельности для правильного выбора

Окончание таблицы 5.1

Возраст	Цели трудовой деятельности	Характеристика трудового потенциала	Мотиваторы трудовой активности
От 25 до 35 лет	Формирование стабильного жизненного, семейного, социального и профессионального существования	Формируется чувство социальной ответственности, готовности выполнять общественно значимые функции. Состоялся выбор профессии. Вырабатывается навык оптимума энергетических и физических затрат в труде, строится функциональный алгоритм трудового поведения	1 Личное развитие, новый опыт, знания, обучение. 2 Участие в принятии решений и определении целей своей работы. 3 Рост материальной заинтересованности. 4 Приобщение к оргкультуре компании, участие в проектах и мероприятиях
От 35 до 50 лет	Гармоничное развитие всех сторон жизнедеятельности работника	Вершина социальной, профессиональной и функциональной зрелости. Ценностные установки ориентированы на самые значимые и актуальные задачи. Лидирующее положение в труде, высокая самооценка и притязания, богатый профессионально-квалификационный и деловой потенциал	1 Высокая ориентация на содержание труда. 2 Необходимость самостоятельно принимать решения, участвовать в управлении. 3 Карьерный рост, желание руководить людьми, всеобщее признание и уважение. 4 Сочетание высоких требований к материальному и моральному стимулированию. 5 Максимальные возможности для обучения, повышения квалификации
От 50 и старше	Сохранение сложившейся социально-производственной ситуации и своего рабочего места, отвечающего профессиональным интересам и потребностям, либо постепенная минимизация усилий и своевременный выход на пенсию	Заключает в себе противоречие между высоким уровнем самосознания, богатым жизненным опытом, огромным профессиональным мастерством и снижающейся жизненной, физической активностью. Выделяется группа работников с относительно устойчивым психофизическим потенциалом, сохраняющая высокую работоспособность и эффективно работающая на руководящих административных должностях	1 Получение высокой пенсии, досрочный выход на пенсию. 2 Мотиваторы уважения, авторитета. 3 Передача опыта молодежи, наставничество. 4 Предоставление в своей компании работы, не требующей значительных физических усилий. 5 Мотиваторы престижа, успеха, достижения цели, высот карьеры

5.2 Разработка системы мотивации работников дилерской фирмы

Постановка задачи. Дилерская фирма по продаже автомобилей столкнулась с неприятными результатами одной проверки – снизилась удовлетворенность клиентов, а также поступили жалобы следующего типа:

- сложно напрямую по телефону связаться с работниками отдела технического обслуживания;
- работники отдела продаж часто не отвечают на телефонные звонки;
- работники финансового отдела «давили» на клиентов;
- новые автомобили часто были вымыты не соответствующим образом или имели поломки, которые сразу же необходимо было починить или заменить какие-либо детали;
- автомобили часто возвращали для повторного ремонта.

В таблице 5.2 представлена текущая система поощрений работников.

Таблица 5.2 – Методы поощрений сотрудников подразделений дилерской фирмы

Подразделение	Обязанности сотрудников	Текущий метод поощрения
1 Отдел продаж	Нахождение покупателя и его подготовка к покупке автомобиля	Очень небольшие оклады (минимальные зарплаты) с комиссионными. Ставка комиссионных увеличивается с каждым 20 автомобилями, проданными за месяц
2 Финансовый отдел	Помощь в оформлении сделки о продаже. Подготовка покупателя к использованию финансового плана компании	Оклад плюс фиксированный размер премии
3 Отдел технического контроля	Проверка поставляемых с завода автомобилей, мойка и исправление незначительных дефектов	Почасовая оплата с учетом числа автомобилей, проверенных за день, и нормативов времени на операции
4 Отдел технического обслуживания	Предоставление гарантированного технического обслуживания и ремонта	Небольшая почасовая оплата плюс премия, основанная на числе автомобилей, отремонтированных за день, и более быстром обслуживании каждого автомобиля, чем за время, установленное в стандарте
5 Регистратура / отдел предоставления услуг по телефону	Обеспечение предварительных переговоров потенциального покупателя с работниками отдела продаж, финансового отдела и отдела техобслуживания	Минимальная зарплата

Требуется: провести оценку существующей системы мотивации и, в случае необходимости, предложить способы ее изменения.

Порядок выполнения. Студенты делятся на 5 групп, каждая из которых – это сотрудники одного из подразделений описанной дилерской фирмы. Каждая группа должна проанализировать свой пакет вознаграждений и суметь выявить пути, по которым текущая система мотивации помогает общему исполнению задач и функций компании или тормозит ее деятельность. Результатом обсуждения и обобщения предложений каждой из групп

является заполненная таблица 5.3, а также общие предложения изменений по системе мотивации и стимулирования (коллективные, индивидуальные, денежные, неденежные и т. д.), в том числе разработка системы наказаний за некачественное выполнение своих должностных обязанностей.

Таблица 5.3 – Предложения по системе мотивации сотрудников дилерской фирмы

Отдел	Претензии	Мотивация	
		текущая	предлагаемая
1 Отдел продаж	Не отвечают на телефонные звонки	+ денежное стимулирование объема продаж; – малые оклады	1) неденежное стимулирование; 2) гибкий график работы; 3) возможность работать дистанционно; 4) наказание за неотвеченный вызов
...

После выполнения анализа системы мотивации и вынесения предложений по ее изменению рекомендуется обсудить следующие вопросы.

1 Какой план вознаграждения работников вашего отдела мог бы решить проблемы обслуживания покупателей?

2 Какой вид плана поощрений вы бы порекомендовали использовать: план поощрения, основанный на результатах работы отдельной группы, или план поощрения, основанный на уровне общеорганизационного исполнения?

3 Какие рекомендации по совершенствованию системы вознаграждения работников для увеличения удовлетворенности покупателей других отделов вы бы изменили или добавили?

5.3 Оценка денежного стимулирования бригады работников

Постановка задачи. По итогам работы за год компания выделила для стимулирования бригады ремонтников 5 тысяч рублей. В бригаде 5 человек, бригадир распределил средства поровну (по одной тысяче на каждого), чем вызвал большое недовольство работников и конфликтную ситуацию в бригаде. Краткая характеристика работников бригады.

1 Самый молодой работник, 20 лет. Не женат, увлекается спортом, современной музыкой. Профессию выбрал случайно, в отношении карьеры еще не определился. Порученную работу старается выполнять хорошо, но безынициативен, оценка работы средняя.

2 Молодой рабочий, 25 лет. Работает по призванию (рабочая династия). Есть семья, маленький ребенок. Очень сильны мотивы удачной карьеры, достижения цели. Инициативен, полностью отдает себя работе, оценка труда высокая. Имеет большое желание учиться, повышать квалификацию. Его цель – стать вице-президентом компании, а в ближайшей перспективе – бригадиром.

3 Рабочий, 40 лет. Есть семья, двое детей-студентов. Работает стабильно хорошо, оценка работы высокая. К моральным стимулам равнодушен, так же, как и к карьере. Преимущество отдает материальному стимулированию, так

как оплачивает учебу детей и лечение жены, страдающей от хронического заболевания. Свободное время проводит на даче, увлекается садоводством.

4 Бригадир, 43 года. Тщеславен, своей карьерой недоволен, должность бригадира считает не соответствующей своим способностям. Активно участвует в общественной жизни компании, член партии, что отнимает много времени. В связи с этим результаты работы средние. Разведен, особых материальных затруднений не испытывает. Регулярно и с большим желанием повышает квалификацию, участвует в работе выездных учебных, партийных собраний, туристических поездках.

5 Пожилой работник, 2 года до пенсии. Большой профессиональный опыт, знания, навыки, снижающаяся физическая активность. Незаменим при консультировании в сложных ситуациях, наставник самого молодого работника. Женат, четверо внуков. Увлекается мемуарами, историей, ждет выхода на пенсию.

Вопросы

1 Как бы вы разделили эту сумму? Ответ обоснуйте.

2 Какие бы еще применили методы стимулирования, учитывая состав бригады?

5.4 Коэффициент трудового вклада и его показатели

Постановка задачи. В транспортном цехе ОАО «ГЗЛиН» оплата труда рабочих осуществляется с учетом коэффициента трудового вклада. Действующая система включает повышающие и понижающие показатели коэффициента трудового вклада (КТВ), что отражено в таблице 5.4.

Таблица 5.4 – Система повышающих и понижающих показателей КТВ рабочих транспортного цеха

Повышающие показатели КТВ	Величина повышения	Понижающие показатели КТВ	Величина понижения
Проявление инициативы в освоении новых приемов и методов труда, направленных на скорейшее внедрение новой техники и прогрессивной технологии	0,15	Недостаточная забота о повышении квалификации	0,05
Бережное отношение к инструменту и оборудованию	0,07	Брак или возврат продукции по вине рабочего, несвоевременное устранение дефектов, обнаруженных в процессе работы	0,05

Требуется: оценить существующую систему повышающих и понижающих показателей КТВ и внести предложения по совершенствованию сложившейся системы.

На вакантную должность инженера по труду и заработной плате транспортного цеха службой управления персоналом ОАО был направлен после

окончания института молодой специалист. Он в первый месяц своей работы в цехе проанализировал сложившуюся систему КТВ рабочих цеха и предложил несколько изменить и дополнить ее (таблица 5.5).

Таблица 5.5 – Предложенная инженером система показателей КТВ рабочих

Повышающие показатели КТВ	Величина повышения	Понижающие показатели КТВ	Величина понижения
Проявление инициативы в освоении новых приемов и методов труда, направленных на скорейшее внедрение новой техники и прогрессивных технологий	0,25	Недостаточная забота о повышении квалификации	0,09
Бережное отношение к инструменту и оборудованию	0,09	Брак или возврат продукции по вине рабочего, несвоевременное устранение дефектов, обнаруженных в процессе работы	0,06
Профессиональное мастерство, выразившееся в лучшем качестве выполнения работ	0,12	Невыполнение конкретного производственного задания	0,05
Ритмичность работы в течение рабочей смены	0,09	Опоздание на работу, преждевременное окончание работы, нарушение правил безопасности труда	0,06
Обучение молодых рабочих и оказание помощи товарищам по бригаде	0,15	Невыполнение распоряжений старшего мастера и мастеров	0,25
Руководство звеном, инициатива, предотвращение возможных простоев, эффективное использование рабочего времени	0,25	Неэффективное использование оборудования, инструмента и оснастки	0,05
Выполнение работ по смежным профессиям	0,5	Нахождение сотрудника в административном отпуске	0,10 за каждую неделю
Работа сотрудника без административных отпусков	0,10		

Сравните предложенную инженером систему с существующей и с предложенной вами системой показателей.

Контрольные вопросы

- 1 На каких понятиях строятся теории мотивации?
- 2 Какие выводы можно сделать из теории справедливости для использования ее в практике управления?
- 3 Какую роль в мотивации играет вознаграждение?
- 4 В чем разница между содержательными и процессуальными теориями мотивации?

6 ФОРМЫ ВЛАСТИ. СТИЛИ РУКОВОДСТВА

6.1 Понятие власти и стиля руководства

Власть – это возможность влиять на поведение людей через идеи и путем насилия, угроз.

Для эффективного использования влияния менеджеру необходимо выполнять ряд условий:

- потребность, к которой апеллируют, должна быть актуальной;
- человек, на которого влияют, должен рассматривать влияние как источник удовлетворения или неудовлетворения (в той или иной степени) какой-либо потребности;
- человек, на которого влияют, должен ожидать с достаточно высокой вероятностью, что исполнение задания приведет к удовлетворению или неудовлетворению его потребности;
- человек, на которого влияют, должен верить, что его усилия имеют хороший шанс оправдать ожидания руководителя.

Существуют различные формы власти.

1 *Власть, основанная на принуждении* (влияние через страх). Такая форма власти предусматривает осознание работником (исполнителем) вероятности быть в чем-то ущемленным, наказанным или лишенным возможности удовлетворить какие-либо потребности.

2 *Власть, основанная на вознаграждении* (влияние через положительное подкрепление), – это власть, которая позволяет работнику надеяться на вознаграждение и получение возможности удовлетворения каких-либо потребностей, что может обеспечить человек влияющий.

3 *Экспертная власть* (влияние через разумную веру) обусловлена осознанием работником (исполнителем) того факта, что влияющий обладает опытом и специальными знаниями, благодаря которым может быть удовлетворена некая потребность. В таком случае чем больше у руководителя видимых достижений и чем они более весомы, тем большей власти он добивается.

4 *Эталонная власть* (влияние с помощью харизмы) характеризуется тем, что работник (исполнитель) хочет быть похожим своими действиями, а иногда и внешностью на человека влияющего, поскольку тот обладает особо привлекательными свойствами.

5 *Законная (традиционная) власть* строится на осознании работником (исполнителем) того, что влияющий наделен правами приказывать, а он обязан подчиняться. Такая власть реализуется через привитые культурой и традициями ценности.

Каждая из перечисленных форм власти имеет свои достоинства и недостатки, указанные в таблице 6.1.

Таблица 6.1 – Характеристика форм власти

Форма власти	Достоинства	Недостатки (трудности)
1 Власть, основанная на принуждении	Быстрое получение результата	Временный характер власти; дорогостоящая система контроля; подавление творческого начала персонала; низкая производительность; низкое качество; рискованность власти; порождает неблагоприятную обстановку и отношения в коллективе
2 Власть, основанная на вознаграждении (мотивации)	Эффективная власть; расширение творческих возможностей, так как применяются различные формы вознаграждения (зарубежные стажировки, оплата обучения)	Ограничения в ресурсах и возможностях обеспечить вознаграждение
3 Экспертная власть	При условии построения на реальном опыте и знаниях является чрезвычайно эффективной	Разумная вера не всегда устойчива (необходимо поддерживать уровень компетенции); приобретение авторитета, знаний и опыта требует значительного времени
4 Эталонная власть	Обусловлены компетентностью, творческими способностями и положительными гуманитарными характеристиками личности	Обусловлены негативными характеристиками личности по отношению к обществу
5 Законная власть	Простота системы реализации власти; предсказуемость результатов; простота принятия решений; возможность влияния с помощью традиций	Недостаточное развитие культуры; необходимость учета особенностей традиций данной страны (национальность)

Наряду с перечисленными формами власти и влияния широко используются еще две формы власти.

1 *Власть примера* (влияние путем убеждения). Одним из самых эффективных способов влияния является убеждение, т. е. эффективная передача своей точки зрения.

