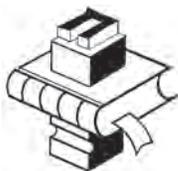


**Р. Г. Мумладзе**

---

# **Менеджмент**

*Учебное пособие*



Издательство «Палеотип»  
Москва, 2005

**УДК 338.242(075.8)**  
**ББК 65.290-2**  
**М91**

**Рецензенты:**

- А. О. Блинов*, доктор экономических наук, академик РАЕН, профессор кафедры социологии и общего менеджмента МГУ им. М. В. Ломоносова;  
*В. Б. Яковлев*, кандидат экономических наук, профессор кафедры информатики РГАЗУ.

**М91** **Мумладзе Р. Г. Менеджмент: Учебное пособие.** — М.: Издательство «Палеотип», 2005. — 176 с.

ISBN 5-94727-011-0  
ISBN 5-94798-096-7

В рыночной экономике особое место менеджмента обусловлено тем, что именно управление должно обеспечить связанность, интеграцию производственных и экономических процессов на предприятии с внутренней и внешней средой, конкурентоспособность бизнеса, адаптацию производства к требованиям рынка.

В соответствии с наметившейся специализацией в области менеджмента в пособии раскрывается содержание соответствующих прикладных видов знаний и деятельности.

Для студентов и преподавателей вузов и системы повышения квалификации, руководителей предприятий, практических работников, а также всех тех, кто интересуется современными проблемами управления фирмой (предприятием).

ISBN 5-94727-011-0  
ISBN 5-94798-096-7

© Р. Г. Мумладзе, 2005  
© Издательство «Палеотип», 2005

---

---

# ОГЛАВЛЕНИЕ

---

---

<b>Введение</b> .....	7
<b>Глава 1. Сущность и характерные черты современного менеджмента</b> .....	8
1.1. Методологические основы менеджмента .....	8
1.2. Цели, задачи и функции менеджмента .....	12
1.3. Системообразующие принципы управления .....	14
1.4. Технология управления .....	16
1.5. Инструментарий менеджера .....	22
<b>Вопросы для самоконтроля</b> .....	23
<b>Глава 2. Внешняя и внутренняя среда организации</b> .....	24
2.1. Внешняя среда организации .....	24
2.2. Внутренняя среда организации .....	29
<b>Вопросы для самоконтроля</b> .....	33
<b>Глава 3. Стратегическое планирование в системе менеджмента</b> .....	34
3.1. Что такое стратегия .....	34
3.2. Сущность, функции и роль стратегического планирования .....	35
3.3. Цели организации .....	37
3.4. Оценка и анализ внешней среды .....	40
3.5. Выбор стратегии .....	45

---

3.6. Реализация стратегии .....	46
3.7. Основные принципы планирования производства .....	48
<b>Вопросы для самоконтроля.....</b>	<b>54</b>
<b>Глава 4. Структура организации.....</b>	<b>55</b>
4.1. Признаки структуризации .....	55
4.2. Виды организационных структур .....	56
<b>Вопросы для самоконтроля.....</b>	<b>65</b>
<b>Глава 5. Мотивация и потребности.....</b>	<b>66</b>
5.1. Современные теории мотивации.....	67
5.2. Культура организации (пример) .....	70
5.3. Виды (категории) потребностей .....	72
5.4. Управление — это борьба за коллектив .....	75
<b>Вопросы для самоконтроля.....</b>	<b>76</b>
<b>Глава 6. Принятие решений .....</b>	<b>77</b>
6.1. Классификация управленческих решений .....	78
6.2. Факторы, влияющие на принятие решений .....	81
6.3. Модели принятия решений .....	83
6.4. Способы обдумывания проблем .....	85
6.5. Анализ управленческих решений .....	86
6.6. Прогнозирование управленческих решений .....	89
6.7. Методы принятия решений .....	95
<b>Вопросы для самоконтроля.....</b>	<b>98</b>
<b>Глава 7. Руководство.....</b>	<b>99</b>
7.1. Стиль работы руководителя .....	99
7.2. Оценка деловых качеств менеджера .....	105

---

7.3. Одежда руководителя.....	108
7.4. Оптимизация труда руководителей .....	113
<b>Вопросы для самоконтроля.....</b>	<b>118</b>
<b>Глава 8. Власть и партнерство .....</b>	<b>119</b>
8.1. Основы формирования коллектива .....	119
8.2. Руководство и власть .....	122
8.3. Личное влияние .....	126
<b>Вопросы для самоконтроля.....</b>	<b>128</b>
<b>Глава 9. Управление конфликтами .....</b>	<b>129</b>
9.1. Типы конфликтов.....	129
9.2. Причины возникновения конфликтов и их последствия .....	132
9.3. Методы разрешения конфликтов и снятия стрессов .....	140
<b>Вопросы для самоконтроля.....</b>	<b>146</b>
<b>Глава 10. Деловое общение .....</b>	<b>147</b>
10.1. Психологический портрет личности.....	147
10.2. Культура речи.....	156
10.3. Оценка личности в деловом общении .....	159
10.4. Взаимопонимание .....	161
<b>Вопросы для самоконтроля.....</b>	<b>163</b>
<b>Глава 11. Особенности менеджмента за рубежом .....</b>	<b>164</b>
11.1. Менеджмент в Японии .....	164
11.2. Менеджмент в США (на примере корпорации IBM).....	166

---

<b>11.3. Подготовка и повышение квалификации менеджеров на примере французских фирм .....</b>	<b>170</b>
<b>11.4. Финский опыт управления .....</b>	<b>174</b>
<b>Вопросы для самоконтроля.....</b>	<b>175</b>
<b>Литература.....</b>	<b>176</b>

---

---

## **ВВЕДЕНИЕ**

---

---

Менеджмент как явление в хозяйственной жизни общества возник в условиях успешного применения научных и инженерных знаний для повышения эффективности производства. В основе концепции менеджмента лежит предположение, что применение научного метода для построения и обеспечения деятельности коммерческих предприятий позволит повысить производительность организационных систем и обеспечить значительную экономию в развитии всех сфер жизнедеятельности. Нарастающий динамизм социально-экономической среды, быстрая смена поколений техники и технологий, изменение всего облика производств требуют адекватной скорости такого рода перемен, согласования не только видов деятельности, но и квалификации, и роли в производстве специалистов различных областей знаний, а также согласования научных методов, все энергичнее проникающих на производство из различных областей знаний: психологии, социологии, кибернетики, системотехники, информатики. Роль специалистов — интеграторов различных видов деятельности к условиям конкретного производства, специалистов, дающих энергетику и обеспечивающих целостность современной производственной деятельности, взяли на себя менеджеры. Успехи менеджмента как способа взаимодействия участников хозяйственной деятельности, как метода выполнения административной работы и осуществления власти принесли ему авторитет и способствовали распространению в мировой практике.

Менеджмент имеет свою внутреннюю логику развития, которая проявляется в его специализации. Появились такие виды менеджмента, как стратегический, инновационный, производственный. В особую отрасль деятельности выделились работа с потребителями, изучение и адаптация производства к требованиям рынка (маркетинг). Все большее значение для повышения результативности и экономичности производств приобретает уровень культуры хозяйственных организаций и работ с ее носителями — персоналом.

В соответствии с наметившейся специализацией в области менеджмента в данном учебном пособии раскрывается содержание соответствующих прикладных видов знаний и деятельности.

