

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА.

Сущность малого предпринимательства

1. Какие предприятия называют малыми?

Единого международного стандарта классификации предприятий, их деления на малые, средние и большие нет. Это зависит от специфики отраслей, уровня развития и структуры экономики каждой страны. Для классификации могут использоваться такие показатели:

- численность работников;
- стоимость (объем) выпускаемой продукции;
- стоимость (объем) производственных фондов или размер капитала.

В основном это численность работников + стоимость продукции.

Критерий принадлежности дифференцируется по странам. В США – малые – до 500 раб.; средние – от 500 до 1000; большие – более 1000. В большинстве стран Западной Европы – средние – от 50 до 500, а в Японии – от 30 до 300 чел.

В Украине пока нет устоявшегося мнения по этому поводу. Так, Согласно Закону Украины "О предприятиях в Украине"(1996 г.), к малым предприятиям принадлежат субъекты ведения хозяйства с количеством работников: в промышленности и строительстве – до 200 лиц; в других отраслях производственной сферы – до 50 лиц; науке и научном обслуживании – до 100 лиц; отраслях непродуцированной сферы – до 25 лиц; розничной торговле – до 15 лиц. Кроме того, с недавних пор используют понятие «микропредприятие» со среднесписочной численностью работников до 10 лиц и объемом выручки от продажи продукции (предоставление услуг) до 250 тыс. грн за год.

При этом к среднегодовой численности основного персонала добавляется среднесписочная численность работников, которые не находятся в штате предприятия, то есть работают по совместительству, трудовым соглашениям, договорам подряда.

Предприятия, которые осуществляют несколько видов деятельности (многопрофильные), принадлежат к малым на основании критерия того вида деятельности, который приносит наибольшую часть суммарной выручки от реализации продукции (произведенных работ, оказанных услуг). Под субъектами малого предпринимательства понимаются также **физические лица**, которые занимаются предпринимательской деятельностью без образования юридического лица.

Согласно же Хозяйственного кодекса Украины (ХКУ) в редакции от 22.03.2012 года, **субъектами малого предпринимательства** являются физические и юридические лица, у которых среднесписочное количество работающих за отчетный период (календарный год) не превышает 50 лиц, а годовой доход от любой деятельности не превышает сумму, эквивалентную 10 мил. евро, определенную по среднегодовому курсу Национального банка Украины.

Субъектами микропредпринимательства являются физические и юридические лица, у которых среднесписочное количество работающих за отчетный период (календарный год) не превышает 10 лиц, а годовой доход от любой деятельности не превышает сумму, эквивалентную 2 мил. евро, определенную по среднегодовому курсу Национального банка Украины.

Это положение распространяется на субъектов малого предпринимательства независимо от формы собственности и организационно-правовой формы, в том числе тех, которые функционируют в отрасли сельского хозяйства. Исключения составляют доверительные общества, страховые компании, банки, ломбарды, другие финансово-кредитные и небанковские финансовые учреждения, субъекты предпринимательства, которые осуществляют деятельность в сфере игрового бизнеса, обмена валют, являются производителями и импортерами подакцизных товаров, а также субъекты предпринимательства, в уставном капитале которого часть вкладов юридических лиц, которые не могут иметь статус субъекта малого предпринимательства, превышает 25 %.

2. Организационно-правовые формы предпринимательства, их основные особенности

Предприятие должно действовать и хозяйствовать в пределах законодательства, которое регулирует все направления его деятельности. Из большого количества юридических актов определяющими является: Закон Украины "О предприятиях в Украине", который регламентирует деятельность разных видов предприятий, определяет виды и организационные формы предприятий, правила их создания и ликвидации, механизм осуществления ими предпринимательской деятельности, создает одинаковые правовые условия для деятельности предприятий независимо от форм собственности и системы ведения хозяйства, обеспечивает самостоятельность предприятий, четко фиксирует их права и ответственность в осуществлении хозяйственной деятельности, регулирует отношения с другими субъектами ведения хозяйства и государством; устав предприятия; согласованный с действующим законодательством коллективный договор, который регулирует отношения трудового коллектива с администрацией предприятия.

В соответствии с действующим законодательством Украины малое предпринимательство может осуществляться в любых организационных формах по выбору предпринимателя. Следовательно, организационная форма предприятия в первую очередь зависит от его основателя.

В Украине малые предприятия могут создаваться: *а) гражданами, членами семьи и другими лицами, которые совместно ведут трудовое хозяйство; б) государственными, арендными, коллективными, общими и другими предприятиями, организациями, обществами, ассоциациями и др.; в) государственными органами, которые уполномочены управлять государственным имуществом.*

Если предприятие создается одним гражданином (или семьей), то это будет индивидуальное (или семейное) предприятие. Индивидуальное (единоличное) владение (англ. Sole proprietor - ship) - *представляет собой предприятие (фирму), которым владеет, а часто и руководит одно лицо или семья, которая получает всю прибыль и берет на себя всю ответственность за дело.* Это самая простая форма предпринимательства. В США свыше 12 млн. таких фирм, и представляют они 76% общего числа всех предприятий страны. Это мелкие предприятия, их часть в общих доходах представляет приблизительно 9%. Единичная форма предпринимательства получила распространение в сельском хозяйстве, строительстве, оптовой и розничной торговле, сфере питания, консультационных и других формах услуг. Его бесспорным преимуществом является простота в организации и управлении, высокая самостоятельность и мотивированность, оперативность, сравнительно невысокая потребность в стартовом капитале, склонность к инновациям и тому подобное.

Если предприятие создается двумя или несколькими гражданами, то такое предприятие уже может быть как обществом с ограниченной ответственностью, так и кооперативом, или акционерным обществом и т.д, со всеми особенностями, которые влияют из создания такого предприятия и вытекающими особенностями финансово-хозяйственной деятельности.

Подводя итог, можно сказать, что малые предприятия могут быть:

1. По формам собственности – частные, государственные, совместные.

Частные – а) частные предприниматели физические лица; б) частные предприниматели юридические лица - фирмы единоличного владения, б) **партнерства** - предприятия которыми на паях владеют два или более лиц, в) **корпорации или акционерные общества**

2. Вне зависимости от вида, масштабов или сфер деятельности все фирмы функционируют в определенных организационно-правовых формах, предусмотренных законами соответствующей страны. Указанные формы определяют порядок учреждения фирмы, ответственность и правомочность ее членов, порядок отчетности и налогообложения, структуру органов управления, порядок преобразования или ликвидации фирмы.

В основном на Украине существуют следующие организационно-правовые формы: **частные предприниматели физические и юридические лица (фирмы единоличного владения), кооперативы, полные общества, командитные общества (действительные члены и вкладчики), командитно-акционерные общества (действительные члены и акционеры), общества с ограниченной ответственностью, общества с дополнительной ответственностью, акционерные общества (открытого и закрытого типа) и др.**

Каждая из указанных основных форм организации бизнеса имеет свои преимущества и недостатки, и только с учетом их и конкретных условий предпринимательства можно отдавать предпочтение той или другой форме.

Основные формы организации бизнеса отличаются между собой способностью добывать начальный капитал для ведения дела. Так, источники капитала для единоличного владения, как правило, ограничиваются личными сбережениями, займами у родственников, займами в банке и др. Один из способов добычи капитала - привлечения одного или большего количества партнеров. Но более действенным способом добычи капитала является инкорпорация - привлечение новых совладельцев.

Упомянутые формы бизнеса отличаются уровнем ответственности за бизнес: долги и юридические решения. При единоличном владении владелец лично отвечает за все обязательства фирмы: в случае банкротства кредиторы именно ему предъявляют иск на его имущество, чтобы оплатить долги. Владелец фирмы также отвечает за все юридические решения против фирмы, которые могут быть результатом ошибок или нерадивости в работе владельца или его работников. Владельцы могут защитить себя от подобной ответственности страхованием бизнеса, но это обходится недешево.

Для общества ответственность является еще большей проблемой. Здесь каждый компаньон несет ответственность не только за свои долги или ошибки, но и за остальных компаньонов также. Поэтому страхование для общества является очень важным, на что тратятся значительные суммы денег.

В организационных формированиях бизнеса управление и, в частности, контроль за решениями имеет разный характер и сложность. При единоличном владении он простой и имеет характер самоконтроля. В обществах функция контроля более сложна, и много из них становятся банкротами именно потому, что компаньоны не могут достичь согласия относительно критериев оценки принимаемых решений.

Наконец, при разных организационных формах бизнеса по-разному решается проблема налогообложения. Ситуация с налогами наиболее простая при единоличном владении, где доход и потери отражаются на размере налога обладателя, который и платит государственные и местные налоги. Простая процедура налогообложения в обществах: все прибыли и убытки партнеров поступают к владельцам как индивидуальные в соответствии с соглашением с партнерами.

Другое дело - в корпорациях, где может иметь место двойное налогообложение: облагается налогом доход корпораций, а при выплате дивидендов - взимается налог с владельцев акций.

Любое *малое предприятие* – это самостоятельный хозяйствующий уставной субъект, действующий на принципах полного хозяйственного расчета, самофинансирования и самоокупаемости, имеющий право юридического лица и осуществляющий производственную, научно-исследовательскую и коммерческую деятельность с целью получения соответствующей прибыли (дохода). Предприятие имеет самостоятельный баланс, расчетный и другие счета в учреждениях банков, гербовую печать, фирменный бланк, штамп со своим наименованием и товарный знак, пользование которым является исключительным правом предприятия и подлежит юридической защите. Осуществляет разнообразные виды хозяйственной деятельности, если они не запрещены законодательством Украины и отвечают целям, предусмотренным Уставом предприятия. В своей работе предприятие руководствуется законами Украины, Уставом, утвержденным его основателями и Учредительным договором. Источником формирования финансовых ресурсов предприятия является прибыль (доход), амортизационные отчисления, средства, полученные от продажи ценных бумаг, паевые взносы членов трудового коллектива предприятия, организаций, граждан и другие поступления.

Действующим законодательством не обусловлен какой-либо особенный порядок фондообразования для малых предприятий. Механизм фондообразования, пропорции между фондами, порядок направления в эти фонды прибыли, которая остается в распоряжении предприятия, решается в соглашении между основателями или между основателями и малым предприятием, или самим малым предприятием в разработанном и утвержденном им положении об этих фондах

3. Сущность и соотношение понятий «менеджмент», «бизнес», «предприниматель», «предпринимательство»

В русском языке термин "управление" носит универсальный характер, то есть может относиться к управлению машиной, государством, предприятием. В английском же языке существует множество слов характеризующих процесс управления в зависимости от его объекта или субъекта. Например: rule – управлять в смысле править, ruler – правитель; govern – управлять в смысле господствовать, government – правительство; direct – управлять, в смысле руководить, отсюда директор; administer – управлять, в смысле исполнять, отсюда – администрация и т.д. Однако на русский язык все эти понятия будут переведены как управление. Вместе с тем, между ними имеются существенные различия. Рассмотрим некоторые из них.

"**Менеджмент**" – происходит от слова manage означающего управление коммерческой деятельностью. В литературе существует множество определений менеджмента, например, «Менеджмент - это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей. Менеджмент - функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях" или "Менеджмент – совокупность принципов, методов и средств управления производством с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли". Так, или иначе, менеджмент - это система управления коммерческими структурами Он представляет собой обобщение теории и практики, обеспечивающие коммерческий успех, прежде всего в масштабах фирм. Отличие же коммерческой деятельности от некоммерческой это *нацеленность на получение прибыли (дохода) и действие в конкурентной среде (выживает сильнейший)*. Таким образом можно сказать что **менеджмент** – это управление нацеленное на получение наилучшего результата. В настоящее время понятие менеджмента расширено на некоммерческую сферу (политику, образование, здравоохранение), в связи с изменением условия ее функционирования. Но это не означает, что их целью стало получение прибыли, просто в их деятельности появилась конкуренция .

В культуре развитых капиталистических стран понятие *менеджмент* очень часто соседствует с понятием *бизнес*. **Бизнес** – это деятельность, направленная на получение

прибыли путем создания и реализации определенной продукции или услуг. **«Управление бизнесом»** (business management) – это управление коммерческими, хозяйственными организациями. Наряду с этим практически как синоним применяется термин business administration, который можно перевести как **«деловое администрирование»**. Термин «менеджмент» применим к любым типам организаций, но, если речь идет о государственных органах любого уровня, правильнее использовать термин public administration – **«государственное управление»**.

Бизнесмен и менеджер – это не одно и то же. **Бизнесмен** – это тот, кто «делает деньги», владелец капитала, находящегося в обороте, приносящего доход. Им может быть деловой человек, в подчинении которого никто не находится, или крупный собственник, который не занимает никакой постоянной должности в организации, но является владельцем ее акций и, может быть, состоит членом ее правления. **Менеджер** же обязательно занимает постоянную должность, в его подчинении находятся люди.

Различия между менеджером и предпринимателем будут очень велики, если менеджер тяготеет к бюрократическому стилю руководства, но они в определенной мере стираются, если он придерживается предпринимательского стиля управления. Решить это противоречие пока удастся очень немногим фирмам.

Несколько более частный случай бизнеса – **предпринимательство**. Этот вид деятельности еще больше связывается с личностью человека — предпринимателя, который осуществляет бизнес, затеявая новое дело, реализуя некоторые нововведения, вкладывая собственные средства в новое предприятие и принимая на себя риск.

Хозяйственная деятельность – это деятельность субъектов ведения хозяйства в сфере общественного производства, направленная на изготовление и реализацию продукции, выполнения работ или предоставления услуг стоимостного характера, которые имеют ценовую определенность (ХКУ ст. 3).

Хозяйственная деятельность, имеющая целью достижение определенных экономических и социальных результатов и получение прибыли, является **предпринимательством**, а субъекты предпринимательства – **предпринимателями** (ст. 42 ХКУ).

Немного истории.

Впервые понятие **"предприниматель"** ввел английский экономист Р. Кантильон. Предпринимателем, он называл человека, который на свой страх и риск, за свои деньги, организует дело с целью получения прибыли (дохода). Функция предпринимательства, по Кантильону, приведение в соответствие спроса и предложения на различных рынках.

Процесс научного осмысления предпринимательства прошел **три "волны"** в развитии теории предпринимательской функции. **"Первая волна"**, которая возникла в XVIII ст., была сосредоточена на возможности предпринимателя подвергаться риску (Р. Кантильон, Й. Тюнен, Г. Мангольд, Ф. Найт). **"Вторая волна"** в научном осмыслении предпринимательства связана с выделением инновационности как основной характерной черты предпринимательства (Й. Шумпетер). **"Третья волна"** предопределена обоснованием полифункциональной модели предпринимательства и концентрированием внимания на личных качествах предпринимателя (Л. Мизек, Ф. Хайек, И. Кирцнер).