2 *Власть участия* (влияние через участие). В данном случае руководитель не делает никаких усилий, чтобы навязать исполнителю свою волю или даже мнение. Вместо того, чтобы убеждать исполнителя принять сформирова-

рованную руководителем цель, руководитель просто направляет его усилия и способствует свободному обмену информацией.

Понятие власти неразделимо связано с управлением. В начале 1980-х годов появилась концепция «*управленческой решетки*», созданная американскими психологами Р. Блейком и Дж. Моутон (рисунок 6.1). Управленческая решетка включает в себя две составляющие работы руководителя. Первая – внимание к решению производственных задач, вторая – внимание к людям.

Степень интереса к персоналу	Значительная	(1; 9) Управление в духе загородного клуба / демократ			(9; 9) Групповое управление / организатор		
	Средняя	(5; 5) Организационное управление / манипулятор					
	Незначительная	(1; 1) Обедненное управление / пессимист			(9; 1) Власть-подчинение / диктатор		
		Незначительная			Значительная		
		Степень интереса к производству					

Рисунок 6.1 – Управленческая решетка Блейка – Моутон

Управленческая решетка дает возможность определить пять характерных типов управленческого поведения.

Пессимист (1; 1). Руководитель прилагает минимум усилий для достижения целей организации. Зачастую он случайный человек или поставлен на должность влиятельными людьми. Основной девиз: «Не вмешиваться в естественный ход событий». Пользы от такого руководителя нет. Он стремится избежать ответственности за возможный провал дела. Перекладывает ответственность на подчиненных, старается вообще не принимать никаких решений. Для него характерно выдавать свои решения за указания сверху. Редко контролирует выполнение принятых решений, не очень строго следит за соблюдением трудовой дисциплины, почти не вмешивается в производственную деятельность подчиненных.

Демократ (1; 9). Руководитель сосредоточен на дружелюбной атмосфере в коллективе, но не на эффективности труда. Работникам такая обстановка нравится, но польза от такого демократического перекоса невелика. Для него характерно сочетание научных принципов руководства и максимального использования инициативы и творчества подчиненных. Общается с подчиненными по-товарищески, тон, которым он отдает распоряжения, располагает к сотрудничеству. Все вопросы тщательно обсуждает с подчиненными и систематически информирует их о положении дел в коллективе. Правильно реагирует на критику в свой адрес, всегда стремится к общению с подчиненными. Никогда не проявляет своего превосходства над подчиненными, действует как равный среди равных. Отдает предпочтение методам убеждения и стимулирования.

Манипулятор (5; 5). Ориентация такого руководителя на производство и на человека 50 на 50 %, поэтому компромисс – основной подход к решению задач. Девиз: «Не хватать звезд с неба». Такого руководителя удовлетворяют средние результаты. Он энергичен, умен, обладает симпатичной внешностью и личным обаянием. Вместе с тем он благосклонен к подхалимам, делит сотрудников на любимчиков и неугодных. Последних под всяким предлогом ущемляет морально и материально. Такой руководитель всем подчиненным щедро дает обещания: повысить в должности, увеличить оклад, отправить в престижную зарубежную командировку. Причем все эти поощрения представляет как личное благодеяние. Он сталкивает своих подчиненных, провоцируя ссоры, недружелюбие.

Диктатор (9; 1). Всё внимание руководителя сосредоточено на производстве, интересами людей чаще пренебрегает (человек – винтик). Работа не приносит удовлетворения работникам. Обстановка в коллективе напряженная. Контроль повсеместный. Для такого руководителя характерны единоличные способы управления и применение административных средств воздействия на подчиненных. Диктатор склонен к преувеличению роли административных методов. Он самовластно решает большинство вопросов жизни коллектива без предварительного обсуждения с его членами, сознательно ограничивает контакты с подчиненными. Считается только с собственным мнением, когда поощряет или наказывает. Он считает лишним информировать подчиненных о состоянии дел в коллективе. Диктатор, как правило, редко улыбается в присутствии подчиненных, хмурится, постоянно чем-то озабочен, на его лице можно прочесть огромную занятость и ответственность за дело. В обращении с подчиненными проявляются начальственные нотки. Не любит критики в свой адрес. Не терпит возражений, замечаний, выражений собственного мнения подчиненными.

Организатор (9; 9). Руководитель такого типа самый продуктивный, нацелен на решение задач производства и удовлетворение интересов людей. Добивается успеха за счет эффективной организации работы и групповой координации, умения распознавать и использовать способности людей. Умеет

воодушевить людей на трудные дела, организовать работу, осуществить мобилизацию всех материальных и духовных ресурсов подчиненных на выполнение конкретного задания. Привлекает подчиненных к формулировке целей фирмы и выработке решений. На первом плане у него работа, поэтому ориентация на личность работника отходит на второй план. Внимание руководителя полностью сосредоточено на производстве. Человеческому фактору внимания уделяется крайне мало либо не уделяется совсем.

Управленческое поведение есть не что иное, как стиль руководства.

Стиль руководства – это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, направленная на воздействие и побуждение их к достижению поставленной цели.

В общепринятой практике управления выделяют три основных стиля руководства: директивный, демократический и либеральный. Отличия данных стилей руководства по различным признакам представлены в таблице 6.2.

Таблица 6.2 – Характеристика стилей руководства

Фактор оценки	Стиль руководства		
	авторитарный	демократический	либеральный
Разделение полномочий	Все полномочия руководитель сосредоточивает в своих руках. Устанавливает жесткий контроль	Разделение власти, участие работников в управлении. Частичное делегирование своих полномочий	Минимальное участие в управлении. Максимальная передача полномочий
Ответственность	Вся ответственность возложена на руководителя	Ответственность частично может быть разделена с подчиненными	Стремится уменьшить свою ответственность
Принятие решений	Руководитель принимает и отменяет решения единолично	Руководитель советуется с подчиненными	Старается избегать принятия решения или перекладывает его на плечи других
Отношение к самостоятельности подчиненных	Руководитель навязывает подчиненным свое мнение	Руководитель поощряет самостоятельность подчиненных	Возможность полной самостоятельности
Методы руководства	Приказы и волевое давление со стороны руководства	Обращение к подчиненным за советами, убеждение	Просьбы, уговаривание, иногда запугивание
Контроль	Вмешивается в дела подчиненных, критикует	Отмечает успехи, ненавязчиво контролирует	Руководитель контролирует от случая к случаю
Отношение к критике	Относится отрицательно, отторгает ее	Прислушивается, делает надлежащие выводы	Выслушивает, но выводов не делает

Окончание таблицы 6.2

Фактор оценки	Стиль руководства		
	авторитарный	демократический	либеральный
Отношение к нововведениям	Положительно реагирует на свои нововведения	Правильно их оценивает, поддерживает	Избегает всего нового
Контакты с подчиненными	Амбициозен, держит подчиненных на расстоянии	Регулярно общается с ними, дает и получает информацию	Испытывает трудности в общении
Оценка себя	Незаменим, противопоставляет себя коллективу	Не проявляет превосходства	Занимает позицию зависимого, часто идет на поводу
Продуктивность работы в отсутствие руководителя	Снижается	Не хуже	Даже лучше

Директивный (авторитарный) стиль характеризуется чрезмерной централизацией власти, приверженностью к единоначалию в гипертрофированном виде. Директивный (авторитарный) стиль **имеет следующие разновидности:**

- 1) *абсолютно диктаторский* – сотрудники вынуждены следовать строгим единоличным приказам под угрозой наказания;
- 2) *автократический* – менеджер имеет обширный аппарат власти;
- 3) *бюрократический* – характеризуется максимальной формализованностью отношений;
- 4) *патриархальный (патерналистский)* – руководитель уподобляется отцу семейства, который заботится о своих подчиненных;
- 5) *доброжелательный* или *благосклонный* – авторитет менеджера основан на его личных положительных качествах, в которых уверены сотрудники.

Демократический (кооперативный, сопричастный или коллегиальный) стиль предполагает предоставление подчинённым самостоятельности, соразмерной их квалификации и выполняемым функциям. На практике выделяют следующие разновидности демократического стиля:

- 1) *коммуникационный* – сотрудники могут выражать свое мнение, но должны в конце концов следовать распоряжениям;
- 2) *консультативный* – менеджер принимает решение только после подробной информации и дискуссии, сотрудники выполняют задания, в разработке которых они участвовали, по которым с ними консультировались;
- 3) *партисипативный* (управление с совместным решением) – менеджер ставит проблему и ограничения, сотрудники сами принимают решение о мероприятиях, менеджер оставляет за собой право вето;

4) *тренерский* – определяется как систематическое, относительно длительное выяснение руководителем сильных и слабых сторон подчиненного с целью научить его самостоятельно диагностировать и контролировать свое поведение, выбирать оптимальные образцы действий.

5) *автономный* – сотрудникам предоставлена самостоятельность, контроль и ответственность остаются за менеджером.

Либеральный (не вмешивающийся, пассивный) стиль руководства отличается отсутствием размаха в деятельности, безынициативностью и постоянным ожиданием указаний сверху, нежеланием принимать на себя ответственность за решения и за последствия.

6.2 Деловые игры

6.2.1 Новый руководитель

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

После акционирования предприятия роль отдела существенно возросла. В связи с этим возникла необходимость разработки обоснованной программы его дальнейшей деятельности, по сути дела, придания ему другого статуса. В отдел назначается новый начальник Романов О. Н., ранее работавший в родственной организации заместителем начальника аналогичного отдела (назначение Григорьев согласовал со своим заместителем). Романову О. Н. 36 лет, женат, имеет двоих детей, закончил по специальности вечерний институт, имеет большой практический опыт работы. На прежнем месте работы у него был сравнительно молодой начальник, поэтому руководство организации пошло навстречу коллегам и рекомендовало Романову О. Н. на новую должность, дав ему положительную характеристику, в которой подчеркивались его хорошие организаторские навыки, требовательность к себе и подчиненным, умение четко исполнять и давать распоряжения.

Руководство предприятия понимало, что некоторые работники отдела (2–3 человека) по квалификации выше нового начальника, но считало, что совместная деятельность высококвалифицированных специалистов и хорошего организатора приведет к существенным улучшениям в работе отдела.

Характеристика отдела. Отдел занимает комнату площадью 120 м², имеет четыре телефонных аппарата, из них два городских и два внутренних. У бывшего начальника отдела своего кабинета не было, он работал вместе со своими подчиненными. В отделе в основном работают женщины: 23 из 25 человек. Состав отдела по возрасту и образованию следующий: десять человек в возрасте 32–45 лет имеют высшее или среднее специальное образование;

пять человек со средним специальным образованием – пенсионного или предпенсионного возраста; пять молодых специалистов, недавно окончивших экономический институт, из них один мужчина; четыре технических исполнителя со средним образованием в возрасте от 18 до 24 лет (двое из них учатся на первом курсе института); один – полковник запаса, работает в отделе недавно и не имеет образования по профилю работы отдела.

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

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

Пока решался вопрос (в течение двух месяцев) о назначении нового начальника отдела, им руководила Ильина А. Н. Незадолго до описываемых событий в отдел пришел молодой специалист Иванцов П. П., который с самого начала пытался выяснить, чем он точно должен заниматься и как его деятельность регламентируется должностными инструкциями. Однако в отделе должностные инструкции были составлены давно и их конкретного содержания никто не знал (и даже неизвестно было, где они находятся). В повседневной деятельности сотрудники занимались своими делами, как они их привыкли понимать. Месяц назад появилась необходимость выполнить срочную (не очень интересную) и достаточно трудоемкую работу. Ее поручили Иванцову П. П., но он отказался, так как она, по его мнению, не входила в круг его должностных обязанностей, а также не требовала высшего образования. Поведение молодого специалиста вызвало бурную реакцию в отделе: те, кто был вынужден выполнять работу за Иванцова П. П. (два человека), были возмущены вызывающим, по их мнению, поведением нового сотрудника; другие заинтересовались должностными инструкциями и пытались их найти, ибо каждая непривычная работа вызывала споры тех, кто должен был ее выполнять. В целом же работа двигалась без каких-либо серьезных упущений, но и успехов не было.

Требуется: разработать несколько вариантов работы руководителя с коллективом по выходу из создавшегося положения в соответствии с определенными стилями руководства (авторитарный, демократический, либеральный).

Порядок выполнения работы. Деловая игра позволяет студентам ознакомиться с деятельностью руководителя в новых для себя обстоятельствах и «имитирует» ситуацию, которая может возникнуть со студентами после окончания высшего учебного заведения. От того, как первоначально поведет себя руководитель в новом отделе, часто зависит формирование имиджа руководителя и его дальнейшая карьера.

Выполнение любой работы, стоящей перед руководителем, можно разбить на три этапа:

- 1) определение перечня проблем (задач), которые необходимо решить;
- 2) установление очередности решения задач;
- 3) поиск пути решения конкретной задачи и его реализация.

После ознакомления с деловой ситуацией студенческая группа определяет, какие задачи стоят перед руководителем и порядок их очередности. Перечень задач записывается в таблицу 6.3.

Далее группу целесообразно разделить на малые подгруппы, количество которых должно быть кратно числу стилей руководства (три или шесть). Каждой группе назначается стиль руководства (авторитарный, демократический или либеральный).

Каждая подгруппа решает поставленные задачи исходя из позиции выбранного стиля руководства.

Следующим этапом является обсуждение предлагаемых решений всей группой с отбором наиболее подходящих. Отобранные решения записываются в сводную таблицу 6.3.

Таблица 6.3 – Принимаемые руководителем решения исходя из стилей руководства

Задача	Стиль руководства		
	авторитарный	демократический	либеральный
1			
2			
...			

В результате работы и оценки всех решений по каждой задаче выбирается наиболее рациональное решение.

Таким образом, у студентов формируется современный подход менеджмента к стилям управления – нет единственно верного стиля управления, стиль должен зависеть от ситуации, внешних и внутренних факторов.

6.2.2 Определение типа власти руководителя

Постановка задачи. Перед вами будут разыграны деловые ситуации, возникающие между руководителем подразделения и подчиненными.

Требуется: изучить манеру поведения руководителя и определить стиль его работы.

Порядок проведения игры. Участники игры делятся на пять групп. В каждой группе выбирается один человек – руководитель, остальные члены группы – подчиненные. Каждая группа должна разыграть определенную ситуацию. Для этого подчиненным выдается карточка с кратким описанием ситуации, предлагаемым вариантом решения от подчиненных и аргументами в пользу этого варианта. Руководителю выдается карточка с кратким описанием ситуации, вариантом

решения от руководителя и аргументами в пользу его решения. Кроме этого, на карточке руководителя указывается его стиль поведения, который знает только он.