---

---

# ГЛАВА 1. СУЩНОСТЬ И ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

---

---

“На все, что сделал человек, всегда найдется человек, чтоб сделанное оценить”.

*Делакруа*

## 1.1. Методологические основы менеджмента

Менеджмент (от англ. management — управление, заведение, организация, руководство) является многозначным понятием: это и практика управления, и группа людей, осуществляющая руководство предприятием, и прикладная дисциплина, и область знаний. Но в основе этих понятий лежит представление о менеджменте как области систематизированных знаний, объединяющих приемы и технологии социологии, психологии, экономики, кибернетики, информатики, системотехники, что позволяет эффективно организовать социальное и технологическое взаимодействие участников производства.

К менеджеру предъявляется ряд требований. Он должен:

- 1) уметь понимать заказчика, сотрудников, клиентов, вообще понимать, что ему надо делать;
- 2) владеть понятийным мышлением, например, различать затруднения и проблемы, стандартные, критические, проблемные, кризисные ситуации;
- 3) знать технику рефлексивного анализа;
- 4) владеть целостным видением сферы деятельности и ее взаимосвязей с окружением;
- 5) уметь выделять процессы в сфере деятельности и мыслить, понимая суть процесса, а не отдельных действий;
- 6) обладать культурой критериального мышления;
- 7) уметь подходить к каждому событию с точки зрения стратегии общего развития производства;
- 8) видеть свою деятельность в разных масштабах — не только в масштабе конкретной ситуации, где имеется свой продукт и свой заверченный цикл действий, но и другого руководителя, чья деятельность либо встроена в данную, либо охватывает ее;
- 9) уметь предвидеть проблемы, критические ситуации.

Менеджер вынужден занимать интегрирующую позицию при восприятии производственных ситуаций и проблем, в то время как специалисты-предметники “видят” ситуацию через “фильтр” специальных знаний, например, знаний, которые дает экономическая наука, изучающая в основном экономическое поведение субъектов предпринимательства. Так, относительно субъектов экономической деятельности (физического лица, предприятия) принят ряд допущений, например, стабильность предпочтений, которые управляют выбором. Однако на практике принятые допущения подчас не выполняются, ибо выбор зачастую производится в силу традиций, эмоционального импульса или под воздействием других факторов.

При организации производственных процессов менеджер оперирует социальной информацией, которая, как и управление в целом, несет на себе глубокий след культурных, национальных, профессиональных и иных отношений, отпечаток интересов, потребностей и психологических особенностей как коллектива, так и общества, отношений, которые эта информация отражает и которые на эту информацию опираются. Социальная информация содержит две составляющие: во-первых, это накопленная, от поколения к поколению социально наследуемая и программирующая некоторые аспекты поведения генетическая информация; во-вторых, это социологическая составляющая, циркулирующая внутри одного поколения.

Каждый вид деятельности имеет свою систему правил, норм, закономерностей, т. е. свою методологию осуществления. Отметим, что это нормы — социально формируемые образцы, модели отношений субъектов деятельности, признанные профессиональным сообществом, в рамках которого осуществляется деятельность.

Воспроизводство норм, образцов является одной из основных движущих сил социализации. “Любое общество спаяно властью примера, образца... неослабная тяга к образцам — живое начало общества и основа всего социального... Способность черпать вдохновение в совершенстве, покоряться архетипу есть психическая функция человека, ибо она дает возможность развиваться”.

Менеджмент как понятие и как область знаний, которая оформилась в самостоятельную дисциплину, стал формироваться в 30-е годы. Тогда же появилась соответствующая профессия, а социальный слой населения, занимающийся менеджментом, стал влиятельной общественной силой.

В XX в. выделяют несколько этапов развития менеджмента как области знаний, и каждый этап насыщал и расширял спектр идей организации и управления жизнедеятельности.

*1-й этап (начало века)* — “тейлоризм”: основной методологический принцип — перенесение идей инженерных наук на управление в низовом производственном звене;

*2-й этап (20-е годы)* — построение формальных организационных структур и систем;

*3-й этап (40-е годы)* — упор на “человеческие отношения”; использование социологии и психологии в управлении;

*4-й этап (50—60-е годы)* — внедрение количественных оценок при обосновании решений; использование кибернетики, теории систем и ЭВМ в управлении;

*5-й этап (70-е годы)* — новый подход к организации как открытой системе, которая приспосабливается к внешней среде;

*6-й этап (80-е годы)* — этап развития “организационной культуры” как мощного инструмента управления (особенно эффективно в Японии); культуру по силе воздействия на людей поднимают до уровня организации как управленческого инструмента.

В 90-х годах проявились новые тенденции в развитии менеджмента: новая волна здорового технократизма (“технологизм”); демократическое, партисипативное управление (главное во взаимодействии — сотрудничество); глобализация менеджериализма.

Рассматривая менеджмент как новую научную дисциплину и одновременно сферу деятельности, необходимо уточнить понятие “методология”. Оно имеет несколько значений, например, учение о средствах и методах деятельности, учение о принципах построения и формах познания и др. Для менеджмента, как мы уже отметили, конструктивное понимание методологии состоит в представлении о ней как о взаимосвязанной совокупности правил, норм, закономерностей.

Известно, что освоение новых норм легче всего осуществляется через лидера социальной группы, коллектива. Лидеру группа позволяет отступать от сложившихся групповых норм и даже создавать новые нормы. С учетом этого организационно-управленческую деятельность можно рассматривать как один из наиболее эффективных каналов создания, применения и модификации норм деятельности. Эти нормы управленческой деятельности имеют определенную направленность: цель, план, программа, проект, технология, метод, принцип. Менеджеру необходимо различать, какие же из этих норм имеют к нему и к его деятельности непосредственное отношение, и формировать устойчивую взаимосвязанную их систему, которая и составит его методологическую базу, систему знаний, сформирует стиль управления.

Так как норма выражает постоянство полезных, приспособленных к ситуации элементов деятельности, то она гарантирует воспроизводимость результатов. Поэтому к норме надо под-

ходить как к составляющей, которая рационализирует деятельность.

Важный параметр нормы — диапазон ее действия. Он определяется, во-первых, множеством субъектов деятельности, которые ее осуществляют и поддерживают, и, во-вторых, множеством конфигураций ситуаций, на которые она распространяется. Диапазон действия многих норм составляет жизненный цикл метода, технологии, отрасли деятельности, где они воспроизводятся при реализации производственных процессов.

В качестве примера можно привести различие между структурообразующими систему управления нормами таких областей управленческой деятельности, как непосредственно управление (менеджмент), руководство и правление (рис. 1). Каждая из этих областей регулирования деятельности имеет свои нормы, сферу применения. Напомним, что деятельность в социально-экономическом контексте — это взаимодействие индивидов, социальных групп, хозяйственных организаций между собой или с предметами окружающего мира, целостность которому придают осознанные цели.

По признаку отношения субъекта деятельности к действительности различают два типа деятельности: предметная деятельность, когда действительность выступает в форме объекта, и коммуникативная деятельность, когда действительность



**Рис. 1.** Примеры системообразующих норм, порождающих взаимоотношения в системе управления

выступает в форме субъекта. Отсюда различие норм предметной деятельности и норм общения, коммуникации.

Предметная деятельность, как правило, предопределяется применяемым оборудованием и технологическими регламентами, которые являются материальными носителями методологии предметной деятельности от одной профессиональной группы, например, разработчиков технологии, к другой группе. Это одна ветвь взаимодействия субъектов деятельности. Другая ветвь — это коммуникация субъектов деятельности, включая такие каналы, как законодательство, профессиональное образование, средства массовой информации.