Современный этап развития теории предпринимательской функции принадлежит к **"четвертой волне"**, которой свойственно подчеркивание управленческого аспекта деятельности предпринимателя. Одно из самых современных определений предпринимательства принадлежит американским ученым Д. Куратку и Р. Ходжетсу. Оно содержит характеристику предпринимательства как процесса инновации и создания нового рискованного предприятия благодаря использованию четырех основных величин – личности, окружения, организации и процесса.

Нельзя отождествлять "предпринимательство" и "бизнес". **Бизнес** – это многогранное понятие, которое можно рассматривать в узком и широком понимании. В первом случае

бизнес - это соглашения, торговые операции; во втором – это общеэкономическая категория, которая очерчивает сферу деятельности субъекта ведения хозяйства и его экономические интересы (сельскохозяйственный, торговый, банковский), величину и объем деятельности (мелкий, средний, большой), а также некоторые занятия субъекта ведения хозяйства, которые нередко выходят за пределы экономической терминологии (нечестный, теневой).

Следовательно, термин "**бизнес**" характеризует предпринимательство не в целом, а лишь его сферу, величину и объемы, количественные характеристики без выделения его сущностных черт, присущих любой сфере и виду деятельности.

В сфере предпринимательства выделяют малое предпринимательство, сущность и особенности которого исследовали такие научные работники, как З. Варналий, Л. Воротина, М. Малик, В. Месель-Веселяк и др. **Малое предпринимательство** - это самостоятельная, систематическая инициативная хозяйственная деятельность малых предприятий и граждан-предпринимателей на собственный риск с целью реализации экономического интереса - получение прибыли (предпринимательского дохода). Во время определения этого понятия должны быть учтены не только количественные показатели, но и качественные характеристики, в частности, правовая независимость, единство права собственности и непосредственного управления предприятием, особенности отношений между владельцем и персоналом, полная ответственность за результаты ведения хозяйства, небольшой рынок сбыта, семейное ведение дела и тому подобное. Именно повышенная степень риска и инновационность, какие свойственные малому предпринимательству, по мнению некоторых научных работников, являются качественным признаком для разграничения понятий "малое предпринимательство" и "малый бизнес".

Малые предприятия могут быть субъектами предпринимательской деятельности, но не могут быть предпринимателями. Ведь если предпринимательство – это самостоятельная инициатива, на собственный риск организованная деятельность с целью получения прибыли, то рисковать предприниматель может лишь частным, а не государственным или коллективным имуществом.

Малое предпринимательство является особым видом деятельности, которая выделяется такими признаками (отметим наиболее часто употребляемые в научной литературе:

- инициативность (предпринимательская деятельность инициируется субъектами малого предпринимательства, осуществляется по их собственному усмотрению и ответственности);
- экономическая самостоятельность (субъекты малого предпринимательства самостоятельно решают все вопросы деятельности, исходя из экономической целесообразности и рыночной конъюнктуры; вмешательство в их деятельность органов государственной власти ограничивается законодательно);
- творческий, инновационный характер (субъектам малого предпринимательства присущ особенный, новаторский, антибюрократический стиль хозяйственного поведения, которое дает возможность реализовать их предпринимательские идеи, ноу-хау);
- систематичность (деятельность субъектов малого предпринимательства имеет регулярный характер, осуществляется на профессиональных принципах);
- рисковый характер (субъекты малого предпринимательства осуществляют деятельность на собственный риск, несут имущественную ответственность за принятые управленческие решения, принимают меры относительно превенции или устранения последствий рискованных событий);
- целевое устремление на получение сверхприбыли (предпринимательского дохода) как вознаграждения за предприимчивость, творческую активность, инновационный поиск, новаторство в производстве;
- самостоятельная юридическая ответственность;
- социальная ответственность (субъекты малого предпринимательства должны действовать в интересах общества и осуществлять свой взнос в решение общественных и

социальных проблем, работать за моральными принципами, придерживаться предпринимательской этики, способствовать защите окружающей среды).

В научной литературе отмечаются также такие необходимые условия развития малого предпринимательства в стране, как стабильность экономики и политики; **позитивная общественная мысль о предпринимателях** (это не воры и обманщики); льготный налоговый режим; наличие развитой инфраструктуры; существование эффективной системы защиты интеллектуальной собственности; предпринимательская этика.

Следовательно, **малое предпринимательство** - это определенный тип ведения хозяйства, в котором субъекты предпринимательской деятельности рационально комбинируют (объединяют) факторы производства, на инновационной основе и на собственный риск организуют предпринимательскую деятельность и управляют ею с целью получения предпринимательского дохода и прибыли.

Но самое инновационное, самое креативное предпринимательство не может обойтись без **делового администрирования**, то есть нужно не только творить, придумывать, но и организовывать, координировать, мотивировать, контролировать. Следовательно, необходимым элементом любого управления, в том числе и менеджмента является деловое администрирование.

Для действующего предприятия, функционирующего в сфере производства или сфере услуг, ключевым в словосочетании «*предпринимательское управление*» является слово «*предпринимательское*», для вновь созданного предприятия ключевым будет слово «*управление*». На действующем предприятии главной преградой развития является сложившаяся практика, а на новом - ее отсутствие. Понятно, что новое предприятие не имеет жизнеспособного отлаженного «организма», в рамках которого люди четко сознают цель работы и способы ее достижения. По мнению П. Друкера, *если вновь созданное предприятие не превращается в новый бизнес в широком смысле этого слова, в отлаженное и управляемое производство, оно долго просуществовать не в силах, несмотря ни на блестящую предпринимательскую идею, ни на привлеченный необходимый капитал, ни на качество выпускаемой продукции и даже существование высокого спроса на нее.*

Организация, цели ее деятельности и критерии успеха.

Системный подход к управлению предприятием

Создавая свой бизнес помните, что Вы действуете не в безвоздушном пространстве. Ваша деятельность не только ваше личное дело – хочу, открываю организацию, хочу, ликвидирую. Вы, в той или иной форме, затрагиваете интересы множества людей – свою семью, своих партнеров, своих работников, покупателей и т.д. С вашей деятельностью у них связаны определенные ожидания и разочарования. Помните о своей социальной ответственности.

1. Организация, цели ее деятельности и критерии успеха

Любое предприятие (в том числе и малое) – это организация. Организация – основа человеческого общества.

Формально мы определяем организацию как имеющее специально созданную структуру социальное образование, деятельность которого подчинена определенной цели. Формулировка *социальное образование* означает, что организация состоит из двух или более людей. Наличие *специально созданной структуры* говорит о том, что задачи и ответственности за их выполнение разделяются между членами организации. *Подчинение цели* значит, что организация должна приносить определенный результат: прибыль (коммерческая организация – фирма), увеличение доходов членов организации и их социальная защита (профсоюз), удовлетворение духовных (церковь) или социальных (студенческий клуб) потребностей.

Любая организация представляет собой систему, которая через входы и выходы связана с окружающей средой. Через входы организация получает необходимые для ее жизнедеятельности ресурсы. Через выходы – предоставляет обществу выпускаемые товары

или услуги. Для создания предприятия недостаточно иметь ресурсы и соединить их в определенную логическую последовательность, их нужно преобразовывать, а для этого необходим менеджмент. Без этого элемента «производственные ресурсы» остаются всего лишь ресурсами и никогда не становятся производством. Главная задача менеджмента – повышать производительность труда людей, генерировать человеческую энергию. Менеджмент всегда уделяет главное внимание обеспечению экономической эффективности деятельности предприятия (Друкер П. Практика менеджмента. – М., 2000. – С. 18-27).

По мнению Р. Дафта: **«Менеджмент – это эффективное и производительное достижение целей организации посредством планирования, организации, руководства и контроля организационных ресурсов»**.

В этом определении заключены две важные идеи:

1). основные функции управления, а именно планирование, организация, координация и контроль. Выполнение основных функций управления предполагает использование менеджерами различных навыков и умений;

2). эффективное и производительное достижение целей организации.

Исходя из нашего определения менеджмента (управления) обязанность менеджера заключается в эффективном и рациональном использовании ресурсов для достижения целей организации. Таким образом, критериями успешности деятельности организации являются *результативность* и *эффективность*.

Производительность (результативность) организации – это степень ее приближения к поставленной цели, которая показывает, насколько организация преуспела в выполнении своих функций, т.е. предоставлении потребителям необходимых им товаров и услуг. Под **эффективностью** мы понимаем оценку количества ресурсов, потребовавшихся для достижения целей организации (сырье, материалы, денежные средства и сотрудники, задействованные в производстве данного объема продукции или получении определенного результата).

Известные специалисты по менеджменту – Питер Друкер и Джон Адаир – считают, что *умение правильно делать дело* – это **эффективность**, а *умение делать правильное дело* – это **результативность**. В стандарте ISO 9000:2000 термин **«результативность»** определяется как мера реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов, а **«эффективность»** – как соотношение между достигнутым результатом и затраченными ресурсами.

2. Принципы системного подхода в управлении предприятием

Исходя из системной методологии, современные предприятия (любые, в том числе и малые, и даже индивидуальные предприниматели) являются открытыми социально-экономическими системами.

Система – это упорядоченная совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов или частей, функционирующих как единое целое для достижения определенной цели, выполнения определенных функций.

Любую систему характеризуют:

Синергизм (синергичность) – приобретение системой свойств, не свойственных каждому элементу системы в отдельности. То есть под синергичностью понимается однонаправленность действий элементов, интеграция усилий в системе, которые приводят к получению результата, достигнуть которого было бы невозможно, если бы каждый элемент действовал сам по себе. В экономических системах эффект синергизма часто называют эффектом « $2 + 2 = 5$ » поскольку доходы от совместного использования ресурсов превышают сумму доходов от использования тех же ресурсов по отдельности.

Энтропия – универсальное свойство всех систем, отражающее их тенденцию к постепенному «истощению» и смерти. В отсутствие поступающих из внешней среды ресурсов и энергии система рано или поздно «погибает».

Открытая система – получает ресурсы и энергию извне. *Закрытая* – имеет внутренний источник энергии.

Эмерджентность – несовпадение цели организации с целями входящих в нее частей. Например, цель компании – максимум прибыли при минимуме затрат. Цель работников обратная – получение максимальной оплаты за свой труд при минимальных затратах своей энергии. Видно, что цели не совпадают. В умении сглаживать такие противоречия и находить компромиссы состоит искусство руководителя.

Мультипликативность – умножение эффективности системы за счет каких-либо управляющих действий или процессов (например, внедрение новых технологий, ноу-хау, изменение системы мотивации, стиля руководства и т.д.).

Системы бывают: *малыми и большими, простыми и сложными, статическими и динамическими, зависимыми и самостоятельными.*

Признаком *малой системы* является ее неделимость. В *большой системе* может быть выделено некоторое количество элементов, которые, в свою очередь, могут рассматриваться как системы (подсистемы).

К *простым* относятся системы, имеющие небольшое количество элементов и несложные (последовательные или параллельные) связи между ними. В *сложных системах* большое количество взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, связи разнообразнее, деятельность каждого элемента зависит от деятельности многих (а иногда всех остальных) элементов.

Статические системы характеризуются неизменностью состояния. *Динамические* – способны к изменению состояния (к модификации).

Совокупность систем, окружающих данную, взаимодействующих с ней, и являющихся обязательным условием ее существования и деятельности, называют *внешней средой*. Характер взаимодействия, степень активности внешней среды определяют *степень самостоятельности (открытости)* системы. Чем более широкий круг функций управления принадлежит внешней среде, тем меньше степень самостоятельности системы, выше уровень ее зависимости.

Предприятие как социально-экономическая система представляет собой отделившуюся в результате общественного разделения труда часть производственного или хозяйственного процесса, направленную на создание определенных товаров или услуг с целью удовлетворения тех или иных потребностей потенциальных потребителей.

Предприятие как открытая система - это сложная, динамичная, развивающаяся система, изменяющая во времени и пространстве свои параметры, подверженная воздействиям со стороны внешней среды и оказывающая влияние на эту среду по принципу обратной связи.

Наряду с общими свойствами любой открытой системы предприятие, как экономическая система обладает рядом особенностей. К ним относятся:

1) нестационарность, то есть изменяемость отдельных параметров организации, стахостичность ее поведения;

2) поведенческая вариативность – способность изменять свою структуру и формировать варианты поведения в зависимости от влияния окружающей среды и ситуации, складывающейся в процессе достижения определенных целей;

3) уникальность и непредсказуемость поведения системы в тех или иных условиях в следствие того, что ее основным наиболее активным элементом являются люди;

4) способность и стремление к формированию целей внутри организации;

5) устойчивость – способность на протяжении большого периода времени сохранять результативность и выполнять свою миссию;

6) полиструктурность, что выражается существованием в организации взаимопереплетенных подсистем, где каждый элемент системы одновременно входит в несколько подсистем и функционирует согласно их требованиям;

7) управляемость – выражается в функционировании организации, и ее элементов в желательном направлении под влиянием управленческих действий.

8) большая инерционность, что предопределяет возможность с высокой степенью достоверности предсказывать развитие организации в будущем;

9) высокая степень надежности функционирования, которая предопределяется взаимозаменяемостью компонентов и способов жизнедеятельности организации, возможностью использования альтернативных технологий, энергоносителей, материалов, способов организации производства и управления;

10) параллельное рассмотрение натуральных и стоимостных аспектов функционирования системы, что позволяет постоянно соизмерять и оценивать эффективность деятельности организации, системы управления и реализации ее стратегии.

Знание основных закономерностей существования и функционирования организаций (предприятий), как открытых систем, помогает руководителям определить влияние каждого из факторов на процесс деятельности, оперативно формулировать цели и задания, реагировать на изменения факторов внешней среды, определять порядок и организацию управления этой системой.

3. Системная модель управления предприятием, взаимосвязь и взаимозависимость его внутренних элементов и факторов внешней среды

Любое предприятие представляет собой систему, которая через входы и выходы связана с окружающей средой. Через входы предприятие получает необходимые для ее жизнедеятельности ресурсы. Через выходы – предоставляет обществу выпускаемые товары или услуги.

Функционирование предприятия, как открытой системы обычно изображается в виде следующей схемы: **ВНЕШНЯЯ СРЕДА – входы – ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА – выходы – ВНЕШНЯЯ СРЕДА.**

Предприятий существует множество, все они характеризуются своими целями, задачами, формами, размерами, структурой, людьми, применяемыми ресурсами, технологиями, результатами, корпоративной культурой. Имеют свои границы. Названные элементы в своей совокупности образуют **внутреннюю среду предприятия.**

Все элементы внутренней среды взаимосвязаны между собой и действуют как единственное целое. Взаимосвязи между элементами внутренней среды предприятия постоянно поддерживаются с помощью коммуникаций.

В индустриальный период, большая часть элементов внутренней среды была относительно стабильна и практически не зависела от окружающей среды, что позволяло рассматривать предприятия как закрытые системы, в современный информационный период большая часть элементов внутренней среды определяется внешней средой, предприятия приобретают вид открытых систем.