Примеры карточек с описанием деловой ситуации для руководителя и для подчиненных приведены на рисунках 6.2. и 6.3.

Деловая ситуация № 1
<p>Сложилась такая ситуация, что необходимо реализовать продукцию, находящуюся на складе предприятия, в сжатые сроки. Найден покупатель этой продукции, но условия контракта, которые он предлагает, невыгодны:</p> <ol style="list-style-type: none">1) поставка продукции через определенный срок, а не сразу;2) значительные скидки со стоимости продукции;3) все разгрузочно-погрузочные операции – за счет предприятия. <p>Менеджер согласен на условия покупателя, так как:</p> <ul style="list-style-type: none">– на поиск нового клиента уйдет время;– возможно, нового покупателя вовсе не найти;– неустойчив спрос на эту продукцию;– поиск нового клиента потребует дополнительных издержек
<p>Ваш стиль: пессимист – стремиться избежать ответственности за возможный провал дела, переключать ответственность на подчиненных, стараться вообще не принимать никаких решений. Для Вас характерно выдавать свои решения за указания сверху. Вы редко контролируете выполнение принятых решений, не очень строго следите за соблюдением трудовой дисциплины, почти не вмешиваетесь в производственную деятельность подчиненных</p>

Рисунок 6.2 – Образец раздаточного материала для руководителя

Деловая ситуация № 1
<p>Сложилась такая ситуация, что необходимо реализовать продукцию, находящуюся на складе предприятия, в более короткий срок. Найден покупатель этой продукции, но условия контракта, которые он предлагает, невыгодны фирме-изготовителю (поставка продукции через определенный срок, а не сразу; значительные скидки со стоимости продукции; все разгрузочно-погрузочные операции – за счет предприятия-изготовителя).</p> <p>Группа считает, что необходимо найти другого покупателя, так как:</p> <ul style="list-style-type: none">– у предприятия хороший отдел маркетинга;– покупателя будет найти легко, так как сейчас замечены тенденции роста спроса на эту продукцию;– все издержки на поиск клиента окупятся за счет прибыли и более выгодных условий контракта

Рисунок 6.3 – Образец раздаточного материала для подчиненных

Участникам остальных групп выдается материал с описанием всех пяти типов менеджеров (приведены в подразделе 6.1) и экспертные листы, где они оценивают по пятибалльной системе менеджера каждой группы, его деловые качества (понимание стиля, отношение к делу, отношение к людям, авторитет, артистизм, эффективность стиля) (таблица 6.4). Можно использовать и другие критерии оценки.

Таблица 6.4 – Лист оценки руководителей

Качество менеджера	Номер группы				
	1	2	3	4	5
1 Тип менеджера (указать цифрой)					
2 Понимание стиля					
3 Отношение менеджера к делу					
4 Отношение менеджера к людям					
5 Авторитет					
6 Артистизм					
7 Эффективность стиля					

После выступления всех групп эксперты совещаются и высказывают свое мнение, а также делятся впечатлениями о том, насколько каждый менеджер сумел раскрыть свой тип.

Задания для самостоятельной работы

Задача 1. Ваша подчиненная постоянно игнорирует Ваши оперативные указания, нечетко выполняет порученные задания, работает ниже своих возможностей. Последнее ее упущение привело к невыполнению квартального плана подразделения. До Вашего прихода в эту организацию она претендовала на Ваше место, но не была назначена по причине конфликтности. Работой в организации она дорожит, так как работа – единственный источник ее доходов и она воспитывает дочь без мужа.

Требуется определить:

1 Какие группы методов управления и конкретные действия следует применить к подчиненной, чтобы побудить ее выполнять свою работу качественно?

Задача 2. Ваша автомобильная фирма занимается доставкой товаров по магазинам. Водители в фирме работают посменно. Так как в конце недели ожидается «черная пятница», то в четверг необходимо развести в два раза больше товара и очевидно, что одна смена не справится с работой. Водители второй смены, находящейся на отдыхе, по разным причинам отказываются от предложенной работы.

Требуется определить:

1 Имеют ли право водители отказаться от работы?

2 Какие методы управления следует применить к водителям, чтобы их мотивировать?

Задача 3. Руководитель отдела компании озабочен продолжающимся нарушением правил компании относительно кофейных перерывов. Он дал четкие указания, что для этой цели нельзя тратить более установленных 15 минут. Издал несколько распоряжений по поводу нарушений правил кофейных перерывов и лично беседовал с отдельными нарушителями. Похоже, что его служащие сопротивляются его стараниям, которые ни к чему не приводят.

Требуется определить:

1 Почему принятые меры не действуют?

2 Какие альтернативные методы управления и конкретные действия следует применить к нарушителям?

Задача 4. Ваш вышестоящий руководитель, минувя вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного

задания, полученного вами лично от директора. Ваш вышестоящий руководитель делает это уже не в первый раз, и вы знаете о его натянутых отношениях с директором предприятия. Оба задания являются неотложными.

Требуется определить:

- 1 В чем заключается проблема?
- 2 Какие альтернативы решения проблемы можно предложить?
- 3 Какое единственно верное решение вы примете и почему?

Задача 5. Вы работаете начальником цеха. Во вторую рабочую смену один из вспомогательных рабочих Петр в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой рабочий Сергей, пытаясь по указанию мастера его отремонтировать, получил производственную травму. Утром молодой мастер Николай (работает второй год после окончания вуза) видел, как Петр и Сергей распивали спиртное, и сделал им замечание, но они его не послушали, ссылаясь на то, что у Петра день рождения.

Убыток от простоя оборудования и затрат на его ремонт составил 20 тыс. у.е. за смену. У Петра это был уже третий случай нарушения дисциплины за год. Сергей не имел правонарушений и числился хорошим рабочим.

Требуется определить:

- 1 Кто виноват в случившемся?
- 2 Какие возможные варианты решения проблемы можно предложить?
- 3 Какое единственно верное решение вы примете и почему?

Задача 6. Приняв на работу менеджера, вы надеялись на более эффективную работу отдела, но в результате разочарованы, так как работник не обладает важнейшим качеством менеджера – самодисциплиной. Он не обязателен, не собран, не умеет отказывать, но, тем не менее, отличный профессионал в своем деле.

Требуется определить:

- 1 Какие варианты поведения возможны в отношении данного работника?
- 2 Какое единственно верное решение вы примете и почему?
- 3 Как вы построите беседу с подчиненным?

Задача 7. На беседу к вам пришел подчиненный, которому вы поручили контролировать исполнение важного решения. Он утверждает, что не успевает одновременно со своей текущей работой следить за деятельностью других людей, и требует, чтобы за эту дополнительную работу ему выплатили премию. Вы твердо знаете, что основная деятельность данного сотрудника занимает у него менее половины всего рабочего времени.

Требуется определить:

- 1 Справедливы ли требования работника?
- 2 В чем заключается проблема?
- 3 Какие альтернативы решения проблемы можно предложить?
- 4 Какое единственно верное решение вы примете и почему?

Задача 8. На собрании акционеров Александра избрали директором предприятия. Его предшественник ушел на пенсию, оставив работоспособный коллектив в трудном финансовом положении. До этого Александров три года работал заместителем директора по экономике. Он общительный, грамотный, по темпераменту флегматик, больше ориентирован на результаты работы. Александрову необходимо выбрать себе двух заместителей. Имеется несколько кандидатур с разными наборами деловых качеств и психологией взаимоотношений.

1 Иванов – ориентирован на человеческие отношения, стремится к тому, чтобы в коллективе был доброжелательный климат, взаимное доверие сотрудников, отсутствие конфликтов. Однако он много времени уделяет контактам и коммуникациям и не всегда добивается выполнения плановых показателей по подразделению. Решения и указания Иванова не всегда конкретны и рассчитаны на грамотных сотрудников.

2 Петров – ориентирован на работу и на достижение конечных результатов. Он еще молодой руководитель, честолюбивый, всегда добивается поставленных целей. В интересах дела Петров идет на обострение отношений, невзирая на лица и не учитывая психологию сотрудников, за что получил прозвище «карьерист».

3 Сидоров – предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении заданий руководства, требователен к подчиненным, поддерживает со всеми формальные отношения. В коллективе его называют за глаза «сухарем». План подразделения выполняет, но текучесть кадров больше, чем в других подразделениях.

4 Николаев – ориентирован как на работу, так и на человеческие отношения. Весьма грамотный и авторитетный руководитель с большим опытом работы, сотрудники его любят за душевность и готовность помочь в трудную минуту. Его главным недостатком является слабость к спиртному, которая пока сильно на работу не влияет.

Требуется определить:

1 Какой стиль руководства использует каждый из кандидатов согласно решетке менеджмента?

2 Кого из кандидатов следует назначить заместителями Александрова и почему?

Задача 9. Имеется информация о четырех организациях, где подчиненные обладают следующими характеристиками.

1 Не могут выполнить работу и не хотят брать на себя ответственность.

2 Хотят взять на себя ответственность, но не в состоянии выполнить работу.

3 Могут выполнить работу, но не хотят.

4 Могут и хотят выполнить работу.

Требуется определить:

1 Какой стиль руководства следует применить в каждой организации согласно теории жизненного цикла и почему?

Задача 10. Постоянные нововведения в различных областях управления являются основой процветания любой компании. Вместе с тем нередко менеджеру приходится сталкиваться с сопротивлением переменам.

Требуется определить:

1 Какой стиль управления следует использовать, чтобы активизировать интерес к инновациям и почему?

2 Какие действия может предпринять менеджер, чтобы преодолеть такое противодействие инновациям?

Контрольные вопросы

1 Какие формы власти и почему можно применить в учебной группе?

2 Какие формы власти в подразделении имеет (не)формальный руководитель?

3 Зачем руководителю знать неформальных лидеров коллектива?

4 Каков наиболее эффективный стиль руководства крупными организациями?

7 КОНФЛИКТЫ И МЕТОДЫ ИХ РАЗРЕШЕНИЯ

7.1 Понятие и классификация конфликтов

Проблема конфликтов в современных условиях является актуальной и находится в центре внимания многих отечественных и зарубежных ученых, теоретиков и практиков, представителей различных научных школ и направлений. Все большее значение приобретают прикладные аспекты – теория и практика разрешения конфликтов. В рамках современной конфликтологии разработаны достаточно эффективные методы управления конфликтами.

Конфликт – противоречие, возникающее между людьми, коллективами в процессе их совместной трудовой деятельности из-за непонимания или противоположности интересов, отсутствия согласия между двумя или более сторонами. Модель развития конфликта можно представить в схематической последовательности (рисунок 7.1).



Рисунок 7.1 – Модель развития конфликта

В основе любого конфликта лежит ситуация, включающая либо противоположные позиции сторон по какому-то вопросу, либо противоположные цели или средства их достижения в данных обстоятельствах, либо несовпадение интересов, желаний, влечений оппонентов и т. п. Конфликтная ситуация, таким образом, обязательно включает объекты и субъекты конфликта.

В структуре конфликта выделяют следующие элементы:

– *объект (причина конфликта)* – это предмет, явление, событие, факты, ситуации, проблемы, цель, действие, которые предшествуют конфликту и, при определенных условиях, вызывают его. Предметами конфликта часто являются неудовлетворенные потребности, поэтому разрешение конфликта – договор на уровне потребностей;

– *субъекты* – это отдельные индивиды, группы, организации, находящиеся в состоянии конфликта или же явно или неявно поддерживающие конфликтующих;

– *инцидент* – это практические действия участников конфликтной ситуации, которые характеризуются бескомпромиссностью поступков и направлены на обязательное овладение объектом обостренного встречного интереса. Инцидент может возникнуть как по инициативе объектов конфликта (оппонентов), так и независимо от их воли и желания;

– *мотивы* – это внутренние побудительные силы, подталкивающие субъекта социального взаимодействия к конфликту (мотивы выступают в форме потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений);

– *позиции конфликтующих сторон* – это то, о чем они заявляют друг другу в ходе конфликта или в переговорном процессе;

– *условия протекания* конфликта;

– *масштаб* – может быть межличностный, локальный, региональный, глобальный;

– *стратегии и тактики поведения сторон*;

– *исходы конфликтной ситуации* (последствия, результаты и их осознание).

В динамике конфликта можно выделить следующие периоды и этапы (рисунок 7.2).

1 *Предконфликтная ситуация* – это рост напряженности в отношении между потенциальными субъектами конфликта, вызванный определенными противоречиями, однако противоречия не всегда перерастают в конфликт. Лишь те противоречия, которые осознаются потенциальными субъектами конфликта как несовместимые, ведут к обострению социальной напряженности.

2 *Латентный период (предконфликт)* включает этапы: возникновение объективной проблемной ситуации; осознание объективной проблемной ситуации субъектами взаимодействия; попытки сторон разрешить объективную проблемную ситуацию неконфликтными способами; возникновение предконфликтной ситуации.

3 *Открытый период* часто называют конфликтным взаимодействием или собственно конфликтом. Он включает следующие стадии: инцидент; эскалация конфликта; сбалансированное противодействие; завершение конфликта.

Инцидент представляет собой первое столкновение сторон, пробу сил, попытку с помощью силы решить проблему в свою пользу. Если задействованных одной из сторон ресурсов достаточно для перевеса соотношения сил в

свою пользу, то инцидентом конфликт может и ограничиться. Часто конфликт развивается дальше как череда конфликтных событий, инцидентов. Взаимные конфликтные действия способны видоизменять, усложнять первоначальную структуру конфликта, привнося новые стимулы для дальнейших действий.