Упрощенно можно принять, что эти две ветви взаимодействия и соответствующие им нормы (нормы предметной деятельности и нормы коммуникации, или технологические и социальные нормы) образуют целостную систему норм, методологию, на основе которой осуществляются процессы регулирования в экономике.

В деятельности менеджера методология создается при его взаимодействии с определенным видом проблемных ситуаций, возникающих в области пересечения траектории эволюции среды, окружающей конкретное предприятие, и траектории развития применяемой им технологии, способа действий и поведения.

Роль индикатора необходимости изменения методологии выполняет проблемная ситуация, возникающая при несоответствии применяемой системы норм методологии к новой ситуации. Возникающие проблемы можно рассматривать как сигналы обратной связи, как предупреждения о необходимости обновления способа действий или поведения.

На уровне предприятия, фирмы признаком необходимости принятия решения о модификации методологии служит ситуация, когда хозяйственный субъект обнаруживает ограниченность применяемых им ранее способов решения проблем производства, когда количество проблем начинает расти быстрее, чем они решаются.

## **1.2. Цели, задачи и функции менеджмента**

“Нет ничего более легкого, чем быть занятым, и нет ничего более трудного, чем быть результативным”.

*Ален Маккензи*

Основное содержание менеджмента как управленческой деятельности можно представить в виде комплекса следующих операций:

- ◆ формирование заказа на деятельность фирмы;
- ◆ определение целей и структурирование пространства деятельности, включая формирование программы действий;
- ◆ организация исполнения, измерений и контроля за ходом продвижения к цели;
- ◆ создание условий для эффективной работы сотрудников;
- ◆ анализ полученных результатов с учетом изменений внешней среды.

Все эти управленческие операции относятся к сложным видам деятельности и предполагают наличие у менеджера определенных качеств, специальных знаний и умений, навыков оперирования социальной информацией.

В центре внимания менеджера — *своевременное выявление и разрешение проблемных ситуаций*, вызываемых изменениями внутри и вне организации. Разрешить проблемную ситуацию — значит вовремя выявить проблему (затруднение, возмущающее желаемый ход процесса), определить источник, породивший проблему, и найти способ действий, чтобы сохранить целостность предприятия и обеспечить его дальнейшее развитие за счет получения дополнительных возможностей: экономических (доход, прибыль), социальных (рост социального статуса), технологических и др.

Основные **цели менеджмента**:

- ◆ сориентировать субъектов деятельности на удовлетворение потребностей рынка или на создание новых потребностей и рынков;
- ◆ организовать социальные и технологические процессы, обеспечивающие достижение целей, придать им целостность и синхронность.

Целостность предприятию придают:

1) цели, адекватные возможностям субъекта деятельности и ситуации; эти цели рассматриваются как базис организации деятельности;

2) опора при построении пространства деятельности на законы и закономерности — социальные и технологические;

3) стратегическое видение эволюции внешней среды и места в ней субъекта деятельности.

Для достижения перечисленных целей требуется выполнение следующих трех задач:

во-первых, создание работоспособной и результативно действующей системы из компонентов и ресурсов предприятия;

во-вторых, постоянная работа с персоналом, клиентами и потребителями;

в-третьих, анализ и оценка информации о деятельности предприятия и эволюции внешней среды.

Управление, представленное **в виде процесса**, — это последовательность взаимосвязанных действий относительно самостоятельных специфических видов деятельности, например, прогнозирование, планирование, организация исполнения, контроль. Каждый из названных видов управленческой деятельности, в свою очередь, также является процессом. Эти особые виды управленческой деятельности, относительно автономные участки единого процесса управления называются **функциями управления**. На предприятиях такая специализация видов управленческого труда часто организационно оформляется в отдельные подразделения, например, плановый отдел, сектор координации, группу системного анализа. Функции управления применяются к любому объекту управления и его составляющим. Каждый менеджер на практике в том или ином виде осуществляет некоторый набор функций управления в сфере своих полномочий.

### 1.3. Системообразующие принципы управления

“После того, как вы научитесь организовывать свой труд, все остальное, чему вам предстоит научиться в области управления, будет казаться детской забавой”.

*А. Б. Осборн*

Системообразование происходит в проблемной, методологической ситуации, когда субъект деятельности, встретив затруднение, препятствие, не может преодолеть его прежними способами деятельности или его действия неэффективны, не дают желаемого результата.

При формировании системы управления опираются на следующие базовые принципы, которые в основном и образуют содержание менеджмента:

- ◆ целостное видение контуров (циклов) управления: контуры такого видения проектируются от формирования и понимания социального заказа на деятельность фирмы до его удовлетворения (производственный, коммерческий цикл); при этом необходимо стратегическое видение эволюции базовых производственных процессов предприятия в масштабе нескольких коммерческих циклов и с учетом перехода на новые виды продукции;

- ◆ структурирование пространства деятельности в условиях согласования: требований социального заказа, имеющихся

возможностей и характеристик внешней по отношению к фирме среды;

- ◆ разработка и реализация результативной, а также экономической программы действий;
- ◆ обеспечение измерений, оценок и контроля за ходом продвижения к цели;
- ◆ анализ результатов действий, ресурсов, ситуаций и проблем;
- ◆ создание условий для эффективной работы сотрудников, причем здесь уже речь идет о такой работе, которая приносит удовлетворение, выполняется с удовольствием, а у окошка кассы не вызывает чувства унижения;
- ◆ ориентация на предпринимательство.

Предпринимательство рассматривается как один из наиболее актуальных в современных условиях принципов менеджмента.

В основе предпринимательства лежит стратегия экономического развития, создания новых рабочих мест и технологического совершенствования производства.

Предприниматели берут на себя риск создания новых предприятий, новых товаров, внедрения изобретений, создания новых потребностей и рынков.

В мотивации предпринимателей кроется сильное стремление повысить свой экономический и социальный статус независимо от того, полезна их деятельность обществу или нет. Поэтому предпринимательство может быть как производительным и полезным обществу, так и непроизводительным и даже разрушительным для общества. Важнейшую роль в поддержке предпринимательской активности в жизнедеятельности общества играет государственная политика, регулирующая сферы интенсивного предпринимательства различными средствами.

Мотивы предпринимательства существенно зависят от того, насколько различает субъект деятельности возможности появления плодотворного ресурса или идей в ситуации неопределенности, а также от той степени, в которой возникающая при этом социальная ценность может быть обращена в личную выгоду.

Известно, что есть три основных способа преодоления ситуации неопределенности:

- ◆ уход из ситуации и “мусор под коврик”;
- ◆ пассивное пребывание в ситуации, преодоление вызванных ею стрессов (табакокурение, пьянство, наркомания и др.), лечение болезней;
- ◆ попытка изменить ситуацию разными путями, например, сменить местожительство, “убрать нехорошего”, осуществить

предпринимательские действия или инновацию в целях изменения своего социального, экономического или политического статуса.

Предприниматель постоянно пребывает в поисках изменений, реагирует на них и использует как возможность развития или извлечения личной выгоды. Изменения являются исходным материалом для предпринимателя, чтобы подготовить нововведение: социальное, экономическое, техническое.