ВНЕШНЯЯ СРЕДА организации образуется ее окружением, которое бывает *деловым и фоновым*

ДЕЛОВОЕ ОКРУЖЕНИЕ образуют те явления, процессы и институты среды на которые организация путем целенаправленных действий или договоренности может оказывать непосредственное влияние, например, поставщики, потребители, посредники, конкуренты и т.д. С элементами делового окружения организация находится в состоянии двустороннего взаимодействия.

К **ФОНОВОМУ** окружению организация может только приспособливаться, но целенаправленно влиять на него она не в состоянии. Выделяют **ближний и общий фон.**

БЛИЖНИЙ ФОН это отрасли и организации, которые условно можно назвать смежными. Хотя их деятельность непосредственно не связана с нашей, но во многом, а иногда и полностью, определяет нашу. Например, производство мебели и жилищное строительство.

ОБЩИЙ ФОН – это общеэкономическая обстановка которая сопровождает и будет сопровождать развитие и функционирование организации. Политика государства, конъюнктура рынка, наличие ресурсов, международная обстановка и многое другое организациям неподвластны - их приходится принимать к сведению и либо подчиняться, либо "уходить" от их воздействия, либо пытаться теми или иными способами нейтрализовать их последствия.

Внешнее окружение организации обычно характеризуется динамизмом, то есть постоянным изменением внешних факторов, и в целом оказывается неустойчивым. Это обстоятельство придает деятельности предприятия, особенно в перспективе, элемент нестабильности и даже неопределенности, степень которой может быть весьма различной. Неопределенность во многом зависит и от элементов внутренней среды.

Руководство предприятия должно быстро улавливать изменения во внешней и внутренней среде, четко осознавать их значения, как в настоящем, так и в будущем и выбирать наилучший вариант реакции на них в пределах существующих ограничений, в наибольшей степени соответствующий поставленной цели. Эти ограничения связаны, прежде всего, с материальными, людскими, временными ресурсами и на практике трудно преодолимы, особенно в краткосрочном периоде. Поэтому на деле предприятие может реагировать лишь на незначительные изменения среды, а остальные - игнорировать. Но, от того, насколько оно сумеет к ним приспособиться (адаптироваться), зависит его будущее. Существует множество **стратегий адаптации**, наиболее распространенные:

- введение должностей наблюдателей за внешней средой. Отделы и сотрудники, исполняющие роли наблюдателей – «дипломатов», связывают и координируют взаимодействие организации с ключевыми элементами внешней среды. Они выполняют две функции: во-первых, занимаются поиском и обработкой информации о происходящих за пределами организации переменах; во-вторых, представляют интересы организации во внешней среде, преодолевая существующие границы. В корпоративной дипломатии особенно выделяется такая ее область, как конкурентная разведка (КР). Количество профессионалов КР в Америке с 1997 по 2001 г. увеличилось более чем в два раза, некоторые колледжи даже ввели программу подготовки магистров по данной специальности. Сегодня в отсутствие детальной информации о конкурентах и покупателях принятие правильных управленческих решений практически невозможно.

- образование интерорганизационных партнерств. Большинство компаний привыкло работать самостоятельно, конкурируя друг с другом, однако в неопределенной, взаимосвязанной глобальной среде существуют стимулы к изменению данной практики. Переход от соперничества к сотрудничеству, партнерским отношениям позволяет повысить эффективность производства. Некоторыми формами таких партнерств являются: обмен информацией, участие в товарных разработках и производстве товаров, тесная координация, виртуальные команды и обмен работниками и пр.

- слияние, поглощение и создание совместных предприятий. Это следующий, после партнерства, шаг в сторону уменьшения неопределенности внешней среды. Под слиянием понимается добровольное, а под поглощением – насильственное объединение двух или более компаний в одну. Совместное предприятие представляет собой стратегический альянс или программу, в которой участвуют две или более организаций. Как правило, такие предприятия создаются для реализации сложных, связанных со значительными инвестициями проектов или когда одна из компаний не обладает достаточным для ведения самостоятельных операций опытом.

4. Жизненные циклы организации

«Жизнь» организации подобна жизни человека. Она имеет свои фазы и особенности развития. *Период с момента начала создания и до момента ликвидации предприятия является его **жизненным циклом***. Жизненный цикл состоит из определенных этапов (фаз), таких, как: *рождение, юность, зрелость, старость*. На каждом из них в деятельности и

структуре организации проходят определенные изменения. Переход от одной фазы к другой происходит через кризис.

РОЖДЕНИЕ – фаза предпринимательства. На этапе рождения происходит создание организации, она делает первые шаги в своем развитии. Как правило, основателем выступает предприниматель, в одиночку или с несколькими соратниками выполняющий все рабочие задачи. Организация носит неформальный характер, а выполняемые рабочие задания перекрывают друг друга. Отсутствуют: штат специалистов-профессионалов, правила и инструкции, системы планирования, вознаграждения и координации. Основная задача – выход на рынок.

Кризис: потребность в сильной руке.

ЮНОСТЬ – фаза коллективности (становления). Число сотрудников возрастает, приглашаются специалисты-профессионалы. Появляется разделение труда, создаются отделы, зарождается формализация, начинают действовать определенные правила, но число технических и административных работников все еще невелико. Основная задача – укрепление и захват своей части рынка.

Кризис: необходимость делегирования власти («деление портфелей»).

ЗРЕЛОСТЬ – фаза формализации. Организация увеличивается в размерах, занимает устойчивое положение на рынке. В компании развивается бюрократия, формализуются политика и разделение ответственности. В управлении персоналом широко используются правила и должностные инструкции и т.п. Основная задача – остаться на «завоеванных» позициях.

Кризис: бюрократизация - приходится иметь дело с очень большим количеством бумаг, уменьшается степень гибкости, снижается инновационная активность.

СТАРОСТЬ – фаза совершенствования. По сути, высшая ступень зрелости. В этот момент существенно возрастает угроза застоя и загнивания организации. В условиях изменчивости внешней среды зрелая вертикальная структура препятствует быстрой реакции на перемены. Для того чтобы противостоять жесткой вертикальной иерархии, необходимо активизировать инновационный процесс, ликвидировать разделяющие отделы «стены», децентрализовать процесс принятия решений, создать команды, специальные группы, учредить должности менеджеров-интеграторов, то есть приобрести «второе дыхание». Но не все фирмы на это способны, поэтому, как правило, на этой стадии возможны **три ситуации:**

– *упадок (фирма умирает);*

– *продолжающаяся зрелость фирмы;*

– *возрождение организации.* Главная цель на этой фазе состоит в обеспечении оживления по всем функциям. Это достигается путем применения реинжиниринга, философии «малой фирмы» (плановое сокращение должностей, функций, иерархических уровней, работа командами, поощрение творчества и инициативы. Возрождение предпринимательского духа).

Жизненный цикл предприятий малого бизнеса представляет 3-5 течение. После окончания этого срока небольшая часть предприятий, накопив начальный капитал, продолжает функционировать или приобретает другой устав и изменяет форму предпринимательства. Вторая, большая часть - прекращает свое существование (85-90% разоряются в течении 3 лет). При этом 50% в первый год. Однако количество предприятий, которые рождаются, постоянно превышает количество тех, которые прекратили свою деятельность.

Подумайте почему и давайте это обсудим.

5. Основные пути организации малого бизнеса

Исходя из особенностей мелкого бизнеса, можно выделить два пути образования малых предприятий. Первый – **создание новых предприятий**, второй – **выделение подразделений** из уже действующего предприятия.

Идя по первому пути, предприниматель может стать владельцем бизнеса различными способами: создать новую фирму, что называется «с нуля», приобрести уже существующую компанию или взять в аренду, приобрести франшизу. Еще одна популярная предпринимательская тактика – участие в бизнес-инкубаторе. Каждый из способов имеет достоинства и недостатки.

Создание нового бизнеса. В некотором смысле, идеальный для предпринимателя вариант, «своими руками» он превращает мечту в реальность. Но это большой риск, поскольку какие-либо гарантии того, что замысел предпринимателя найдет признание потребителей, отсутствуют.

Приобретение существующей фирмы. Некоторые предприниматели предпочитают снизить риски создания нового бизнеса, приобретая уже существующую фирму, что дает ряд преимуществ: сокращается период «раскачки», имеется история продаж или деятельности. К отрицательным моментам следует отнести необходимость «переплаты» за репутацию фирмы (предыдущий владелец всегда считает, что он вложил в ее создание огромные деньги и еще более ценные личные усилия) либо, напротив, инвестиций в восстановление ее доброго имени. Кроме того, в компании могут использоваться устаревшие методы организации труда и технологии. Не исключено, что именно поэтому она и выставлена на продажу.

Приобретение франшизы. Пожалуй, наиболее короткий путь к первому предпринимательскому успеху лежит через франчайзинг. **Франчайзинг** – это соглашение, по которому владелец товара или услуги предоставляет другим предпринимателям возможность приобрести права на реализацию аналогичных продуктов или услуг, оказывая им помощь в организации производства и продаж. Покупатель (франчайзи) вкладывает собственные деньги и приобретает новый бизнес, однако ему не приходится заниматься разработкой продукта, создавать новую фирму, проводить исследования рынка. Как правило, он делает единовременный взнос за получение франшизы, а впоследствии отчисляет владельцу определенный процент от валовой прибыли. Риски: нужно, как можно лучше познакомиться с состоянием дел компании, владеющей франшизой, а также предлагаемым ими договором.

Участие в бизнес-инкубаторе. Одна из наиболее привлекательных возможностей для начинающих бизнес «с нуля» предпринимателей – участие в так называемых бизнес-инкубаторах. Бизнес-инкубатор предлагает предпринимателям совместные площади и помощь в менеджменте. Работая в одном помещении, менеджеры получают возможность делиться друг с другом информацией об особенностях местного бизнеса, оказывать финансовую и маркетинговую помощь.

Такие структуры существуют уже два десятка лет и предназначаются для «выращивания» новых компаний. Наибольшим успехом пользуются некоммерческие бизнес-инкубаторы, а также структуры, ориентированные на определенные рыночные ниши или классы предпринимателей, а именно на женщин и представителей национальных меньшинств. Особая ценность инкубатора заключается в опыте его главного представителя-наставника, который является одновременно и консультантом, и образцом для подражания, и духовным лидером. Для предпринимателей инкубатор – это еще и возможность установить отношения сотрудничества, учиться на ошибках друг друга.

Второй путь сегодня не менее популярен он предполагает выделение самостоятельных подразделений крупных фирм в результате рейнжинеринга. То есть разделение крупной фирмы на мелкие, экономически самостоятельные предприятия, действующие на принципах хозрасчета (самокупаемости). В основе такого деления лежит разделение производственного процесса на отдельные бизнес процессы.

«Особенности менеджмента малых предприятий на этапе рождения»

1. Особенности менеджмента малых предприятий на этапе рождения и его основных стадиях.

Каждый этап жизненного цикла предприятия имеет свои стадии. Так стадиями этапа рождения можно считать: *замысел, мотивы, цель и реальное создание предприятия (регистрация), запуск.*

Замысел (идея).

Каждый бизнес начинается с бизнес-идеи. Выбор бизнес-идеи – это один из важнейших этапов в создании собственного дела. Ошибочный выбор бизнес-идеи может привести, в лучшем случае, к потере вашего времени, а в худшем – к потере денег и даже свободы. Следовательно, следует очень серьезно отнестись к выбору того дела, которым вы планируете заниматься.

Идея является потенциалом предпринимательства. Удачно сформулированная идея может определить деятельность предпринимателя на всю жизнь. Однако чаще для продолжения предпринимательства требуются все новые и новые идеи.

Предпринимательская идея – конкретное целостное представление о целесообразности и возможности заниматься определенным видом предпринимательской деятельности.

Выбирать бизнес-идею и реализовывать ее в своем бизнес-плане Вы будете в другом учебном курсе, нас же интересует больше не сама идея, а **мотивы. Почему Вы хотите создать свой бизнес?** Ими могут быть:

- нежелание работать на других лиц;
- желание увеличить свои доходы;
- стремление таким способом реализовать свою цель (самореализация), добиться признания в обществе и даже влияния на политику;
- стремления уйти от опеки менеджеров и предпринимателей;
- нет другого выхода (отсутствие другой работы).

(Подумайте, какие мотивы Вы бы назвали еще? Почему Вы открыли свой бизнес или хотите открыть?)

Чем яснее Вы понимаете, что Вами движет, тем легче Вам сделать выбор, поскольку именно мотивы повлияют и на выбор бизнес идеи и на все аспекты менеджмента Вашего будущего предприятия. Например, на выбор цели деятельности, путей и способов ее достижения.

Некоторые источники, и прежде всего зарубежные, считают, что важной переменной в объяснении предпринимательской деятельности является возраст. Чаще всего указывается 25-40 лет, как период, когда у человека наибольшие шансы стать предпринимателем. Наблюдения последних лет показывают, что эти пределы значительно шире - 22-50 лет. Конечно, кое-кто может достичь высоких результатов и до 22 лет, но это скорее исключение, чем правило. В этом возрасте человек еще не имеет достаточного образования, опыта и финансовых возможностей для создания своего предприятия. В то же время, после 55 лет спадает энергия и здоровье уже не то, а потому не каждый отважится начать новый бизнес в этом возрасте.

А как считаете Вы, имеет ли предпринимательство возрастные ограничения?

Начиная бизнес, следует помнить не только о заманчивости бизнеса (возможность реализовать свои знания, способности, уверенность в быстром улучшении материального состояния и др.), но и его недостатки, трудности: большая (практически не определенная) длительность рабочего дня, высокая ответственность за все, что происходит на предприятии, и постоянная озабоченность многими делами, в том числе: как наладить эффективные

контакты с подчиненными, поставщиками, инвесторами, налоговиками и др. Достаточно большие трудности в бизнесовой деятельности связаны с финансовыми проблемами, сезонным недостатком средств, обеспечением надлежащей конкурентоспособности продукции (услуг) и предпринимательства в целом. Зарубежные специалисты по менеджменту утверждают, что бизнесом может успешно заниматься лишь то лицо, которое, внимательно ознакомившись с недостатками бизнеса, заявляет, : **"Никаких проблем, я справлюсь со всем этим"**.

Начинающему бизнесмену нужно хорошо знать и уметь воспользоваться благоприятными условиями внешней среды. В условиях Украины это в первую очередь высокий ее биопотенциал, высокая обеспеченность квалифицированной рабочей силой и низкая ее стоимость, высокая емкость внутреннего рынка и стран близкого зарубежья и др. Но в поле зрения бизнесмена должны быть и некоторые неблагоприятные факторы: бюрократизация, коррупция, взяточничество, огромное количество контролирующих организаций, низкая платежеспособность населения, сложность получения кредитов и высокий процент по ним и т.п., на которые он в подавляющем большинстве не может влиять, и вынужден адаптироваться к ним и которые иногда ставят под сомнение целесообразность начинать дело, усложняют задание определения вид бизнеса, который следует начинать. Вероятность выбора эффективного бизнеса можно значительно повысить, если дать четкие ответы на три вопроса:

1. Что я хочу делать?
2. Что я могу делать?
3. Будут ли покупать потребители производимую продукцию по цене, которая бы давала прибыль?