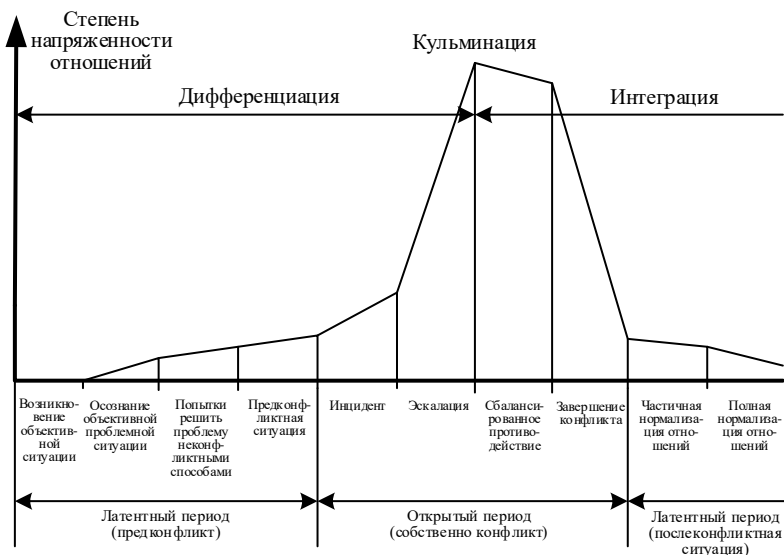


Рисунок 7.2 – Основные периоды и этапы динамики конфликта

Эскалация заключается в резкой интенсификации борьбы оппонентов – это прогрессирующее во времени развитие конфликта, обострение противостояния, при котором последующие разрушительные воздействия оппонентов друг на друга выше по интенсивности, чем предыдущие. На этой стадии становятся затруднительными какие-либо переговоры или иные мирные способы разрешения конфликта. Эмоции часто начинают заглушать разум, логика уступает чувствам. Главная задача состоит в том, чтобы любой ценой нанести как можно больший вред противнику. Поэтому на этой стадии могут теряться первоначальная причина и основная цель конфликта и на первое место выдвигаются новые причины и новые цели. В процессе этой стадии конфликта возможно и изменение ценностных ориентаций, в частности, ценности-средства и ценности-цели могут меняться местами. Развитие конфликта приобретает спонтанный неуправляемый характер.

Среди основных моментов, характеризующих этап эскалации конфликта, можно в первую очередь выделить следующие: создание образа врага; демонстрация силы и угроза ее применения; применение насилия; тенденция к расширению и углублению конфликта.

Кульминация – это верхняя точка эскалации. Она обычно выражается в каком-то «взрывном» эпизоде (отдельном конфликтном акте) или нескольких следующих подряд эпизодах конфликтной борьбы. При кульминации конфликт достигает такого накала, что обеим или, по крайней мере, одной из сторон становится ясно, что продолжать его больше не следует. Кульминация непосредственно подводит стороны к осознанию необходимости прервать как дальнейшее обострение отношений, так и усиление враждебных действий и искать выход из конфликта другим способом.

Эскалация не обязательно заканчивается кульминацией. Нередко стороны начинают предпринимать меры по погашению конфликта, не дожидаясь, пока он дойдет до кульминационного взрыва.

Сбалансированное противодействие. Стороны продолжают противодействовать, однако интенсивность борьбы снижается. Стороны осознают, что продолжение конфликта силовыми методами не дает результата, но действия по достижению согласия еще не предпринимаются.

Завершение конфликта заключается в переходе от конфликтного противодействия к поиску решения проблемы и прекращению конфликта по любым причинам. Основные формы завершения конфликта: разрешение, урегулирование, затухание, устранение или перерастание в другой конфликт.

4 *Послеконфликтный период* включает два этапа: частичную нормализацию отношений оппонентов и полную нормализацию их отношений.

Важным условием для разрешения конфликтных ситуаций является классификация конфликта по различным признакам. Разные авторы приводят классификацию конфликтов с различных точек зрения, например, с позиции причин возникновения, основных форм жизнедеятельности (конфликты в трудовой, религиозной, политической, экономической сферах жизни), по группам участников, по степени их вовлеченности в конфликт, по продолжительности и т. д. В таблице 7.1 приведены наиболее часто встречающиеся признаки классификации, подробное описание которых можно найти в литературе по конфликтологии.

Таблица 7.1 – Классификация конфликтов

Признак	Вид конфликта
По числу участников	Внутриличностный, межличностный, между личностью и группой, межгрупповой
По источнику возникновения	Предметный, субъективный
По характеру ценностей	Минус – плюс (добро со злом), плюс – плюс (лучшее с хорошим), минус – минус (выбор из двух зол)
По времени протекания	Кратковременный, длительный, затяжной
По видимости проявления	Скрытый, частично скрытый, открытый
По возникновению	Преднамеренный, нечаянный, спровоцированный, инициативный

Окончание таблицы 7.1

Признак	Вид конфликта
По форме проявления – непримиримые – примиримые	Смута, мятеж, бунт, восстание, революция. Конфронтация, соперничество, конкуренция
По объекту	Экономический, социально-политический, идеологический, социально-психологический, социально-бытовой
По границам протекания	Внутри системы, с внешней средой
По направленности взаимодействия	Вертикальный снизу вверх, вертикальный сверху вниз, горизонтальный
По последствиям	Функциональный, дисфункциональный

Сравнение различных типов при анализе конкретной ситуации дает возможность более правильной ее оценки и анализа и, соответственно, принятия оптимальных вариантов по разрешению конфликтов.

Конфликты могут выполнять функции как позитивные, так и негативные.

Если конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает найти большее число вариантов, делает процесс принятия решений группой более эффективным, дает возможность самореализации отдельной личности, то это *созидательный (функциональный) конфликт* по своим последствиям.

Если в результате конфликта не происходит достижение целей организации в целом и удовлетворение потребностей отдельной личности, то он является *разрушительным (дисфункциональным)* и приводит к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности работы организации.

Большое значение придается изучению причин конфликтов – **конфликтогенов**. Их можно разделить на четыре основные группы.

1 *Ценностные причины* конфликтов связаны со столкновением на основании расхождения в личных и профессиональных ценностях: между людьми; между личностью и группой; между группами. Расхождение в ценностях вызывает дискомфорт в отношениях, несовместимость во взглядах и оценках.

2 *Поведенческие причины* конфликтов возникают при неоправдании социального ожидания. Те или иные поступки могут весьма негативно оцениваться окружающими, вплоть до их восприятия как «предательства».

3 *Информационные причины* конфликтов связаны с искажением, неточной, неполной либо субъективной информацией. Это может происходить неосознанно. Но нередко используется и сознательная дезинформация, которая весьма легко может стать конфликтогеном.

4 *Структурные причины* конфликтов возникают при столкновении интересов официальных и неформальных структур, борьбе за власть и влияние, распределение ресурсов. Это особенно актуально в тех случаях, когда по данным вопросам нет четких установок, «прозрачных» критериев, согласованных подходов.

7.2 Методы разрешения конфликтов

В общем случае алгоритм разрешения конфликтной ситуации состоит из нескольких этапов:

- 1) определение предмета конфликта;
- 2) определение субъектов (участников) конфликта и ограничение их числа;
- 3) формулировка основной проблемы конфликта;
- 4) определение причин возникновения, классификация конфликта;
- 5) управление конфликтом – выбор методов разрешения конфликтной ситуации.

Управление конфликтом – это целенаправленное воздействие на устранение (минимизацию) причин, породивших конфликт, или на коррекцию поведения участников конфликта. Существует достаточно много методов управления конфликтами. Их можно объединить в пять групп, каждая из которых имеет свою область применения.

1 Внутриличные методы заключаются в умении правильно организовать свое собственное поведение, высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны другого человека. Некоторые авторы предлагают использовать способ *«я-высказывание»*, т. е. способ передачи другому лицу вашего отношения к определенному предмету без обвинений и требований, но так, чтобы другой человек изменил свое отношение.

Этот способ помогает человеку удержать свою позицию, не превращая другого в своего врага. Компоновка заявлений от «Я» состоит из события, реакций индивида, предпочитаемого исхода для личности.

Событие – краткое объективное описание ситуации без использования субъективных и эмоционально окрашенных выражений.

Реакция индивида – четкое высказывание, почему вас раздражают именно такие поступки окружающих.

Предпочитаемый исход события – когда индивид высказывает свои желания об исходе конфликта. Желательно предложить несколько вариантов.

Правильно составленное «я-высказывание», в котором пожелания индивида не сводятся к тому, чтобы партнер сделал только выгодное для него, подразумевает возможность открытия новых вариантов решений.

2 Структурные методы – это методы воздействия преимущественно на организационные конфликты, возникающие из-за неправильного распределения полномочий, организации труда, принятой системы стимулирования и т. д. К таким методам относятся следующие управляющие воздействия.

Разъяснение требований к работе – разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Здесь должны быть упомянуты такие параметры, как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет, и кто получает различную информацию, система полномочий ответственности, а также четко определены политика,

процедуры и правила. Причем руководитель уясняет все эти вопросы не для себя, а с тем, чтобы его подчиненные хорошо поняли, чего ждут от них в каждой данной ситуации.

Координационные и интеграционные механизмы. Один из самых распространенных механизмов – цепь команд. Если два или более подчиненных имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненный прекрасно знает, чьим решениям он должен подчиняться.

Общеорганизационные комплексные цели. Эффективное осуществление целей требует совместных усилий двух или более сотрудников, групп или отделов. Идея, которая заложена в эти высшие цели, – направить усилия всех участников на достижение общей цели.

Структура системы вознаграждений. Люди, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

3 Межличностные методы основаны на выборе индивидуумом манеры поведения в конфликтной ситуации в зависимости от своих целей.

При межличностных конфликтах выделяют три цели индивидуума:

- разрешение конфликта – поиск решения и снятие напряжения;
- «сохранение лица» – использование любых средств, чтобы потом в мирных условиях не было стыдно смотреть людям в глаза;
- продолжение отношений с противником – пренебрежение своими интересами для сохранения отношений.

К. Томас и Р. Килманн на основе двух факторов: «реализации собственных интересов» и «учета интересов другой стороны» – выделили следующие пять основных стилей поведения в конфликтной ситуации (рисунок 7.3).

Принуждение – стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому любой ценой. Для применения этого стиля необходимо иметь власть или физические преимущества.

Избегание – данный стиль обычно связан с отсутствием желания участвовать в разрешении конфликта или с отсутствием настойчивости. В ряде случаев этот стиль результативен, однако менеджеру по персоналу игнорировать конфликт всё-таки не следует, чтобы не вызвать большего недовольства. В этом случае проигрывают обе стороны.

Сотрудничество – признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. При таком подходе выигрывает каждая сторона. Данный стиль является наиболее эффективным в решении проблем организации.

Высокий	(0;10)	Принуждение	Сотрудничество	(10;10)
	Выигрыш А – Проигрыш Б	(5;5) Компромисс	Выигрыш А – Выигрыш Б	
Интерес к себе (сторона А)	Проигрыш А – Проигрыш Б		Невыигрыш – Невыигрыш (А и Б делят выигрыш и потери)	Невыигрыш А – Выигрыш Б
Низкий	(0;0)	Избегание	Приспособление	(10;0)
	Низкий	Интерес к другим (сторона Б)		Высокий

Рисунок 7.3 – Матрица Томаса – Килманна межличностных стилей разрешения конфликтов

Компромисс – такое взаимодействие, при котором участники готовы мириться с некоторыми неудобствами, готовы идти на частичные уступки в надежде на то, что действия другой стороны позволят реализовать хотя бы часть актуальных потребностей. При этом отсутствует как взаимная удовлетворенность, так и неудовлетворенность.

Приспособление – означает принесение в жертву собственных интересов ради другого. Последователи такого подхода окружающими воспринимаются, как правило, положительно, но в то же время иногда и как слабые натуры, поддающиеся чужому влиянию. В результате может наступить мир и покой, но проблема останется, что в конечном итоге приведет к «взрыву».

4 Переговоры представляют широкий аспект общения, охватывающий многие сферы деятельности индивида. Как метод решения конфликтов переговоры представляют собой набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений для конфликтующих сторон.

Алгоритм переговоров по разрешению конфликта.

Определение предмета конфликта. Следует определить суть претензий сторон, при необходимости уточнить их и сформулировать проблему. Следует четко обозначить границы конфликта и не выходить за их рамки.

Определение процедуры переговоров. Уяснить, где, когда и каким составом конфликтующие стороны приступят к переговорам.

Выработка повестки дня переговоров. В повестку должны войти все спорные вопросы, уточняется и последовательность их обсуждения. Важно ничего не упустить, но и не выходить за рамки проблем, не расширять поле переговоров. Расширительный подход может обречь переговоры на неудачу.

Определение вариантов решений. Стороны до начала переговоров должны уточнить, каждая для себя, несколько возможных решений. Следует проанализировать их и быть готовыми к обсуждению вариантов в ходе переговоров.

Достижение соглашения. Главная часть переговоров, которая может быть достигнута лишь при наличии обоюдной доброй воли и готовности к сотрудничеству на основании встречных шагов друг к другу.

Реализация соглашения. В случаях преодоления конфликта процедура договоренностей должна выполняться со всей скрупулезностью, иначе это может привести к новому витку конфликта. Контроль и самоконтроль выполняют обе стороны.

Анализ послеконфликта. Чтобы не допустить повторения, следует убедиться в конструктивности послеконфликта.

Процесс переговоров зависит от самых разнообразных факторов, многие из которых, например взгляды, мотивы, потребности участников, плохо поддаются управляющему воздействию. Человеческие предубеждения, предрасудки, стереотипные представления также могут свести на нет все усилия.

5 Ответные агрессивные действия – методы, являющиеся крайне нежелательными для преодоления конфликтных ситуаций. Применение этих методов приводит к разрешению конфликтной ситуации с позиции силы, в том числе с использованием грубой силы, насилия. Однако бывают ситуации, когда разрешение конфликта возможно только с их помощью. Эта группа методов применяется в крайних случаях, когда исчерпаны возможности всех предыдущих.

Выбор той или иной стратегии поведения участниками конфликта определяется особенностями ситуации, поведением партнеров, а также его собственными личностными особенностями.

Конечный этап развития организационного конфликта – его разрешение, мнимое или реальное.

При *мнимом разрешении конфликта* не устраняется основание его появления: конфликт завершается либо отстранением одного из участников, либо достижением компромисса, либо подавлением конфликта силой власти или авторитета. При этом у участников конфликта остается неудовлетворенность и недовольство, что может привести к новой вспышке конфликта.

При *реальном разрешении* организационного конфликта он может устраняться по двум направлениям: решение организационной проблемной ситуации; нахождение форм движения конфликта в сторону объективного процесса его развития, благодаря чему сохраняется и развивается рациональное

обоснование позиций конфликтующих индивидов или групп и, наконец, находится решение, полностью удовлетворяющее участников конфликта.

Целесообразность и регулируемость организационного конфликта оценивают сравнением затрат на разрешение проблемной ситуации через конфликт и без него. Если затраты на разрешение ситуации через конфликт оказываются большими, чем разрешение ситуации другими средствами, то конфликт нецелесообразен. Если разрешение ситуации через конфликт не вызывает больших затрат или же других средств ее разрешения нет, то конфликт целесообразен.

