



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

**Н.В. Кузнецова**

**ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ. ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ  
УПРАВЛЕНИЯ: КОНТРОЛЬ И РЕГУЛИРОВАНИЕ**

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

Магнитогорск  
2022

**Рецензенты:**

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

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

**Кузнецова Н.В.**

**Теория и практика управления. Основные функции управления: контроль и регулирование** [Электронный ресурс]: учебное пособие / Нина Владимировна Кузнецова; ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И.Носова». – Электрон. текстовые дан. (0,6 Мб). – Магнитогорск : ФГБОУ ВО «МГТУ», 2022. – 1 электрон. опт. диск (CDR). – Систем. требования : IBM PC, любой, более 1 GHz ; 512 Мб RAM ; 10 Мб HDD ; MS Windows XP и выше ; Adobe Reader 8.0 и выше ; CD/DVD-ROM дисковод ; мышь. – Загл. с титул. экрана.

ISBN 978-5-9967-2500-7

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

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

УДК 65.01+ 338

ISBN 978-5-9967-2500-7 © Кузнецова Н.В., 2022

© ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный  
технический университет им. Г.И. Носова», 2022

## Содержание

ВВЕДЕНИЕ .....	4
ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ МАТЕРИАЛ .....	6
Основные функции управления: контроль и регулирование .....	6
Контроль в управлении: понятие, аспекты, функции, требования .....	6
Классификация контроля в управлении .....	11
Этапы процесса контроля.....	24
Эффективность контроля .....	27
Регулирование в управлении .....	28
МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ ЗНАНИЙ ПО КУРСУ «ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ».....	36
Вопросы для организации дискуссии.....	36
Тестовые материалы.....	37
Практические работы .....	42
Творческие задания .....	47
Упражнение-тренинг .....	50
ГЛОССАРИЙ .....	53
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	65
РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ:.....	67

## ВВЕДЕНИЕ

Менеджмент – это управление, которое является одной из важных функций в разных сферах человеческой деятельности. Менеджмент представляет собой науку о том, как добиться успеха в управлении и людьми и организациями, как создавать и совершенствовать организации, обеспечивать их развитие и достижение ими поставленных целей наиболее эффективными способами [19].

В современных условиях хозяйствования особое значение придается системе управления. От качества принимаемых и реализуемых управленческих решений, от отлаженного механизма контроля и регулирования во многом зависит эффективность функционирования организации в целом [13;17].

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

Целями освоения дисциплины «Теория и практика управления» являются:

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

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

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

Пособие адресовано преподавателям, проводящим лекционные и семинарские занятия, студентам всех форм обучения, а также заинтересованным лицам, самостоятельно изучающим курсы «Теория и практика управления», «Менеджмент» и других.

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

Условные сокращения

ТУ - теория управления

СУ – система управления

# ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ МАТЕРИАЛ

## Основные функции управления: контроль и регулирование

*Контроль в управлении: понятие, аспекты, функции, требования. Классификация контроля. Предварительный, текущий, заключительный контроль. Этапы процесса контроля*

### Контроль в управлении: понятие, аспекты, функции, требования

Осуществление функции «Контроль» в управлении предназначено для предупреждения возможных отклонений от намеченных планов. Контроль выступает в качестве многозначного термина, поэтому, необходимо отметить, что применяя его в теории менеджмента, имеют в виду организационный или, как ещё называют, управленческий контроль. Специфика контроля как управленческой функции заключается в том, что он представляет собой систему обратной связи, позволяющую корректировать действия организации, которая по тем или иным причинам отклонилась от первоначального курса.

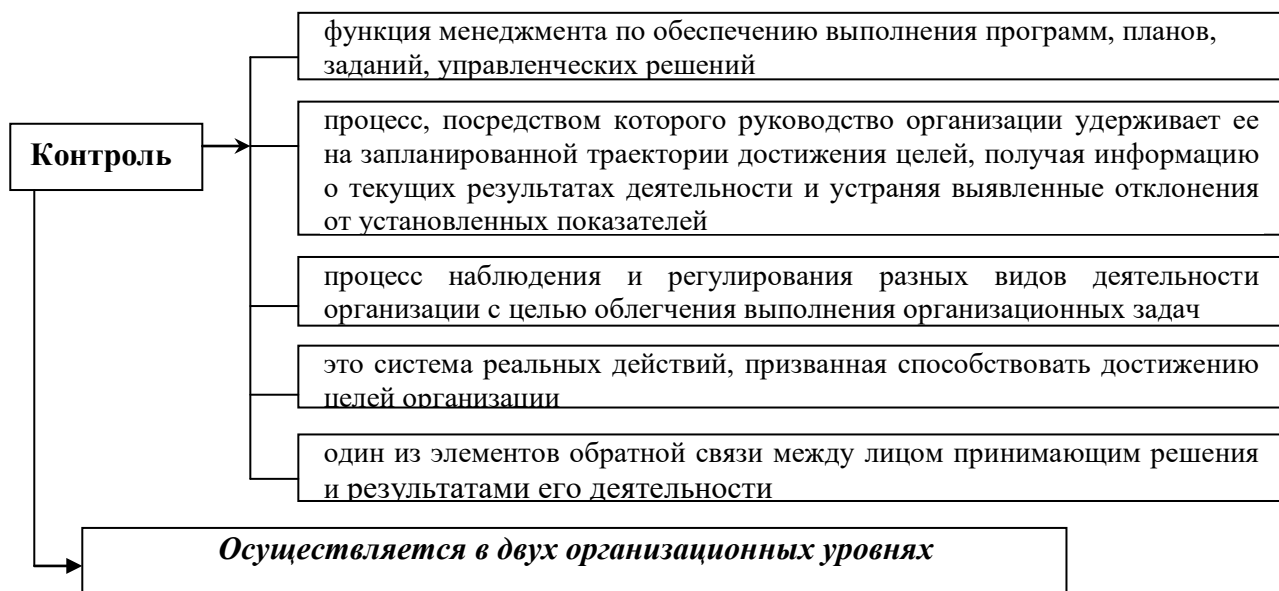


Рис. 1. Понятие контроля в управлении

Для того чтобы управленческий процесс в полной мере соответствовал всем своим характеристикам, необходимо точное соблюдение заданных запланированных параметров. Для этого необходимо осуществление контрольной функции. На рис. 1-3 представлены характеристики и «ипостаси» управленческого контроля, показана необходимость контроля в управлении.

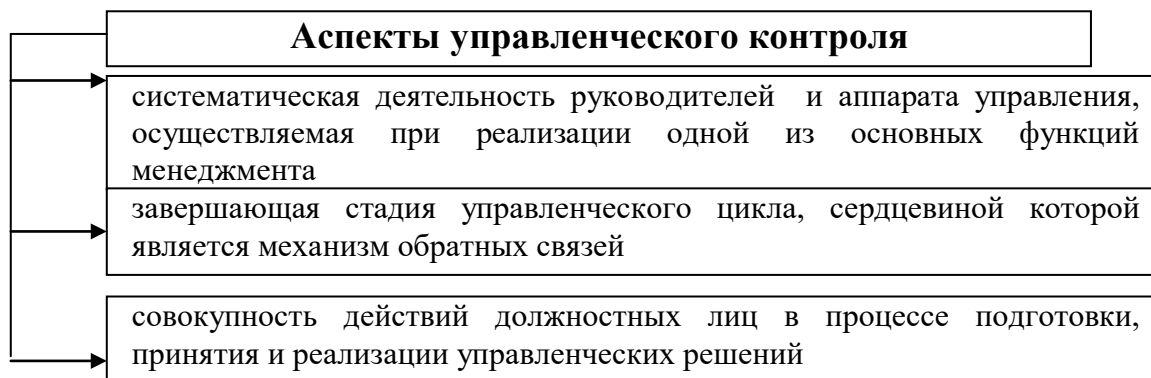


Рис. 2. Аспекты («ипостаси») управленческого контроля

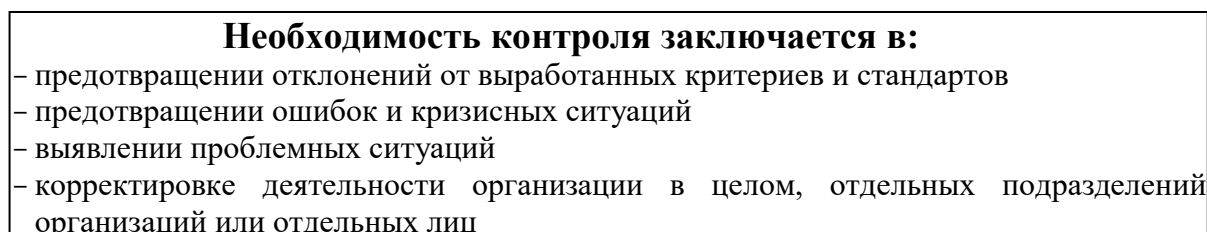


Рис. 3. Необходимость контроля в управлении

Контроль (организационный/управленческий контроль) – это процесс обеспечения достижения организацией своих целей; постоянное сравнение, что есть, с тем, что должно быть.

В качестве основных целей контрольной функции в системе менеджмента выступают:

- 1) выявление слабых мест и ошибок в процессе производства и управления, своевременное их исправление и недопущение повторения;
- 2) обеспечение соответствия между намеченными планами организации и проводимыми мероприятиями.

В связи с этим задачи контроля в управлении можно определить следующим образом:

- 1) Сбор и систематизация информации о фактическом состоянии деятельности организации и результатах ее функционирования.
- 2) Оценка состояния и значимости полученных результатов деятельности.
- 3) Своевременное выявление нарушений, отклонений от стандартов – плановых заданий, нормативов, критериев.
- 4) Анализ проблемных ситуаций, причин отклонений и дестабилизирующих факторов, влияющих на результаты деятельности организации.
- 5) Прогнозирование последствий сложившейся ситуации и обоснование необходимости принятия корректирующих воздействий.
- 6) Обеспечение установления и поддержания в системе управления обратной связи.
- 7) Выявление возможных резервов в развитии организации.

8) Оценка работы персонала за определенный период, эффективность и надежность системы управления.

Значение контроля в современной организации заключается в том, что:

– Контроль завершает управленческий цикл и связывает результаты анализа отклонений от желаемого состояния объекта управления со всеми основными предметными функциями менеджмента.

– По окончании управленческого цикла производится корректировка ранее принятых решений, плановых заданий, нормативов, т.е. осуществляется обратная связь в управленческом цикле.

Кроме этого, значение контроля в системе управления можно охарактеризовать следующими положениями:

1. Контроль необходим для успешного функционирования организации. Именно он, наряду с другими факторами, обеспечивает точное выполнение тех или иных заданий, четкую организацию деятельности каждого из менеджеров и персонала.

2. Когда не существует контроля, людям сложно представить себе результаты их хозяйственной деятельности, к которым следует стремиться. Именно это незнание и рождает хаос. В такой ситуации практически невозможно объединить деятельность каких-либо групп. Можно сделать вывод, что контроль обуславливает эффективную и слаженную работу различных команд.

3. Контроль позволяет своевременно обнаружить и разрешить те или иные проблемы, возникающие в результате деятельности организации, раньше, чем они станут слишком серьезными. Другими словами, если бы не было контроля, менеджерам трудно было бы всегда удерживать ситуацию в поле зрения, и приходилось бы постоянно находиться под угрозой провала.

4. Контроль используется для стимулирования успешной деятельности всех участников производственного процесса.

5. Контроль служит для борьбы с неопределенной ситуацией, как внутренней, так и внешней. Подобная неопределенность выражается в изменениях законов, социальных ценностей, технологии, условий конкуренции и др.

6. Контроль направлен на предупреждение возникновения сложных, критических ситуаций. Другими словами, функция контроля представляет собой такую характеристику управления, которая помогает выявить проблемы и, в зависимости от обстановки, скорректировать деятельность организации еще до того, как эти проблемы перерастут в кризис.

7. Контроль способен сохранять и поддерживать все то, что является успешным в деятельности организации.

В роли субъекта контроля (или его инициатора) выступает контролирующее звено. В зависимости от ситуации в качестве такого звена могут выступать: учредители (собственники) организации; акционеры; топ-менеджеры; линейные руководители различного уровня; специализированное подразделение организации или специально выделенный работник,



государственные органы, общественные организации (например, профсоюзы), а также межгосударственные органы и международные организации [10, 34].

Объект контроля – это сама организация, внутри которой контролю подвергаются происходящие в ней процессы или отдельные элементы системы (подразделения организации, её филиалы, отдельные работники) [3;25].

Предметом контроля могут стать технические характеристики, количество и качество продукции, служебные документы, настроение и поведение людей, степень удовлетворённости работой, информационные и финансовые потоки и т.д. [25].

Объектом контрольных мероприятий в организации являются:

- средства и предметы труда;
- деятельность персонала;
- производственные и управленческие процессы;
- принятые решения и т.д.

Контролировать можно цели, ход выполнения плана, прогнозы, развитие процесса.

Предметом контроля может быть не только исполнительская деятельность, но и работа менеджера. Контрольная информация используется в процессе регулирования.

Для осуществления контроля в организации необходимо:

- 1) наличие планов, поскольку невозможно определить эффективность чьей-либо деятельности, если неизвестны ее цели;
- 2) наличие организационной структуры, поскольку для осуществления контроля необходимо знать, кто отвечает за данный участок работы.

В процессе управления контроль выполняет важнейшие социальные функции повышения устойчивости и эффективности самого управления, стабилизации общественной ситуации[21]. Контроль выступает центральным моментом в процессе подготовки, принятия и реализации управленческих решений – завершая один цикл реализации решений, открывая новый виток управленческого цикла.