Недооценка, а особенно переоценка своих возможностей ведет к неправильному выбору вида бизнеса, а это прямой путь к банкротству.

Следующим шагом является решение вопроса, **покупать бизнес, арендовать или начинать с нуля**. Купить существующую фирму за умеренную цену часто бывает выгоднее, поскольку это может дать немало преимуществ. Предприниматель может сокращать срок освоения проекта и получение прибыли от предприятия, которое после незначительной реконструкции начинает давать продукцию (услуги). Кроме того, бизнес может начинаться с меньшими заботами, связанными с планированием, проектированием, поиском строителей, поставщиков и др. Но покупка имеет не только преимущества, но и недостатки. Суть их заключается в том, что бывает трудно найти предприятие, которое бы полностью отвечало планам бизнесмена, иногда очень трудно изменить профиль предприятия, исправить его финансовое состояние, выявить скрытые недостатки, из-за которых владелец продает его

***Подумайте, в чем преимущества и недостатки аренды бизнеса и начала с нуля?
Какой путь выбрали бы ВЫ?***

В процессе подготовки к управлению малым бизнесом разрабатывается бизнес-план. **Бизнес-план** – это документ, подготовленный владельцем бизнеса, в котором он детализирует природу бизнеса, товара и услуги, потребителей, конкурентов, методов производства и сбыта, управления, финансирования и других аспектов деятельности предприятия.

Бизнес-план обеспечивает несколько важных моментов. С одной стороны, он дает возможность предпринимателю более взвешенно обдумать каждый аспект будущей деятельности. Опыт показывает, что когда это все изложено на бумаге, то можно конкретно все обсчитать. Другой позитивный момент - он помогает разобраться и определиться с финансированием, потому что ни один частный инвестор не будет даже разговаривать с предпринимателем, если у того нет хорошо разработанного бизнес-плана. Также важным является то, что бизнес-план обеспечивает базу для определения прогресса. И в конце концов, бизнес-план часто помогает владельцам дела и предпринимателям определить ответственность бизнеса перед другими, что тоже очень важно для достижения успеха.

К наиболее важным ресурсам, типично необходимым для основания нового предприятия, следует отнести **финансы и рабочую силу**. Новое предприятие, даже малое, нуждается в фондах, чтобы функционировать. Известно, что большая часть прибыли в первые годы идет на расширение производства для роста дела. Конечно, покупка и управление малым бизнесом также нуждается в определенных фондах. Существует много источников для предпринимателей – владельцев бизнеса. Наиболее обычными являются *личные сбережения и займы у друзей или родственников*. Потенциальным источником финансирования предпринимателей является *кредит*. За рубежом существует два основных типа возможного финансирования. Первый – это *долговой капитал*. *Долговой капитал* – это долг, который будет выплачиваться, как правило, с процентами. Основным источником этого капитала для новообразованных предприятий являются банки, хотя есть и другие источники, как например, разные фонды содействия малому бизнесу. Вторым типом возможного финансирования для предпринимателя являются *адекватный капитал*. *Адекватный капитал* – это финансирование, при котором инвестору предоставляется определенная часть владения предприятием. Часть инвестора в прибылях и выручке от продажи активов пропорциональна адекватной его собственности. В США новые предприятия долговой капитал стремятся использовать для короткого промежутка времени, для оплаты таких расходов, как месячные расходы на зарплату, рекламу, социальные выплаты, оплату поставщиков, каких-то неожиданных расходов. Для более длинных периодов времени используют или долгосрочные кредиты, или адекватный капитал. Однако украинские предприниматели таких возможностей не имеют. Поэтому вопрос о том, **где взять деньги?**, станет очень актуальным и повлияет на Ваше решение о том **самому ли открывать бизнес или привлекать других участников и инвесторов**. То есть на выбор организационно-правовой формы предприятия.

Вспомните, что Вы знаете о них?

Любая организационно-правовая форма бизнеса (кроме частного предпринимателя физического лица) функционирует на основе Устава и/или Положения о предприятии, утверждаемых его основателями (основателем). В этих документах определяются: вид предприятия, его название, местонахождение, предмет и цели деятельности, его органы управления и контроля, их компетенция, порядок создания имущества, его выкупа, распределения прибыли (дохода), условия реорганизации и прекращения деятельности и пр.

Много новых предприятий имеют лишь одного учредителя, но немало из них имеют многих учредителей, которые образуют команду. **Команда предпринимателей** – группа из двух или больше лиц, которые объединяют свои усилия для создания нового бизнеса. Члены такой команды должны иметь навыки и опыт работы во всех сферах, где планируется развивать деятельность (каждый в своей). Для предпринимателей в малом бизнесе часто трудным заданием оказывается нахождение компетентных работников-профессионалов, потому что при небольшом числе участников каждый из них воплощает собой высокий процент от общего количества. Следовательно, предприниматели должны тратить время и энергию на подбор кадров для своего бизнеса, чтобы найти те лица, которые будут удовлетворять их требования.

Во избежание многих проблем, проанализируйте, совпадают ли Вы с будущими членами (или членом) команды по:

- *личным ценностям;*
- *финансовым целям;*
- *основным жизненным принципам;*
- *основным чертам характера;*
- *сильным и слабым сторонам (разные, дополняющие).*

Для нового бизнеса важным заданием является ***определение местонахождения с учетом типа бизнеса***. При решении этого вопроса предприниматель учитывает такие факторы, как *черты общества в данном регионе, зона торговли, то есть географической территории, на которой живут потенциальные потребители, лизинговые возможности и требования, стоимость единицы площади и пр.*

Далее следует *стадия осуществления создания бизнеса*, от есть его **регистрация** (стадия хождения по мукам: органы власти, налоговая, пенсионный фонд, органы соц.защиты, пожарные и прочие, прочие, прочие).

Это приблизительные стадии менеджмента создания малого предприятия. ***Вы еще хотите создать свой бизнес и готовы к этому?***

Администрирование же на этой стадии состоит в правильном разделении функциональных обязанностей и ролей, четком оформлении учредительных и других (трудовые соглашения, договоры, функциональные обязанности и пр.) документов и контроле за этими процессами. (См. Приложение 1).

Как правило, этап рождения длится от полугода до года. Именно на этом этапе прекращает свое существование 50% малых предприятий не справившись со всеми сложностями его стадий. Оставшаяся часть предприятий переходит на этап юности – *фазу коллективности (становления)*, которая длится от года до 3- 4 лет. Первые один – два года – *стадия становления*: поиск и сохранение клиентов, развитие товаров и услуг. Следующий период – *стадия консолидации*: поиск и сохранение компетентного персонала, делегирование полномочий, контроль бизнеса. Последующая стадия – *развитие*: привлечение инвесторов, конкуренция с более серьезными фирмами на рынке.

После окончания этого срока небольшая часть предприятий, накопив начальный капитал, продолжает функционировать переходя на этап зрелости – *фазу формализации*. Период этой фазы может продолжаться достаточно долго, но не бесконечно. За ней неизбежно наступит фаза старости и каждая фирма выберет (осознанно или не осознанно) свой путь: *упадок (фирма умирает); продолжающуюся зрелость или возрождение организации*.

Оставшаяся часть предприятий приобретает другой устав и изменяет форму предпринимательства т.е. родится заново и начнет свой путь проходя перечисленные этапы и стадии снова, хотя и несколько в других формах (уже не как малое предприятие).

2. Участники деятельности предприятия, сбалансированность их интересов

Украинская история развития бизнеса непродолжительна, поэтому нет существенного опыта функционирования предприятия в рыночных условиях. В большей степени накоплен опыт «**как НЕНУЖНО делать**». Рассмотрим многолетний корпоративный опыт развитых стран. До середины XX в. подход менеджеров к взаимоотношениям организации и общества базировался в основном на следующих положениях:

- что хорошо для организации, то хорошо и для общества;
- дело бизнеса – бизнес;
- надо реализовать принцип свободного предпринимательства (прибыль должна получаться при минимальных ограничениях со стороны общества).

Этот подход был воспринят и обществом. Однако во второй половине XX в. возобладало мнение, что отсутствие ограничений порождает серьезную социальную несправедливость. Общество ввело ряд ограничений: законы о детском труде, минимальной заработной плате, охране труда, антимонопольные и т.д. В то же время потребители начали предъявлять требования к производителям и обществу из-за монопольных цен, фальсификации товаров, невыгодных условий покупок, нечестности, сговора, политического влияния, загрязнения среды и т.п. Все это привело к значительному усилению контроля за деятельностью предприятий.

В то же время предпринимательские организации в развитом обществе – «генератор богатства» общества, поскольку:

- генерируют товары и покупательную способность для их приобретения;
- поддерживают расширение социальной инфраструктуры и обеспечивают доход на капитал;

- создают рабочие места у себя, поставщиков, в государственном секторе;
- обеспечивают собственный рост.

Для реализации всего этого необходимы многочисленные сложные связи и, очевидно, что успех компании существенно зависит от того, как они отрегулированы, кто и как их регулирует и контролирует, т.е. от управления компанией.

Корпоративные стратегии отношений компаний с обществом должны учитывать интересы и цели основных групп (участников корпоративных отношений), действующих во внешней и внутренней средах компании.

Степень, в которой индивиды, группы или общество в целом имеют возможность влиять на действия предприятия, определяется их **относительной властью**.

Не меньшее (а возможно, и большее) значение имеют **основные убеждения и предположения** заинтересованных групп относительно организации. Никогда не следует недооценивать способность групп или индивидов способствовать или препятствовать намерениям организации.

Примеры возможных ожиданий заинтересованных групп:

Внутренние заинтересованные группы:

- **Акционеры** – увеличение выплат по дивидендам; увеличение цены акции; регулярность выплаты дивидендов; увеличение чистой стоимости активов.
- **Компании в целом** – прибыль, рост, стоимость капитала, удовлетворение потребностей потребителей.
- **Менеджеры фирмы** – заработная плата, специальные выплаты, власть, профессиональный интерес, карьерный рост.
- **Работники** – уровень оплаты, гарантии рабочих мест, социальные гарантии (больничные, декретный отпуск, мед.страховка, отпуск и т.п.), условия труда, возможности личного развития, интересная работа, досуг.

Внешние заинтересованные группы.

К внешним группам можно отнести: поставщиков, потребителей, кредиторов, посредников, общество в целом, правительство, местную общину, меньшинства, общественные организации (профсоюзы, общества защиты прав потребителей, экологические, зеленые и т.п.).

Определим интересы и возможное влияние некоторых из них, а для остальных вы их сформулируете сами.

Общество в целом – экономический рост, стабильность, сохранение окружающей среды, сохранение природных ресурсов.

Органы государственной власти - поступления от налогов, занятость.

Местная община – ее благосостояние.

Кредиторы – проценты, гарантии выплаты, суммы кредита.

Поставщики – регулярные платежи, длительность сотрудничества.

Потребители – качество продукции, справедливые цены, обслуживание, обеспеченность выбора.

Меньшинства – честная работа, отсутствие дискриминации и т.д.

Интересы групп, действующих в «поле сил» компании, могут быть и *противоположными*, и *совпадающими*, и *нейтральными*.

Главная задача менеджмента компании – примирение, сбалансированность различных и отчасти противоречивых интересов заинтересованных групп. В связи с этим, выделяют два понятия:

- **зона толерантности** – зона деятельности компании обеспечивающая сбалансированность интересов заинтересованных групп;
- **зона дисбаланса** – зона деятельности компании обеспечивающая преимущественное удовлетворение потребностей одной или нескольких заинтересованных групп.

Чтобы предотвратить «захват» фирмы одной из заинтересованных групп, необходимо представительство на самом высоком уровне всех участников бизнеса. Данный подход был успешно реализован в Японии посредством создания *кейрецу*. (Большинство ведущих японских компаний организованы в систему прочных и стабильных взаимоотношений с основными кредиторами, поставщиками, потребителями и другими участниками бизнеса. Внутренние и внешние заинтересованные группы связаны между собой узами взаимной выгоды и коммерческих интересов. Все стороны – потребители, поставщики, сотрудники – понимают, что каждая из них получает выгоду от эффективной работы фирмы. Преимущество хорошо продуманной и согласованной системы отношений заключается в том, что все заинтересованные группы осознают необходимость долгосрочных инвестиций и согласны пойти на возможные краткосрочные экономические жертвы, неизбежные в постоянно изменяющейся и развивающейся рыночной среде. Неудивительно, что такие крупные западные фирмы, как Ford, IBM и др., начинают создавать свои собственные структуры по типу кейрецу.

Несколько отличный подход принят в Германии, Швейцарии и некоторых других европейских странах. В немецких компаниях функционируют *наблюдательные советы*, куда входят представители акционеров, высшего руководства, профсоюзов, кредитных организаций и других заинтересованных групп, контролирующие работу правления и следящие за тем, чтобы стратегия фирмы соответствовала целям всех участников бизнеса. Эта структура резко отличается от практики американских и британских компаний, в которых доминируют единственная заинтересованная группа – высшие менеджеры. Неудивительно, что в этих двух странах корпорации склонны ставить свои интересы над потребностями других заинтересованных групп, что выражается в перманентных кризисах компаний. Двухуровневая система правления, согласно немецкой модели, где все основные заинтересованные группы входят в наблюдательный совет, является наилучшим способом представления их законных интересов.

3. Заявление о миссии организации

Одну из возможностей обеспечить соблюдение интересов основных заинтересованных групп предоставляет заявление о **миссии** компании (с формулированием и ролью миссии предприятия. Вы должны познакомиться в курсе «Бизнес-планирование». Но и в этом курсе целесообразно остановиться на некоторых управленческих аспектах процесса формулирования миссии.

Новым модным понятием, которое начинают активно использовать в своем лексиконе бизнесмены та территории СНГ, является понятие «миссии». Миссии повезло меньше, чем другим понятиям. Если такие слова как: конкуренты, бизнес-план, маркетинг, оффшоры, аудит, лизинг на слуху с 90 годов, то миссия начинает свой ход в умах и сердцах бизнесменов Украины, лишь с 2000-го года. Правда, профессионалы использовали это понятие несколько раньше, но «всемирным лозунгом» оно становится лишь сейчас. Это можно объяснить двумя основными причинами.

1. Рыночные преобразования на Украине начали активно проводиться лишь с 90-х годов, а до этого мы не слышали не только о миссии, а и о таких казалось бы давно знакомых и родных понятиях как менеджмент, маркетинг, лизинг и пр.