Критерии регулируемости организационного конфликта таковы:

– разрешимость проблемной ситуации в данный момент наличными средствами;

– значимость ее разрешения для первого участника;

– значимость сохранения проблемной ситуации для второго участника;

– степень конфликтности участников.

Если есть средства для разрешения проблемной ситуации, конфликтность участников низкая и значимость ее сохранения для второго участника невысока, то конфликт в данный момент регулируем. При высокой конфликтности участников, отсутствии средств для разрешения проблемной ситуации и высокой значимости ее сохранения для второго участника конфликт практически нерегулируем.

В следующих подразделах будут рассмотрены несколько эффективных методов анализа и решения конфликтных ситуаций.

7.3 Примеры решения конфликтных ситуаций

Задача. Крупное производственное предприятие с бюрократическим типом корпоративной культуры. В одном из его отделов, а именно в отделе охраны, произошел конфликт между начальником Владимиром и сотрудницей Мариной. Марина захотела претендовать на другую должность в отделе этого же предприятия, а именно в отделе по работе с персоналом.

Сотрудница Марина оформила заявление на желаемую должность с соблюдением всех правил и подала его на рассмотрение начальнику отдела по работе с персоналом. Объективно она обладала необходимыми профессиональными навыками и знаниями, чтобы получить эту должность. Работа в отделе охраны не могла реализовать ее потенциал.

Начальник отдела по работе с персоналом сообщил начальнику Владимиру о том, что его сотрудница хочет перевестись из отдела охраны, и начал расспрашивать, почему сотрудница хочет перевестись, чем ее не устраивает настоящая должность. Владимир был поражен такой ситуацией: он считал, что его сотрудники должны в первую очередь предупреждать его о своих действиях, тем более подобных. И он сразу отправился выяснять ситуацию.

Он пришел в свой отдел, когда там не было никого из посторонних сотрудников, начал разговаривать с Мариной на повышенных тонах, вел себя явно неадекватно, выходя за рамки делового общения. Владимир заявил, что она не смела претендовать на желаемую должность и уходить с прежнего места работы, так как ее перевод на другую должность еще под вопросом, а своим поступком она может оставить негативный отпечаток на его авторитете как руководителя и на качестве его работы (у него возникла иллюзия о возможности появления негативных слухов о нем как о плохом начальнике). Он утверждал, что Марина должна была как минимум известить его, своего начальника, о намерении подать заявление, и, по его мнению, она нарушила правила субординации.

Марина начала отстаивать свою позицию, сказав, что это начальник не прав в данном случае. Она следовала установленным на предприятии правилам, а с личными целями начальника имеет право не считаться.

Этот конфликт длился около двух недель, всё то время, пока рассматривалось заявление сотрудницы. В течение этого времени Владимир делал незаслуженные замечания в адрес Марины относительно ее работы. Рабочие отношения стали напряженными.

В итоге в конце второй недели начальник отдела по работе с персоналом известил Марину о том, что ее заявление было отклонено, поскольку пока не планировалось брать нового сотрудника в отдел. Вдобавок к этому, возможно, количество сотрудников в отделе будет уменьшено и эта свободная должность перестанет существовать.

Явно выраженная агрессия Владимира исчезла после разрешения ситуации таким образом, но неприязнь к Марине всё же осталась. Такое властное отношение к своим подчиненным стало проявляться у Владимира с момента назначения его начальником.

Требуется: выполнить диагностику конфликтной ситуации: определить объект, субъекты, причину, границы и т. д. конфликта и способы разрешения конфликтной ситуации.

П о р я д о к р е ш е н и я . Для разрешения конфликтной ситуации можно воспользоваться методом структурно-функционального анализа конфликтной ситуации, который позволяет провести диагностику по целому ряду параметров. Так как данный метод требует времени для сбора и классификации информации, его лучше применять при затяжных конфликтах или когда методом разрешения конфликтной ситуации являются переговоры. Суть метода заключается в последовательном разборе конфликтной ситуации, выявлении и классификации элементов, составляющих базу конфликта, и определении позиций каждого из участников. Это служит основой для принятия решений о том, какие методы использовать для разрешения конфликта. Анализ удобно проводить на основе опросников или в табличной форме (примерное содержание приведено в таблице 7.2).

Таблица 7.2 – Диагностическая карта конфликтной ситуации

Параметр	Классификация	Значение для субъектов	
<i>Элементы конфликта</i>			
1 Субъекты конфликта	отдельные личности		
	группы		
2 Границы	пространственные		
	временные		
	внутрисистемные		
3 Предмет конфликта	что исследуется		
4 Объект конфликта	на чем основан, где происходит		
5 Повод	инцидент		
6 Источник конфликта	кто или что послужил(о) началом конфликта		
7 Инициатор конфликта	кто создает конфликтную ситуацию		
8 Фаза конфликта	предконфликтная, конфликтная, послеконфликтная		
9 Факторы, приведшие к конфликту	объективные		
	субъективные		
<i>Поведение и разрешение конфликта</i>			
10 Ставки	что может приобрести		
	что может потерять		
11 Действия сторон	наступательные		
	оборонительные		
	вспомогательные		
12 Стратегии поведения	уклонение (1; 1)		
	подавление (10; 1)		
	сотрудничество (10; 10)		
	компромисс (5; 5)		
13 Последствия	подчинение (1; 10)		
	позитивные		
	негативные		

Рассмотрим по порядку элементы конфликтной ситуации.

Субъекты конфликта: Владимир и Марина. Каждый из них представляет одну из двух сторон конфликта. Активной поддержки со стороны коллег и подчиненных ни у кого из них не было. Участником, принявшим сторону Владимира, может являться начальник отдела по работе с персоналом (но в зависимости от реальных причин отклонения им заявления).

Границы конфликта:

а) пространственные – помещение отдела охраны, где работают сотрудники этого отдела;

б) временные – конфликт длился две недели: возник с момента, когда начальник узнал о заявлении и провел агрессивный разговор с сотрудницей, до того, как начальник и сотрудница узнали от третьего лица, что заявление отклонено;

в) внутрисистемные:

– Владимир и Марина – вертикальные связи сверху вниз (руководитель – подчиненный), «давление» авторитетом, статусом руководителя;

– Марина и ее коллеги – горизонтальные связи практически отсутствуют, так как нет реакции коллектива, то есть каждый сам за себя;

– Владимир и начальник отдела по работе с персоналом – горизонтальные, деловые отношения, основанные на признании друг друга равными;

– Марина и начальник отдела по работе с персоналом – вертикальные, деловые отношения. Марина относится к этому начальнику с уважением, как и следует. Однако этот начальник также ведет себя высокомерно, как и Владимир, прикрывая свое нежелание назначать Марину на должность по той причине, что, возможно, на самом деле в его отделе творится беспорядок либо он эту должность присмотрел для другого человека.

Причина конфликта: система правил подачи заявления о переводе на другую должность, принятая на этом предприятии. Каждая из сторон считает себя правой. Начальник пытается «перевернуть» ситуацию, действует с помощью внушения своей точки зрения.

Повод: Марина подала заявление о переводе на другую должность в другой отдел без уведомления об этом непосредственного начальника (хотя по правилам организации это и не было обязательным).

Источник конфликта: Владимир, начальник отдела охраны. У него собственные представления о правилах, обязанностях других и своих правах. Эти представления поддерживаются существующим на предприятии бюрократическим типом корпоративной культуры.

Инициатор конфликта: Владимир, начальник отдела охраны. Он первым начал конфликтные действия по отношению к сотруднице (разговор на повышенных тонах, не одобряющий деловым отношениям).

Ставки: Владимир. Что может приобрести:

– подтвердить свой стиль руководства, упрочить свой авторитет и влияние на подчиненных за счет демонстрации власти;

– «преподать урок» сотруднице, реализовать личные мотивы;

– если сотрудница не перейдет, то не придется искать нового человека на это место, значит, не нужно будет тратить на это дополнительные ресурсы (временные и др.).

Что может потерять:

– авторитет в глазах подчиненных, хорошую репутацию, уважение со стороны подчиненных, других начальников и сотрудников;

– чувство меры и здравый смысл, разграничивающие деловое общение и обиходно-бытовое;

– подчиненного (затратить дополнительные ресурсы на поиск нового сотрудника);

– **чувство спокойствия** (моральные потери) **травма, ущерб, вред (нервы).**

Марина. Что может приобрести:

- новую, желаемую должность и самореализацию;
- более благоприятные условия работы, психологический климат;
- смена начальника;
- отстоять свою позицию, доказать свою правоту.

Что может потерять:

- испортить отношения с начальником;
- начальник может начать распространять слухи о том, что она плохая со-трудница, а это может отразиться на ее работе в новом отделе, где ее никто еще не знает;

– остаться на том же месте работы в подчинении у того же начальника, который станет хуже к ней относиться;

- чувство справедливости (**моральные страдания от несправедливости**).

Стратегии поведения: у начальника – подавление. Он ориентировался в первую очередь на свои интересы, пренебрегал интересами сотрудницы. Хорошие отношения с подчиненными не были его целью.

У сотрудницы – избегание, уход. Ей вовсе не хочется портить деловые отношения с начальником, но и отступать от своего мнения она не намерена. У нее не было необходимых властных полномочий, чтобы использовать «подавление», поэтому Марина решила ждать решения относительно своего заявления.

Объективные факторы:

- существующая система подчинения на предприятии;
- практика деловых отношений, принятых на предприятии, при которых позволителен выход начальства за рамки деловых отношений и переход на уровень бытовых (безнаказанность);
- система подачи заявлений, которая не объясняется новым сотрудникам и, видимо, не универсальна для всех отделов предприятия в целом;
- положение сотрудницы, при котором у нее не было ресурсов, сопоставимых по силе с ресурсами начальника (неравноправие).

Субъективные факторы:

- иллюзии начальника насчет истинных причин перехода сотрудницы из его отдела и насчет последствий, которые всё это может повлечь за собой;
- характер начальника;
- личная неприязнь начальника к сотруднице;
- личные цели начальника;
- мнение сотрудницы о том, что начальник не имеет никакого права так себя вести по отношению к ней, такое поведение было ей неприятно;
- стремление сотрудницы к реализации своего потенциала как профессионала.

Предмет конфликта: проблема, заключающаяся в реальном обладании сотрудницей правом принятия самостоятельных решений (относительно построения своей карьеры). А начальник не признает это право.

Объект конфликта: конфликт является безобъектным. Субъекты конфликта создают помехи друг другу: Владимир пытается оказать давление на Марину с тем, чтобы она пришла к решению отказаться от своего решения по собственной воле, и пытается помешать ей достигнуть своей цели. Более того, начальник пытается внушить сотруднице, что она не права, что она нарушила правила, хотя на самом деле это не так. Марина не желает принимать неадекватное поведение начальника как должное.

Место в динамике: открытая фаза конфликта завершилась. Можно говорить об окончании конфликта. Конфликт разрешился после того, как обе стороны были поставлены третьей стороной перед фактом: заявление отклонено. Противоречие потеряло свою значимость. Начальник прекратил инициировать конфликтные действия. Сотруднице придется пока мириться с текущим положением дел.

Внешние действия:

1) основные действия:

– наступательные: Владимир пытается помешать сотруднице достигнуть цели. Он подчиняет сотрудницу как субъект: властное воздействие, ограничение свободы в рамках работы. Он диктатор в отношениях. Создает помехи и причиняет косвенный вред Марине. Эти действия блокируют в определенной степени деятельность Марины, снижается ее интерес к своей работе. Начальник пытается внушить сотруднице, что она не права, что она нарушила правила, хотя на самом деле это не так;

– оборонительные: Марина пытается противостоять воздействию Владимира, обороняясь психологически, насколько это возможно, пытается защитить себя на уровне разговора (в корректной форме) и надеется на то, что перейдет на желаемую должность, сможет там реализовать себя в более полной мере и распрощается с таким начальником. Ей приходится терпеть помехи начальника относительно своей работы;

2) вспомогательные действия: агрессивное, неадекватное поведение начальника, переход на повышенный тон, некорректные высказывания в адрес сотрудницы, стремление понизить самооценку сотрудницы.

С точки зрения *причин конфликта* можно сказать, что это конфликт чувств – у участников различаются чувства и эмоции, лежащие в основе отношений участников друг с другом как личностей.

С точки зрения *содержания* конфликтной ситуации – это конфликт взаимоотношений «руководитель – подчиненный», он связан с личностными особенностями участников.

С точки зрения *участников* организационного конфликта – это межличностный конфликт.

С точки зрения *организационных уровней*, к которым принадлежат стороны, – это вертикальный конфликт (между уровнями управления в организации).

С точки зрения *возникших последствий* – это деструктивный конфликт, потому что возник отрицательный эмоциональный фон, социальным связям

был причинен вред, и возникли установки конфликтного взаимодействия, препятствующие в дальнейшем рациональному поведению в подобных ситуациях и являющиеся потенциальными поводами возобновления конфликтных действий в отношении друг друга.

Таким образом, проведя анализ, можно сделать вывод, что данный конфликт является *организационным* и возник из-за отсутствия на производстве внутренних организационно-распорядительных документов о перемещении сотрудников между подразделениями организации.

Задача 2. Экономический отдел акционерного общества состоит из 9 женщин. Руководителем подразделения является Спиридонова И. Г. – женщина среднего (предпенсионного) возраста, давно работающая в данной организации и успешно справляющаяся со своими обязанностями. В отдел не так давно (около года) поступил на работу новый сотрудник – Григорьева Н. Н. – молодая, симпатичная женщина, которая заканчивает экономический институт. Все сотрудники отдела, и в первую очередь начальник, у которой есть дочь такого же возраста, встретили новую коллегу достаточно дружелюбно. Начальник отдела Спиридонова И. Г. некоторое время «по-матерински» опекала новую сотрудницу. Недавно у Григорьевой Н. Н. был день рождения на который она пригласила часть коллектива без Спиридоновой.

После этого наступил перелом в их взаимоотношениях, и по непонятным для Григорьевой Н. Н. причинам отношения резко ухудшились. Начальник постоянно придирается к Григорьевой Н. Н., стараясь унижить ее как личность, не дает ей спокойно работать.

Сотрудницы отдела сначала никак не реагировали, по крайней мере внешне, на создавшуюся ситуацию, а позже вовсе разделились в своих симпатиях.

Для Григорьевой встал вопрос: что делать и не перейти ли на работу в другое подразделение?

Требуется определить:

- 1 В чем основная суть возникшей на предприятии проблемы?
- 2 К какому типу конфликта относится описанная ситуация? Кто являются главными участниками конфликта?
- 3 Каковы основные потребности и опасения, связанные с этими потребностями, всех основных участников конфликтного взаимодействия?
- 4 Назовите основные мотивы поведения, стоящие за позициями участников конфликта.