Руководитель, для которого контроль наряду с планированием является главной служебной обязанностью, должен проявлять при его проведении заботу о людях, поощрять их за любые позитивные результаты. Это стимулирует рост производительности и стремление к самосовершенствованию.

В системе управления контроль выполняет следующие основные функции (рис.4) и осуществляется в соответствии с определенными требованиями (рис. 5).

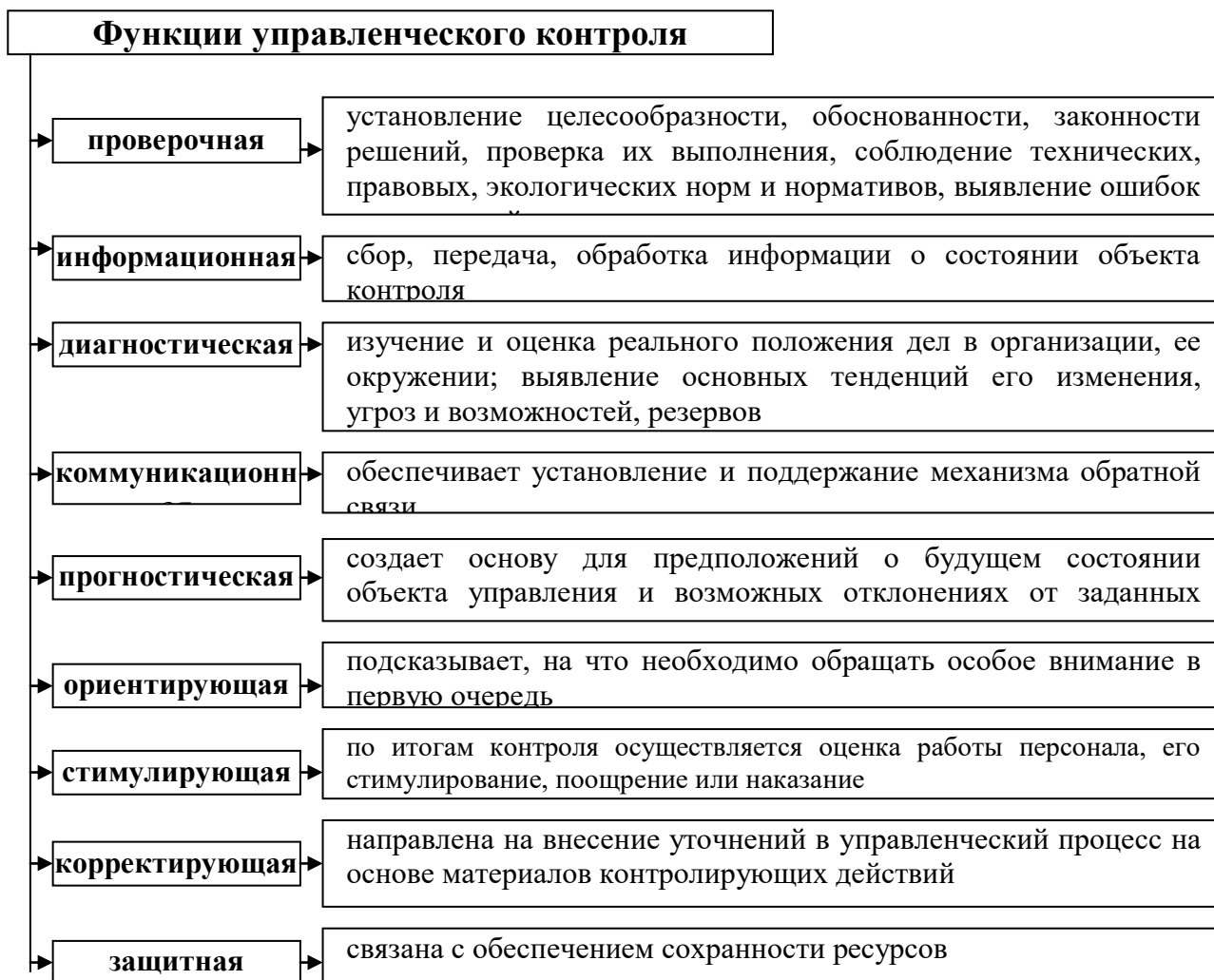


Рис. 4. Функции управленческого контроля

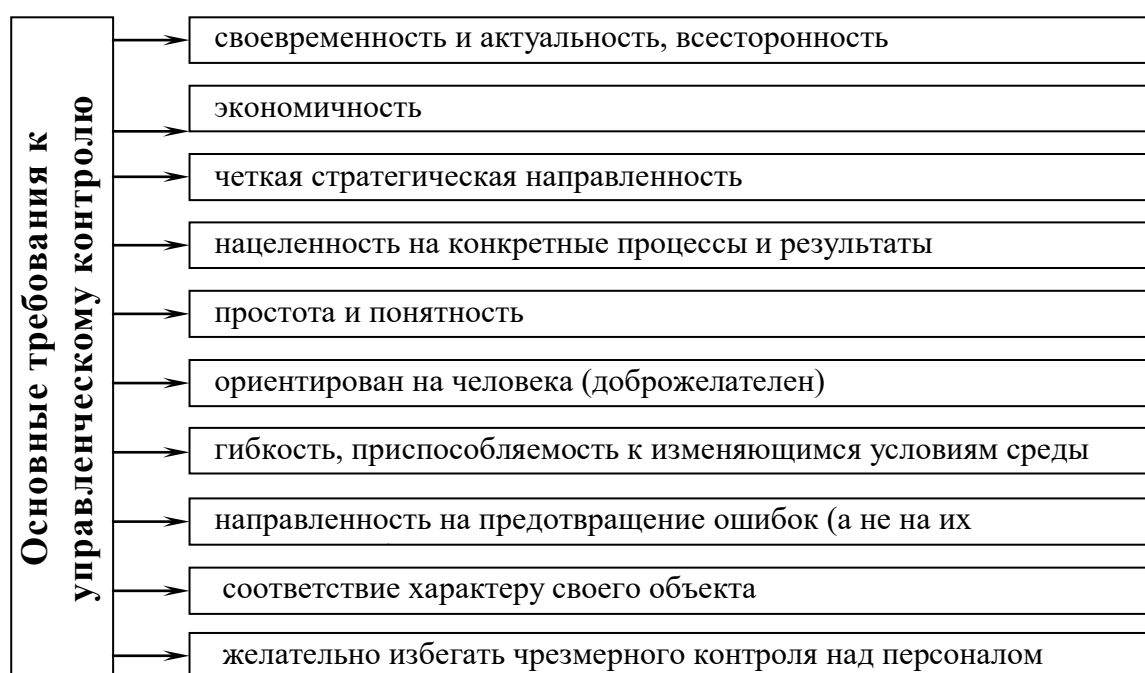


Рис. 5. Требования, предъявляемые к управленческому контролю

В процессе контроля могут иметь место объективные и субъективные ошибки (рис.6).

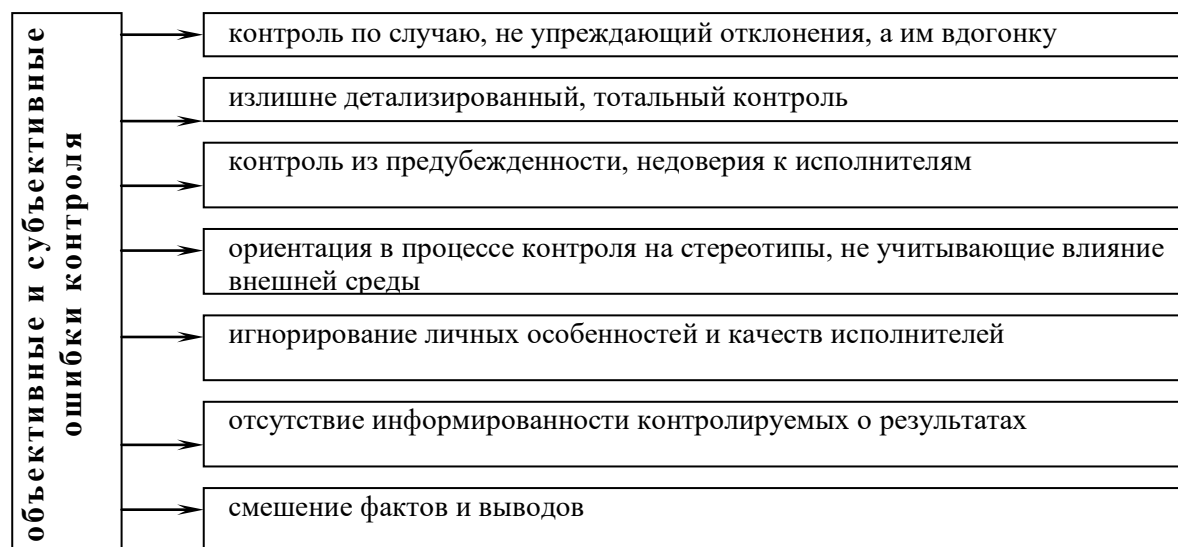


Рис. 6. Ошибки контроля

Любой менеджер, управленец - от генерального директора до менеджера первичного уровня - должен разрабатывать и осуществлять контроль, позволяющий регулировать деятельность организации при достижении намеченных целей.

### Классификация контроля в управлении

В настоящее время можно говорить о достаточно большом перечне классификационных критериев управленческого контроля (рис.7). Раскроем сущность наиболее распространенных видов контроля в управлении современной организацией.

*Традиционный контроль* фиксирует отклонения от плановых заданий и стандартов.

*Опережающий контроль* отслеживает разрыв между реальным состоянием дел организации и ее целями; по итогам принимаются меры, направленные на их достижение, а не на исправление прошлых ошибок.

*Предпринимательский контроль* осуществляется над внешней ситуацией и внутренними процессами, факторами, влияющими на них; в результате корректируются сами цели.

*Летучий контроль* подразумевает, что его субъект и объект пространственно разделены и необходимо их специальное соединение (например, выездная налоговая проверка).

*Стационарный контроль* предполагает, что субъект и объект едины, т.е. исполнитель сам следит за своей работой.

*Фильтрующий контроль* призван отделить годное от негодного.

*Корректирующий контроль* призван исправить положение дел.

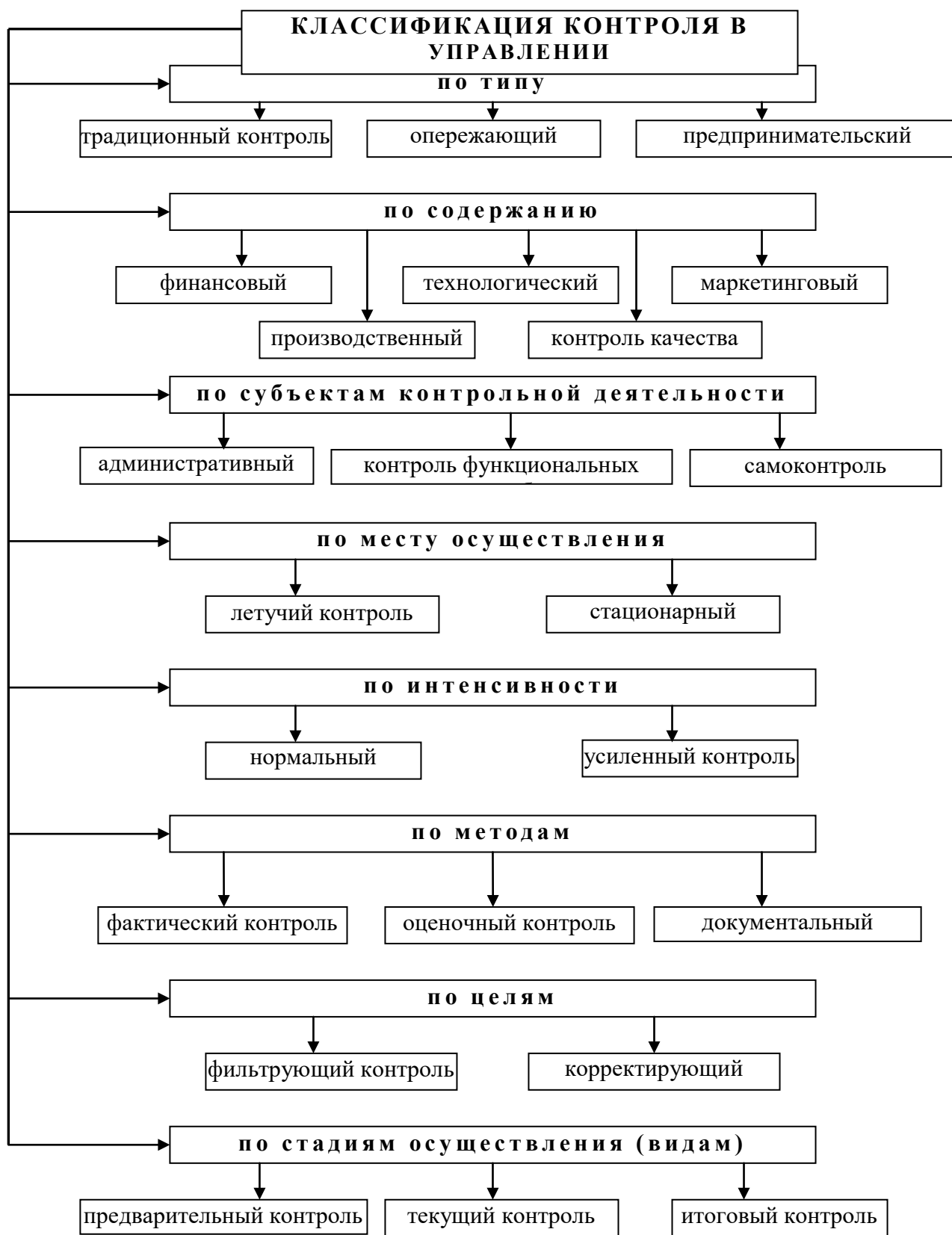


Рис. 7. Классификация контроля в управлении

*Фактический контроль* осуществляется с помощью опроса, инвентаризации, осмотра, разрушения объекта;

*Документальный контроль* происходит на основе сверок и проверок документов;

*Оценочный контроль* базируется на экспертизе, анализе, сопоставлении с эталоном.