2. Миссия это плод стратегического менеджмента, а стратегический менеджмент актуален для компаний, которые вышли за рамки текущего выживания и которые смотрят в будущее (как известно такие компании только начинают появляться).

Приведу несколько известных (а их больше сотни) определений миссии.

1.	В широком понимании миссия – это философия и предназначение, смысл существования организации.
2.	В узком понимании миссия фирмы – это сформулированное определение того, для чего и по какой причине фирма существует, само существование фирмы, отличающее ее от множества подобных
3.	Удовлетворение потребителя является миссией и целью любого бизнеса (П.Друкер)
4.	Миссия фирмы – выживание на рынке в долгосрочном периоде.
5.	Миссия освещает чем является фирма и какой она стремиться быть, определяет ее отличия от подобных.

Миссия дает представление окружающим о данной организации, о ее философии, имидже. Она способствует установлению определенного внутрифирменного климата, создает основу для формулирования более конкретных целей - общих и специфических, а также выработки стратегии и политики. Миссия устанавливается на длительный период и имеет, как правило, лишь качественное выражение.

Иногда один практический пример нагляднее сотни теоретических определений и описаний, поэтому давайте рассмотрим примеры миссий нескольких известных организаций (в т.ч. Украины и РФ).

Миссия «Мак Доналдс» - «Быстрое, качественное обслуживание клиентов с помощью стандартного набора продуктов».

Миссия «MARY KAY» - «Украшать жизнь женщин во всем мире».

Миссия Красного Креста – «Защищать беззащитных».

Миссия Киевско-Могилянской бизнес-школы – «Вдохновлять лидеров с помощью инновационных и персонализированных программ управленческого и организационного развития».

Миссия Банка «Надра» - «Быть надежным и социально ответственным гидом и помощником в постоянно меняющемся мире».

Миссия «СКМ» (Систем капитал менеджмент) – «Создавать бизнес мирового класса, способствующий экономическому и социальному развитию Украины».

Миссия Phillips – «Изменим мир на лучший».

Миссия Группы компаний «Сократ» - «Мы работаем чтобы увеличить ваш капитал».

Миссия Альфа-Банка – « Альфа-Банк осуществляет все виды банковских операций, помогает вам лучше ориентироваться в мире финансов, эффективно распоряжается деньгами и обеспечивает гибкость банковского обслуживания».

Миссии могут иметь не только организации, но и государства, отдельные государственные органы, международные органы и даже люди. Например, миссия (национальная идея) Франции: «Свобода, Равенство, Братство»; Миссия Организации Объединенных Наций: «Поддержка и укрепление мира, безопасности во всем мире и развитие сотрудничества между государствами»; Для человека, вполне корректными будут следующие миссии: «Всегда откликаться на помощь людям»; «Посветить свою жизнь творчеству. Войти в десятку лучших писателей мира»; и даже «Быть заботливым семьянином».

Как видим, миссии компаний могут быть представлены одним коротким слоганом из 1-10 слов, или развернуто – на одну или несколько страниц (как у русской компании «Формоза»). Под миссией часто понимают не только собственно миссию, а и всю конструкцию, вмещающую в себе:

1. Миссию
2. Стратегическое видение
3. Ценности.
4. Ответственность
5. Другие элементы.

Мы тоже рассматриваем миссию в таком расширенном ракурсе, поскольку более узкое понимание миссии приводит к расхождению между миссией, стратегическим видением, ценностями и тому подобным.

Исходя из этого, под миссией компании Киевстар (оператор мобильной связи Украины) мы будем понимать весь нижеприведенный текст, а не только первый абзац. Следовательно:

Миссия

Мы улучшаем повседневную жизнь людей, предоставляя возможность свободно общаться благодаря широкому выбору телекоммуникационных услуг наивысшего качества.

Виденье

Быть безоговорочным лидером телекоммуникаций в Украине, достойным наивысшего доверия.

Ценности – Потребители

Ответственность: мы выполняем то, что обещаем, и мы честны с нашими клиентами, поскольку именно их доверие является нашим наиболее ценным достижением.

Простота: мы разрабатываем и предлагаем услуги, которые максимально полезны для наших клиентов и легки для понимания и использования.

И новая ценность: мы предлагаем наиболее современные технологии и представляем услуги, которые удовлетворяют постоянно растущие потребности наших клиентов.

Ценности – Акционеры

Эффективность – мы работаем так, чтобы отдача от нашей деятельности была максимальной.

Прозрачность – мы предоставляем нашим акционерам полную и достоверную информацию.

Ценности – Работники

Сотрудничество, мы – команда единомышленников, которая работает для наших клиентов, придерживаясь высокого уровня деловой этики и эффективного взаимодействия.

Профессионализм: мы – компетентные специалисты, ответственные касательно - клиентов, партнеров и наших коллег.

Совершенство: мы используем все возможности для достижения наивысшего уровня профессионализма и постоянно ищем новые пути совершенствования.

Ответственность "Киевстар" перед обществом: Мы вносим свой вклад в развитие нашей страны и улучшение жизни каждого украинца.

У многих владельцев (да и не только владельцев) возникает чисто практический вопрос: **А зачем мне (моей организации) нужна миссия?** Для чего мне платить такие большие деньги консультантам за одну или несколько десятков страниц, если пользы от разработанной миссии нет? Для того, чтобы подобные вопросы не возникали или возникали значительно реже, рассмотрим для чего нужна миссия разным заинтересованным группам

4. Для чего нужна миссия организации разным заинтересованным группам

Для чего нужна миссия владельцам?

1. Увеличить свои шансы на успех. Сформулированная Миссия увеличивает вероятность достижения успеха. Например, в широко известном исследовании выпускников Йельского университета, выполненном в 1953 году, только 3% студентов, у которых планы на будущее существовали в виде записей конкретных целей и задач через двадцать лет выглядели счастливее и их совокупное благосостояние было больше чем, чем у 97 % их однокурсников вместе взятых. Подобные исследования были проведены и для организаций. Они показали, что компании с четко сформулированной миссией более успешны, чем другие.

2. Визуализировать свои мнения и взгляды относительно далекой перспективы. Чисто интуитивные переживания, размытые обиды, намерения, взгляды относительно будущего

организации владельцу нужно трансформировать в конкретные понятия. Эти конкретные понятия лучший инструмент работы с будущим.

3. Лучше понять свое дело. Миссия способствует осмыслению своего бизнеса и сцены, на которой он развивается (внешнего окружения, ситуации в отрасли, тенденций и тому подобное).

4. Помогает гармонизировать собственное назначение (свою миссию) и миссии контролируемых организаций. Очень часто владелец контролирует несколько организаций. Чтобы достичь максимальной синергии, миссии организаций должны способствовать реализации собственного назначения.

5. Престиж. Сейчас существование миссии рассматривается как признак зрелости бизнеса и бизнес-культуры владельца. В развитых странах и в некоторых сегментах бизнеса стран СНГ отсутствие миссии рассматривается как низкий уровень деловой культуры.

Для чего нужна миссия менеджерам

1. Для чего нужна миссия топ-менеджерам?

Позволяет лучше продумать бизнес-среду и представить четко, для чего существует организация. Миссия, а особенно процесс ее создания, это, собственно говоря, процесс моделирования бизнеса, это процесс создания разных сценариев деятельности организации. Создание миссии способствует продумыванию сцены бизнеса и будущего организации. Я бы даже сказала, что это то минимальное, ради чего уже стоит разрабатывать миссию. Аналогично, как задача минимум бизнес-плана, математического моделирования и других качественных, неточных ("размытых") инструментов это не только и не столько выдача конкретных количественных показателей, а помощь в осмыслении, понимании и обдумывании проблемы.

Визуализировать свои мнения и взгляды относительно далекой перспективы. Неясные обиды, интуитивные переживания, размытые намерения, взгляды относительно будущего организации, менеджменту как и владельцу нужно трансформировать в конкретные понятия. Визуализация своих ощущений, перевод внутреннего или устного вещания в письменную форму очень помогает, потому что позволяет зафиксировать "колеблющиеся" мысли и обиды, в дальнейшем их уточнять, "шлифовать" и точно, ясно, аргументировано изложить. А точно и ясно изложенные мысли служат центрами кристаллизации внешних возможностей, своеобразным фильтром отсеивающим ненужное и магнитом притягивающем нужное. Так, например, говоря о новой миссии Приватбанка "Обеспечить простой доступ к кредиту каждому гражданину страны", Председатель Правления заявил следующее: "Безусловно, эта миссия не так уже и новая для Приватбанка, мы всегда работали в этом направлении и делали максимум усилий для того, чтобы помочь выбрать оптимальный продукт каждому человеку, который пришел к нам в банк. - Просто пришло время эту позицию четко сформулировать и озвучить".

Произвести миссию значит создать новое знание. Создание миссии обеспечивает раскручивание спирали знаний (в парадигме И. Нонака, Х. Такеучи). Создавая миссию организации, разные агенты взаимодействуют между собой, генерируя при этом новые знания. Кроме того, миссия – это продукт трансформации неформализованного знания в формализованное (экстернализация).

Задаёт общую цель деятельности организации, ее назначение. Любая организация, как сложная открытая система, имеет огромное количество целей, среди которых выделить главные, очень трудно. Миссия именно и задает ту главную суперцель.

Организует и интегрирует центробежные силы организации. Огромное количество как внутренних, так и внешних сил стремятся "разорвать" организацию на части. Миссия способствует единению внутри организации и дает защиту от влияний извне.

Помогает согласовывать интересы всех лиц, связанных с организацией. Разные группы, связанные с организацией, имеют разные, очень часто противоположные и взаимоисключающие интересы. Так интересуется:

- владельцев – прибыль, дивиденды и рост капитала;
- менеджеров – денежное вознаграждение и карьера;
- персонал – высокие зарплаты, социальный пакет и гарантии занятости;
- клиентов – качество товаров/услуг, низкие цены, дополнительный сервис;
- налоговые органы – полная и своевременная уплата налогов;
- общество – стабильность и прогнозируемость организации, ее политика социальной ответственности.

Все эти противоречивые интересы и должна согласовать миссия. Часто миссия – это равнодействующая разных векторов сил действующих на организацию.

Фильтр для отсева непрофильных видов деятельности. Структура потребностей людей и других экономических субъектов все более усложняется, отсюда и сложность бизнеса. Конкуренция заостряется. Для того, чтобы присутствовать на нескольких сегментах, нужны огромные ресурсы (деньги, люди, знания, технологии, сырье), а их нет. Отсюда проблема выбора профильных или отсева непрофильных направлений деятельности. Миссия может в этом помочь.

Индикатор для оценки всех видов деятельности организации. Приблизительно оценить величину полезности всех внутренних инициатив или внешних пожеланий и идей для организации можно с помощью миссии.

Миссия может снизить транзакционные расходы (расходы на осуществлении рыночной транзакции: расходы на поиск партнеров; на оповещение потенциальных партнеров об условиях соглашения; проведение предварительных переговоров; подготовку контракта; сбор сводок о партнерах и тому подобное) за счет повышения качества взаимодействия подразделений компании между собой и с внешней средой. Она уменьшает вероятность возникновения конфликтов. Среди огромного количества причин организационных конфликтов есть три главные:

1. Отличия целей (из-за высокого уровня эмергентности и дифференциации подразделений);
2. Плохо структурированные (неясные, нечетко поставленные) задачи;
3. Разные представления о ценностях членов коллектива и групп.

Следовательно, миссия способствует уменьшению вероятности возникновения конфликтов за счет: сближение целей; структуризации задач; формирование общих ценностей.

Миссия – это фактор конкурентоспособности организации. Существование миссии способствует самому быстрому достижению компромисса со всеми участниками внутреннего и внешнего окружения организации, и таким образом, увеличивает (правда опосредствовано) ее конкурентоспособность. Она - указатель, маяк и финишная линия для ориентации в период организационных изменений. Миссия - это то, что сравнительно редко изменяется при разных изменениях в организации.

2. Для чего нужна миссия стратегическим менеджерам?

Миссия - это исходная точка, от которой начинается "танец" целей и стратегий организации (см. Пять задач стратегического менеджмента). Строить "Дерево целей" и разрабатывать стратегии без миссии проблематично.

Много инструментов стратегического планирования завязаны на миссии (разработка стратегических карт). То есть, хотите ли вы этого или нет, но в существующей парадигме стратегического менеджмента все завязано на миссии и потому до той поры, пока парадигма не изменится, придется работать с миссией.

Пять задач стратегического менеджмента :

1. Формирование стратегического виденья и миссии;
2. Постановка целей;
3. Разработка стратегии;
4. Реализация стратегии;

5. Оценка деятельности, отслеживания изменений и корректировки.

Разработка стратегических карт начинается с проработки миссии компании и идет в направлении от миссии компании к плану конкретных действий: Миссия – Аспекты деятельности (Финансы; Отношения с потребителями; Организация производственных процессов; Учеба и экономический рост) – Стратегические цели – Ключевые факторы успеха – Показатели для оценки степени достижения стратегических целей – План мероприятий.

3. Для чего нужна миссия риск-менеджерам?

Используется при составлении Программы управления рисками. Первым этапом составления Программы управления рисками является установление контекста риска, куда входит определение миссии, целей, стратегий и принципов деятельности организации (в соответствии со стандартом AS/NZS/ Risk Management Standard 4360:1999).

Используется некоторыми компаниями для идентификации и оценки рисков с помощью Карты "Значимость – Уверенность в достижении целей" (для оценки значимости целей).

Способствует снижению риска принятия необдуманных решений. Потому что миссия отсеивает ненужные виды деятельности, операции и тому подобное.

4. Для чего нужна миссия менеджерам по развитию ?

Задаёт ориентиры и магистральное направление развития организации. На какие новые рынки выходить, где открывать новые подразделения, какие новые товары и услуги представить потребителям. Миссия может помочь в этих вопросах.

5. Для чего нужна миссия HR - менеджерам ?

Ориентир для поиска персонала. Какой персонал нужен вашей организации ? Какие требования к нему предъявляются? Ответ на эти вопросы частично даёт знания миссии, стратегического видения и основных принципов деятельности организации.

Задаёт направление развития персонала. Какие качества развивать у наших сотрудников и чего им не хватает можно узнать, посмотрев на миссию.

Является основой для разработки систем мотивирования персонала. Разработка любой эффективной системы мотивирования должна начинаться с вопроса: а что собственно нужно мотивировать? И здесь опять мы приходим к миссии организации. Для того, чтобы модифицировать существующее поведение сотрудников, нужно сначала знать, а какое поведение нам нужно.

Служит индикатором оценки персонала. Оценивать людей нужно за достижение конкретных целей, за внос в реализацию миссии организации.

6. Для чего нужна миссия PR – специалистом и брендовым менеджером ?

Помогает формировать в нужном русле имидж компании. Невзирая на то, что Миссия, Имидж, Бренд, это разные понятия, все-таки они очень взаимосвязаны. Имидж и Бренд организации должен формироваться, если и не на основе миссии, то как минимум с ее учетом. В наше время происходит взаимообогащение и взаимопроникновение понятий миссии и бренда (в некоторых случаях компании разрабатывают миссию марки вместо видения корпорации (организации)).