Решение. Для диагностики конфликтных ситуаций, которые еще развиваются и находятся в динамике, можно использовать *метод картографии конфликта*, разработанный австралийскими психологами Хеленой Корнелиус и Шошаной Фэйр. Суть этого метода состоит в анализе поведения субъектов конфликта, на основе которого формулируются проблемы, потребности и опасения каждого из них. Работа состоит из нескольких этапов.

На *первом* этапе определяется основная причина конфликта. Здесь важно определить саму природу конфликта, и пока не важно, что это не полностью отражает суть проблемы.

На *втором* этапе выявляются главные участники конфликта, в качестве которых могут выступать как отдельные лица, так и целые команды, отделы, группы, организации, в той мере, в которой вовлеченные в конфликт люди имеют общие потребности по отношению к данному конфликту, их можно объединить.

Третий этап предполагает перечисление основных потребностей и опасений, связанных с потребностью, всех основных участников конфликтного взаимодействия.

Потребности субъекта – его желания, мотивы, то, чего он стремится достичь, вступая в конфликтные взаимоотношения. Потребности определяют поведение человека, его поступки.

Термин «опасения» означает озабоченность, тревогу личности при невозможности реализовать какую-то из своих потребностей. Опасения могут включать следующие позиции: провал и унижения, боязнь неудачи, финансовый крах, возможность быть отвергнутым, потеря контроля над ситуацией, одиночество, возможность быть подвергнутым критике или осуждению, потеря работы, низкая заработная плата, боязнь, что им (участником конфликта) будут командовать и т. д. Используя понятие «опасения», возможно выявить мотивы, не называемые вслух участниками конфликта.

На *четвертом* этапе строится графическое изображение конфликтной ситуации (рисунок 7.4). В центре записывается основная причина конфликта. Далее плоскость делится на равные части по числу участников конфликта и в каждой части записываются потребности, опасения, открытое и скрытое мнение субъекта.

Проведем анализ представленного выше конфликта:

1) основным инцидентом послужило неприглашение начальника на день рождения, хотя подчиненная Григорьева не была обязана это делать;

2) участниками конфликта являются начальник Спиридонова И. Г., молодой специалист Григорьева Н. Н. и, косвенно, весь остальной отдел;

3) потребности и опасения каждого из субъектов конфликта приведены на рисунке 7.4.

Таким образом, конфликт относится к межличностным. Основная причина конфликта – подмена трудовых отношений межличностными («материнскими»). Наиболее благоприятным способом разрешения такого конфликта является компромисс или взаимное сотрудничество. Наиболее приемлемый вариант – переговоры, в которых каждая сторона должна высказать свое мнение. Руководитель должна объяснить свои требования к подчиненной, подкрепив их внутренними нормативными документами. Подчиненная должна в корректной форме высказать свое отношение, показать, что ей не нужна опека.

<p style="text-align: center;">Начальник отдела</p> <p><i>Потребности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – уважение подчиненных; – реализация «материнской заботы». <p><i>Опасения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – потеря контроля; – неблагодарность в ответ на заботу. <p><i>Открытое мнение:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – работник плохо выполняет свои обязанности. <p><i>Скрытое мнение:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – «как ты могла так поступить?» 	<p style="text-align: center;">Подчиненная</p> <p><i>Потребности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – самореализация. <p><i>Опасения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – ущемление достоинства; – невозможность нормально работать. <p><i>Открытое мнение:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – она ко мне придирается. <p><i>Скрытое мнение:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – «я уже не маленькая!»
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; margin-bottom: 5px;"> ВЗАИМООТНОШЕНИЯ </div> <p style="margin: 0;">Коллектив отдела</p>	
<p><i>Потребности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – нормальные отношения; – психологический климат коллектива. <p><i>Опасения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – быть втянутыми в конфликт; – изменение отношения руководителя. <p><i>Открытое мнение:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – часть коллектива за начальника, часть – за подчиненную. <p><i>Скрытое мнение:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – «Как это отразится на нас?» 	

Рисунок 7.4 – Карта конфликта

Задания для самостоятельной работы

Задача 1. Исполнитель одного из отделов Генеральной дирекции организации принес документ на подпись заместителю генерального директора. Секретарь отказался передать документ на подпись, так как он был оформлен с отступлениями от требований Инструкции по делопроизводству. Исполнитель решил действовать напрямик и передать документ непосредственно заместителю генерального директора. Документ был подписан и передан в Отдел документационного обеспечения управления (ДОУ) для отправки, где он попал в руки к старшему инспектору. Тот отказался отправить документ, вызвал исполнителя и предложил внести в документ соответствующие изменения. Исполнитель отказался, мотивировав это тем, что «раз документ подписал заместитель генерального директора, то его вполне можно отправить и так». В спор вмешался начальник отдела ДОУ и поддержал старшего инспектора. Связавшись с секретарем и выяснив, каким образом документ попал на подпись к руководителю, начальник отдела ДОУ попросил исполнителя внести изменения в документ, что и было сделано.

После этого исполнитель вновь пытался передать документы заместителю генерального директора, минуя секретаря, объясняя это тем, что тот «придирается к мелочам и задерживает продвижение важных документов». Исполнитель передавал их

руководителю лично в руки на совещаниях, в коридоре и т. п. Руководитель брал эти документы, но так как они зачастую попадали к нему на стол со множеством документов по другой теме, это приводило к утере. Вскоре от филиалов и организаций, сотрудничающих с отделом, где работал исполнитель, стали приходить жалобы на то, что не присылаются ответы на их запросы, предложения, письма и т. д. Секретарь не мог дать никакой информации по этому поводу, так как ничего не знал об утерянных документах. Начальник отдела ДОО был вынужден обратиться к генеральному директору.

После того как была выяснена ситуация, исполнителю был объявлен строгий выговор, и генеральный директор был вынужден перевести его в один из филиалов. Заместителю генерального директора был также объявлен строгий выговор.

Требуется: используя метод структурно-функционального анализа описать элементы конфликта и предложить способ его разрешения.

Задача 2. Одной из дочерних компаний крупного предприятия является небольшая фирма по ремонту двигателей автомобилей, которая недавно отпраздновала свое пятилетие. Успехи фирмы были достаточно скромны, она стабильно выполняла план, установленный родительской компанией, но роста не наблюдалось давно, и конкуренты в последнее время стали теснить эту фирму на рынке ремонтных услуг. Услуги фирмы отличались наивысшим качеством и благодаря этому клиенты всегда были довольны. Фирма состоит из шести человек: бригадира и пяти ремонтных рабочих. Каждый рабочий выполнял примерно одинаковую норму (10 двигателей в месяц) и получал стабильную заработную плату в размере 800 у.е. В фирме работают следующие ремонтные рабочие.

Владимир Михайлович – 54 года. Работает с момента создания фирмы. Свою работу выполняет достаточно медленно, так как новомодным методикам и тестам предпочитает старые методы, но норму всегда выполняет, хотя иногда и с большим трудом. Является неформальным лидером, именно благодаря ему в коллективе установился хороший психологический климат. Для своих коллег является авторитетом. Имеет доверительные отношения с начальством.

Игорь – 37 лет. Работает в фирме три года, очень любит свою работу, к любому заданию подходит творчески, с большим удовольствием ездит на любые курсы по повышению квалификации и интересуется современными методиками ремонта. Работает быстро, норму выполняет легко, задолго до окончания месяца, но дополнительную работу не берет.

Александр – 32 года. Часто уходит с работы раньше положенного времени, опаздывает на работу. Норму выполняет всегда раньше срока. Работа в фирме полностью его устраивает – есть свободное время, можно найти дополнительный заработок.

Дмитрий – 28 лет. Относится к такому типу людей, у которых всё зависит от настроения – когда хорошее настроение, то и работа кипит. Но если плохое... Однако в коллективе преобладает хорошая атмосфера, поэтому плохих дней бывает не так уж много.

Алексей – 20 лет. Работает недавно, сразу же после окончания колледжа. Свою работу выполняет качественно, но в связи с отсутствием опыта работает медленно и норму выполняет с большим трудом.

Таким образом, фирма всегда стабильно выполняла норму, но не развивалась, так как призывы дирекции превысить нормы не вызвали энтузиазма у персонала, несмотря на то что почти каждый рабочий справлялся с заданием быстрее установленного срока. Бригадир не считал нужным разработать программу мотивации персонала.

В фирме назначили нового бригадира, который решил внедрить новую систему оценки труда. Каждому работнику по результатам работы за месяц будет присвоено определенное количество баллов:

- 1 балл: 5–9 шт. в месяц, заработная плата – 400 у.е.;
- 2 балла: 10–13 шт. в месяц, заработная плата – 600 у.е.;
- 3 балла: 14–16 шт. в месяц, заработная плата – 800 у.е.;
- 4 балла: более 17 шт. в месяц, заработная плата – 1000 у.е.

Никто из сотрудников не воспринял нововведения с большим энтузиазмом, но и спорить никто особо не стал, так как дирекция, воодушевленная перспективой дальнейшего развития фирмы, полностью поддержала нового бригадира. С самого первого дня, как только изменения вступили в силу, психологический климат в коллективе резко ухудшился. У каждого возникали конфликты с бригадиром, который ужесточил контроль над подчиненными. Никого не отпускали с работы раньше, и все опоздания строго фиксировались. Так прошел месяц, в конце которого оказалось, что объем продукции превысил обычную норму совсем ненамного (таблица 7.3).

Таблица 7.3 – Результаты работы за месяц

Работник	Количество двигателей, шт.	Балл	Зароботная плата, у.е.
Владимир Михайлович	10	2	600
Игорь	17	4	1000
Александр	8	1	400
Дмитрий	9	1	400
Алексей	7	1	400

При этом Владимир Михайлович, Александр и Дмитрий перестали общаться с бригадиром и предупредили дирекцию о том, что они уволятся, если инновации не будут отменены. Кроме того, дирекцию ждал еще один неприятный сюрприз. Компания, постоянно сотрудничающая с фирмой, отказалась от постоянного обслуживания, объяснив свое решение плохим качеством ремонта в этом месяце.

Требуется:

- 1) определить стиль руководства старого и нового бригадиров (на основании материалов шестого раздела);
- 2) определить элементы конфликта;
- 3) построить карту конфликта;
- 4) определить, почему у сотрудников возникли проблемы с новым бригадиром;
- 5) дать оценку предложенной бригадиром системы мотивации, объяснить, почему изменения были неэффективными;
- 6) предложить вариант решения данной конфликтной ситуации.

Контрольные вопросы

- 1 Определите разницу между межличностным и межгрупповым конфликтом, могут ли они пересекаться?
- 2 Охарактеризуйте каждую из пяти групп методов решения конфликтов.
- 3 В чем заключается метод структурно-функционального анализа?
- 4 Каков общий алгоритм переговоров по разрешению конфликта?

8 САМОМЕНЕДЖМЕНТ. УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ

8.1 Тайм-менеджмент как система управления временем

Тайм-менеджмент как система управления временем включает в себя ряд элементов, которые, будучи использованными в совокупности, дают значительное сокращение времени, необходимого для осуществления различных производственных процессов.

Одним из родоначальников тайм-менеджмента считается основатель школы научного управления Фредерик Тейлор, который осуществил хронометраж трудовой деятельности рабочего. Также можно упомянуть знаменитого Генри Форда, который ввел на своих предприятиях конвейер и сократил время сборки автомобилей и расходы времени рабочих, сделав их деятельность более специализированной. Целый ряд советских ученых занимались разработкой методов и принципов оптимизации рабочих процессов; такое направление называлось «научная организация труда». В настоящее время на территории СНГ одним из известных специалистов в области тайм-менеджмента является Глеб Архангельский, который занимается научными разработками данной проблемы.

В развитии подходов управления временем Стивен Кови выделил четыре эволюционных этапа:

- 1 – классификация дел (составление памяток и списков дел);
- 2 – предварительное планирование и подготовка дел;
- 3 – планирование, расстановка приоритетов и контроль за временем;
- 4 – этап, основанный на жизненных принципах и новом взгляде на жизнь в целом.

Если на первом – третьем этапах главной целью было повысить собственную производительность труда, чтобы успевать сделать больше дел, то современные подходы к управлению временем направлены на то, чтобы сделать быстрее свою работу и высвободить время для личных целей – отдыха и саморазвития.

Тем не менее основными элементами тайм-менеджмента остаются инструменты оптимизации рабочего времени, к которым относятся:

– *анализ использования рабочего времени* – процесс, который позволяет выявить нерациональное использование времени и найти основные причины, которые оказывают наиболее неблагоприятное воздействие;

– *постановка целей* – необходимый этап в тайм-менеджменте, в ходе которого необходимо ответить на вопрос, зачем тайм-менеджмент вообще нужен для конкретного человека или на конкретном предприятии. Постановка целей помогает в дальнейшем ориентироваться в том, какие методы управления временем следует применять, а какие применять не следует;

– *планирование* – процесс составления перечня задач, которые необходимо выполнить за определенный промежуток времени;

– *борьба с причинами потерь времени* – предполагает использование различных методов для ликвидации причин, выявленных в ходе анализа рабочего времени.

Таким образом, управление временем представляет собой целостную структуру, и должно включать все перечисленные элементы оптимизации.

Чтобы эффективно использовать рабочее время, прежде всего нужно знать, на что оно расходуется и почему его не хватает. Можно выделить большое количество различных факторов, приводящих к потерям времени. Часть из этих факторов являются следствием неграмотных действий руководителя, часть происходят независимо от него, а часть связана непосредственно с личностью руководителя, однако на большинство из них руководитель имеет возможность повлиять или хотя бы снизить потери времени, происходящие из-за воздействия этих факторов. Рассмотрим эти группы факторов.

К первой группе относятся факторы, которые являются следствием неграмотных действий руководителя. Руководитель может выявить эти факторы и попытаться их устранить каким-либо образом. К ним относятся следующие обстоятельства.

Отсутствие планов работы. Является результатом образа жизни не только самого руководителя, но и общего стиля жизни данной организации. Бесплановость работы ведет к постоянным перерывам для различного рода уточнений, разъяснений, необходимых для дальнейшей работы различных отделов, подразделений и отдельных работников. При этом отвлекаются не только те, кто обращается за информацией, но и те, к кому за ней обращаются.

Плохо налаженный обмен информацией. Передавая информацию, любой человек всегда уверен, что получатель полностью осознает и понимает ее смысл, однако это не всегда так. Каждый имеет свои рамки восприятия, которые могут исказить полученную информацию.