Руководитель, для которого контроль наряду с планированием является главной служебной обязанностью, должен проявлять при его проведении заботу о людях, поощрять их за любые позитивные результаты. Это стимулирует рост производительности и стремление к самосовершенствованию.

В таблице 1 перечислим и охарактеризуем виды контроля в системе управления организацией.

Таблица 1

Основные виды контроля в системе управления организацией

Виды контроля	Содержание видов контроля
<b>В зависимости от соотношения времени с исполняемым управленческим решением</b>	
Предварительный	<p>Осуществляется до фактического начала работ и используется применительно к трем видам ресурсов: человеческим, материальным и финансовым. В области человеческих ресурсов этот контроль проводится при приеме людей на работу и при перемещении работающих на новые должности.</p> <p>Контроль осуществляется посредством анализа профессиональных знаний и практических навыков, а также деловых и личностных качеств работников на предмет их соответствия предъявляемым требованиям. Для того чтобы обеспечить производство качественными материальными ресурсами (материалами, полуфабрикатами, оборудованием и др.), на промышленных предприятиях проводится их обязательный предварительный контроль. Он состоит в выработке стандартов минимально допустимых уровней качества и проведении физических проверок соответствия поступающих ресурсов этим стандартам. Контролируется также уровень запасов материальных ресурсов, чтобы не допустить остановки производства из-за их отсутствия. Основным средством такого контроля финансовых ресурсов является составление и использование бюджета – документа, устанавливающего баланс и распределение доходов и расходов</p>
Текущий	<p>Осуществляется непосредственно в процессе проведения работ. Контролирующей инстанцией является руководитель, а объектами контроля – его подчиненные. Контроль заключается в регулярной проверке работы подчиненных с выявлением отклонений от намеченных планов и инструкций, обсуждении возникающих проблем и путей их преодоления. В системе текущего контроля активно функционируют как прямая информационная связь (данные, поступающие от объектов контроля к руководителю), так и обратная связь (данные, поступающие от руководителя к</p>

	объектам контроля)
Заключительный	Проводится после того, как работа выполнена; либо сразу по завершении контролируемой деятельности, либо по истечении заранее установленного периода времени фактические результаты сравниваются с требуемыми. Заключительный контроль выполняет две основные функции: дает руководителю информацию, необходимую для правильного планирования аналогичных работ в будущем (чтобы избежать ошибок, допускаясь ранее); позволяет получить данные для обеспечения надлежащей мотивации к труду (фактические результаты труда в сравнении с требуемыми)
<b>По объёму вопросов, охватываемых контролем, и его масштабу в управлении организацией</b>	
Общий	охватывает все основные направления, линии, участки деятельности (объём контроля) одного (организации, подразделения работника) или одновременно нескольких (масштаб контроля) объектов
Специальный	по субъекту контроля, он затрагивает лишь одно направление, какую-либо линию или сторону организации (подразделения, работника); специальный контроль также могут осуществлять соответствующие подразделения аппарата управления (кадровое, финансовое и т. д.)
Самоконтроль	нацелен на собственную деятельность субъекта управления; является непременным условием эффективной деятельности работника
<b>В зависимости от того, входят ли субъекты контроля в состав контролируемой системы или нет</b>	
Внешний (вневедомственный)	осуществляют представители вышестоящей организации – материнской компании, управляющей структуры холдинга и т.д., а также государственных контролирующих органов, общественных организаций, международных структур
Внутренний (внутриведомственный)	осуществляют должностные лица, которым контрольные полномочия определены по должности или делегированы соответствующими субъектами управления (руководители предприятий и филиалов, руководители и работники подразделений, для которых контроль – служебная обязанность)
<b>По направленности контроля</b>	
Стратегический	направлен на решение соответствующих задач организации и непосредственно связан со стратегическим планированием и управлением, предполагает оценку и регулирование деятельности организации с позиции выполнения долгосрочных целей и взаимоотношений с внешней средой.
Тактический (или административный)	призван обеспечивать систематическое слежение за выполнением текущих задач, программ, планов.
Оперативный	осуществляется с периодичностью, характерной для оперативного планирования, в большинстве случаев ежедневно. Его задача – непрерывное обеспечение выполнения плановых заданий.
<b>По виду деятельности</b>	
Финансовый	выступает в форме бюджетного контроля, анализа рентабельности, анализа относительных показателей

	деятельности, анализа использования инвестиций и т. д.
Производственный	включает в себя контроль последовательности выполнения операций, контроль загрузки мощностей (распределения работ), контроль выполнения производственных графиков и т.д.
Маркетинговый	базируется на анализе возможностей сбыта, доли рынка, соотношения между затратами на маркетинг и сбытом и т. д.
По предмету: контроль технологии, организации процессов, условий труда, информации, документационных потоков и т.д.	
По стадии жизненного цикла объекта: контроль при подготовке объекта к функционированию, вводе его в эксплуатацию, свёртывании деятельности объекта и т. д.	
С учётом стадии производственного процесса: входной контроль, операционный, готовой продукции, транспортирования продукции или её хранения и т. д.	

Составлено по: [4;7;8;14;19;22;23;24]

### КЛАССИФИКАЦИЯ КОНТРОЛЬНЫХ ОПЕРАЦИЙ

<p><b>По стадии жизненного цикла объекта</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• стадия стратегического маркетинга</li> <li>• стадия производства</li> <li>• стадия НИОКР</li> <li>• подготовка объекта к функционированию</li> <li>• эксплуатация, техническое обеспечение и ремонт</li> <li>• снятие с эксплуатации</li> </ul>	<p><b>Объект контроля</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• предметы труда</li> <li>• средства производства</li> <li>• технология</li> <li>• функция процессов</li> <li>• условия труда</li> <li>• окружающая природная среда</li> <li>• параметры инфраструктуры</li> <li>• документы информация</li> </ul>
<p><b>Стадия производственного процесса</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• входной, операционный</li> <li>• контроль готовой продукции</li> <li>• контроль транспортировки и хранения</li> <li>• контроль процессов обслуживания готовой продукции</li> </ul>	<p><b>Контролирующее лицо</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• менеджер</li> <li>• самоконтроль</li> <li>• ОТК</li> <li>• инспекционный контроль</li> <li>• государственный, международный</li> </ul>
<p><b>Тип контроля</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• активный (предупреждающий)</li> <li>• пассивный (по отклонениям)</li> </ul>	<p><b>Периодичность включения операций</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• непрерывный</li> <li>• периодический</li> </ul>
<p><b>Степень охвата объекта контроля</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• сплошной</li> <li>• выборочный</li> </ul>	<p><b>Режим контроля</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ускоренный</li> <li>• нормальный</li> </ul>
<p><b>Степень механизации</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ручной</li> <li>• механизированный</li> <li>• автоматизированный</li> <li>• автоматический</li> </ul>	<p><b>Стадии контроля</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• предварительный</li> <li>• текущий</li> <li>• заключительный</li> </ul>
<p><b>Способ получения и обработки информации</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• расчетно-аналитический</li> <li>• статистический</li> </ul>	<p><b>Возможность дополнительного использования объекта после приведения контроля</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• разрушающий, неразрушающий</li> </ul>

Рис. 8. Классификация контрольных операций[27]

На рис. 9-10 представлены характеристики наиболее распространенных форм контроля в управлении.

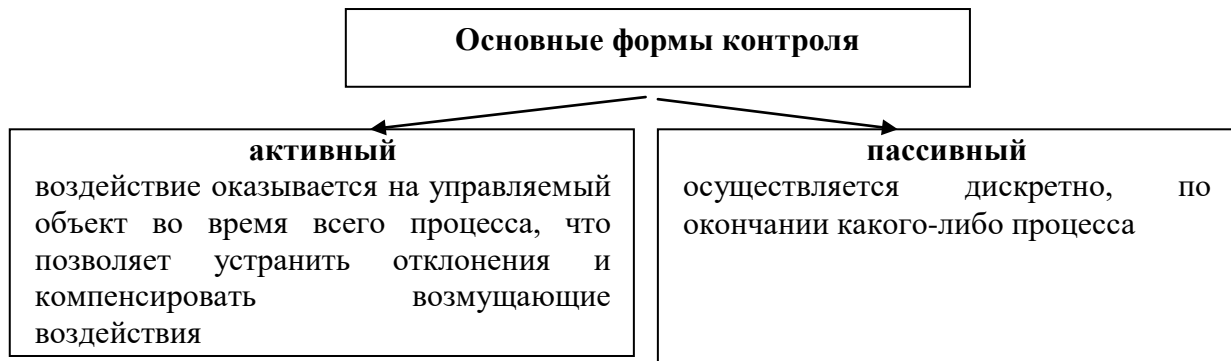


Рис. 9. Основные формы контроля в управлении

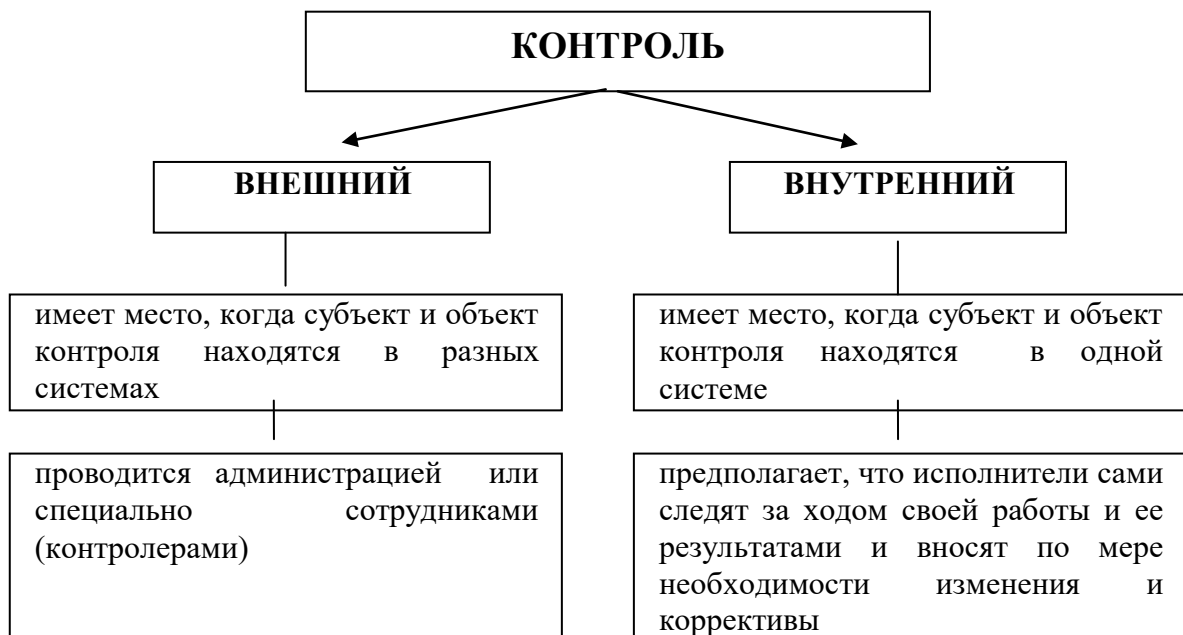


Рис. 10. Характеристики внутреннего и внешнего контроля

Успех внешнего контроля зависит от ряда обстоятельств.

→Во-первых, должна быть предусмотрена так называемая защита от хитреца, т. е. от того, кто, ничего не делая, пытается создать видимость активной и добросовестной работы, показать руководству не то, что есть на самом деле, а то, что оно желало бы видеть.

→Во-вторых, цели, которые ставятся перед исполнителями в системе внешнего контроля, должны быть достаточно трудными, не дающими им «засыпать на ходу», но и не оставляя лазеек для лентяев

→В-третьих, по итогам внешнего контроля обязательно должно следовать поощрение, а если необходимо, то и наказание.



На практике используется смешанный вариант: внутренний и внешний контроль применяется в определенном соотношении, зависящем от:

- ♦ стиля управления (при авторитарном, когда руководитель держит себя по отношению к подчиненным деспотично, преобладает внешний контроль; при демократическом — самоконтроль);

- ♦ возможности получить надежную оценку результатов деятельности работников и спросить с них персонально за порученное дело (если такая возможность имеется, предпочтительнее внешний контроль; в противном случае - внутренний);

- ♦ характера подчиненных (для недобросовестных, неаккуратных людей больше подходит внешний контроль; для добросовестных и педантичных - внутренний);

- ♦ микроклимата в коллективе (при благоприятном — лучше внутренний контроль; при неблагоприятном - внешний, позволяющий волевым путем сглаживать или предотвращать возможные конфликты);

- ♦ принятой системы вознаграждения за результаты деятельности (в условиях преобладания индивидуальных форм на первом месте находится внешний контроль; при коллективных — внутренний).

Для принятия решения о контроле и организации процессов контроля могут иметь значение ряд критериев: его эффективность, эффект влияния на людей, задачи контроля и его границы.