Основа создания корпоративной культуры. Миссия является составной частью корпоративной культуры с одной стороны, а с другой – на платформе миссии разрабатывается сама корпоративная культура. Миссия – это фундамент корпоративной культуры.

7. Для чего нужна миссия менеджерам по управлению знаниями ?

Дает понять, какие знания, интеллектуальные технологии, информация в первую очередь нужны организации. Задача стратегии управления знаниями, заключается в том, что она должна помочь организации достичь своих целей, выполнить свою стратегию и

реализовать миссию. Если наша миссия заключается в том, чтобы быть лидером в предоставлении юридических консультаций по корпоративному праву в Украине, значит отсюда вытекают и те знания и компетенции которыми мы должны владеть.

8. Для чего нужна миссия инновационным менеджерам ?

Миссия задает направление и коридор для инноваций. Если миссия нашей компании: "Делать безопасные автомобили", выходит, нас очень интересуют новые разработки в сфере безопасных материалов, средств защиты от механических ударов, защите от грозы, безопасности движения и так далее, менее интересуют новые идеи относительно безопасности полетов и плавания, и не интересуют (почти не интересуют) новации в производстве кетчупов.

9. Для чего нужна миссия менеджерам среднего звена ?

Помогает менеджерам среднего звена сформировать задание, цель, соединять политику подразделений с политикой всей компании. Любая организация – это сложный организм, который состоит из мелких ячеек (направлений деятельности, сфер ответственности, департаментов, подразделений и так далее). Для каждой ячейки существуют свои цели деятельности, часто взаимоисключающие друг друга. Миссия позволяет оптимизировать общую деятельность организации, разумно соединяя между собой цели отдельных организационных ячеек.

Для чего нужна миссия акционерам?

Помогает принять решение о целесообразности инвестирования средств. Одно дело инвестировать средства в компанию, миссия которой : «Быть лидером в сфере авиаперевозок пассажиров в Китае» и другое дело в компанию, миссия которой: «Стать лучшим магазином села X».

Для чего нужна миссия кредиторам?

Помогает принять решение о целесообразности выдачи долгосрочных кредитов. Наша миссия - стать лучшим печатным изданием Украины» и в кредит мы хотим взять несколько миллиардов долларов на 10 лет. Ясно, что кредиторов это может насторожить, поскольку емкость всего рынка печатных изданий Украины гораздо меньше этой суммы, а значит будут проблемы с возвращением кредитов.

Для чего нужна миссия поставщикам?

Знать изъяны, недостатки, приоритеты организации, и отсюда построить гармоничные отношения с ней. Поставщиков все более интегрирует бизнес организаций. Им нужно знать, какие критерии предъявляет к ним организация, и на их основе скорректировать или построить новую политику взаимоотношений. Понять требования можно из миссии.

Для чего нужна миссия клиентам?

Знать, чего можно ожидать от организации. Миссия помогает выявить компании, которые как можно лучше подходят клиентам. Например, если миссия компании "Продавать товары секонд-хенд", то покупателям модных бутиков здесь делать ничего.

Для чего нужна миссия работникам фирмы?

Она:

– Помогает сотрудникам организации почувствовать себя участниками общего дела. Одно дело обжигать кирпичи, а другое дело знать, что ты вместе с другими участвуешь в строительстве храма.

– Мотивирует сотрудников.

– Помогает понять цель своего задания, логику и масштаб процессов, которые происходят. Выполняя свое локальное задание (со своими целями и приоритетами), трудно понять логику приказов менеджеров, масштаб и суть процессов, которые происходят, без знания суперцели (миссии) организации.

– Способствует более легкому осознанию своего места на фирме. Зная миссию организации, можно четче и быстрее определить свою роль, сконцентрировать усилие в согласии с целями организации.

– Позволяет найти или расширить содержание своего существования. Не секрет, что 90 % людей не знает своего назначения, не задумывается о содержании своего бытия. И вообще, среднестатистическому человеку вся эта "философия" не нужна. Поэтому, миссия организации часто помогает им найти смысл существования или предоставляет готовый.

– Дает возможность сравнить и синхронизировать свои цели с целями организации. Например, если миссия компании по пошиву одежды "Красиво и доступно", значит амбициозным кутюрье здесь ничего делать. Если одной из ценностей, исповедуемых компанией, есть инновационность, значит эта компания наверное подходит творческим личностям.

Для чего нужна миссия обществу?

Общество хочет знать – Куда тратятся природные ресурсы? Как это повлияет на окружающую среду? Обеспечит ли занятость населения? Будет ли поступление налогов? И т.п. Любое общество хочет стабильности и ясности. Миссия привносит ясность в деятельность организации.

Для чего нужна миссия конкурентам?

Она помогает правильно позиционировать себя и избегать не нужной конкурентной борьбы. Если я знаю, что на рынке продаж карманных компьютеров есть уже три компании, миссии которых – быть лидером, я подумаю, не продавать ли мне лучше ноутбуки.

Позволяет предусматривать действия конкурентов. На основе миссии очень часто можно делать прогнозы о стратегиях, цели, стратегические ходы и тактику конкурентов.

Если коротко подытоживать вышесказанное, то любая миссия, как минимум, должна: *указывать, вдохновлять, согласовывать, поражать, склеивать, структурировать, позиционировать, помочь осознать, измерять, выражать, организовать, интегрировать, визуализировать, фильтровать, мотивировать, гармонизировать, синхронизировать, создавать, уменьшать риски, увеличивать шансы, помогать, ориентировать, информировать, направлять, добавлять содержание, опережать, действовать, предупреждать, задевать, резервировать, притягивать, разъяснять, контролировать, давать надежду.*

Из всего этого видно, что есть десятки ситуаций, где возникает необходимость в миссии. Правда есть случаи, когда без миссии можно обойтись. Да, миссия не нужна:

- когда владельцы думают лишь о текущей прибыли и не хотят думать о будущем;
- когда приоритетной является проблема выживания организации;
- когда внешняя среда очень динамическая и нестабильная или наоборот очень стабильная;
- когда менеджмент организации не оперирует понятиями стратегического менеджмента;
- когда у владельцев отсутствуют "большие, дерзкие и мохнатые" амбиции.

Ключевые вопросы, на которые надо дать ответ при формулировке миссии, а уже потом и стратегии развития предприятия:

1. Кто мы и какие цели нашей работы?
2. Кого мы обслуживаем?
3. Какие товары и услуги мы производим для своих клиентов?

4. В чем наша специфика?
5. В чем наши преимущества?

Ответы на эти вопросы позволяют:

- А. Осознать, каким бизнесом нужно заниматься.
 - Б. Сформулировать глобальную цель (миссию) фирмы
- Ситуации, которые способствуют созданию миссии:

1. Владелец начинает задумываться о будущем;
2. Свою миссию уже имеют или создают конкуренты;
3. Приоритетной является проблема развития организации;
4. Существует острая необходимость позиционировать себя;
5. Кризис в организации, отрасли или стране (мире);
6. Организация состоит из многих структурных подразделений;
7. Активный и творческий персонал;
8. Существует сильный лидер;
9. Амбициозный менеджмент;
10. Статьи, тренинги и консультации на данную тему.

Однако, самой миссии недостаточно для процветания организации. Миссия это необходимое, но недостаточное условие. Миссия, вырванная из общего контекста менеджмента организации, является всего лишь красивым, но недейственным слоганом. Утвержденная миссия должна определять всю деятельность организации: от планирования до сбыта готовой продукции/услуг.

Необходимость выбора миссии была определена известными во всем мире руководителями еще при разработке теории систем. Генри Форд, например, как руководящий гений определил миссию компании "Форд" как предоставление людям дешевого транспорта. Он верно отмечает, что когда кто-нибудь это делает, то прибыль не пройдет мимо него. Выбор такой узкой миссии, как прибыль, ограничивает возможности руководства изучать допустимые альтернативы при принятии решений. При выборе миссии организации необходимо уточнить коренные отличия Вашей организации от существующих, что позволяет получить определенные преимущества в конкурентной борьбе за счет верной ориентации, при формировании потребностей. Вместе с тем миссия организации должна быть сориентирована на достаточно отдаленное будущее. Соблюдение этих и других требований при выборе и формировании миссии будет способствовать эффективной деятельности организации.

После выбора и определения миссии организация приступает к формированию ее целей.

Для того, чтобы миссия влияла на бизнес, стала мотором развития нужны лидеры и команды, которые будут ее реализовывать, соответствующая корпоративная культура. Без лидеров, команд и соответствующего «воздуха» корпоративной культуры миссия «задыхается». Нужно обязательно объявить и довести миссию до каждого сотрудника организации всеми способами. На основе миссии и отталкиваясь от нее необходимо разработать дерево целей с последующим формированием стратегий, политики, тактики, функций, процессов, должностных инструкций и тому подобного.

Политика, стратегия и тактика реализуются с помощью функций менеджмента таких как планирование, организация, мотивация и контроль.

Подход, который Вы используете в определении целей, подскажет, насколько Вы способны достичь их. Еще Аристотель подчеркнул: «Благо везде зависит от соблюдения двух условий:

- 1) Верного установления конечных целей;
- 2) Поиска соответствующих средств, которые ведут к конечной цели», то есть актуальность проблемы стратегического управления существовала всегда, изменялись лишь методологические и методические подходы к ней.

Если вам кажется, что ваша система определения и постановки целей не срабатывает из-за того, что вы не добиваетесь многого из того, что запланировали, не сдавайтесь. Продолжайте ставить цели в течение нескольких месяцев, и, в результате, вы увидите, что ваше умение четко и верно определять цели для бизнеса заметно улучшится.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Предупреждение распространенных ошибок.

Осознание идеи предпринимательской деятельности предусматривает знание определенного вида такой деятельности, путей создания предприятия. Прежде чем осуществить свой выбор, потенциальный предприниматель должен придерживаться таких принципов:

- минимальные объемы финансовых ресурсов для создания предприятия;
- как можно более быстрое получение ожидаемого результата;
- незначительные риски при создании и функционировании предприятия;
- максимально благоприятные условия материально - технического снабжения;
- самые простые способы улучшения условий сбыта продукции, реализации максимального количества товаров и услуг;
- получение поддержки от государства, прежде всего в первые годы существования предприятия;
- максимальное соответствие осуществления предпринимательской деятельности способностям предпринимателя и реализации его цели.

Распространенные ошибки начинающих предпринимателей.

Для большинства людей открытие собственного бизнеса - замечательный период, когда они вдохновлены вероятностью успеха и преодолением новых препятствий. И это время огромного количества ошибок!

Многих ошибок, которые делают предприниматели на начальной стадии, можно избежать. Один из способов - это поговорить с владельцами существующих предприятий об их опыте становления бизнеса. Попросите у вашего адвоката или бухгалтера направить Вас к предпринимателям, которые владеют опытом и компетентной информацией, посетите собрания ассоциации производителей и общайтесь с людьми, которые работают в сфере вашего бизнеса.

Независимо от того, сколько усилий вы приложите к исследованиям и подготовке, вы непременно будете делать ошибки при основании бизнеса, но приведенные ниже распространенные ошибки помогут вам избежать некоторых из них.

К распространенным ошибкам относятся:

Слишком быстрое оформление бизнеса

Первым шагом для многих людей вовремя запуска бизнеса становится оформление деловых документов в государственных учреждениях (регистрация бизнеса). Хотя этот процесс является неотъемлемой частью основания бизнеса, все-таки стоит подождать, пока вы четко не сформулируете для себе главную идею. Причина: концепция вашего бизнеса, а таким образом и название компании, может измениться в течение первых месяцев работы.

Недостаточное исследование рынка

Часто предприниматели недооценивают такой элемент начала бизнеса, как определение уровня покупательной способности ваших товаров или услуг на целевом рынке. Лучшим способом получить ответ, спросить самих покупателей. Попробуйте наладить контакт с как можно большим количеством ваших потенциальных клиентов. Им необходимо задать следующие вопросы: Купите ли Вы мой товар или услугу? Где Вы в последнее время покупаете данный товар или услугу? Сколько Вы готовы заплатить за них? Что вам нравится или не нравится в вашем поставщике? Где Вы будете искать этот товар или услугу, когда они вам понадобятся?

Усиленное использование услуг юриста

Когда Вы начинаете свое дело, вашим желанием является втянуть юриста во все аспекты бизнеса для консультаций и оформления документов (как бы чего не вышло). Но это очень дорого, поэтому многие предприниматели быстро понимают, что более выгодно проводить собственные исследования, самому оформлять документы, и приглашать юриста лишь с целью усовершенствования своей работы.

Слишком большие финансовые расходы на оргтехнику и обустройство офиса

Хорошая оргтехника вынуждает предпринимателей чувствовать, что их мечта о предпринимательстве осуществляется. Хотя одним из приятных моментов начала вашего бизнеса является оформление офиса, которым бы Вы гордились, дорогое оформление офиса не раз приводило к банкротству многих компаний еще до начала их функционирования.

Почему бизнес прогорает? Успех в бизнесе не гарантирован. В первую очередь, он зависит от прозорливости и организованности владельца. Начинать малый бизнес всегда рискованно, а шансы на успех небольшие. В книге Small Business Management Майкла Эймса, называются такие причины краха малого бизнеса :

Ошибки внедрения бизнес-идеи

1. Не каждая идея перспективна и может иметь успех.
2. Не позволяйте другим решать, каким вам бизнесом заниматься.
3. Вывод о том, что отсутствие конкуренции это круто - ошибочный.
4. Не ищите только революционные идеи.
5. Не копируйте слепо существующий бизнес.
6. Бизнес должен совпадать с личными целями.
7. Не начинайте бизнес без планирования.

Ошибки начинающих

1. Плохое место расположения.
2. Неадекватный товар.
3. Недостаточный капитал.
4. Плохой менеджмент запасов.
5. Избыточные инвестиции в основные средства.
6. Плохие кредитные условия.
7. Неожиданный рост бизнеса.
8. Неофициальные контракты.
9. Плохой менеджмент персонала.
10. Плохая организация продаж.
11. Недостаточный опыт.
12. Отсутствие исследований рынка.
13. Использование в личных целях средств бизнеса.
14. Недооценка конкурентов.
15. Незнание желаний клиента.
16. Плохое ценообразование.
17. Недостаточное внимание к копеечному потоку.
18. Плохая организация труда.

«Некоторые особенности менеджмента малых предприятий»

1. Необходимость менеджмента в малом бизнесе

Для любого предпринимателя малое предприятие всегда привлекательно. Достаточно отметить лишь такие особенности как мобильность, приспособляемость, прибыльность. И действительно, в тех малых предприятиях, которые успешно функционируют и в которых грамотно работает менеджмент, все эти черты можно обнаружить. Так же верно и то, что именно этих качеств недостает тем малым предприятиям, которые нуждаются в

менеджменте как средстве эффективного размещения дефицитных ресурсов именно на тех участках, где они всего нужнее.