Чтобы нововведение стало источником дохода, оно должно:

- 1) иметь социальную ценность;
- 2) обладать определенным иммунитетом от копирования;
- 3) быть защищенным от расхищения, например, законом,

который устанавливает права собственности на результаты интеллектуальной деятельности (открытия, изобретения, полезные модели).

Следовательно, предпринимательская активность будет высокой в условиях, где существует сильный защитный механизм; где есть личная выгода (независимо от социальной значимости деятельности); где есть возможность перераспределять ресурсы; наконец, где предприниматель способен перераспределять ресурсы и управлять проектами.

Особенности эффективно работающей предпринимательской фирмы проявляются в новизне подхода к избранной сфере деятельности, нацеленности на поиск возможностей и в умелом использовании изменений.

## 1.4. Технология управления

“Управлять — значит вести предприятие к его цели, извлекая максимум возможности из имеющихся ресурсов”.

А. Файоль

Процесс управления состоит из множества *взаимодействий* (социальных и технологических) *составляющих производства*, образующих единство аспектов (организационного, социального, экономического); множества взаимодействующих функций (планирование, организация, мотивация, контроль) и элементов (персонал, технические средства, документы).

Под *технологией управления* понимается упорядоченная совокупность процедур организации и координации, выполняемая руководителем (органом управления) для достижения по-

ставленных целей и характеризующаяся целостностью в смысле выполнения полного взаимосвязанного комплекса функций по отношению к управляемому процессу и его составляющим. Выполнение всех функций образует завершённый цикл событий по организации и выполнению управляемого процесса.

Менеджер должен уметь мысленно представить и стратегически “разглядеть” цикл управления при принятии решений. Это одно из необходимых умений менеджера.

**Цикл событий процесса управления** начинается с понимания социального заказа на деятельность фирмы, а заканчивается анализом результатов и последствий деятельности (рис. 2).



**Рис. 2.** Цикл основных событий процесса управления

На рис. 2 показан *минимальный набор событий*, в результате которых формируются основные нормы деятельности менеджера: цель; программа (проект, план); система, реализующая программу деятельности (организационная структура и распределение полномочий); собственно деятельность по достижению цели (технология); анализ деятельности и ее результатов (методы, принципы); препятствия, проблемы; контур управления.

В зависимости от ситуации и масштабов управляемого процесса эти события могут происходить в течение дня, несколь-

ких месяцев, лет; в каждом событии может участвовать один менеджер или тысячи специалистов и, соответственно, тысячи единиц оборудования с соответствующим объемом затрат.

**Понимание заказа.** Содержание социального заказа на конкретную деятельность организации определяется сложившейся ситуацией на местном, региональном или мировом рынках; познанными закономерностями развития социальных и технологических процессов, например, циклами деловой конъюнктуры в экономике; позицией менеджера или органа управления по отношению к участникам деятельности и внешней среде.

Оформляется социальный заказ как роль (миссия) организации в системе разделения труда, жизнедеятельности общества, как стратегия, политика, концепция или цель деятельности хозяйствующей организации.

**Стратегия** рассматривается как детально проработанное действие менеджмента, направленное на осуществление своей роли во внешней среде; как декларируемый способ настройки и реакции организации на события, происходящие в окружающем ее пространстве, как “запланированная маневренность”. С помощью стратегии фирма пытается извлечь преимущества и пользу из своего окружения.

Значение стратегии и тактики в управлении можно проиллюстрировать таким сравнением: если размышление над конкретной проблемой и ее решение имеют тактический характер, то умение размышлять и решать проблемы — стратегический.

Для среднего и нижнего звена управления понимание заказа чаще всего связано с осознанием требований конкретного клиента, заказчика, потребителя на продукцию или услугу.

**Целеполагание.** Завершающим шагом понимания социального заказа является формирование *цели деятельности*. Понятие “цель” можно рассматривать на философском, методологическом, методическом (инструментальном) и житейском уровнях.

Понятие “цель” с точки зрения философии характеризует способность человека, опираясь на собственное мышление, предвосхищать результаты деятельности или поведения.

Понятие “цель” с точки зрения методологии — это осознанная потребность.

Методологическое значение понятия “цель” принципиально важно для руководителя, так как навязанные извне цели, неосознанные субъектом деятельности, например, персоналом, не могут привести к желаемому результату, так как нет основы для рационального, осознанного поведения.

**Структуризация пространства деятельности (планирование).** Социальный заказ, преобразованный в конкретную цель, должен быть развернут менеджером в технологичес-

ки и социально организованные действия. Для этого применяются различные способы моделирования будущей деятельности — мысленное представление в памяти без фиксации в документации, имитация на компьютерах и др. Такое моделирование, как правило, оформляется в виде программ (рго-грамма: вперед пишу), проектов, планов, протоколов о намерениях и др.

Программа деятельности — это утвержденный руководителем документ, содержащий комплекс заданий, мероприятий, взаимоувязанных по исполнителям, ресурсам и срокам выполнения. Как правило, задания относятся к разным сферам деятельности: научной, проектной, конструкторской, строительной, производственной, бытовой. Таким образом, программа — это модель, отображение в документе процесса решения проблемы, с которой оперируют менеджер и все участники инновационного процесса при согласовании своих действий.

Каждая программа детализируется на составляющие, которые имеют меньший масштаб и длительность. Это проекты программы. Каждый проект программы имеет планы, т. е. проекцию программы на какую-то из координат пространства деятельности: подготовку кадров, финансирование, исследования и разработки, сбыт и др.

Моделирование будущей деятельности требует от руководителя умения детализировать желаемый результат в виде последовательности процессов преобразования исходного сырья в продукцию (базовый и вспомогательные технологические процессы), а также группировать эти процессы в структурные блоки и устанавливать рациональные связи между ними.

Структурирование пространства деятельности позволяет менеджеру “видеть” в масштабе своего уровня управления, насколько достижим желаемый результат в виде продукции или услуги.

Для достижения целей наиболее эффективным способом необходимо структурирование организации, т. е. выделение таких ее технологических составляющих (подразделений, уровней управления), которые соответствующим образом логически упорядочены. Логика упорядочения задают все предшествующие события цикла управления, оформленные как миссия, стратегия, цель и план деятельности, поэтому при их пересмотре, изменении необходимо заново моделировать пространство деятельности.

Процесс моделирования будущей деятельности позволяет выявить потенциально возможные препятствия, проблемы, продумать варианты их преодоления.

**Формирование системы, реализующей план.** Распространенное представление о системе как взаимоувязанной сово-

купности элементов больше подходит для исполнителей, пассивных участников производства.

Но для менеджера особенно важно собственное представление о системе, где прежде всего выделяется конструктор системы, т. е. субъект деятельности, и правила, отношения, в соответствии с которыми выделена во внешней среде и сформирована система. Другими словами, система — это способ видения мира и, следовательно, она может быть организована в различных конфигурациях — в зависимости от мировоззренческой позиции ее конструктора, его социального статуса, знаний и умений.

Целевая структура оформляется, как правило, в виде дерева целей, в корне которого находится социальный заказ — цель деятельности предприятия.

Сформировать систему — значит институализировать цели организации, юридически организационно закрепить упорядоченные, например, по критериям продуктивности или экономичности, технологические и социальные отношения между участниками деятельности. Упорядочение отношений должно способствовать эффективному преобразованию исходного сырья в продукцию в соответствии с возможностями участников в условиях конкретной внешней среды.