Выделяют три основных вида управленческого контроля: предварительный; текущий (оперативный); заключительный.

**Предварительный контроль (рис.11)** осуществляется до начала деятельности во время определения ее целей и планов реализации. Целью такого контроля является определение оптимальности разработанных планов путем моделирования будущей деятельности (рис.).

*Объектами* предварительного контроля являются:

- а) человеческие ресурсы, включая анализ квалификационного, возрастного, профессионального и творческого потенциала исполнителей; отбор специалистов определенных требований (документы, характеристики, например, стаж работы, возраст, образование и т.д.), а также с использованием тестов, собеседования; обучение отобранных;

- б) материальные ресурсы, включая выбор поставщиков, потребителей; проверку закупленной продукции на ее соответствие требованиям по качеству; создание запасов, исключаящих ажиотаж при закупке;

- в) финансовые ресурсы, в первую очередь бюджет, представляющий собой сводку основных источников поступлений и основных направлений расходования средств, гарантирующий хорошую финансовую обеспеченность организации;

- г) фактор времени.



Рис. 11. Сущностные характеристики предварительного контроля

**Текущий контроль** (рис. 12-13) производится от начала деятельности до момента получения результата. Его цель – вовремя обнаружить отклонения от намеченных планов и нормативов.

Текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ и повседневной деятельности организации, и предполагает регулярную проверку подчиненного персонала, а так же обсуждение возникающих проблем. При этом обязательно необходима обратная связь между подразделениями и верхним управленческим эшелоном фирмы для обеспечения ее успешной деятельности.

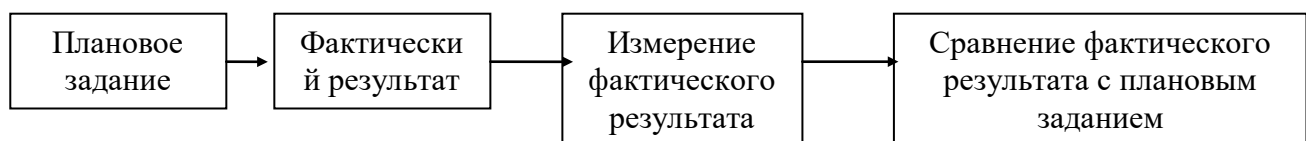


Рис.12, Схема текущего контроля



Рис. 13. Сущностные характеристики текущего контроля

**Заключительный контроль (рис. 14)** осуществляется после выполнения какой-либо программы. Его цель – получение информации о деятельности работников, которых необходимо поощрить за достигнутые результаты.

При *заключительном* контроле обратная связь используется после выполнения работ, то есть передается информация о конечном результате. Можно ли при этом исправить выявленные ошибки, внести необходимые

коррективы, если работа уже выполнена? Если нет, то зачем тогда заключительный контроль?

Информация, полученная в ходе заключительного контроля, используется в будущих периодах - при повторении сходной ситуации и решаемых задач. При изменении ситуации, решении новых задач также необходимо учитывать уже накопленный опыт. Указанная информация должна быть учтена в организации мотивации исполнителей.



Рис.14. Сущностные характеристики обратного контроля

Для повышения эффективности каждого из видов контроля целесообразно их реализовывать применительно к конкретным видам ресурсов (таблица 2).

**Характеристика предварительного, текущего и заключительного контроля в организации**

Виды ресурсов	Характеристика процесса контроля по каждому виду ресурсов
<b>Предварительный контроль</b>	
Трудовые	Реализуется на основе анализа деловых и профессиональных навыков претендентов на вакантные должности, квалификации, черт характера, которые удовлетворяют организацию и необходимы для выполнения определенных работ. При этом устанавливаются минимальный уровень требований к работникам применительно к профессиональному образованию, опыту работы, навыкам и др.
Информационные	Внешнюю и внутреннюю информацию, поступающую со всех информационных каналов, проверяют достоверность и объективность. Для этого формируется система сбора, обработки и проверки информации.
Финансовые	Проверяются все денежные поступления и расходы предприятия, их соответствие финансовой документации, сроки поступления, выплаты
Материальные	Сосредоточен на проверке качества и количества полученных от поставщиков необходимых материальных ресурсов в соответствии с заключенными договорами и зафиксированных у них критериях.
<b>Текущий контроль</b>	
Трудовые	Реализуется в процессе производственно-хозяйственной деятельности. Осуществляется в форме регулярных проверок труда работников, обсуждения проблем. Периодической аттестации работников и др.
Информационные	Охватывает проверку работы системы обработки и группирования информации, выделения первоочередной и второстепенной, срочной и несрочной информации, а также ее распределения в пределах организации.
Финансовые	Предусматривает проверку текущей работы финансовых структур, использование финансовых поступлений организации, формирование выплат, соответствия финансовой документации и финансовых операций нормам действующего законодательства.
Материальные	Проявляется в проверке эффективности использования имеющихся материальных ресурсов в процессе производственно-хозяйственной деятельности.
<b>Заключительный контроль</b>	
Трудовые	Охватывает проверку соответствия квалификации работников должности, производительность их труда, способность к постоянному совершенствованию профессиональных навыков
Информационные	Сосредоточен на проверке полноты, достоверности и объективности информации, необходимой для выполнения поставленных задач.
Финансовые	Предусматривает проверку фактических финансовых результатов и сравнение их с запланированными
Материальные	Ориентирован на проверку количества и качества произведенной продукции

В литературе существует целый ряд подходов к выделению форм контроля. Так, например, выделяют четыре формы: контроль финансовых

ресурсов, контроль материальных ресурсов, контроль человеческих ресурсов и контроль информационных ресурсов.

Некоторые авторы выделяют следующие формы контроля: производственный контроль: управление запасами, контроль качества, финансовый контроль [8].

Кроме того, выделяют и такие виды контроля, как финансовый, качества продукции, ценообразования, административный (текущий) [8;24]. Здесь присутствуют как функциональный, так и ресурсный подходы. Естественно, каждая методика при определенном подходе правомерна, но, на наш взгляд, они страдают некоторой узостью, однобокостью. Поэтому наряду с вышеуказанными типами контроля следует выделить следующие формы контроля: финансовый, производственный, маркетинговый и контроль качества продукции.

*Финансовый контроль* является основой общего управленческого контроля и осуществляется на основе получения от каждого подразделения финансовой отчетности по стандартным формам. Финансовый контроль охватывает все аспекты жизнедеятельности организации - производство, маркетинг и непосредственно самоуправление. Он включает в себя бюджеты, анализ рентабельных и анализ относительных показателей и отдачу инвестиций.

Производственный контроль включает в себя шесть функций:

1. Маршрутизация, то есть последовательность операций.
2. Нагрузка, то есть распределение работ.
3. Производственные графики, определяющие время, когда должна производиться каждая операция.
4. Предварительная оценка стоимости выполнения работы.
5. Диспетчирование - процесс текущего упорядочения работы.
6. Отправка, завершающаяся деятельность, в которой проверяется выполнены ли планы.

*Маркетинговый контроль* базируется на:

- анализе возможностей сбыта;
- анализе доли рынка;
- анализе соотношения между затратами на маркетинг и сбытом;
- наблюдении за отношением клиентов.

*Контроль качества*, включая новизну, технический уровень, отсутствие дефектов при исполнении, надежность в эксплуатации, является одним из важнейших критериев конкурентной борьбы, завоевания и удержания позиций на рынке. Под *контролем качества* понимается проверка соответствия количественных и качественных характеристик свойств продукции или процесса, от которого зависит соответствие качества продукции установленным техническим требованиям [1;15;16].

*Организация контроля качества* – система административных мероприятий, направленных на обеспечение производства продукции, полностью соответствующей требованиям нормативно-технической документации.

Суть контроля заключается в получении информации о состоянии объекта контроля, о признаках и показателях его свойств и сопоставлении полученных результатов с установленными требованиями, зафиксированными в технических условиях, стандартах, договорах и других документах[15;16].

*Система контроля качества* продукции представляет собой совокупность взаимосвязанных объектов и субъектов контроля, используемых видов, методов и средств оценки качества изделий и профилактики брака на различных этапах жизненного цикла продукции и уровнях управления качеством. На большинстве российских предприятий сложилась система контроля качества продукции, включающая несколько уровней управления: **ПРЕДПРИЯТИЕ → ЦЕХ → УЧАСТОК → РАБОЧЕЕ МЕСТО.**

Эффективная система контроля позволяет в большинстве случаев осуществлять своевременное и целенаправленное воздействие на уровень качества выпускаемой продукции, предупреждать всевозможные недостатки и сбои в работе, обеспечивать их оперативное выявление и ликвидацию с наименьшими затратами ресурсов. Положительные результаты действенного контроля качества можно выделить и в большинстве случаев определить количественно на стадиях разработки, производства, обращения, эксплуатации (потребления) и восстановления (ремонта) продукции.

Контроль качества должен подтверждать выполнение заданных требований к продукции, включая в себя:

- входной контроль (материалы не должны использоваться в процессе без контроля; проверка входящего продукта должна соответствовать плану качества, закрепленным процедурам и может иметь различные формы);

- промежуточный контроль (организация должна иметь специальные документы, фиксирующие процедуру контроля и испытаний внутри процесса, и осуществлять этот контроль систематически);

- окончательный контроль (предназначен для выявления соответствия между фактическим конечным продуктом и тем, который предусмотрен планом по качеству; включает в себя результаты всех предыдущих проверок и отражает соответствие продукта необходимым требованиям);

- регистрация результатов контроля и испытаний (документы о результатах контроля и испытаний предоставляются всем заинтересованным сторонам, организациям и лицам).

Организация процесса контроля регламентируется нормативными документами. Так ГОСТ 24297-87 «Входной контроль продукции. Основные положения» устанавливает основные положения по организации, проведению и оформлению результатов входного контроля сырья, материалов, полуфабрикатов и комплектующих изделий (далее — продукция), используемых для разработки, производства, эксплуатации и ремонта промышленной продукции. Входной контроль осуществляют по параметрам (требованиям) и методам, установленным в НТД на контролируемую продукцию, договорах на ее поставку и протоколах разрешения. Данный вид

контроля проводит подразделение входного контроля, входящее в состав службы технического контроля предприятия (объединения).

К основным задачам входного контроля можно отнести следующие:

1) проверка наличия сопроводительной документации на продукцию, удостоверяющей качество и комплектность продукции;

2) контроль соответствия качества и комплектности продукции требованиям конструкторской и нормативно-технической документации и применения ее в соответствии с протоколами разрешения;

3) накопление статистических данных о фактическом уровне качества получаемой продукции и разработка на этой основе предложений по повышению качества и, при необходимости, пересмотра требований НТД на продукцию;

4) периодический контроль за соблюдением правил и сроков хранения продукции поставщиков.

### **Этапы процесса контроля**

Процесс контроля в общем случае должен пройти следующие стадии [6]:

1. Определение концепции контроля (всеобъемлющая система контроля "Controlling" или частные проверки).

2. Определение цели контроля (решение о целесообразности, правильности, регулярности, эффективности процесса управления).

3. Планирование проверки:

а) объекты контроля (потенциалы, методы, результаты, показатели и т.д.);

б) проверяемые нормы (этические, правовые, производственные);

в) субъекты контроля (внутренние или внешние органы контроля);

г) методы контроля;

д) объем и средства контроля (полный, сплошной, выборочный, ручные, автоматические, компьютеризированные);

е) сроки и продолжительность проверок;

ж) последовательность, методики и допуски проверок.

4. Определение значений действительных и предписанных.

5. Установление идентичности расхождений (обнаружение, количественная оценка).

6. Выработка решения, определение его веса.

7. Документирование решения.

8. Метапроверка (проверка проверки).

9. Сообщение решения (устное, письменный отчет).

10. Оценка решения (анализ отклонений, локализация причин, установление ответственности, исследование возможностей исправления, меры по устранению недостатков).