Вместе с тем, существует достаточно много распространенных представлений (*стереотипов*) об управлении малым предприятием:

1. Малый бизнес существует сам по себе, им никто не руководит, он целиком зависит от внешних обстоятельств. Руководители этих предприятий не видят большого смысла в менеджменте, считая его чем – то очень сложным, ресурсоемким.

2. Некоторые предприниматели, по сей день, считают, что для управления малым бизнесом вполне достаточно их жизненного опыта и что изучать специально теорию управления — лишняя трата времени. Они не подозревают, что в управлении наряду с процессами, которые поддаются количественным изменениям и которые можно определить на основе общих знаний (затраты ресурсов в натуральном и стоимостном выражении, расход энергии, расчет рентабельности и т. д.), есть и такие, что не поддаются объективной количественной оценке. Эффективность методов воздействия на коллектив, воздействие моральных стимулов и системы мотивации на результаты труда, значение стратегического предвидения и прогнозирования, психологический климат и т. п., требуют специальных знаний.

3. В небольших организациях, как правило, функции управления берет на себя руководитель, полагая, что их лучше выполнять самому, чем перепоручать другим. Однако отказ от делегирования полномочий (или их части) влечет за собой дефицит времени на управленческую деятельность и отрицательно сказывается на результатах работы предприятия. К тому же руководителю фирмы необходимо заниматься не только текущей работой фирмы, но и видеть перспективу ее деятельности.

4. При общей простоте организационно-управленческих структур малых фирм многие из них сталкиваются со сложными проблемами. Успех функционирования таких фирм основывается, по сути дела, на личном мастерстве и энтузиазме управляющего. Однако в современных условиях одного энтузиазма недостаточно. Как показывает опыт, один из основных факторов, способствующих разорению малых фирм, — нехватка управленческих знаний у владельцев и управляющих этих предприятий.

Управлять — означает вести предприятие к цели, пытаясь наилучшим образом использовать его ресурсы. Однако ресурсы малого предприятия находятся под серьезным прессингом по ряду причин:

- число служащих и менеджеров невелико,
- навыки ограничены,
- деньги – постоянная проблема,
- у менеджеров слишком мало опыта, чтобы грамотно использовать даже то, что имеется;
- менеджерская команда очень небольшая (обычно это партнеры в бизнесе с весьма специфическими умениями), которая познает главные проблемы бизнеса по мере их возникновения и поэтому всегда страдает от нехватки времени;
- достаточно узкий географический и промышленный сектор;
- помещения не всегда удобны для организации бизнеса;
- менеджеры не всегда используют верную информацию для принятия решений; они зачастую полагаются на информацию, которая базируется на устаревших, по крайней мере на один год, внешних годовых отчетах.

Крупные, хорошо зарекомендовавшие себя компании с достаточным финансированием могут быть и часто бывают убыточными, но это не бросается в глаза, так как они разоряются реже, чем малые предприятия. Имея гораздо меньше ресурсов, малое предприятие, чтобы выжить, вынуждено быть более эффективным, чем крупная компания. Умело управлять им — значит выжить, устоять, вырасти. Как это сделать – тоже вопрос эффективного менеджмента.

2. Факторы, определяющие особенности менеджмента в малом бизнесе

Специалисты считают, что не существует единой идеальной модели управления, поскольку каждая фирма уникальна. Фирмы находятся в процессе постоянного поиска своей модели управления. Это непрерывный процесс, так как меняется сама фирма и ее среда.

Как известно, малый бизнес очень многообразен. Он различается по ряду факторов, и каждый из них в той или иной степени влияет на особенности управления конкретной фирмой. Среди таких факторов – размер предприятия, численность и состав работающих, форма собственности, организационно-правовая форма, отрасль деятельности, объем и ассортимент выпускаемой продукции или услуг, организационная структура, фаза жизненного цикла предприятия (*с влиянием этого фактора Вы уже познакомились в теме № 3*) и пр.

Кроме того, особенности менеджмента малого бизнеса определяются функциями, возложенными на малые предприятия, их местом в экономике страны, деловой средой, в которой они развиваются, наконец, государственной политикой. Перечисленные составляющие образуют совокупность факторов, которые принято делить на **количественные** и **качественные**.

А) Количественные факторы.

К ним относят численность *занятых на предприятии*, *объем продаж (оборот)* и *стоимость активов*.

Для менеджмента число занятых на предприятии играет определяющую роль. От этого показателя зависит отношение владельца предприятия к труду и управлению бизнесом, степень его контакта с персоналом. То есть в зависимости от численности работающих на предприятии имеет специфику и менеджмент. Ремесленник является и собственником, и управляющим, и работником в одном лице. Мелкий предприниматель сам управляет своей фирмой и имеет прямой контакт с работниками. Средний предприниматель нанимает работников умственного труда и контактирует в основном с ними, осуществляя общее управление предприятием. Крупный предприниматель отделен от управления предприятием и не имеет прямого контакта с персоналом, особенно рабочими.

В Японии, например, в этой связи, выделяют три уровня управления:

1. Неорганизованное управление.
2. Организованное управление.
3. Научно обоснованное организованное управление.

Первый низкий уровень технологии управления соответствует малым предприятиям с **численностью работающих до 20 человек**. В них отсутствует специальное управленческое подразделение, а само управление ведется на элементарном уровне и включает **ведение бухгалтерского учета, контроль за рентабельностью хозяйственной деятельности, руководство работой**.

Второй средний уровень технологии управления соответствует предприятиям с **численностью работающих от 21 до 100 человек**. В них имеется специальное управленческое подразделение, занятое организацией тех или иных сторон хозяйственной деятельности. Как правило, **управление производством, сбытом, трудом финансами**.

Третий высокий уровень технологии управления соответствует предприятиям с **численностью работающих более 100 человек**. На таких предприятиях имеются хорошо организованные управленческие подразделения. Каждое из таких подразделений обладает высокой технологией управления в своей области.

В таком делении предприятий по уровню управления присутствует своя логика. В небольшом магазине, кафе, парикмахерской и т. д. нет необходимости иметь специалиста-менеджера, да это и накладно. Обычно функции управления малым предприятием берет на себя его владелец (т. е. происходит совмещение должностей), полагая, что их лучше выполнять самому, чем перепоручать другим.

По мере роста масштабов деятельности предприятия появляется потребность в привлечении специалиста по управлению, т. е. менеджера, или даже в создании специальной управленческой

группы. Если организационная структура предприятия становится разветвленной, т. е. коллектив делится на ряд групп, может возникнуть необходимость выделения линейных и функциональных специалистов по управлению. Роль управляющего предприятием в таком случае во многом сводится к координации действий линейных и функциональных служб.

Численность занятых на предприятии и его организационно-правовая форма определяют организационную основу менеджмента.

Малый бизнес имеет три формы собственности — индивидуальную, паевую и акционерную. Особенности менеджмента малых предприятий различных форм собственности представлены в табл. 1.

Таблица 1

Преимущества и недостатки индивидуальной формы собственности	
Преимущества	Недостатки
Легкость регистрации	Риск неограниченной ответственности
Полная самостоятельность и свобода действий	Выполнение всех функций по управлению
Зависимость дохода от эффективности работы	Единоличное принятие решений
Льготное налогообложение	Трудности с финансами
Гибкость предприятия	Нестабильность
Преимущества и недостатки паевой формы собственности	
Легкость регистрации	Риск неограниченной ответственности
Возможность специализации управления	Разногласия в руководстве по проблемам управления
Возможность увеличения финансовых ресурсов	Бездействие при необходимости принятия срочных мер
Относительная свобода от контроля государства	Прекращение деятельности при выходе из бюджета одного из партнеров
Гибкость	Нестабильность
Преимущества и недостатки акционерной формы собственности	
Эффективное привлечение денежных средств, способствующее расширению масштаба производства	Регистрация сопряжена с бюрократическими процедурами и требует расходов
Существование фирмы независимо от владельцев как юридического лица	Разделение функций собственности и контроля
Ограниченная ответственность акционеров	Меньшая заинтересованность управляющих в прибылях
Относительная стабильность	В выпуске акций заложена возможность злоупотреблений и махинаций

Приведенные в таблицах преимущества и недостатки различных форм собственности по своему содержанию носят качественный характер, хотя они вытекают из количественных параметров предприятий и их организационно-правовой формы. Это обстоятельство свидетельствует о том, что при анализе особенностей менеджмента малого бизнеса трудно вычленив из совокупности разных факторов чистое влияние какого-либо одного из них. Правильную картину дает только *системный подход*, т. е. рассмотрение всей системы факторов. Известно, что небольшие (по числу занятых) предприятия достигают порой годового оборота в миллионы и даже десятки миллионов долларов. А это уже не малый бизнес, но по количественным критериям он имеет право на предусмотренные законодательством льготы. Формально-количественный подход необходимо дополнять качественными критериями.

Б) Качественные факторы

Среди ученых нет единого мнения, что считать *качественными факторами*. Существуют два подхода. В основе **первого подхода** лежат характеристики внешней среды. **Второй подход** базируется на рассмотрении малого предприятия не как уменьшенной разновидности большой компании, а как организации, функционирование которой отличается от деятельности крупной фирмы рядом специфических особенностей.

Первый подход характеризуют четыре группы факторов:

Первая группа объединяет показатели состояния экономики и конъюнктуры. Сюда входит, прежде всего, зависимость состояния экономики от фазы цикла (подъем, спад, кризис и оживление). Фаза цикла оказывает влияние не только на экономику в целом, но и на положение мелких предпринимателей. Кроме фазы цикла на развитие малого бизнеса воздействует общее состояние экономики (уровень инфляции, доступ к кредиту, величина ставки процента).

Вторая группа факторов определяется наличием соответствующей инфраструктуры. Известно, что крупные банки, страховые компании и другие финансовые учреждения, обслуживающие крупный бизнес, предпочитают не иметь дело с мелкими предпринимателям. Поэтому нужна разветвленная сеть небольших банков, система специализированных организаций с участием государства, которые могли бы давать гарантии по частным займам. Кроме того, необходимы многочисленные небольшие фирмы, занимающиеся изучением рынка, конъюнктуры, движения цен и доходов и т. п. и предоставляющие информацию мелким бизнесменам, которые не могут вести маркетинговые исследования самостоятельно.

Третья группа факторов связана с государством. Государственная поддержка малого бизнеса играет большую роль в его развитии. А политика государства может поддерживать малый бизнес, а может просто игнорировать его. Поддержка осуществляется разными путями, обеспечивая благоприятные условия для развития малого бизнеса. Это может быть:

- простота регистрации и ведения отчетности;
- налоговые льготы;
- предоставление займов и гарантий по ним;
- обеспечение государственными заказами;
- организация обучения и консультационная помощь;
- обеспечение необходимой литературой, документацией и пр.

Негативное влияние политики государства проявляется в излишней бюрократизации отдельных организационных процедур и недостаточном внимании к стимулированию деятельности мелких предприятий, что выражается:

- в сложности регистрации;
- регламентации в организации учета, отчетности, необходимости ведения бухгалтерских книг и др.;
- отсутствии специальных льгот для мелких предприятий.

Четвертая группа факторов касается социальных аспектов. Для развития малого бизнеса важно наличие не только благоприятной экономической, но и социальной среды, благожелательного отношения к бизнесу вообще и к мелкому бизнесу, в частности. Неблагоприятная социальная среда - это негативное отношение и непрестижность бизнеса, особенно малого, когда успех бизнесмена вызывает агрессивность окружающих, а неудача — приравнивается к позору. Ментальной особенностью современной Украины является неблагоприятное отношение окружающих к малому бизнесу.

Второй подход к пониманию качественных факторов исходит из особенностей организации малого и среднего бизнеса, которые выражаются в более высокой восприимчивости к техническим, организационным и управленческим нововведениям, необходимости постоянно адаптироваться к изменениям внешней среды и, следовательно, видоизменяться внутренне. На основе этих особенностей можно объединить малые и средние предприятия в непохожую на крупные корпорации типологическую форму

предпринимательства со специфическими проблемами, методами и способами организации и ведения бизнеса, которая характеризуется следующими качественными факторами:

- относительно небольшим числом производимых продуктов (услуг);
- сравнительно ограниченными ресурсами (финансовыми, кадровыми ит. п.) и преимущественным использованием нецентрализованных (неформальных) источников финансирования, что практически не позволяет выходить за рамки основной деятельности;
- высокой организационно-функциональной гибкостью и мобильностью;
- менее развитыми системами управления, сравнительно несложными процедурами оценки и контроля стратегического положения фирмы;
- несистематичностью менеджмента, преобладанием управления на основе здравого смысла;
- концентрацией большинства акций и соответственно управленческих постов у основателей предприятия и/или их родственников (функции собственности и управления чаще всего не разделены);
- способностью овладеть только ограниченными (локальными) сегментами рынка;
- устойчивым стремлением сохранить юридическую независимость фирмы любой ценой (малые и средние предприятия сравнительно редко представляют собой юридически подчиненную составную часть более крупного бизнеса за исключением случаев, когда крупные корпорации сами создают в рамках своей корпоративной структуры малые предприятия для решения каких-то узких инновационных, технологических и сбытовых задач);
- уязвимостью для неблагоприятных изменений в макро- и микросреде фирмы, неустойчивостью в кризисных ситуациях, нередко подталкивающей владельцев малого предприятия к прекращению предпринимательской деятельности (процессы создания и ликвидации малых фирм значительно активнее, чем аналогичные процессы в корпоративном секторе практически во всех странах) или уходу в теневую экономику, фактически не контролируемую государством, но тесно связанную с криминальными структурами;
- четкой ориентацией на рынок, конкурентными механизмами самовоспроизводства.

Вышеназванные критерии позволяют определить модель рыночного поведения малых и средних предприятий и обобщить отличия их поведения от рыночной деятельности корпораций и вообще компаний более крупных размеров (табл. 2).