**Организационное проектирование.** В силу развитой, глубокой специализации вещественно-энергетических и информационных технологий упорядоченная цепь технологических и соответственно социальных технологий, как правило, очень длинна, поэтому возможности одного человека по ее регулированию по всей длине ограничены. Решение проблемы лежит в плоскости объединения технологических звеньев в группы, каждая группа организационно или юридически закрепляется за специалистами (подразделением) и соответственно руководителем.

Критериями такого объединения могут служить:

- ◆ размер вклада конкретного вида деятельности в конечный результат фирмы;
- ◆ значимость, роль конкретного вида деятельности; соподчиненность процессов какой-то производственной функции или задаче;
- ◆ однородность процедур, операций и др.

Структура организации должна удовлетворять ряду требований. Она должна:

- ◆ быть понятной сотрудникам, чтобы каждый из них знал, куда обращаться за информацией; к кому обратиться в необходимых случаях за решением; от кого можно ожидать помощи;
- ◆ ориентировать внимание сотрудников на результаты работы предприятия в целом;

- ◆ оказывать содействие самоопределению, самоконтролю и мотивации сотрудников;
- ◆ способствовать процессам принятия решений, а не затруднять их; быть экономичной, чтобы затраты на учет, контроль и организацию взаимодействий были минимальны;
- ◆ быть открытой для проникновения новых идей и готовой к переходу на новые виды деятельности;
- ◆ сочетать гибкость при адаптации к новым условиям при самообновлении и устойчивость во времени;
- ◆ способствовать развитию персонала, выявлению будущих лидеров производства.

**Реализация программы. Мотивация деятельности.** Среди множества событий, происходящих в ходе реализации программы (плана), важное значение для руководителя имеют мотивация деятельности и контроль за ходом выполнения работ.

**Мотивация** — это процесс побуждения себя и других к эффективной деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Возможный спектр мотивов деятельности достаточно широк: жизненные потребности; стремление к повышению благосостояния, успеху, более высокому положению в обществе, славе; получение удовольствия от проявления своих способностей; желание самореализоваться, служить идее, какому-то авторитету, партии.

**Контроль.** Основное содержание контроля состоит в выполнении трех видов работ:

- ◆ разработка нормативов (шкал) для измерения результатов;
- ◆ проведение измерений;
- ◆ выполнение корректирующих действий.

В фокусе внимания предпринимательского менеджмента находятся показатели эффективности, результативности и экономичности.

**Анализ.** Проведение анализа деятельности предприятия (подразделения) замыкает цикл процесса управления. Собственно анализ представляет собой систематически проводимую руководителем процедуру, функцию управления. Она логически завершает каждый микро- и макроцикл управления, позволяет выявить изменения, препятствия, проблемы.

Руководитель осуществляет различные виды анализа или участвует в них: это анализ результатов деятельности, издержек производства, отношений между подразделениями, эффективности технологий и оборудования, действенности планов, уровня цен, финансовых возможностей, информационных потоков и др.

Основные результаты анализа: определение сил, воздействующих на организацию или подразделение, проблем, препятствий, трудностей в деятельности; характеристика деятельности организации.

Замкнутый цикл событий процесса управления на каждом шагу, каждом этапе поддерживается главной технологической процедурой и умением руководителя принимать решения.

## 1.5. Инструментарий менеджера

“Высокий совет благородных мудрецов существует лишь в мозгу учителя и поэтому бесполезно напомнить иногда о правде”.

*С. Н. Паркинсон*

Инструментарий менеджера составляет достаточно обширный набор средств, с помощью которых он взаимодействует с персоналом, клиентами, потребителями, информацией, которая является важнейшим ресурсом менеджера.

Рассмотрим три основных средства обработки информации.

Под информацией понимается специальная подборка данных, характеризующих определенную проблему, процесс или объект. Исходным материалом для информации являются данные, т. е. зарегистрированные результаты статистических наблюдений, сведения, факты, прогнозы, мнения, гипотезы, данные, помещенные на машинные носители, как правило, представлены в виде базы данных, т. е. набора файлов, взаимосвязанных по различным признакам.

Информация наилучшим образом обеспечивает процесс управления, если она соответствует следующим критериям: существенна для рассматриваемого вопроса, достоверна, своевременна, избыточна; особенно важным критерием является полнота информации. В современном производстве используются разнообразные информационные технологии:

- ◆ коммерческие информационные системы, обрабатывающие текущие потоки данных о деловых операциях потребителей, поставщиков, клиентов, например, данные об объеме продаж, зарплате, товарных запасах;

- ◆ офисные, обеспечивающие выполнение ежедневных операций конторских служащих, например, подготовка документов, рассылок, таблиц, графиков;

- ◆ системы автоматизированного проектирования и производства, поддерживающие деятельность конструкторов, инженеров, архитекторов, технологов;
- ◆ информационно-поисковые системы для составления периодических отчетов, аналитических справок по заранее заданной форме или по разовым запросам;
- ◆ экспертные системы, поддерживающие процессы принятия решений менеджерами по определенным проблемам;
- ◆ рабочие станции, объединяющие достоинства мини-компьютера с удобствами настольного микрокомпьютера. Используются дизайнерами, инженерами и специалистами, которым необходимо быстрое действие в сочетании с широкими графическими возможностями, например, в системах автоматизированного проектирования;
- ◆ электронные таблицы — комплекс программ, формирующих и обрабатывающих данные в виде прямоугольной матрицы. Ячейки матрицы могут содержать число, формулу, текст. Использование электронных таблиц позволяет быстро проводить многовариантные расчеты и обновлять результаты вычислений при изменении исходных данных;
- ◆ настольные издательские системы, подготавливающие документы посредством компьютерного набора и средств обработки графических изображений.

## **Вопросы для самоконтроля**

1. С какого времени менеджмент стал выделяться в особый вид деятельности? Назовите этапы развития менеджмента.
2. Что лежит в основе представления о менеджменте?
3. В чем состоит основное содержание деятельности менеджера?
4. Назовите цели и задачи менеджмента.
5. Как вы понимаете предпринимательство?
6. Перечислите основные события цикла управления.
7. Ваши представления о целях фирмы?
8. Раскройте содержание функции контроля.
9. Каковы основные экономические показатели предпринимательского менеджмента?
10. В чем вы видите различие между данными и информацией?
11. Какие виды информационных технологий вы знаете? Какими практически пользовались?

---

---

## **ГЛАВА 2. ВНЕШНЯЯ И ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ**

---

---

“Черепаша остается на месте, пока не высунет голову из-под панциря”.

*Дж. Стайнбрэннер*

### **2.1. Внешняя среда организации**

В науке об управлении представление о значении внешнего окружения и необходимости учитывать силы, внешние по отношению к организации, появилось в конце 50-х годов. Это стало одним из важнейших вкладов в науку, поскольку подчеркивалась необходимость для руководителя рассматривать свою организацию как целостность, состоящую из взаимосвязанных частей, в свою очередь имеющую тесные связи с внешним миром (рис. 3). “Внешнее окружение организации все больше становится источником проблем для современных руководителей. По сути дела, руководители самых важных для общества организаций — деловых, образовательных, государственных — под влиянием недавних событий в мире были вынуждены сосредоточить внимание на быстро изменяющейся среде и ее воздействиях на внутреннее строение организации”, — пишет Элвар Элбинг. Сегодня изменения во внешнем мире заставили обратить на внешнюю среду больше внимания, чем когда-либо.