Как неотъемлемая часть деятельности организации, контроль является непрерывным процессом, который можно представить как совокупность последовательно выполняемых действий (рис. 15)



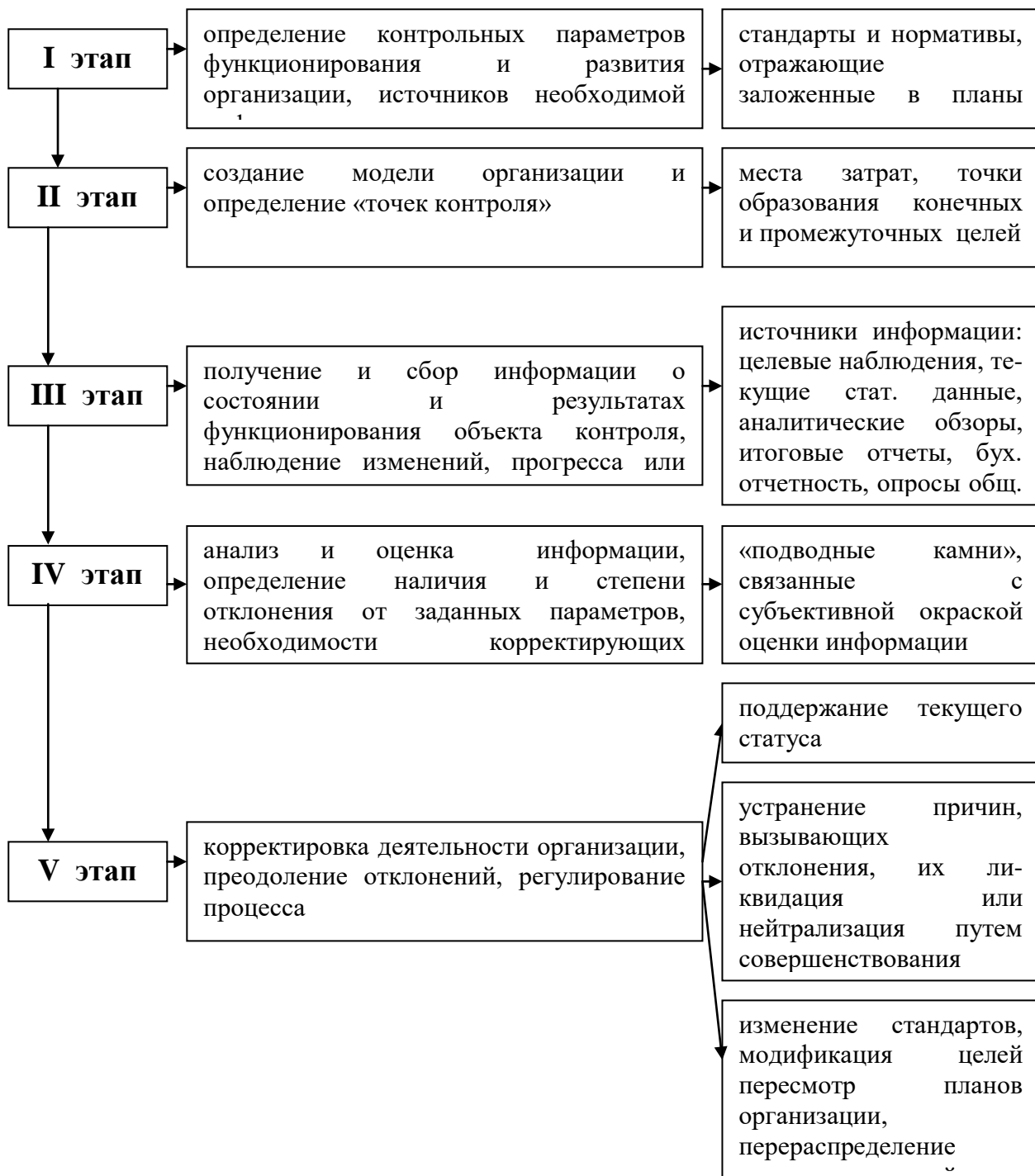


Рис. 15. Этапы процесса контроля

Расшифруем более подробно данные этапы в таблице 3.

Таблица 3

Этапы процесса контроля

Этапы	Характеристика
<p><b>1 этап.</b>  <b>Установление нормативных показателей/выработка стандартов деятельности организации, подлежащих контролю.</b></p>	<p>В рамках общего стратегического плана пред всеми подразделениями организации ставятся конкретные цели в форме определённых стандартов, или нормативных показателей, по которым сверяется деятельность организации. Под стандартами в данном случае понимаются конкретные цели, степень достижения которых поддается измерению. Для целей, используемых в качестве стандартов характерны две особенности: временной предел и конкретный критерий, с которым можно сравнивать выполненную работу, например, получить в 2012 г. прибыль в размере миллиона долларов. Конкретный критерий (миллион долларос) и определённый период (2012 г.) называются показателями результативности. Они чётко определяют, какой результат необходимо получить, чтобы достичь намеченных целей. Подобные стандарты позволяют руководителю сопоставлять выполненную работу с запланированной и сделать необходимые выводы.</p>
<p><b>2 этап.</b>  <b>Измерение фактических результатов, полученных в ходе контроля</b></p>	<p>В большинстве организаций периодически (ежедневно, еженедельно, ежемесячно) составляются отчёты о результатах количественных измерений тех или иных показателей деятельности. Например, если целью является увеличение объёмов продаж, то у организации должны быть средства сбора данных о продажах и соответствующий механизм отчётности. При этом измерению должны подвергаться не только количественные показатели, но и успехи в продвижении к этим целям, такие как повышение степени участия сотрудников в управлении и обучении и т.д..</p>
<p><b>3 этап.</b>  <b>Сравнение фактических результатов полученных в ходе контроля с установленными нормативными показателями (стандартами).</b></p>	<p>На этапе сопоставления достигнутых результатов с установленными стандартами в итоге решается вопрос, соответствуют первые вторым или нет. Под соответствием не понимается точное совпадение, так как оно в реальной действительности встречается крайне редко. Речь идет о том, что стандарты всегда должны предусматривать некоторые допустимые отклонения, иметь так называемые верхние и нижние границы. Если существует явный выход за установленные пределы, необходимы корректирующие действия по приведению фактических результатов в соответствие с принятыми стандартами.</p>
<p><b>4 этап.</b>  <b>Корректирующие действия в соответствии со сделанными выводами по результатам контроля.</b></p>	<p>Здесь возможны три варианта действий: ничего не предпринимать, устранить отклонение или пересмотреть стандарт. При осуществлении действий по устранению отклонений от стандартов корректировки могут быть достигнуты путем изменения значений каких-либо факторов внутренней среды или принятия мер по устранению либо уменьшению отрицательного воздействия факторов внешней среды. На ситуацию может одновременно влиять несколько факторов. Поэтому, как правило, руководителю приходится выбирать не</p>

	одно корректирующее направление, а несколько. При этом следует избегать решений, которые в краткосрочном плане обещают большие выгоды, а в долгосрочном – потребуют значительных затрат или вообще окажутся малоперспективными.
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Составлено на основе[2;4;7;8;22]

Так же может возникнуть необходимость корректировки самих стандартов, как в сторону понижения, так и в сторону повышения. Чаще всего существенные отклонения фактических результатов от стандартов имеют место из-за того, что последние оказались реально невыполнимыми. Стандарты устанавливаются на основе планов, и слабое обоснование планов ведет к появлению недостижимых стандартов. Они (как и сами планы) нуждаются в пересмотре в сторону понижения. Когда наблюдается стойкое превышение фактическими результатами стандартов, есть все основания для пересмотра стандартов в сторону повышения.

Отдавая предпочтение специальным корректировочным работам, менеджер должен иметь в виду многообразие причин отклонения конкретных работ от стандартов. К наиболее типичным следует отнести:

1. Стандарты были разработаны на ошибочной основе.

2. Неудачно проведены подготовительные, предварительные работы.

3. Работники не обладают необходимой квалификацией или не получили соответствующие заданию инструкции, указания.

4. Исполнители нарушили технологию производства.

Поэтому прежде чем предпринимать корректирующие действия, менеджеры должны проанализировать ситуацию, чтобы выбрать верный путь устранения отклонений.

### **Эффективность контроля**

*Эффективность* контроля может быть определена как отношение эффекта (результата) контроля к затратам на его проведение.

Эффективность контроля зависит от следующих факторов:

✓ От принятых теоретических подходов к контролю как функции управления, т.е. назначения, роли, целей функции контроля в системе управления.

✓ От принятых методик организации контроля.

✓ От системности и комплексности осуществления функции контроля.

✓ От инструментальной основы функции контроля, степени ее точности и допустимой погрешности.

✓ От полноты анализа выявленных причин отклонений.

В западной литературе предлагаются следующие советы менеджерам для использования эффективного контроля:

1. Всегда помните, что контроль должен рассматриваться и устанавливаться как позитивная деятельность, необходимая для сосредоточения людей, времени и денег на выполнение организационных целей.

2. Поддерживайте включение ваших подчиненных в контроль их собственной деятельности. Самоконтроль часто оказывается самым лучшим контролем.

3. Сосредоточивайте контроль на результатах, а не на деятельности и внешнем виде.

4. Регулярно переоценивайте контроль, чтобы убедиться, что он все еще необходим и соответствует ситуации.

5. Включайте подчиненных в разработку методов и осуществление контроля.

6. Помните, что некоторое отклонение от стандартов является нормальным явлением.

7. Наблюдайте как за позитивными, так и негативными отклонениями. Будьте уверены в своем признании и оценке позитивных отклонений.

8. Остерегайтесь подчиненных, которые выступают против контроля, потому что они не хотят быть слишком ограниченными или «потерять свободу». Их сопротивление на самом деле может происходить из желания избежать четкой ответственности за результаты деятельности.

Эффективно действующие менеджеры делают контроль гибким, чтобы избежать неточности, деспотичности или слабого положения. Они помнят, что когда результаты значительно отличаются от стандартов, то проблема может заключаться как в стандарте, так и в способе осуществления работы. Эффективно действующие менеджеры всегда проверяют и вновь исследуют стандарты, когда обнаруживается значительное отклонение.

## **Регулирование в управлении**

**Регулирование** – вид деятельности по поддержанию режимов функционирования организации в сфере действия объективных законов, принципов и обеспечению условий проявления объективных процессов и тенденций; деятельность, направленная на ликвидацию отклонений от заданного режима функционирования и приведения объекта управления в требуемое состояние. В процессе регулирования вырабатываются средства воздействия и механизмы реализации по взаимодействию государственных и рыночных регуляторов.

Регулирование – вид управленческой деятельности, направленный на устранение отклонений, сбоев, недостатков и др. в управляемой системе путем разработки и внедрения управляющей системой соответствующих мероприятий [5].

Регулирование предполагает процесс выработки корректирующих мер и реализации принятых организационно-технологических, экономических и технических решений, обеспечивающих своевременное и безусловное устранение выявленных проблем (отклонений)[23].

Таким образом, можно сделать главный вывод - **функция регулирования** - представляет собой процесс руководства, осуществляемый при помощи методов формального воздействия и усиленного методами влияния (власть и лидерство).

Так как в системе управления бесцельных действий не бывает, то в этом аспекте можно сформулировать и цель регулирования как одной из функций управления.

Цель регулирования - сохранение устойчивости организации путем поддержания требуемого соотношения между различными ее элементами, своевременной ликвидации возможных отклонений от установленных норм в функционировании объектов управления. Задача регулирования – обновление плановых заданий, нормативов, стандартов с целью обеспечения своевременного и эффективного достижения целей организации.

Данная целевая ориентация позволяет выдкелить главную особенность регулирования, заключающуюся в том, что в отличии от функций планирования, организация и мотивирования, которые совершенствуются непосредственной в управляющей системе предприятия, регулирование, как и контролирование, совершенствуется в управляемой и управляющей системах.

Функция регулирования реализуется при помощи преимущественно административных методов управления. Это определяется самой сущностью функции регулирования. Она представляет собой процесс проявления властных полномочий руководителя по отношению к регулируемым объектам. Следовательно, принципы функции регулирования отражают форму проявления этих полномочий.

Содержание регулирования как функции управления состоит в перераспределении материально-технических и финансовых ресурсов, оперативном управлении ходом производственного процесса (рис.16).



Рис. 16. Принципы функции регулирования

Рассмотрим в таблице 4 принципы регулирования в управлении.

Таблица 4

Принципы регулирования в управлении

Принцип	Сущностная характеристика
Принцип директивности	<p>Принцип определяет приемы и способы осуществления регулирующих воздействий на управляемый объект. Это наиболее жесткая форма регулирования, требующая обязательного и своевременного исполнения принятого решения. Это активная форма регулирования протекающих на предприятии процессов, побуждающая к действию исполнителей того или иного решения.</p> <p>Принцип определяет важное требование к регулируемому воздействию – своевременность, рассматриваемого с двух позиций:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– во-первых, своевременность выработки регулирующего воздействия, т. е. принятия решения по возникшей ситуации;</li> <li>– во-вторых, своевременность реакции управляемого объекта на регулирующее воздействие, т. е. исполнение решения.</li> </ul> <p>Директивность также определяет неотвратимость наступления санкций в случае несвоевременного исполнения регулирующего воздействия или его неадекватного исполнения.</p>
Принцип соблюдения регламентов	<p>Принцип определяет соблюдение установленного заранее порядка выполнения управленческой и производственно-хозяйственной деятельности на предприятии. Это способ непрямого регулирующего воздействия на деятельность человека (в. т. ч. руководителя), который имеет распорядительную силу. Например, должностная инструкция регламентирует обязанности, ответственность и права конкретного должностного лица и тем самым регулирует сферу его деятельности.</p> <p>Принцип проявляется через регулирование пределов (свободы выбора поведения) деятельности того или иного должностного лица на предприятии. Особенностью этого принципа является обязательность соблюдения установленных регламентов. Нарушение установленных регламентов снижает организованность процессов, протекающих на предприятии, а также приводит к наступлению соответствующих санкций.</p>
Принцип нормативности	<p>Принцип нормативности обуславливает правила регулирования условий осуществления процессов посредством организационно-методических, технических, технико-экономических, экономических, социальных норм и нормативов (стандартов). Они обеспечивают соблюдение определенных пределов управленческих действий и границ их возможных отклонений.</p> <p>Соблюдение принципа нормативности регулирования направлено на установление определенных границ в деятельности людей. Это способствует стабильности данного процесса, протекание которого основано на обязательном соблюдении людьми общих условий деятельности.</p>

Составлено на основе [23:26]

В зависимости от содержания проблемы (выявленного отклонения) и способа выработки регулирующего воздействия различают два вида регулирования:

– *реактивное*– осуществляется, когда не достигнуты стандарты. Направлено на сглаживание отклонений от стандартов;

– *упреждающее*– проблема рассматривается как потенциальная возможность. Направлено на улучшение деятельности или извлечение наибольшей выгоды из представившихся возможностей.

Процесс оперативного регулирования включает следующие этапы [23]:

1) информационную подготовку для принятия решения;

2) разработку и принятие решений (формирование альтернативных вариантов, установление сроков выполнения, выбор исполнителей, обработка дополнительной информации, утверждение варианта решения, выделение ресурсов для его реализации);

3) реализацию решения и контроль его исполнения (необходимо организационное обеспечение решения, т.е. наличие ресурсов в распоряжении ответственных лиц, а также инструктивных материалов; информационное обеспечение, дающее возможность проводить согласованные действия всем исполнителям).