Отсутствие четкого распределения работ по степени их важности. Это зачастую приводит к тому, что руководитель сначала делает дела, которые на самом деле не имеют большого значения. При этом на них расходуется значительное время, необходимое для решения действительно важных проблем.

Выполнение задач, которые вполне могут быть выполнены подчиненными. Чаще всего руководитель выполняет подобные задачи в случае, если он не доверяет подчиненным, считая, что они не смогут выполнить данную задачу так же качественно, как он, то есть речь идет об отсутствии уверенности в должной квалификации сотрудников организации.

Слабая мотивация труда. Слабая мотивация труда приводит к низкой производительности, в большей степени это касается не руководителя организации, а его подчиненных, однако на предприятии эта проблема может иметь место и низкая производительность труда будет вести к дефициту времени.

Ко второй группе относятся факторы, не зависящие от руководителя. Это работа с корреспонденцией, большой поток рутинных дел, а также «воры

времени». Руководитель не в состоянии избавиться от этих факторов и может лишь попытаться максимально уменьшить их влияние на потери времени.

Работа с корреспонденцией. Исследования свидетельствуют, что 20–30 % своего времени руководитель тратит на разбор корреспонденции. Подсчитано, что в деловой переписке объем ненужных сведений доходит до 15–20 %.

Большой поток рутинных дел, часто срочных, работа над которыми занимает много времени. Примерами могут служить такие дела, как необходимость участвовать в различных совещаниях, не связанных с работой, распределять задачи, лично проверять различные параметры деятельности организации, проводить контроль и т. д. Зачастую это связано с некомпетентностью подчиненных или их нежеланием брать на себя ответственность, когда они сами обращаются к руководителю с «просьбами помочь». Авторитарный стиль руководства также приводит к увеличению рутинных дел.

«Воры времени» – это непредвиденные дела, большинство из которых требуют срочного решения и не могут быть перепоручены подчиненным. Всё это отнимает много времени и отвлекает от действительно важных дел.

К **третьей группе** относятся факторы, которые непосредственно зависят от личности руководителя. Чтобы снизить влияние этих факторов на рабочее время, руководитель должен постараться измениться, иначе эти факторы не позволят ему рационально использовать свое рабочее время.

Постоянная спешка, работа в авральном режиме. В состоянии постоянной спешки руководитель не успевает сосредотачиваться на той задаче, которую он выполняет в данный момент. В результате вместо обдумывания и планирования решения задач используется первый пришедший на ум вариант, зачастую не самый рациональный.

Постоянные доработки, работа вне рабочего времени. Постоянные доработки порождают замкнутый круг. Когда человек не успевает в рабочее время выполнить свои дела и решить все проблемы, он вынужден решать их за счет своего свободного времени, отдыха и личной жизни. В результате у него снижается работоспособность, стрессоустойчивость, что может привести к различным заболеваниям (как реакции организма на стресс).

Суетливость. Суетливость является результатом плохой организации рабочего дня, она также зависит от импульсивности и других особенностей человека. Суетливому сотруднику тяжело выбрать, за какое дело взяться, он часто «мечется» между двумя делами, одинаково срочными и одинаково длительными в решении, он никак не может выбрать, за какое из них взяться – всё это забирает много времени. В результате ни одно из дел не оказывается завершённым до конца.

8.2 Планирование рабочего времени руководителя

Планирование рабочего времени является одной из главных задач руководителя так же, как и осуществление планирования деятельности

организации в целом. Планирование позволяет руководителю сконцентрироваться на главном с учетом сроков и времени решения основных задач. В результате планирования улучшается структура рабочего дня и возникает возможность составления расписания.

Планирование всегда осуществляется исходя из целей. Базой для любого планирования служит долгосрочная цель или цели, на основе которых устанавливаются цели среднесрочные и краткосрочные. Сам процесс планирования должен заключаться в формулировании результатов и установлении сроков их достижения. Результаты должны соответствовать целям. При этом желательно соблюдать некоторые правила планирования:

1) планы должны составляться в письменном виде с распределением по времени в течении рабочего дня;

2) распределение задач по времени и время на выполнение задач должны определяться с учетом предыдущего опыта;

3) при планировании необходимо оставлять перерывы между задачами. Считается, что следует планировать не более 60 % своего времени, а 40 % оставить незапланированным: 20 % – непредвиденное время и 20 % – спонтанное время;

4) время выполнения задачи должно позволить полностью решить проблему;

5) планы должны быть реалистичными и согласованными, причем согласованными не только друг с другом, но и с планами коллег, подчиненных, руководства более высокого уровня;

6) планы должны позволять их пересмотр и корректировку при необходимости из-за постоянного изменения внешней и внутренней среды организации.

При планировании рабочего времени руководителя возникают две большие задачи: определение важности дел и их сортировка, а также определение очередности решения задач и времени, необходимого на их выполнение.

Для определения очередности выполнения задач чаще всего рекомендуют использовать следующие методы.

1 *Принцип Парето* (соотношение 80:20). В процессе работы за первые 20 % расходуемого времени достигается 80 % результатов. Это означает, что не следует сразу браться за самые легкие, интересные или требующие минимальных затрат времени дела. Необходимо приступить к вопросам, сообразуясь с их значением и важностью (подробно метод рассмотрен в разделе 1).

2 *Установление приоритетов с помощью ABC-анализа*. Все задачи подразделяются на три группы, в соответствии с их значимостью:

– важнейшие задачи составляют примерно 15 % от всего количества дел, которыми занимается руководитель. Вклад этих задач в достижение цели составляет около 65 %;

– важные задачи занимают около 20 % от общего числа дел, значимость которых также около 20 %;

– несущественные задачи составляют около 65 % всех дел, а значимость их составляет всего лишь примерно 15 %.

Чтобы применить *ABC*-анализ, необходимо следовать следующим пунктам:

- составить список всех предстоящих задач;
- систематизировать их по степени важности и установить очерёдность;
- оценить задачи в соответствии с категориями *A, B, C*;
- задачи категории *A* руководитель должен выполнять сам;
- задачи категории *B* следует перепоручить;
- оставшиеся задачи самые маловажные и подлежат обязательному перепоручению.

3 *Принцип Эйзенхауэра*. Методика разработана американским президентом Д. Д. Эйзенхауэром (1890–1969). Принцип основан на распределении всех задач на четыре группы по двум критериям: важность и срочность (рисунок 8.1). На основании этих групп принимается решение о выполнении этих задач самим руководителем или их делегировании:

1 – срочные/важные дела – их необходимо выполнять самому руководителю;

2 – срочные/менее важные дела – их следует делегировать;

3 – менее срочные/важные задачи – их необязательно выполнять сразу, но выполнять их надо самому;

4 – менее срочные/менее важные дела – от их выполнения следует воздержаться.

<i>A</i>	<i>B</i>
<i>Важно – срочно:</i> Дела, которые необходимо сделать сегодня, так как они являются срочными и важными. Например, разрешение кризисов; проекты, у которых подходят сроки сдачи	<i>Важно – не срочно:</i> Важные дела, которые необязательно делать сегодня. В основном – это плановые дела, нацеленные на долговременную перспективу: планирование новых проектов; оценка полученных результатов; налаживание отношений; определение новых перспектив, альтернативных проектов
<i>C</i>	<i>D</i>
<i>Не важно – срочно:</i> Дела, которые могут быть перепоручены другим: некоторые телефонные звонки, совещания, рассмотрение материалов, общественная деятельность	<i>Не важно – не срочно:</i> Рутинная работа. «Пожиратели» времени: разговоры с коллегами на нерабочие темы, частые перерывы на кофе, телефонные звонки и электронные письма, которые тоже не относятся к профессиональной деятельности

Рисунок 8.1 – Общий вид матрицы Эйзенхауэра

План предусматривает решение стоящих проблем в *рациональной очерёдности*. В первую очередь планируются работы с фиксированным сроком

исполнения или наиболее трудоемкие, требующие больших затрат времени. Нежелательно откладывать и неприятные дела, лучше их сделать раньше других. Далее планируется рутинная работа и выполнение повседневных обязанностей. Последними в плане значатся второстепенные и эпизодические дела, не требующие много времени (чтение текущей корреспонденции, обход рабочих мест). В процессе планирования должен устанавливаться точный срок окончания дел.

Главное преимущество, достигаемое путем планирования работы, состоит в том, что планирование приносит выигрыш во времени. Опыт показывает, что увеличение затрат времени на планирование приводит в конечном счете к экономии времени в целом.

8.3 Мероприятия для рационализации использования времени

Одной из больших проблем, приводящих к значительным потерям во времени руководителя, является то, что руководитель зачастую занимается делами, которые с успехом могли бы выполнять его подчиненные. Это происходит из-за того, что руководитель не уверен, что подчиненные справятся с такими серьезными обязанностями, боится возлагать на них столь большую ответственность. Иначе говоря, существует проблема с делегированием полномочий.

Делегирование является ключевой деятельностью управляющего. Под делегированием в общем смысле понимается передача задач своему подчиненному из сферы деятельности самого руководителя, но при этом начальник сохраняет за собой ответственность за руководство, которая не может быть делегирована. Отказ от делегирования приводит к перегрузке руководителя, сокращает время, необходимое для выполнения своих непосредственных обязанностей. Делегирование стимулирует раскрытие способностей, самостоятельности и компетенции подчиненных, поэтому если в первое время опасения руководителя могут и подтверждаться, то при соответствующей консультативной, руководящей и обучающей помощи постепенно подчиненный, к которому были делегированы полномочия, сможет справляться с ними на необходимом уровне.

В общем случае следует делегировать рутинную работу, специализированную деятельность, частные вопросы и подготовительную работу. Нельзя делегировать такую работу, как определение целей, руководство сотрудниками, задачи высокой степени риска.

Порядок обмена информацией. Много времени также тратит неотработанная, не стандартизированная информационная система, предполагающая, что обмен информацией происходит по вертикали иерархии в организации способом и образом, выбранным руководителем, а по горизонтали – таким образом, как удобнее обоим сотрудникам по их взаимосогласованию. Однако как показывает практика, отсутствие единых стандартов обмена и передачи информации приводит к тому, что один человек передает информацию,

подразумевая одно, а другой человек, принимая информацию, воспринимает как нечто иное. Выработка корпоративных стандартов передачи информации может значительно сократить время, которое теряется в процессе обработки полученной информации, т. е. в «попытке понять» сказанное, а также то время, которое необходимо для исправления ошибок, допущенных в результате неправильного истолкования полученных сведений. Одним из примеров четкой постановки задач является применение метода *SMART*-задач.

Работа с входящими документами и электронной почтой. Работа с корреспонденцией состоит из следующих этапов: сортировка; изучение корреспонденции и отбор необходимой информации из нее; ответ на часть корреспонденции, на которую необходимо ответить. В работе с корреспонденцией есть значительные потенциальные ресурсы времени. Подсчитано, что руководитель просматривает в день до 100 документов, из которых лишь 30 по-настоящему нужны. Электронные письма могут приходить в любое время, что заставляет руководителя отвлекаться от выполнения текущих задач. Поэтому в течении рабочего дня необходимо выделить период времени (можно несколько), в котором будет производиться обработка документов, или делегировать сортировку входящей корреспонденции подчинённым.

Значительную часть времени занимают **«воры времени»**. Среди них одно из первых мест по своей продолжительности занимают телефонные звонки. Звонки имеют такую особенность, что они часто происходят неожиданно, причем в том числе и в такие моменты, когда руководитель занят важной ответственной работой и перерывы, помехи в работе являются крайне нежелательными. К такой разновидности «воров времени» также относятся обращающиеся по различным проблемам подчиненные и другие люди.

Значительное время у руководителя и его подчиненных занимает различного рода **совещания**, поэтому следует учитывать и проводить анализ затрат временных, материальных, людских и других ресурсов на их подготовку и проведение. Повестку дня рационально составлять с указанием времени, необходимого для обсуждения отдельных тем. Для каждого пункта намечать время в соответствии с его значимостью. После совещания необходимо контролировать, выполняются ли принятые решения всеми, кого они касаются. Невыполненные задачи и нерешённые проблемы должны быть первым пунктом следующей повестки дня.

Важным мероприятием в управлении временем является **контроль**, который охватывает три задачи: осмысление физического состояния; сравнение запланированного с достигнутым; корректировка по установленным отклонениям. Контроль времени должен проводиться после выполнения задания и по окончании рабочего дня, выявляя все ли запланированные задачи выполнены, и если не все, то с чем это связано.

Наиболее частые причины потерь времени и рекомендации по их устранению приведены в таблице 8.1.

Таблица 8.1 – Методы устранения причин потерь времени

Возможные причины	Рекомендации по устранению
<i>1 Отсутствие планов</i>	
Отсутствие системы планирования	Внедрение системы с использованием бумажных или электронных ежедневников
Нет необходимости в планировании, так как работа без авралов	При запланированной работе эффективность труда на 25 % выше, чем при хаотичной
Функциональная ориентация (действия опережают мышление)	Принимаемые спонтанно решения часто не являются эффективными и рациональными. Необходимо обдумывание и четкий план действий
Отказ от планирования из-за непредсказуемости жизни	Планирование позволяет рассмотреть несколько альтернатив при развитии ситуации и предусмотреть необходимые резервы
<i>2 Постоянная нехватка времени</i>	
Концентрация усилий на спешных делах	Учет важности дел и делегирование
Слишком широкий круг интересов	Формулирование целей и установка приоритетов
Отсутствие плана на день	Составление заранее (вечером или в конце рабочего дня) расписания задач, которые обязательно должны быть выполнены на следующий день
Стремление сделать слишком много в короткое время	Ранжирование дел, определение реального времени на их выполнение, устранение «воров времени»
<i>3 Недоведение намеченного до конца</i>	
Отсутствие приоритетов	Установка приоритетов по критериям важности и срочности. Выполнение задач высшей приоритетности в первую очередь
Отсутствие конечных сроков	Установка реалистичных сроков решения задач и контроль за их выполнением
Стремление все сделать быстрее	Составление плана работ и конечных результатов. Установление точек контроля
<i>4 Дезорганизованность в делах</i>	
Отсутствие системы организации работы	Создание классификаторов, системы учета задач, хранения документов и т. д.
Перенос сроков	Выполнение в первую очередь важных дел. Разделение больших задач на более мелкие, которые можно решить в один заход. Контроль за конечным сроком
«Заваленность» работой	Сортировка входящих задач. Делегирование задач
Боязнь потери контроля	Ведение планов работ с отметками о выполнении

8.4 Деловая игра «Планирование рабочего дня»

Цель деловой игры: осознание участниками важности планирования рабочего дня в целом и рабочего дня руководителя в частности, а также того,

что любая фирма функционирует лучше тогда, когда каждый человек занимается тем делом, которое ему наиболее подходит, и каждый сотрудник фирмы загружен в меру своей работоспособности.