Но даже если бы изменения были незначительны, руководителям все равно нужно было бы учитывать среду, так как любая организация как открытая система зависит от поставок ресурсов, энергии, кадров и потребителей. Организации ведут себя подобно биологическим организмам. Только те организмы, которые сумели приспособиться в данной среде, эволюционировать, смогли выжить. И организации вынуждены приспосабливаться к своей среде, чтобы выжить и сохранить эффективность, причем изменения в организации должны происходить достаточно быстро, чтобы она не оказалась в числе исчезнувших.

Однако учесть все факторы внешней среды чрезвычайно трудно. Поэтому руководство должно ограничиться только теми

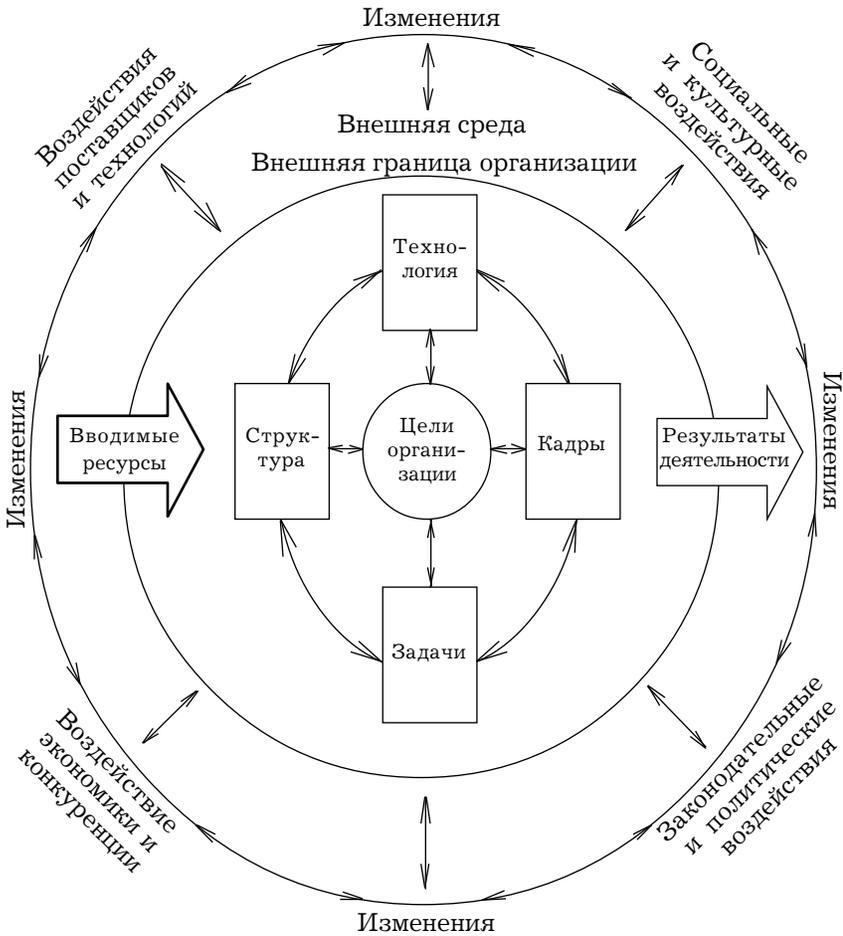


Рис. 3. Внешняя среда организации

аспектами внешнего окружения, от которых зависит успех организации.

Например, американские менеджеры уделяют внимание потребителям, конкурентам, правительственным учреждениям, поставщикам, финансовым организациям и источникам трудовых ресурсов, т. е. такому внешнему окружению, которое релевантно по отношению к операциям организации.

Внешнюю среду можно разделить на два вида (рис. 4): *среду прямого воздействия*, куда входят поставщики, материалы (сырье), капитал, трудовые ресурсы, законы и госорганы, по-

требители, конкуренты; и *среду косвенного воздействия*, куда входят технология, состояние экономики, социокультурная среда, политическая сфера, отношения с населением и международное окружение. Поставщики непосредственно влияют на деятельность фирмы качеством своих товаров, вкладываемыми средствами; трудовые ресурсы определяют уровень кадрового потенциала; законы регулируют деятельность фирм; конкуренты мешают реализации продукции — все это активно сказывается на деятельности предприятий.

Среда косвенного воздействия не оказывает такого заметного влияния на проведение операций фирмы. Например, изменение технологии на мировом уровне привело к замене ручного труда механизированным, и те кто не успел этого сделать, оказались в проигрыше.

Если ухудшается экономическая обстановка, банк ужесточает условия получения кредита. Появление слухов, изменение общественного отношения к фирме может привести к отрицательным, необратимым последствиям внутри фирмы, скажем, к оттоку кадров. Если организация начинает вести свои дела за пределами страны, то не учитывать международное окружение она не может. Например, торговля с ЮАР, как бы она ни была выгодна, для многих фирм казалась опасным мероприятием из-за общественного давления, вызванного политикой апартеида. Пытаясь проникнуть на японский рынок косметики, американские фирмы потерпели неудачу, так как не учли сложившееся там отношение к косметике Запада как “уродующей человека”, и т. п.

Не менее важный фактор — *взаимосвязанность факторов внешней среды*. Это тот уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Например, снижение поставок нефти в 70-х годах в Америку под влиянием политических установок других стран оказало сильное воздействие на общее состояние экономики США: рост цен на нефтепродукты повлек за собой повышение цен почти на все товары.

Фактор взаимосвязанности имеет особенное значение для мирового рынка. Согласно Р. Рейчу “земной шар быстро превращается в единый рынок. Товары становятся все дешевле, независимо от национальных границ”.

Таким же значимым фактором является *сложность внешней среды*, которая определяется числом факторов, на которые организация должна реагировать, а также уровнем вариантности каждого фактора. Для каждой организации существуют свои факторы, на которые она должна соответствующим образом реагировать. Например, для государственных школ ранее не

учитывались изменения в стоимости электроэнергии, воды и тепла, канцелярских и хозяйственных товаров, так как существовал порядок автоматического дополнительного финансирования государством, напротив, частные школы таких доплат не получали. Поэтому решения, требующие дополнительных затрат, легче было принимать в системе государственных предприятий.

Третьим фактором считается *подвижность среды* — это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Многие исследователи считают, что в настоящее время окружение организаций изменяется с нарастающей скоростью. Особенно это проявляется сегодня в России в связи с резкими изменениями политической структуры общества. Поэтому для руководителя фирмы важно постоянно быть в курсе всей информации, чтобы своевременно реагировать на соответствующие изменения в окружающей среде.

Четвертый фактор — *неопределенность внешней среды*. Этот фактор является функцией количества информации, которой располагает организация по поводу конкретного фактора, а также функцией уверенности в этой информации. Если информации мало или есть сомнения в ее точности, среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация и есть основания считать ее надежной.

Поскольку бизнес становится все более глобальным занятием, постольку требуется все больше информации, но при этом уверенность в ней снижается. Чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения.

Многие фирмы сегодня занимаются международным бизнесом. Но в каждой стране свои факторы, свои особенности, связанные с жизнедеятельностью страны.

Условия существования фирм становятся все сложнее, поэтому усложняются их деятельность и принятие решений. Однако предприятия стремятся проникнуть на международные рынки разными путями: с помощью экспорта товаров и услуг, лицензирования, организации совместных предприятий, прямых капиталовложений, организации многонациональных корпораций.