Регулирование хода производства должно отвечать следующим требованиям:

– должно опираться на четкую организацию оперативного планирования производства, непосредственным продолжением которого оно является;

– должно предполагать непрерывность контроля и наблюдения за ходом производства;

– должно осуществлять обязательное быстрое и четкое выполнение распоряжений руководства;

– должно базироваться на четкой ответственности и преемственности оперативного руководства производством.

Функция регулирования в процессе управления производством выполняет роль гибкого инструмента, с помощью которого ход производства непрерывно вводится в строгие рамки, предусмотренные планом (рис.17).



Рис. 17. Результат регулирования как функции управления [23]

Так как в практике управления мы имеем дело не с общим понятием регулирования, а с конкретными действиями руководителей, то возникает необходимость рассмотреть виды регулирования. Представим в таблице 5 характеристику основных видов регулирования.

Таблица 5

Основные виды регулирования в управлении

Вид	Сущность	Цель регулирования
Стабилизирующее регулирование	направлено на упорядочение отношений предприятия с субъектами внешней среды, а также внутренних отношений между различными его частями	Установление определенных организационно-социальных правил, точных предписаний к действию, а также рамок деятельности и поведения работников предприятия. Данная цель достигается путем разработки, введения в практику и контроля соблюдения соответствующих регулирующих положений (устав, правила внутреннего распорядка, должностные инструкции и т. п.), обязательных для исполнения
Распорядительное регулирование	Представляет собой совокупность способов и приемов, направленных на регулирование текущей работы. Это процесс непосредственного воздействия на исполнителей решений, принятых руководителем. Они реализуются путем проявления полномочий руководителем по отношению к подчиненным.	Цель заключается в воздействии руководителя на целенаправленное поведение объекта управления, осуществляемое в соответствии с заданной программой или условиями деятельности предприятия.
Дисциплинарное регулирование	Связано с процессом делегирования полномочий. Сущность дисциплинарного регулирования как совокупности способов воздействия раскрывается через процесс установления ответственности.	Цель - развитие способностей и творческих сил у подчиненных, направленных на использование делегированных прав самостоятельно принимать управленческие решения.

Стабилизирующее регулирование может быть реализовано через подвиды (таблица 6).



## Подвиды стабилизирующего регулирования

Подвид	Сущностная характеристика
<b>Непосредственное регулирование</b>	Осуществляется в отношении предприятия в целом, организационной структуры управления и структуры аппарата управления. К регламентирующим правилам относятся соответственно Устав предприятия, положения о линейных и функциональных подразделениях, должностные инструкции.
<b>Регулирование на основе норм</b>	Направлено на установление пределов «свободы» поведения людей, осуществляющих процессы производства и управления. Регулирование проявляется как при разработке и проектировании процессов (соблюдение норм и нормативов), так и управления ими. Особенностью регулирования на основе норм является полнота и объективность отражения условий, которые определяют поведение работников предприятия.
<b>Регулирование с помощью инструктирования</b>	Основывается на методической помощи и информационном обеспечении выполнения предстоящей работы. Инструктирование - это наставление, подробное объяснение, предупреждение, указание по соблюдению, выполнению чего-либо и т. п. В данном случае инструктирование следует понимать как использование работником соответствующих инструктивных материалов, регламентирующих выполнение определенной работы. Например, «Инструкция о порядке планирования проведения организованного набора рабочих».

Руководством компаний в качестве *регулирующих воздействий стабилизирующего регулирования* используются правила, определяющие порядок деятельности предприятия и его частей, а также система ограничений, устанавливающих пределы и пропорции, которые должно соблюдать предприятие в процессе этой деятельности. Это уставные положения, должностные инструкции, распорядок дня, положения, определяющие порядок взаимоотношений с поставщиками, потребителями, государственными органами и т. п. Эти положения вводятся на определенный период времени и обязательны для исполнения.

Характеристика распорядительного регулирования, представленная в таблице 5 должна быть дополнена указанием причин, обуславливающих их использование. К числу основных причин использования в современных условиях управления относят:

- а) необходимость устранения отклонений от установленных стандартов, выявленных в процессе контроля;
- б) необходимость побуждения к действию для выполнения принятого управленческого решения.

Содержание распорядительного регулирования определяется конкретными причинами и возникающими ситуациями. Они, как правило, не имеют четко установленных закономерностей проявления и времени возникновения. Они

являются следствием возникающих ситуаций и незапрограммированных управленческих решений.

По форме проявления распорядительное регулирование может быть представлено документально и устно. По своему содержанию распорядительные воздействия имеют различную форму. В таблице 7 предстала характеристика форм воздействия распорядительного регулирования.

Таблица 7

Формы воздействия распорядительного регулирования

Активные формы	Пассивные формы
Формы прямого административного воздействия - приказы, указания, распоряжения, решения и др. И побуждают к действию, требуют анализа ситуации, влекут за собой ответственность и дисциплину исполнения.	Не имеют силу обязательного, немедленного, своевременного и точного реагирования. Их основное назначение состоит в повышении эффективности коммуникаций в процессе выполнения активного регулирующего воздействия. Они часто дополняют активную форму регулирования, чем повышается их результативность.

Для эффективного регулирования менеджеру очень важно принять решение, насколько допустимы или относительно безопасны обнаруженные отклонения от стандартов. Функция контроля выдает информацию об отклонениях, которая служит основой для решения о начале регулирующих действий. Этот этап является наиболее важным и заметным в процессе регулирования. Поэтому *определение масштаба допустимых отклонений* - вопрос первостепенной важности для процесса регулирования. Если будет слишком большой масштаб отклонений, то возникающие проблемы могут приобрести угрожающий характер. Но, если масштаб взят слишком маленький, то предприятие будет реагировать на незначительные отклонения, что весьма накладно и требует много времени. Регулирующие действия могут парализовать деятельность предприятия. Смысл распределительного регулирования во всех случаях состоит в том, чтобы, используя информацию функции контроля, понять причины отклонения и добиться возвращения параметров процесса к требуемому образу действий.

Дисциплинарное регулирование затрагивает поведенческие аспекты функции регулирования и проявляется в праве руководителя требовать от подчиненных:

- 1) конкретных результатов по определенным ключевым моментам, которые им делегированы;
- 2) периодического доклада о ходе выполнения заданий;
- 3) подробного выполнения своих инструкций и разрешение свободы действий лишь в случаях крайней необходимости;
- 4) буквального следования инструкциям и приказам, немедленного уведомления при появлении каких-либо затруднений.

К сожалению, хотя большинство менеджеров понимает, что процесс регулирования - это не только передача приказов и указаний, но и возможность оказания положительного воздействия на человека, часто об этом забывают.

Критическая роль дисциплинарного регулирования обозначена в самом его названии. Оно представляет собой способ, при помощи которого обеспечивается соблюдение ответственности как основы менеджмента - «добиваться выполнения работы при помощи других людей». Никакое управление не дает требуемых результатов, если работники предприятия не будут соблюдать установленные нормы и правила поведения.

В таблице 8 перечислены характеристики дисциплинарного регулирования по содержанию

Таблица 8

Дисциплинарное регулирование по характеру воздействия

Распорядительное воздействие	Регламентирующее воздействие	Нормирующее воздействие
приказ о поощрении или наказании по результатам деятельности конкретного сотрудника	должностная инструкция, отражающая результаты распределения и делегирования полномочий конкретного сотрудника	норма времени (трудоемкость решения задачи) на разработку бизнес-плана

Рассматривая роль регулирования, специалисты-практики отмечают, что это вид деятельности, представляющий собой воздействие руководителя на подчиненных таким образом, чтобы они выполняли работу для достижения целей организации. В этом случае функция регулирования связана с широко используемым термином «руководство». В литературе довольно часто процесс руководства рассматривается как отдельная функция, связанная с лидерством и властью. Такое представление руководства рассматривает лишь одну сторону процесса управления - оказание влияния одного лица (руководителя) на подчиненных. Другая сторона заключается в том, что руководство по своему содержанию представляет собой процесс воздействия руководителя на подчиненных с использованием формальных методов регулирования или же процесс влияния, осуществляемый при помощи власти и лидерских качеств руководителя.

### **Вопросы для закрепления**

1. Какое место занимает контроль в системе управления?
2. Перечислите основные элементы системы контроля.
3. Перечислите основные характерные черты эффективного контроля?
4. Охарактеризуйте современные виды контроля.
5. Перечислите и охарактеризуйте основные функции контроля в управлении.
6. Какие субъективные ошибки могут возникнуть в процессе осуществления контрольных и регулирующих мероприятий в организации?
7. Какую роль играет регулирование в управлении?

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

## Вопросы для организации дискуссии

### Регулирование и контроль в менеджменте

*Вопросы для обсуждения:*

1. Сущность и функции роль контроля в процессе управления.
2. Цели, функции, формы (виды) и методы контроля.
3. Этапы процесса контроля и его эффективность.
4. Поведенческие аспекты контроля.
5. Барьеры и сопротивление контролю.

*Темы докладов и сообщений:*

1. Контроль как функция управления современной организацией.
2. Контроль специфических аспектов управленческой деятельности.

*Контрольные вопросы для повторения:*

1. В чем заключается роль контроля в управлении организацией?
2. Перечислите и охарактеризуйте основные этапы процесса контроля.
3. Перечислите основные характеристики эффективного контроля.
4. Какие особенности поведения работников следует учесть менеджеру при разработке системы контроля в организации?
5. Какие основные барьеры контролю в современной организации вы можете назвать?

## Тестовые материалы

### Тест 1

1. К аспектам сущности контроля не относится:

- a) процесс упорядочивания, согласования, придания целевой направленности деятельности подчинённых
- b) систематическую деятельность руководителей и органов управления, реализующих одну из основных функций менеджмента
- c) завершающую стадию его цикла, сердцевиной которой является механизм обратных связей
- d) совокупность действий должностных лиц как неотъемлемую часть процесса принятия и реализации управленческих решений

2. Укажите, какие главные требования предъявляются к параметрам контроля на первом этапе его осуществления:

- a) чёткость и численное выражение
- b) обоснованность и выполнимость
- c) гибкость и вариативность
- d) объективность и умеренность

3. Укажите, какой тип контроля фиксирует отклонения от плановых заданий и стандартов:

- a) предпринимательский
- b) бюрократический
- c) опережающий
- d) традиционный

4. Укажите, какая функция контроля позволяет устанавливать и поддерживать обратную связь в организации:

- a) коммуникационная
- b) информационная
- c) ориентирующая
- d) стимулирующая

5. К субъектам контроля в системе управления не относятся:

- a) потребители
- b) администрация
- c) функциональные службы
- d) работники

6. Определите, в чём состоит главная цель современного контроля в системе управления:

- a) в исправлении ошибок в деятельности организации
- b) в предотвращении ошибок в деятельности организации
- c) в тотальной проверке деятельности всей организации
- d) в поддержании авторитета руководства в коллективе работников

7. Источником ошибок в процессе контроля может быть...

- a) ориентация на прошлый опыт и стереотипы
- b) принятие во внимание личных особенностей людей

- с) сговор коллектива с целью дезинформации руководства
- д) приспособляемость контроля к изменяющимся условиям

## *Тест 2*

1. Выберите номер правильного ответа. Какая функция управления обеспечивает соотношение достигнутых результатов с тем, что было запланировано:

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

2. Выберите номер правильного ответа. Можно ли сказать, что контроль – процесс обеспечения достижения организацией своих целей:

- а) да;
- б) нет.

3. Выберите номер правильного ответа. Меняется ли поведение людей под влиянием контроля?

- а) да;
- б) нет.

4. Выберите номера правильных ответов. Что включает в себя функция контроля:

- а) сбор, обработка и анализ информации о фактических результатах всех подразделений фирмы;
- б) сравнение их с плановыми показателями;
- в) выявление отклонений и анализ причин этих отклонений;
- г) разработка мероприятий, необходимых для достижения намеченных целей.

5. Выберите номер правильного ответа. Можно ли сказать, что стандарты – это конкретные цели, которые должны быть достигнуты и в отношении которых осуществляется контроль полученных результатов:

- а) да;
- б) нет.

6. Выберите номера правильных ответов. Виды управленческого контроля:

Найдите правильные ответы

- а) предварительный
- б) повседневный
- в) текущий

### Тест 3

1. Выберите правильный вариант ответа. Менеджментом называется:

- a) любой вид хозяйственного управления
- b) предпринимательское управление деятельностью рыночных субъектов
- c) командное управление в сфере экономики
- d) руководство подчинёнными и организацией

2. Укажите, что относится к профессиональным качествам руководителя:

- a) глубокое знание не только своей, но и смежной деятельности
- b) инициативность, оперативность в решении проблем
- c) справедливость и честность
- d) умение управлять собой и своим поведением

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

- a) коммуникабельность
- b) способность к адаптации
- c) исполнительность
- d) способность к творчеству

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

- a) на низшем
- b) на среднем
- c) на высшем
- d) на всех в равной мере

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

- a) управляющая подсистема и субъект управления тождественны
- b) субъект управления включает в себя управляющую подсистему
- c) субъект управления включает в себя элементы управляющей системы, связанные с выработкой решений
- d) управляющая подсистема и субъект управления являются взаимоисключающими понятиями

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

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

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

- a) общий
- b) линейный

- c) инновационный
- d) функциональный

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

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

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

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

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

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

11. Исключите лишнее. К основным принципам менеджмента относится:

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

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

- a) лидерство, эффективность руководства, предприимчивость
- b) лидерство, видение перспектив, предприимчивость
- c) личные достоинства, достижение согласия, лояльность
- d) личные достоинства, личные связи, лояльность

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

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

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

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



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

а) принцип оптимального сочетания централизованного регулирования и самоуправления отдельных элементов организации

б) принцип состязательности участников управления на основе личной заинтересованности

с) принцип максимально раннего и широкого вовлечения исполнителей в процесс подготовки решений

д) принцип учёта индивидуальных особенностей работников и закономерностей межличностных отношений и группового поведения

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

а) высшие

б) средние

с) низшие

д) посты всех уровней в равной мере

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

а) условиями внешней среды

б) выполняемой им функцией менеджмента

с) условиями внутренней среды

д) его индивидуальными особенностями

## Практические работы

### ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 1 - СОЗДАНИЕ (АНАЛИЗ) ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ НЕЗНАЧИТЕЛЬНОЙ КОНКУРЕНЦИИ

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

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

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

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

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

– производственно- технические и прочие связи с другими фирмами и т.д.