Материалы: характеристики трех руководителей фирмы, перечень дел и сводные бланки для заполнения.

Содержание игры. Группа участников разбивается на команды по 5–6 человек. Каждая команда получает раздаточный материал. В течение 45 мин команды распределяют дела между начальниками, итоги распределения заносят в сетку расписания. После обсуждения создается сводный бланк, куда заносятся результаты обсуждения всех команд. На основе этого бланка вырабатывается единое мнение, чему способствует обсуждение предложенных вариантов.

Условия игры. Фирма «Интерком» является рекламным агентством. Она принимает заказы на рекламу и размещает их в различных изданиях. Численность сотрудников фирмы 25 человек. Необходимо распределить данный перечень дел между тремя главными работниками фирмы с учетом времени, принимая во внимание следующее.

1 Личные и деловые характеристики человека должны соответствовать конкретному делу.

2 Необходимо постоянное присутствие в офисе фирмы хотя бы одного работника руководящего звена.

3 При рациональном распределении времени следует учитывать эмоциональные и физические затраты.

4 Учитывать динамику работоспособности менеджеров в течение рабочего дня (рисунок 8.2).

5 Помнить о том, что люди должны иметь время для отдыха.

6 Учитывать, что дела могут быть первостепенными – требующими решения сегодня и второстепенными, решение которых можно отложить на следующий день.

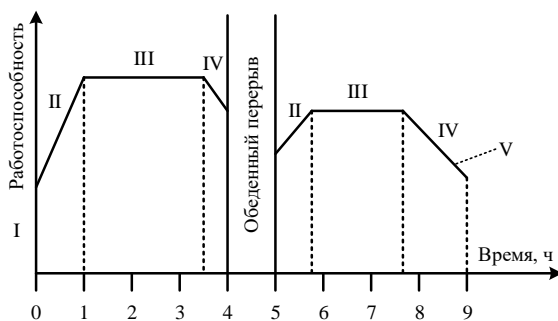


Рисунок 8.2 – Динамика работоспособности менеджеров в течение рабочего дня:

I – предрабочее состояние; II – вработка; III – устойчивая работоспособность; IV – утомление; V – «конечный порыв»

Раздаточный материал.

Характеристика генерального директора фирмы «Интерком» Гусев Андрей Владимирович

35 лет. Закончил экономический факультет БГУ. Начинал свой бизнес по принципу купли-продажи, на чем нажил себе немалый капитал. На заработанные деньги открыл ныне существующую фирму «Интертранс». Андрей Владимирович женат второй раз. Гусева можно отнести к авантюристам, причем в большинстве случаев его авантюры заканчиваются успешно.

Но в своей жизни он ввязывался и в операции сомнительного характера. Уже в фирме «Интертранс» он заключил договор на крупную сумму с предприятием, где директором был его близкий друг. Предприятие обанкротилось и «Интерком» потерпел значительные убытки.

Будучи человеком общительным, господин Гусев имеет множество знакомых.

Он считает свое агентство лучшим в городе и целиком отдается работе. В голове у него всегда много идей, пожалуй, даже слишком много, потому что на разработку большинства из них у него не хватает времени и энергии. Оптимист, не унывает, даже когда дела идут неважно. На работе старается быть равным подчиненным, но природная вспыльчивость часто берет свое.

Характеристика первого заместителя директора фирмы Викторов Анатолий Алексеевич

30 лет. Имеет высшее инженерно-экономическое образование. Несколько лет назад прошел подготовку по программе MBA, где специализировался в области менеджмента перевозок. Работал в нескольких транспортных компаниях. На переговорах произвел впечатление на представителей фирмы «Интерком» и вскоре перешел на работу в эту фирму.

Не женат, что позволяет ему нередко задерживаться на работе сверхурочно. Всегда аккуратно одет, подтянут, вежлив и улыбчив. Будучи в жизни человеком спокойным, он переносит свое спокойствие и на работу. Всегда исполнительен, целеустремлен и может долго добиваться какого-либо результата.

Характеристика второго заместителя директора фирмы Попов Станислав Сергеевич

45 лет. Окончил институт электронного машиностроения по специальности инженер-электротехник. Но по специальности практически не работал, так как всю жизнь занимался профсоюзной работой.

Примерно 6 лет назад нашел работу в одной из фирм, откуда перешел в «Интертранс». Быстро показал себя человеком с хорошими организаторскими способностями и связями. Станислав Сергеевич быстро пошел на повышение и стал вторым заместителем генерального директора «Интертранса».

Женат, имеет двоих детей и слывет отличным семьянином. Однако на работе предпочитает авторитарность в руководстве, из-за чего иногда возникают проблемы в контактах с сослуживцами. Попов может резко вспылить, потом быстро отходит, но не всем это нравится и некоторые считают его несдержанным человеком.

Станислав Сергеевич по всем вопросам имеет свое мнение и, даже приводя веские аргументы, его трудно переубедить. К людям относится недоверчиво, считая, что все люди изначально эгоистичны и ленивы. Из-за этого хороших друзей в коллективе у Попова нет, но уважением он, несомненно, пользуется.

Сводный бланк для заполнения, содержащий перечень дел и примерную продолжительность мероприятий, представлен в таблице 8.2. Результаты обсуждения заносятся в итоговую таблицу 8.3.

Таблица 8.2 – Сводный бланк для заполнения

№ п/п	Перечень дел	Продолжительность дела, ч	Исполнитель
1	Принятие и разработка конструктивных предложений по долгосрочному планированию деятельности фирмы, его сопоставление со стратегией фирмы	1,5	
2	Поездка на телевидение с целью размещения рекламы для клиентов в телеэфире. Детальное обсуждение пунктов контракта	2,0	
3	Работа с секретарем: обсуждение поступившей корреспонденции, дача распоряжений	0,5	
4	Одному из представителей фирмы необходимо поехать на компьютерные курсы и обсудить возможность обучения пяти работников фирмы на взаимовыгодных условиях в обмен на предоставление транспортных услуг	1,0	
5	Внутрифирменная инспекция. Проверка текущей деятельности всех работников фирмы, беседа на рабочих местах обо всех имеющихся проблемах с последующим составлением отчета	1,0	
6	Бухгалтер фирмы, молодая девушка, выходит замуж, и представителю фирмы необходимо прибыть на свадебную церемонию в ЗАГС к 16:00, чтобы поздравить новобрачных	2,0	
7	В фирму «Интертранс» прибывает комиссия из мэрии для проверки выполнения обязательств по аренде помещения. У фирмы имеется задолженность по уплате процентов за аренду за последние два месяца. Необходимо попытаться уладить эту проблему с наименьшими потерями	1,0	
8	На имя генерального директора поступило заявление об увольнении по собственному желанию. Фирме нужно постараться избежать потери ценного работника с большим опытом	0,5	
9	Согласование с клиентами заказов на перевозки. Текущее подписание договоров	3,0	
10	В «Интертранс» пришел клиент из фирмы «Север» с претензиями о нарушении сроков доставки груза. Проблемы возникли на пограничном пункте при пересечении границы из-за сбоя в электронной очереди, за что фирма ответственности не несет. Необходимо разъяснить ситуацию и по возможности не потерять клиента	1,5	
11	Совещание, посвященное текущей деятельности фирмы: выполнение плана, кадровые вопросы, подписание документов, обсуждение перспектив расширения деятельности фирмы	1,5	

Окончание таблицы 8.2

№ п/п	Перечень дел	Продолжительность дела, ч	Исполнитель
12	Беседа по поводу приема на работу	0,5	
13	Изучение информации с целью текущего анализа рынка. Сопоставление деятельности фирмы с деятельностью конкурентов	1,0	
14	В некоторых помещениях фирмы проводился капитальный ремонт, результаты которого необходимо проконтролировать	0,5	
15	В связи с тем, что в последнее время спрос на услуги перевозки несколько уменьшился, фирма решила заключить договор с крупным маркетинговым агентством «Process Group», чтобы повысить свою популярность. Необходимо провести предварительные переговоры	2,0	
16	Прием оригинал-макетов, выполненных за неделю, для отправки на размещение в изданиях	1,0	
17	Принять представителя компании «ДревСтрой» по поводу заключения договоров на перевозку в новом направлении (страны Скандинавии). Компания является постоянным клиентом, отношения между партнерами полуофициальные, поэтому подписание договора будет проходить в неформальной обстановке за обедом в одном из центральных ресторанов в 16:30	2,0	
18	Приемные часы по работе с персоналом	2,0	
19	Распределение работы внутри фирмы по созданию оригинал-макетов текущих заказов, непосредственные указания относительно времени их выполнения и формы	1,0	
20	В фирму пришел агент медицинского страхования, чтобы заключить договор о страховании всех сотрудников за счет фирмы. Обсуждение этого вопроса и подписание договора	1,0	

Таблица 8.3 – Итоговая таблица

Исполнитель	Дела №	Общая продолжительность дел
Гусев Андрей Владимирович		
Викторов Анатолий Алексеевич		
Попов Станислав Сергеевич		

Контрольные вопросы

- 1 Охарактеризуйте главную цель тайм-менеджмента.
- 2 Назовите основных «воров времени» и способы их преодоления.
- 3 В чем заключаются преимущества планирования рабочего времени.
- 4 Перечислите основные подходы к распределению задач.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 **Адизес, И.** Стили менеджмента – эффективные и неэффективные / И. Адизес. – М. : Альпина Паблишер, 2021. – 200 с.
- 2 **Анцулов, А. Я.** Конфликтология в схемах и комментариях : учеб. пособие / А. Я. Анцулов, С. В. Бакиановский. – 2-е изд., перераб. – СПб. : Питер, 2009. – 304 с.
- 3 **Афанасьев, М. Ю.** Прикладные задачи исследования операций : учеб. пособие / М. Ю. Афанасьев, К. А. Багриновский, В. М. Матюшок. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 352 с.
- 4 **Беляев, В. М.** Основы менеджмента на транспорте : учеб. для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности «Организация перевозок и управление на транспорте (автомобильный транспорт)» / В. М. Беляев, Л. Б. Миротин, А. К. Покровский. – М. : Академия, 2010. – 314 с.
- 5 **Бражников, М. А.** Методы принятия управленческих решений и моделирование промышленного производства : учеб. пособие / М. А. Бражников, И. В. Хорина, Р. А. Селиванова. – Самара : Самар. гос. техн. ун-т, 2012. – 100 с.
- 6 **Бражников, М. А.** Теория менеджмента : лабораторный практикум / М. А. Бражников. – Самара : Самар. гос. техн. ун-т, 2016. – 76 с.
- 7 **Глухов, В. В.** Математические методы и модели для менеджмента / В. В. Глухов, М. Д. Медников, С. Б. Коробко. – СПб. : Лань, 2000. – 480 с.
- 8 **Грабауров, В. А.** Менеджмент на транспорте : учеб. пособие / В. А. Грабауров. – Минск : Выш. шк., 2015. – 287 с.
- 9 **Иновационный менеджмент : практикум / М. А. Бичеев [и др.].** – Новосибирск : Изд-во СибАГС, 2008. – 176 с.
- 10 **Казанцев, А. К.** Основы менеджмента. Практикум : учеб. пособие / А. К. Казанцев, В. И. Малюк, Л. С. Серова. – 2-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 544 с.
- 11 **Калинин, С. И.** Тайм-менеджмент: Практикум по управлению временем / С. И. Калинин. – СПб. : Речь, 2006. – 371 с.
- 12 **Клепцова, Л. Н.** Менеджмент транспортного процесса : учеб. пособие / Л. Н. Клепцова. – Кемерово : КузГТУ, 2011. – 131 с.
- 13 **Корнийчук, С. А.** Автотранспорт на предприятии. Особенности организации и работы с кадрами / С. А. Корнийчук. – М. : Дашков и К, 2008. – 220 с.
- 14 **Лукичѳва, Л. И.** Управление организацией : учеб. пособие / Л. И. Лукичѳва ; под ред. Ю. П. Анискина. – 3-е изд., стер. – М. : Омега-Л, 2006. – 360 с.
- 15 **Орлов, А. И.** Менеджмент. Организационно-экономическое моделирование : учеб. пособие / А. И. Орлов. – Ростов н/Д : Феникс, 2009. – 475 с.
- 16 **Потапов, С. В.** Как управлять временем (с максимальной отдачей без спешки) : практическое руководство / С. В. Потапов. – М. : ЭКСМО-пресс, 2006. – 159 с.
- 17 **Слепенко, Е. А.** Управление техническими системами на автомобильном транспорте : методические указания по выполнению практических работ / Е. А. Слепенко. – Братск : БрГУ, 2007. – 75 с.
- 18 **Трофимова, Л. А.** Управленческие решения (методы принятия и реализации) : учеб. пособие / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. – СПб. : СПбГУЭФ, 2011. – 190 с.
- 19 **Цыренова, А. А.** Менеджмент : учеб.-метод. пособие / А. А. Цыренова. – Улан-Удѳ : Изд-во ВСГТУ, 2006. – 114 с.
- 20 **Чернова, Г. А.** Менеджмент на автомобильном транспорте : учеб. пособие / Г. А. Чернова, М. В. Великанова. – Волгоград : ВПИ (филиал) ВолгГТУ, 2017. – 104 с.

Учебное издание

ЛИСОГУРСКИЙ Олег Николаевич
КИЛОЧИЦКАЯ Марина Анатольевна

МЕНЕДЖМЕНТ НА ТРАНСПОРТЕ

Учебно-методическое пособие

Редактор *Я. В. Войтеховская*
Технический редактор *В. Н. Кучерова*

Подписано в печать .09.2022 г. Формат 60×84 1/16.
Бумага офсетная. Гарнитура Таймс. Печать на ризографе.
Усл. печ. л. 6,98. Уч.-изд. л. 7,33. Тираж 120 экз.
Зак. № 878 Изд. № 32

Издатель и полиграфическое исполнение:
Белорусский государственный университет транспорта.
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий

№ 1/361 от 13.06.2014.

№ 2/104 от 01.04.2014.

№ 3/1583 от 14.11.2017.

Ул. Кирова, 34, 246653, Гомель