*Экспорт* связан с завозом товара, созданием посреднической фирмы, экспортного отдела.

*Лицензирование* представляет собой продажу лицензии на производство продукции иностранной фирме или государству.

*Совместные предприятия* — это ряд частных компаний, организуемых в разных странах или государствах, которые вкла-

## Среда прямого воздействия



## Среда косвенного воздействия

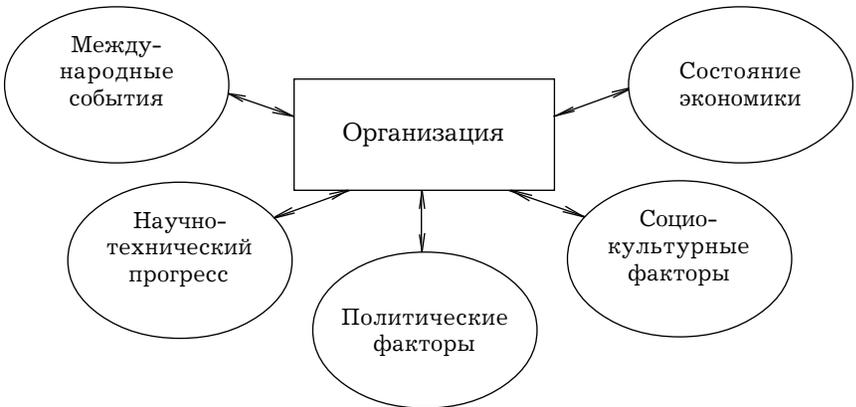


Рис. 4. Внешнее окружение

дывают средства в производственные мощности совместного предприятия и получают прибыль в зависимости от доли каждого в нем.

*Прямые капиталовложения* осуществляются в том случае, когда руководство предприятия решает выпускать свою продукцию за рубежом и при этом сохраняет полный контроль над производством.

*Многонациональные корпорации* создаются с целью владения и управления предприятиями в других странах.

Чтобы успешно проникнуть на международные рынки со своими услугами и продукцией, руководители должны хорошо чувствовать действие факторов международной среды: во-первых, культуру — господствующую в обществе систему ценностей, верований, обычаев и установок, влияние которой сказывается на стиле повседневной жизни; во-вторых, экономику — анализ экономических процессов в стране дает возможность принимать эффективные решения, в том числе и в области планирования работы, а для этого надо знать уровень зарплаты, например, в отрасли, транспортные расходы, обменный курс, уровень инфляции, ставки банковского процента, качество и размеры природных ресурсов, уровень развития технологии, уровень грамотности населения, его численность и т. п.; в-третьих, политическую обстановку — при сильной напряженности может быть нарушен процесс производства или сбыта; в-четвертых, законы и госрегулирование, так как незнание их может привести не только к ликвидации предприятия, но и к уголовной ответственности. Например, в США взятки стоят вне закона, а в ФРГ, Англии и Франции, наоборот, вычитаются из облагаемых налогом сумм. Вся эта информация крайне необходима руководителю, так как в этом кроется успех его выхода на международный рынок.

## 2.2. Внутренняя среда организации

“Если за работу отвечают более одного человека, виновного не найти”.

*Мерфи*

Организация представляет собой систему, состоящую из многочисленных взаимозависимых частей, тесно соприкасающихся с внешним миром. Части внутри организации называют внутренними переменными.

*Внутренние переменные* — это ситуационные факторы внутри организации, которые в основном представляют собой результат управленческой деятельности. Основного внимания руководства в организации требуют такие переменные, как цели, структура, технология и люди.

Организация рассматривается как группа людей, имеющих общую цель. “Цель — это очередная высота, которую необходимо фирме взять с боем” (из заповедей американской фирмы IBM, о которой речь пойдет далее), или конечный результат, к которому стремится вся группа. Цель обычно разрабатывает

руководство, которое и сообщает о ней членам группы. Цель дает возможность всем знать, к чему надо стремиться, она представляет мощный механизм координирования.

У организации могут быть различные цели: у одних — получение прибыли, у других — сокращение затрат, но во всех случаях все решения руководства пронизаны той ориентацией, которую определяет цель организации.

В подразделениях организации тоже имеются свои цели, которые определились согласно способу и характеру их деятельности, однако все они подчинены единой цели, поставленной перед организацией. В случае расхождения целей подразделений и конечной цели предприятия деятельность менеджеров усложняется и возможен развал предприятия.

Необходимо различать цели и задачи. *Задача* — это предписанная коллективу работа, которая должна быть выполнена в определенные сроки. Задачи на производстве предписываются не работнику, а должности. Считается, что если задача будет выполнена точно в срок, то организация будет действовать успешно. Таким образом, задача — это часть общей цели и выполнение всех задач приведет к выполнению поставленной цели.

Поэтому хорошо поставленный контроль за выполнением задач в конечном счете обеспечит контроль за достижением цели предприятия, за состоянием производства.

Особое внимание необходимо уделить структуре организации, т. е. построению логических взаимоотношений уровней управления, чтобы наиболее эффективно достигать целей организации. (“Тело с двумя головами — чудовище”. А. Файоль.)

Структура рассматривается как совокупность устойчивых связей между элементами системы (в данном случае организации).

Структура управления основана на следующих принципах:

- 1) единоначалие;
- 2) оптимальное распределение обязанностей;
- 3) оптимальное число уровней;
- 4) информационная обеспеченность руководителя;
- 5) наличие контроля;
- 6) единство первичной информации;
- 7) оптимальность информационной нагрузки;
- 8) заинтересованность исполнителя в результате.

Структура управления фирмой характеризует составляющие фирмы и взаимосвязь между ними, а значит, дает представление о подразделениях, службах, должностных лицах, их специализации, соподчиненности и взаимозависимости.

Задача руководства — выбрать наиболее подходящую структуру, соответствующую целям и задачам организации.

Управление фирмой делится на звенья и ступени управления. К звеньям относятся структурные подразделения, а также специалисты, выполняющие соответствующие функции управления или часть их. Ступени управления характеризуют последовательность подчинения звеньев управления снизу доверху. На основе поступающей информации менеджеры каждой ступени управления принимают решения, которые конкретизируются и доводятся до нижестоящих звеньев.

Наиболее простой структурой управления является *пирамидальная*: во главе управления стоит один руководитель, в подчинении которого находятся заместители, которые управляют, в свою очередь, руководителями более низкого ранга. По мере удаления от главного управляющего (руководителя) уменьшается объем полномочий и ответственности, делегированных каждому должностному лицу.