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

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

1. *Линейные.*

2. *Функциональные.*

3. *Дивизионные: продуктовая; региональная; структура, ориентированная на потребителя.*

4. *Централизованные: штабные; структуры с централизацией экономических функций; структуры управления издержками производства.*

5. *Адаптивные (органические): проектные; матричные; бригадные; бригадные кросс-функциональные; программно-целевые.*

6. *Комбинированные (смешанные) структуры.*

**Задание:**

1. Выберите профиль деятельности вашей организации<sup>1</sup>.

2. Определите основные направления развития вашей организации.

3. Сформулируйте главную цель (конечный результат) деятельности вашей организации.

4. Определите количество непосредственных исполнителей вашей организации.

5. Выберите организационную структуру управления вашей организацией.

Проанализируйте ее возможные достоинства и недостатки.

6. Разработайте положение о структуре управления вашей организации.

7. Составьте схему организационной структуры вашего предприятия.

8. Сделайте вывод по работе.

## **ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 2 - РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ КОНТРОЛЯ В ОРГАНИЗАЦИИ**

**Краткие теоретические сведения:**

**Контроль**, представляет собой систему управленческих мер по наблюдению за ходом и проверке результатов деятельности организации, осуществляемую уполномоченными на то субъектами управления с целью выявления и устранения отклонений в этой деятельности от установленных требований или заданных параметров.

Выделяют следующие **виды контроля**:

– предварительный контроль. Осуществляется до фактического начала работ. Средства осуществления — реализация определенных правил, процедур и линий поведения. Используется по отношению к человеческим (анализ

---

<sup>1</sup> Все практические работы выполняются на базе одного предприятия (организации). В качестве основы для работы можно брать реально существующее предприятие, на базе которого проходила практика, или вновь проектируемое.

профессиональных знаний и навыков, необходимых для выполнения должностных обязанностей, отбор квалифицированных людей), финансовым (составление бюджета) и материальным ресурсам (выработка стандартов минимально допустимых уровней качества, проведение проверок);

– текущий контроль. Осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Базируется на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы. Для осуществления контроля аппарату управления необходима обратная связь;

– заключительный контроль. Одна из функций состоит в том, что контроль дает руководству информацию, необходимую для планирования, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем. Также способствует мотивации, так как измеряет достигнутую результативность.

Все объекты контроля можно разделить на две основные группы: данные для оперативного контроля и данные для стратегического контроля деятельности организации.

*1. Оперативный контроль* это проверка соответствия плановых показателей оперативного плана реальным показателям производственно-коммерческой деятельности предприятия за плановый период времени.

Данные оперативного контроля в основном базируются на оперативном плане маркетинга и входящих в него различных маркетинговых мероприятиях. К ним могут относиться: объём продаж товаров и услуг, размеры прибылей и убытков, реакция покупателей на новые товары, соответствие запланированных и реальных результатов от проведения различных маркетинговых мероприятий, показатели эффективности работы основных подразделений службы маркетинга и т.д.

В рамках данного контроля проводят аналитическую работу включающую:

– изучение занимаемой предприятием доли рынка сбыта, соответствие фактической доли рынка производственным и коммерческим возможностям;

– анализ реализации и использования возможностей реализации произведенной продукции предприятия;

– анализ эффективности работы сбытовых подразделений и основных каналов сбыта продукции предприятия;

– анализ издержек и рентабельности производственной и сбытовой деятельности предприятия;

– анализ соотношения затрат на проведение маркетинговых мероприятий с фактической реализацией произведённой продукции, т.е. оценка эффективности затрат на маркетинг;

– анализ поведения покупателей и потребителей продукции, установление уровня их удовлетворённости;

– контроль за поведением конкурентов, степенью их воздействия на позиции предприятия на рынке, на выполнение плановых показателей;

– анализ эффективности управления функциями всех подразделений предприятия.

Цель данного контроля - установить совпадение или несоответствие основных запланированных показателей реально достигнутым результатам по объемам реализации товаров и услуг, доходам и прибылям, рентабельности в целом, по отдельным товарам и целевым рынкам, на которых работает предприятие. Контроль проводят руководители подразделений и ведущие специалисты предприятия

*2. Стратегический контроль* это проверка соответствия основных маркетинговых подходов целям и задачам предприятия с учетом меняющихся факторов во внешней среде. В данном случае осуществляется критическая оценка эффективности организации в целом.

К объектам стратегического контроля относятся: базовые рынки предприятия, главные цели и задачи, основные стратегии деятельности, планирование, направления деятельности, состояние внешней маркетинговой среды, организация маркетинга на предприятии.

В рамках стратегического контроля проводят аналитическую работу включающую:

- анализ внешней среды и всего комплекса сил влияющих на деятельность предприятия;
- анализ состояния информационной базы предприятия;
- анализ состояния рынка предприятия и перспективы его развития;
- проверку актуальности поставленных целей и задач предприятия, а также их реальная достижимость;
- проверка эффективности и соответствия выбранных стратегий предприятия поставленным целям;
- анализ организационной структуры управления предприятия
- анализ состояния планирования и прогнозирования.

В основе стратегического контроля может также лежать и ситуационный анализ деятельности предприятия. Стратегический контроль осуществляется руководством предприятия при помощи руководителей подразделений.

Текущий и заключительный контроль основывается на обратных связях. Управляющие системы в организациях имеют разомкнутую обратную связь, так как руководящий работник, являющийся по отношению к системе внешним элементом, может вмешиваться в ее работу, изменяя и цели системы, и характер ее работы.

Технология контроля осуществляется по следующей схеме:

- выбор концепции контроля (система, процесс, частная проверка);
- определение целей контроля (целесообразность, правильность, регулярность и эффективность контроля);
- установление норм контроля (этические, производственные, правовые);
- выбор методов контроля (диагностический, терапевтический, предварительный, текущий, заключительный);
- определение объема и области контроля (сплошной, эпизодический, финансовый, качества продукции).

## **I. Текущий контроль**

**Цель:** Разработать систему текущего контроля за деятельностью подчиненного.

**Задание:**

1. Охарактеризуйте существующую систему контроля в организации.
2. В организации выберите группу «непосредственный руководитель – подчиненный», проанализируйте их функциональные права и обязанности, определите контрольные показатели, в наибольшей степени, влияющие на реализацию главной цели организации.
3. Выберите формы контроля за деятельностью подчиненных по выделенным стандартам.
4. Определите методы сбора и обработки контрольной информации в организации.
5. Проанализируйте разработанную систему контроля на предмет ее эффективности.
6. Сделайте выводы по работе.

## **II. Заключительный контроль**

**Цель:** Разработать систему заключительного контроля деятельности служб и подразделений по достижению главной цели организации.

**Задание:**

1. По материалам работ 3-6 определите основные цели и задачи организации.
2. Разработайте стандарты (показатели) для контроля за деятельностью организации по достижению главных целей.
3. На основании общих стандартов определите контрольные показатели для служб и подразделений организации.
4. Выберите способы сбора и передачи контрольной информации.
5. Определите контролирующие функции линейных руководителей (определение осуществите «снизу – вверх»).
6. Определите контролирующие функции руководителей служб и подразделений организации.
7. Разработайте маршрутную схему передачи контрольной информации.
8. Сделайте выводы по работе.

## Творческие задания

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

### Судоку

■	■	■	8	A11	7	A19	■	■
A4	4	9	A13	■	■	A22	1	■
2	A8	A9	■	A17	A18	■	6	■
■	■	■	■	■	■	9	4	2
1	■	A33	9	■	■	■	A50	5
7	■	■	3	■	5	■	■	■
4	■	3	■	9	A66	A73	■	A75
■	■	7	■	1	■	4	■	■
■	■	A63	■	6	■	1	■	9

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

Ответ:

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

Ответ:

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

Ответ:

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

Ответ:

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

Ответ:

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

Ответ:

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

Ответ:

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

Ответ:

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

Ответ:

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

Ответ:

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

Ответ:

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

Ответ:



А66. разнообразные процессы по упорядочению структурных элементов организации.

Ответ:

А73. группа в организации, возникающая стихийно, на основе социальных взаимоотношений между людьми, является спонтанной реакцией на неудовлетворенные индивидуальные потребности

Ответ:

А75. это субъект (человек), имеющий полномочия принимать решения по определенному кругу вопросов и фактически осуществляющий выбор наилучшего варианта действий (решения).

Ответ:

## Упражнение-тренинг

### Процедура "Агрессивный контакт"

Процедура предлагается для отработки приемов неагрессивного ответа на давление и агрессию.

Краткое описание семи приемов ответа на агрессию:

- **УПС (фиксация замешательства):** “Я просто растерялся от такого напора”
- **«Сиреневый туман»:** «В таких случаях обычно говорят о существовании зависимости между субъективными факторами восприятия и параметрами деятельности индивида»
- **Я-высказывание:** когда на меня кричат ( *интерпретация действий агрессора* ) я обычно не в состоянии нормально работать; давайте перейдем в другое помещение и разберем Вашу претензию.)
- **Вы-посыл** (персонализация ответственности): Вы хотите сказать, что уверены в том, что ...
- **Вам важно** (фиксация причины обращения): см. одноименное упражнение по теме “Получение информации”.
- **«Гадости на радости»** (Мне приятно ...): всегда можно найти повод сказать искреннее спасибо агрессору, например, “мне приятно, что Вы следите за моими успехами”.
- **«Ширма»** (фиксация параметров имиджа): “Мы готовы удовлетворить желания любого клиента”

### Задание

1. **Выбрать 5-10 вопросов агрессивного контакта.**
2. **Продолжить контакт используя основные приемы ответа на агрессию (3-5 приемов)**
3. **Образец ответа на вопросы агрессивного контакта приведен ниже.**

### Вопросы агрессивного контакта

1. Мы оценили Вашу работу и нам показалось, что Вы не знаете элементарных основ своей профессии.	
2. Наши молодые сотрудницы утверждают, что Вы их сексуально провоцируете.	
3. И на какую карьеру Вы рассчитываете с такой внешностью?	
4. Вам не кажется, что Вы слишком молоды, чтобы претендовать на работу у нас?	
5. Возникает ощущение, что из-за свойственной Вам небрежности, Вы способны сильно подставить нашу фирму.	
6. Вы понимаете, что в связи с отсутствием у Вас опыта, Вы можете претендовать только на минимальную зарплату?	
7. Мне кажется, у Вас нет перспектив в нашей организации.	
8. Почему Вам постоянно звонят в рабочее время какие-то посторонние люди? Создается ощущение Вашей неорганизованности.	

9. Вы абсолютно не умеете себя вести в общении с руководством.	
10. Почему устраиваясь к нам на работу, Вы не предупредили, что беременны?	
11. Вам не кажется, что Вы слишком часто критикуете других?	
12. Ох и зануда же Вы, и это не только мое мнение, но и мнение всего коллектива.	

#### 4. Еще вопросы

##### Вопросы агрессивного контакта

13. Какого черта вы сюда пришли. Неужели вы думаете, что можете представлять для нас интерес...	
14. А Вы вообще кто такие...	
15. Знаете, есть люди гораздо более опытные Вас в этом вопросе	
16. У меня нет времени Вас слушать	
17. Если мы заинтересуемся Вашим предложением, мы Вам перезвоним.	
18. Мы оценили Вашу работу и нам показалось, что Вы не знаете элементарных основ своей профессии.	
19. Наши молодые сотрудницы утверждают, что Вы их сексуально провоцируете.	
20. И на какую карьеру Вы рассчитываете с такой внешностью?	
21. Вам не кажется, что Вы слишком молоды, чтобы претендовать на работу у нас?	
22. Возникает ощущение, что из-за свойственной Вам небрежности, Вы способны сильно подставить нашу фирму.	
23. Вы понимаете, что в связи с отсутствием у Вас опыта, Вы можете претендовать только на минимальную зарплату?	
24. Мне кажется, у Вас нет перспектив в нашей организации.	
25. К сожалению, похоже что мы с Вами не сработаемся.	
26. Почему Вам постоянно звонят в рабочее время какие-то посторонние люди? Создается ощущение Вашей неорганизованности.	
27. Вы абсолютно не умеете себя вести в общении с руководством.	
28. Почему Вы постоянно подаете в своих отчетах искаженную информацию?	
29. Почему устраиваясь к нам на работу, Вы не предупредили, что беременны?	
30. Нам, руководству, кажется, что Ваш приход в отдел плохо сказался на взаимоотношениях наших сотрудников.	
31. Вам не кажется, что Вы слишком часто критикуете других?	
32. К сожалению, на мой взгляд, Ваш конкурентоспособный потенциал приближается к нулю.	
33. Ох и зануда же Вы, и это не только мое мнение, но и мнение всего коллектива.	
34. Вам не кажется, что надо быть более разборчивым в личных контактах?	
35. Анализируя результаты Вашей работы, я прихожу к выводу, что Вы больше работаете на конкурентов.	
36. По-моему, Вы в последнее время меня подсигиваете? Стремитесь на мое место?	
37. Знаете, Ваши семейные проблемы все более негативно отражаются на Вашей профессиональной успешности.	

38. Такое ощущение, что Вы специально отпугиваете наших покупателей.	
39. С чего Вы взяли, что можете мне понравиться как сотрудник, и я Вас возьму на работу ?	
40. Были мнения, что Вас можно использовать в управленческой работе, но есть большие сомнения, что Вы с этим справитесь.	
41. Я думаю, что Вы не отработываете свою зарплату. Вывод один: будем понижать Вас в должности.	

Примеры ответов на упражнение

### Процедура "Ответы на агрессивные вопросы"

#### 1. Мы оценили Вашу работу и нам показалось, что Вы не знаете элементарных основ своей профессии.

УПС	«Вот я влип»
«Сиреневый туман»:	«Знание основ профессии дается в специальных учебных заведениях. Если говорить о необходимости продолжить учебу, то это может быть сделано, если будет доказана необходимость такого шага»
Я-высказывание	«Когда меня обвиняют в непрофессионализме, я просто теряюсь. Давайте мы выберем время и место, чтобы конкретно разобраться, на основании чего сделаны такие выводы»
Вы-посыл:	«Вы с полной ответственностью делаете это утверждение.»
Вам важно:	«Вам важно, чтобы в Вашей команде работали знающие специалисты?»
«Гадости на радости»	«Приятно услышать компетентное мнение о себе»
«Ширма»:	«Я никогда не имел нареканий по качеству выполняемых работ»
«И именно поэтому»	
«Утрирование»	«Я не только неуч, но и бездарь...»

#### 2. Наши молодые сотрудницы утверждают, что Вы их сексуально провоцируете.

УПС	«Вот это да»
«Сиреневый туман»:	«Обсуждение вопроса интимных отношений на работе очень важен для сохранения морального климата в коллективе.»
Я-высказывание	«Когда меня обвиняют таких вещах, я не знаю радоваться мне, или огорчаться. Посоветуйте что-нибудь...»
Вы-посыл:	«Вы говорите, что можете со всей определенностью указать мне на человека, который утверждает, что я ее сексуально провоцирую...»
Вам важно:	«Вам важно, чтобы в рабочем коллективе были только рабочие отношения»
«Гадости на радости»	«Мне приятно, что обо мне ходят такие слухи...»
«Ширма»:	«Я всегда стою на страже морального духа нашего коллектива»
«И именно поэтому»	«И именно поэтому производительность труда за последний месяц увеличилась в 1,5 раза»
«Утрирование»	«А еще я беру у них в долг и подолгу не отдаю...»

## ГЛОССАРИЙ

### А

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

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

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

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

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

### Б

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

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

### В

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

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

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

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

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

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

### Г

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

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

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

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

## Д

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

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

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

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

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

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

*Динамизм* - характеристика изменений, происходящих в организации.

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

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

## Ж

*Жизненный цикл организации* – 1) совокупность стадий, которые проходит организация за период своего существования; 2) последовательность качественно разных этапов, которые сменяют друг друга в процессе её жизнедеятельности, начиная с момента создания и до момента ликвидации.

## З

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

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

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

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

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

## **И**

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

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

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

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

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

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

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

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

## К

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

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

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

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

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

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

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

## Л

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

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

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

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

## М

*Матричная структура* – 1) современный тип организационной структуры управления, который создается путем совмещения двух структур: линейной и программно-целевой. В соответствии с линейной структурой (по вертикали) осуществляется управление отдельными сферами деятельности организации: производством, сбытом, снабжением, а в соответствии с программно-целевой



структурой (по горизонтали) – управление программами (проектами); 2) тип организационной структуры, построенный по принципу двойного подчинения исполнителей: непосредственному руководителю функциональной службы и руководителю проекта (целевой программы), который наделен полномочиями для достижения поставленных целей.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

*Модель мотивации* — мысленный или описанный менеджером образец процесса мотивирования деятельности человека. Поскольку деятельность

является предметом мотивирования важно уметь выделять те факторы, которые могут рассматриваться как приоритетные в мотивировании.

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

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

## **Н**

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

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

## **О**

*Операция* – несколько логически связанных между собой действий.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## II

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

*Параметр* - показатель, характеризующий систему.

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

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

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

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

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

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

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

*Проблема* - противоречие, требующее своего разрешения.

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

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

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

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

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

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

## **Р**

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

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

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

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

## **С**

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

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

*Связь* – отношения между элементами системы.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

*Способ* – определенная система действий.

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

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

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

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

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

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

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

## **Т**

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

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

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

## **У**

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

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

## **Ф**

*Фаза процесса* – качественно определенная часть процесса.

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

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

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

## Х

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

## Ц

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

## Ч

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

## Э

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

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

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

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

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

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



## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аристов О.В. Управление качеством. Учебное пособие для вузов. М.: ИНФРА-М, 2003.
2. Балабан, В.А. Основы общего менеджмента: учебно-практическое пособие для студентов заочной формы обучения с применением дистанционной технологии / В.А. Балабан. – Владивосток: ТГЭУ, 2002. – 72 с.
3. Вершигора, Е.Е. Менеджмент: учебное пособие / Е.Е. Вершигора. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА – М, 2007. – 283 с.
4. Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – 504 с.
5. Германчук А.Н., Шестов С.Н. Менеджмент: Учебное пособие - Донецк: ДонГУЭТ, 2006.
6. Гольдштейн, Г.Я. Основы менеджмента: учебное пособие / Г.Я. Гольдштейн. – М.: Дело, 2009. -239 с.
7. Дафт, Р.Л. Менеджмент: учебник / Р.Л. Дафт. – 6-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 864 с.
8. Зайцева О.А., Радугин А.А., Радугин К.А., Рогачева Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов. – М.: Центр, 2000. - 432 с.
9. Кузнецова Н.В. Менеджмент в малом бизнесе. Электронное издание. Магнитогорск, 2019. Том Часть 2 Основы и особенности управления в малом бизнесе.
10. Кузнецова Н.В. Менеджмент и маркетинг : учебное пособие для студентов по специальности "Технология художественной обработки материалов" / Н. В. Кузнецова . - Магнитогорск, 2010. – 194 с.
11. Кузнецова Н.В. Менеджмент и маркетинг. Часть 1. Менеджмент. Учебное пособие. Электронное издание. - Магнитогорск, 2017.
12. Кузнецова Н.В. Методы принятия управленческих решений. Москва, 2016.
13. Кузнецова Н.В. Непрерывная профессиональная подготовка управленческих кадров как необходимое условие инновационного развития // Экономика и политика. - 2018. - № 1 (11). - С. 31-34.
14. Кузнецова Н.В. Основы менеджмента: учебно-методический комплекс для студентов специальности «Менеджмент организации». - Магнитогорск, 2006. – 324 с.
15. Кузнецова Н.В. Управление качеством. Электронное издание. - Магнитогорск, 2018.
16. Кузнецова Н.В. Управление качеством: учебное пособие: электронный ресурс. Москва, 2021.
17. Кузнецова Н.В., Кортювенкова В.В., Хоанг З.Н. Ценностно-ориентированное управление современной организацией // Актуальные проблемы современной науки, техники и образования. 2019. Т. 10. № 2. С. 62-66.
18. Кузнецова Н.В., Федорова Е.Г. Основы менеджмента : практикум для студентов специальности «Менеджмент организации». - Магнитогорск, 2008.

19. Кузнецова Н.В., Алексеева Е.А. Исследование внутренней среды организации как предпосылка стратегического анализа ее конкурентного окружения//В сборнике: Современный менеджмент: теория и практика: Материалы Всероссийской научно-практической конференции. - Магнитогорск, 2016. - С. 24-32.
20. Кузнецова Н.В. Менеджмент. Магнитогорск, 2017.
21. Кузнецова Н.В. Менеджмент. Магнитогорск, 2016.
22. Лебедев О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента/ Учеб. пособие. – СПб.: ИД «МиМ», 1997. – 192 с.
23. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 2005. – 720 с.
24. Михалева Е.П. Менеджмент – М.: Юрайт-Издат, 2003. – 176 с.
25. Общий курс менеджмента в таблицах и графиках: Учебник для вузов / Б.В.Прыкин, Л.В.Прыкина, Н.Д. Эриашвили, З.А.Усман; Под ред. Проф. Б.В.Прыкина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 415 с.
26. Одинцов А. А., Основы менеджмента: учебное пособие / А. А. Одинцов. – М.: КолосС, 2006. – 208 с.
27. Регулирование в системе менеджмента - важная функция управления. – Режим доступа: URL:<https://www.iksystems.ru/a412/>
28. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: Учебник / Р.А.Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 314 с.
29. Kuznetsova N.V., Vasileva A.G., Rakhimova L.M., Orinina L.V., Kashuba I.V., Kiva-khamzina Yu.L. Methods of assessing the competitive environment of public food service establishments in the context of providing their sustainable development // Journal of Environmental Management and Tourism. 2017. Т. 8. № 2 (18). С. 301-318.
30. Zhilina V., Kuznetsova N., Zhilina E. Transformation of human capital phenomenon: making of new research paradigm // В сборнике: Advances in Social Science, Education and Humanities Research. Proceedings of the Ecological-Socio-Economic Systems: Models of Competition and Cooperation (ESES 2019). 2020. С. 74-78.
31. Zhilina V.A., Kuznetsova N.V., Akhmetzyanova M.P., Teplykh M.S., Zhilina E.A., Prilukova E.G., Bashirova T.A. The issues of the dialogue of a modern subject with the society // В сборнике: The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences EpSBS. 2019. С. 3454-3461.
32. Zhilina V.A., Kuznetsova N.V., Akhmetzyanova M.P., Zhilina E.A. Modern characteristics and mechanisms of identification of social subject // В сборнике: European Proceedings of Social and Behavioural Sciences EpSBS. International Scientific Conference dedicated to the 80th anniversary of Turkayev Hassan Vakhitovich. Kh. I. Ibragimov Complex Research Institute. 2020. С. 2742-2749.

## РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ:

1. <http://www.elitarium.ru> - Центр дистанционного образования
2. <http://www.dialogvn.ru> - Журнал «Управленческое консультирование» - по теории и практике управления, становлению системы местного самоуправления, вопросам истории местных органов власти
3. <http://grebennikon.ru> - Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников»
4. <http://www.cfin.ru> – «Корпоративный менеджмент» - Материалы и публикации по всем отраслям менеджмента, в т.ч. теоретико-методологического характера. Представлен полный архив журнала «Менеджмент в России и за рубежом», публикации, семинары по менеджменту
5. <http://www.emd.ru> – Сайт компании «Евроменеджмент» - Обзоры зарубежного и российского опыта управления современными компаниями.
6. <http://www.marketing.spb.ru> - «Энциклопедия маркетинга» — это интернет-проект, направленный на сбор и предоставление учебных, академических и методико-практических материалов посредством сети Интернет студентам, аспирантам, в том числе специалистам, обучающимся на курсах повышения квалификации, а также формирование академических и практических навыков маркетинговой деятельности у предпринимателей, менеджеров и топ-менеджеров.
7. <http://www.marketologi.ru> – «Гильдия маркетологов».
8. <http://window.edu.ru> - Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам" ([window.edu.ru](http://window.edu.ru)) предоставляет свободный доступ к каталогу образовательных интернет-ресурсов и полнотекстовой электронной учебно-методической библиотеке для общего и профессионального образования.
9. <http://www.iqlib.ru> - Интернет-библиотека образовательных изданий, в которой собраны электронные учебники, справочные и учебные пособия.
10. <http://www.garant.ru/> - сайт правовой компьютерной системы «Гарант» – законодательство РФ (кодексы, законы, указы, постановления), аналитика, комментарии, практика
11. <http://www.consultant.ru/> - сайт Компании "КонсультантПлюс",
12. <http://www.finansy.ru/> Финансы.Ru - Книги по финансам, банковскому делу, менеджменту, маркетингу, рекламе, экономической теории, международным отношениям, налогообложению, бух. учету, аудиту; статьи и исследования, пособия, диссертации и авторефераты, обзоры, подшивки и др.
13. <http://mc-ma.narod.ru/portal.htm> - Портал «Русский менеджмент», на котором много конкретных примеров и иллюстраций из жизни современных российских организаций, полезных для выполнения контрольной и курсовой работ.
14. [www.rupravlenie.ru](http://www.rupravlenie.ru) - Устойчивое инновационное развитие: проектирование и управление – электронное научное издание. Учредитель: Университет «Дубна». Журнал выходит 4 раза в год, режим доступа свободный. Издается с сентября 2008 года.

Учебное текстовое электронное издание

**Кузнецова Нина Владимировна**

**ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ. ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ  
УПРАВЛЕНИЯ: КОНТРОЛЬ И РЕГУЛИРОВАНИЕ**

Учебное пособие

Ответственность за содержание возлагается на авторов  
Издается полностью в авторской редакции

0,6 Мб

1 электрон. опт. диск

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

ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный  
технический университет им. Г.И. Носова»  
Кафедра менеджмента  
Библиотечно-информационный комплекс  
e-mail: bik@magtu.ru