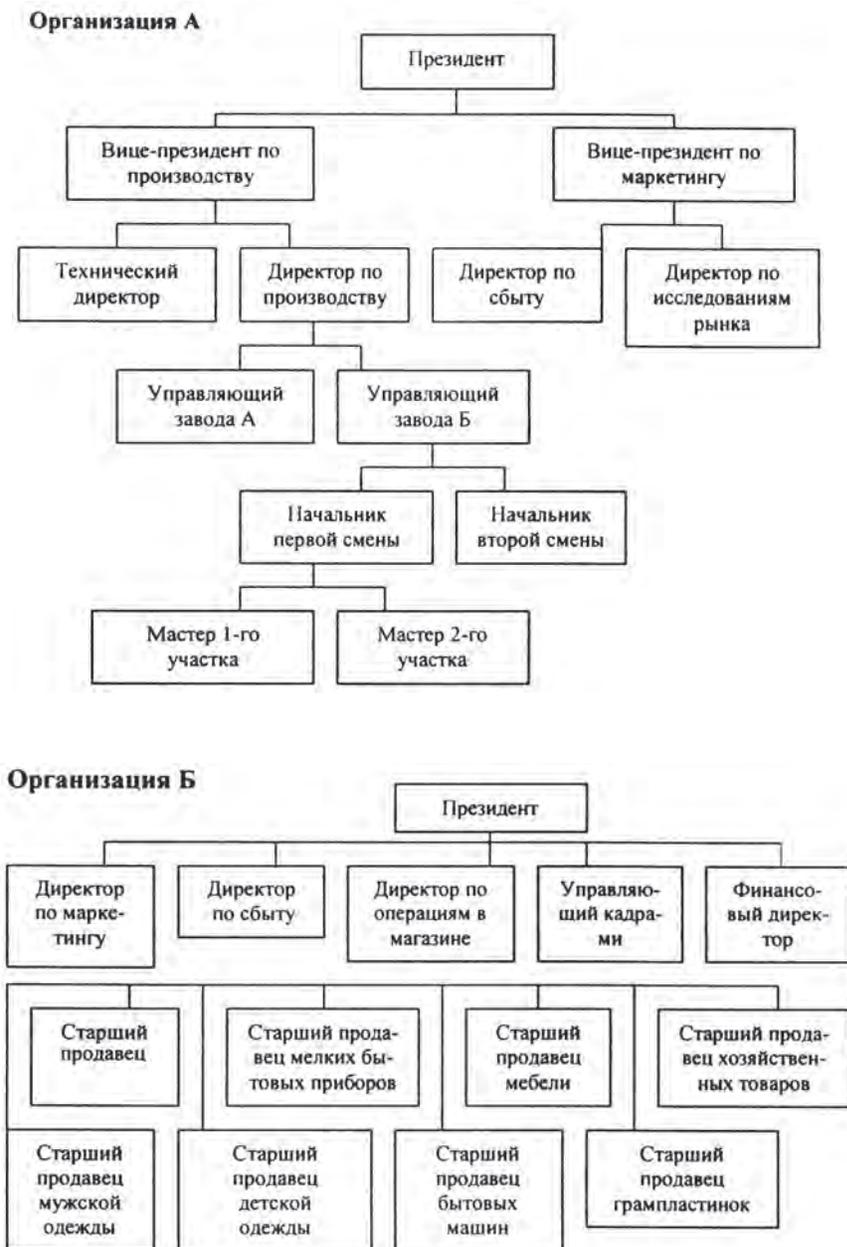
Классификация структур может быть различной. В отечественной литературе по управлению рассматриваются линейная, штабная и функциональная структуры.

*Линейная* структура характеризуется более четкой системой взаимных связей, зато *штабная* предусматривает должности помощников при линейных руководителях, что повышает информированность руководителя при принятии решений. При *функциональной* структуре создаются дополнительные подразделения для выполнения определенных функций на всех уровнях управления.

В зарубежной литературе описывается другая классификация, например, плоская и высокая структуры (рис. 5). Церковь с числом верующих в десятки миллионов имеет плоскую структуру, где всего 4 уровня управления; армейская рота тоже имеет 4 уровня, но под ее руководством находится сотня человек.

Однако и в том, и в другом случае — налицо пирамидальная структура управления, которая считается наиболее удачной.

Число лиц, подчиненных одному человеку, называют *сферой контроля*. Если одному руководителю подчиняется много лиц, то это плоская структура, если сфера контроля узкая многоуровневая, то такая структура управления называется высокой. Количество подчиненных одному лицу имеет свои ограничения. Исследования показали, что под управлением одного руководителя фирмы не должно быть более семи подчиненных, руководитель же более низкого ранга должен иметь не более 15 подчиненных. В случае одинаковых функций подчиненных — их число может превышать эти цифры. Генерал Эйзенхауэр в период Второй мировой войны руководил только тремя подчиненными, командуя экспедиционными силами со-



**Рис. 5.** Схема плоской (А) и высокой (Б) структур управления организаций

юзников. Его подчиненные руководили только четырьмя. Начальник штаба армии командовал непосредственно 15 офицерами штаба.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Что такое внешняя среда организации?
2. Пути проникновения на международный рынок.
3. Что такое внутренняя среда организации?
4. Какова структура управления фирмой?

---

---

## ГЛАВА 3. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

---

---

“Стратегия необходима, поскольку будущее в основном непредсказуемо”.

*Р. Уотерман*

### 3.1. Что такое стратегия

Понятие “стратегия” уже давно и глубоко укоренилось в теории и практике управленческой деятельности. Наиболее употребительное значение этого понятия — искусство руководства любой деятельностью. В литературе можно найти несколько определений понятия “*стратегия*”.

*Стратегия* — система всеобъемлющего контроля, т. е. отслеживание параметров предприятия: фондов, реализации, мощностей, расходов и т. д.

*Стратегия* — рамка для инноваций (создание новых продуктов, процессов и захват рынков); конкретные действия не регламентируются, а обеспечивается общая осмысленность действий организации и условия для использования инновационного потенциала.

*Стратегия* — формирование квалификации и способностей необходимых кадров; предусматривается гибкая кадровая политика, создание полуавтономных отделов, изменение системы управления.

*Стратегия* — политическое планирование (разрешение конфликтов между группами работающих внутри и вне коллектива); объектами планирования становятся дивиденды, заработная плата, рабочие места, работа с прессой, правительством и профсоюзами.

*Стратегия* — исследование будущего, анализ различных сценариев развития.

*Стратегия* — идея, дающая преимущество в конкурентной борьбе.

*Стратегия* — система, охватывающая виды и способы управленческой деятельности.

*Стратегия* — совокупность ориентиров для деятельности предприятия.

*Стратегия* — комплексный план, предназначенный для осуществления миссии организации и достижения ее целей.

*Стратегия* — детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для осуществления миссии организации и достижения ее целей; этот план разрабатывается для всей организации и обосновывается обширными исследованиями и фактическими данными.

### **3.2. Сущность, функции и роль стратегического планирования**

“Когда не ведают далеких дум,  
то не избегнут близких огорчений”.

*Конфуций*

Стратегическое планирование представляет собой типичный пример систематического процесса долгосрочного планирования. Оно позволяет дать ответ на ряд фундаментальных вопросов жизнедеятельности: “Какой вид бизнеса следует развивать? Каков контингент ваших клиентов? Какого рода продукты вы можете делать лучше, чем конкуренты?”

Как правило, стратегическим планированием занимаются менеджеры высшего звена управления, поскольку только они благодаря своему авторитету могут устанавливать и видоизменять основные цели организации (предприятия) и, кроме того, обладают полной информацией о состоянии дел в организации.

#### *Требования к системе стратегического планирования*

1. Цельность системы.
2. Отсутствие конфликтов между стратегическим планированием и текущим управлением.
3. Наличие достоверной и полной информации.
4. Владение навыками стратегического планирования и управления.
5. Мотивация сотрудников на стратегические изменения.
6. Наличие ресурсов для стратегического планирования.
7. Вовлечение квалифицированного персонала.
8. Стратегическое планирование должно занять важное место в деятельности руководителей.

Стратегическое планирование рассматривается как комплекс действий и решений, предпринятых руководством для достижения целей организации. Его задача — создать условия для внедрения нововведений и изменений в организации. Реше-