Таблица 2

Отличия в поведении малых и средних предприятий от крупных компаний

Критерии сравнения	Малый бизнес	Малый и средний бизнес	Средний и крупный бизнес	Крупный бизнес
Цели	Определяются рынком, интуитивно, с импровизацией	Корректируются рынком и специальной стратегией, интуитивно	Корректируются рынком и стратегией, изобретательно	Доминирование на рынке, систематическое и стратегическое
Менеджмент	Личный, авторитарный, прямой	Личный, консультации с ключевыми партнерами, специалистами	Личный, небольшая команда специалистов, использование внешних экспертов	Командный, большая команда специалистов, функциональная или дивизиональная организационная структура, консультационная структура

Продукт	Нет планирования и маркетинговых исследований	Краткосрочное планирование без маркетинговых исследований	Краткосрочное и нерегулярное долгосрочное планирование, несистематические маркетинговые исследования	Долгосрочное планирование, регулярные маркетинговые исследования
Персонал	Личные отношения «босс – сотрудник» по принципу «большая семья», высокая степень мотивации и вовлеченности, отсутствие влияния проф-союзов, нет коллективных отношений «наниматель – наемные работники», нет совета трудового коллектива (СТК)	Личные отношения «наниматель – коллектив сотрудников», некоторая степень вовлеченности, нет влияния проф-союзов и СТК	Отношения сотрудничества, организационная среда, некоторая степень мотивации, влияние профсоюзов и СТК	Строгая иерархия отношений, сотрудничество в коллективах, отсутствие вовлеченности (только у высших менеджеров), затруднена мотивация, сильные профсоюзы и СТК
Финансы	Семья, банк	Семья, банк	Семья, банк, акции	Банк, акции

3. Малое предприятие как тип предпринимательской организации

Приведенная выше модель рыночного поведения малых и средних предприятий при всех своих достоинствах имеет один недостаток. Она не отражает существенную особенность малого бизнеса: чтобы выжить, малое предприятие должно постоянно адаптироваться к изменениям внешней среды, воздействие которой на него в отличие от других организаций, проявляется в более острой форме. А это возможно только при одном условии, если определяющей характеристикой менеджмента будет *предприимчивость*. В современных условиях предприимчивость необходима любой организации. Однако, если для крупной компании она является средством для получения более высоких прибылей, то для малого предприятия – средством выживания. Следовательно, **малое предприятие** – это особый тип организации, которая по определению является *предпринимательской организацией*. Определяющим для нее является не продукция и услуги, не разрабатываемые технологии, не используемые организационные структуры, а тип поведения, стиль работы, действия, осуществляемые для поддержки предпринимательства.

Основой предпринимательской организации является **предпринимательский процесс** – от определения целей и возможностей до их реализации, который должен осуществляться на всех уровнях иерархии. Все остальное (стратегии, организационные структуры, ресурсы, управленческие решения и т. п.) постоянно меняется. Возможности появляются, исчезают, приводят к другим возможностям. Это повторяется вновь и вновь. Поэтому предпринимательская организация должна постоянно адаптироваться к изменениям, быть гибкой и мобильной, чтобы успевать реализовать проявляющиеся возможности. Таким образом, *предпринимательское мышление* становится основой менеджмента организации, а *предпринимательство* – философией управления. Такая самоадаптация отличает предпринимательскую организацию от организаций другого типа и позволяет ей эффективно функционировать в динамично изменяющейся, неопределенной деловой среде в течение длительного времени.

Организационная структура предпринимательской организации характеризуется гибкостью, небольшим числом иерархических уровней, децентрализацией, низкой степенью формализации, сетевым построением. Организации такого типа относят к органическим системам. Им свойствен гибкий менеджмент, для которого характерны:

- гибкая структура;

- динамика решаемых проблем, временное закрепление задач и работ за исполнителем;
- децентрализация полномочий и ответственности;
- преобладание горизонтальных связей;
- минимальное использование формальных правил и процедур;
- власть, основанная на знаниях и опыте;
- готовность к изменениям;
- участие каждого сотрудника в решении общих задач;
- групповая динамика;
- самоконтроль и контроль со стороны коллег.

Поскольку предпринимательская организация более остро воспринимает воздействие внешней среды, важнейшим элементом менеджмента является особая стратегия противодействия ее негативному влиянию, которая предусматривает:

- 1) корректировку целей организации;
- 2) внесение поправок в систему критериев эффективности функционирования;
- 3) обоснование и выбор нововведений, позволяющих достигнуть поставленных целей;
- 4) совершенствование организационной структуры;
- 5) повышение квалификации персонала;
- 6) снижение степени централизации.

В предпринимательской организации формируется новый тип менеджера: менеджер-предприниматель вместо менеджера-администратора. Французские ученые формализовали модели поведения предпринимателя и менеджера. *Модель поведения менеджера* предполагает, что классический менеджер:

- мотивирован, прежде всего, стремлением к продвижению по службе и власти;
- умеет делегировать полномочия, руководить группой;
- считает главным профессиональное управление;
- обращает внимание, прежде всего на атмосферу, царящую на фирме;
- осторожен, стремится избегать ошибок и неожиданностей;
- придает большое значение символике своего положения (интерьер и дизайн офиса и т.

п.);

- признает поражение в самом крайнем случае;
- соглашается с теми, кто имеет власть;
- принимает решение, узнав мнение патрона;
- хороший семьянин.

Модель поведения предпринимателя основана на том, что типичный предприниматель:

- стремится к независимости;
- опирается на собственные силы;
- не боится грязной работы;
- может заменить любого работника;
- схватывает суть дела, а не структуру управления (не отношения);
- обращает внимание, прежде всего на технологии и рынки;
- предпочитает скромный риск, основанный на расчете;
- готов инвестировать большие, но дающие отдачу суммы;
- ценит больше собственную независимость, чем символы и аксессуары своего

положения;

- неудачи рассматривает как уроки;
- ориентируется на собственное мнение;
- плохой семьянин, отдающий себя целиком делу.

Многие черты предпринимателя, сформулированные французскими учеными, типичны и для украинцев.

Малое предприятие как тип предпринимательской организации – это сообщество предпринимателей. В ней каждый работник независимо от занимаемого им положения должен рассматриваться как предприниматель. Следовательно, в основе менеджмента малого предприятия должно лежать самоуправление. Суть его состоит не в развитии традиционных форм демократизации управления (коллективное принятие решений, развитие различных форм участия членов трудового коллектива в управлении и т. д.), а в передаче предпринимательских полномо-

чий, предоставлении работающему права самостоятельно принимать и реализовать решения в рамках своей компетентности. Контроль со стороны руководства ограничен и направлен на конечные результаты. Предпочтение должно отдаваться самодисциплине и самоконтролю.

Инициатива, поиск новых возможностей – основа предпринимательского успеха.

Анализируя предпринимательское поведение, современные социологи отличают сложность этого явления и многообразие условий успешного предпринимательства. Предпринимательский успех, может быть, достигнут вследствие действия одного или нескольких факторов, а может быть результатом разных форм поведения:

- простое везение – оказался случайно в нужное время, в нужном месте и не упустил свой шанс;
- активный поиск наиболее выигрышного варианта методом проб и ошибок;
- расчет различных комбинаций и выбор альтернативного варианта на основе научного подхода;
- овладение и использование в благоприятное время конфиденциальной информации или иного ресурса (например, связей, административного).

Все перечисленные факторы и модели поведения свойственны только инициативному человеку, который постоянно находится в поиске новых возможностей для достижения успеха. Таким образом, в основе предпринимательского успеха малого предприятия должно лежать **инновационное поведение, как руководителя, так и работников**. Людям с таким поведением чаще, чем другим, приходят в голову нестандартные решения, они постоянно ищут пути к улучшению содержания, организации и условий труда и как следствие - к его высокой результативности. (С другими особенностями предпринимательской организации мы познакомимся в теме «Особенности руководства малым предприятием.»).

4. Национальные особенности управления малыми предприятиями

Хотя общие черты и принципы функционирования малого предприятия как предпринимательского типа организации одинаковы для всех стран. Современный мировой опыт стран, где малый бизнес приобрел значительное развитие и преобладает в создании национального продукта (например, США, Япония), свидетельствует о том, что менеджмент невзирая на все ограниченные возможности малого бизнеса использует свои, "менеджерские", рычаги развития имеющие четко выраженный национальный характер.

Сравнительный анализ японской и американской систем менеджмента малого бизнеса

Американская	Японская
Индивидуальный процесс принятия решений.	Процесс принятия решений основан на принципе консенсуса.
Индивидуальная ответственность.	Коллективная ответственность.
Четкая формализованная структура менеджмента.	Гибкий неформальный подход к созданию структуры менеджмента.
Индивидуальный контроль со стороны руководства.	Общие, неформальные процедуры контроля.
Быстрая оценка и продвижение.	Медленная оценка и продвижение.
Ориентация процесса отбора руководителей на профессиональные навыки и инициативу.	Ориентация в случае выбора руководителей на способности осуществлять координацию и контроль.
Стиль менеджмента сориентирован на индивидуума.	Стиль менеджмента сориентирован на группу.

Ориентация менеджеров на достижение индивидуальных результатов.	Ориентация менеджеров на достижение гармонии в группе и групповые достижения.
Целевые формальные отношения с подчиненными.	Личные, неформальные отношения с подчиненными.
Продвижение, основанное на индивидуальных достижениях и результатах.	Продвижение, основанное на учете возраста и стажа работы.
Специализированная профессиональная подготовка (подготовка узких специалистов).	Неспециализированная профессиональная подготовка (подготовка руководителей универсального типа).
Тесная связь размера оплаты с индивидуальными результатами и производительностью.	Определение оплаты в зависимости от многих факторов (стаж работы, показатели работы группы и тому подобное).
Краткосрочная занятость	Долгосрочная занятость

Каждая из этих систем менеджмента нуждается (на предприятии и в экономике в целом) в надлежащей организационной работе по созданию механизма осуществления и влияния на соответствующий процесс. Менеджмент организует и направляет любой процесс и, в то же время, нуждается в своей организации.

Так формируется национальная модель организации управленческой деятельности.

Попытайтесь в соответствии с приведенной таблицей самостоятельно определить особенности Украинского менеджмента малого бизнеса.

Таким образом, целый ряд факторов оказывает существенное влияние на способы, формы и стиль управления малой фирмы. Задача менеджера (руководителя фирмы) заключается в том, чтобы с учетом всей совокупности специфических факторов конкретного предприятия определить оптимальную систему управления в целях достижения успеха.

Основы менеджмента организаций малого бизнеса

1. Основные черты современного управления

Отметим, что школа «рационального управления» и поведенческое, психологическое направление, существовавшие долгое время параллельно, но при этом во многом противостоявшие друг другу, демонстрируют в настоящее время активный поиск путей интеграции. Жесткое, строго формализованное долгосрочное планирование трансформируется в концепцию стратегического управления, соответственно изменяются базовые принципы планирования и контроля, снижается численность занятых в различных службах предприятий. Упор на выработку четких и неизменных контрольных показателей во внутрифирменном планировании, регулярные процедуры финансового контроля и аудита, т. е. все те элементы, которые ассоциируются с жестким управлением, постепенно уступают место методам «мягкого» гибкого управления (вовлечение персонала в дела фирмы на основе взаимного доверия, поощрения предприимчивости в процессе трудовой деятельности и др.).

Дополнение жесткого административного руководства элементами «мягкого» управления открывает значительные резервы повышения прибыльности организации. В практике между этими элементами устанавливается своеобразный баланс. На этапах формирования идеи нововведения, ее разработки, сбыта и предоставления услуг потребителю доминируют поведенческие, *гибкие подходы*. При выполнении же рутинных

операций, прежде всего производственных, применяются в основном методы *жесткого управления*, которые часто обогащаются приемами из арсенала «мягких» методов.

Другим важным итогом последних лет оказалось вычленение проблемы **организационной культуры** (культуры организации) и **инновационного менеджмента**. В настоящее время многие специалисты американского и японского менеджмента склонны ставить организационную культуру по силе воздействия на людей в один ряд с управленческой структурой. Анализ показал, что *главный потенциал* и в то же время *главная опасность* для прогрессивных изменений кроется в человеке, а точнее, в его сознании, культуре, в том числе и в культурных стереотипах поведения организации (эти проблемы будут рассмотрены в следующих лекциях).

Большое внимание в последние годы уделялось формированию инновационного менеджмента — созданию организационных и экономических условий для «выращивания» новшеств (технологическая и коммерческая новизна), целенаправленному управлению процессом нововведений на фирме. В настоящее время на первое место вышли разработки по роли лидерства в управлении предприятием (фирмой, корпорацией). **Современный руководитель** — это хозяйственный лидер, способный объединять усилия персонала и поощрять инициативу, преодолевать издержки бюрократического механизма и гибко реагировать на изменения внешних условий (эти проблемы нами так же будут рассмотрены в следующих лекциях).

Основные черты современного управления. Таким образом, обобщая разработки в области менеджмента предприятия (организации), можно сформулировать следующие принципиальные положения (основные характерные черты) современного управления.

1. Постепенный отказ от управленческого рационализма классических школ менеджмента, согласно которому успех предприятия определяется, прежде всего, рациональной организацией производства, снижением издержек, развитием специализации, т. е. воздействием управления на внутренние факторы производства. Выдвижение на первый план проблем гибкости, адаптации к постоянным изменениям внешней среды. Значение факторов внешней среды резко возрастает с усложнением системы общественных отношений (экономических, политических, социальных). Происходит рациональная интеграция методов жесткого и «мягкого» типов управления в целостную, адекватную условиям среды систему управления. Применение к управлению ситуационного подхода, согласно которому организация деятельности внутри предприятия есть реакция на различные воздействия извне. Главное – это ситуация, т. е. конкретный набор обстоятельств, оказывающих существенное влияние на работу предприятия в данный период.

2. Признание необходимости разработки и реализации системы стратегического управления предприятием. Суть системы стратегического управления состоит в том, что на предприятиях, с одной стороны, должно существовать четко выделенное и организованное так называемое *стратегическое планирование*.

С другой стороны, структура управления предприятием, системы и механизмы взаимодействия ее отдельных звеньев должны быть построены так, чтобы обеспечить гибкую реализацию долгосрочной стратегии в текущие производственно-хозяйственные планы. Метод стратегического управления сочетает стратегический подход к постановке задач и программно-целевой подход к их реализации.

3. Поворот бизнеса к управлению организационной культурой как системой ценностей, разделяемых персоналом фирмы и связанных с конечными целями организации. Организационная культура предприятия включает: установление высоких стандартов деятельности для каждого работника предприятия, обеспечение гибкого лидерства с акцентом на личные контакты, создание атмосферы всеобщей вовлеченности в достижение целей фирмы и др. Ценятся способность и готовность делегировать полномочия нижестоящим звеньям структуры управления и исполнителям, продуктивное взаимодействие руководителей и подчиненных, участие в разработке стратегии управления, использование современных информационных технологий.

4. Признание определяющего значения для будущего организации формирования и функционирования инновационного менеджмента, обеспечивающего восприимчивость предприятий ко всему новому, достижениям научно-технической мысли. Основой инновационного менеджмента на предприятии является формирование соответствующего организационного климата, инициатива сотрудников, создание адекватных форм инновационной деятельности и ее стимулирование.

5. Осознание ведущей роли лидера в организации как носителя нового хозяйственного мышления, ориентированного на нововведения и интеграцию усилий работников, рациональный и оправданный риск, использование культурно-этических инструментов руководства.

6. Признание социальной ответственности менеджмента как перед обществом в целом, так и перед людьми, работающими в организации. Предприятие – это, прежде всего социальная система, эффективность которой зависит от главного ее ресурса – человека. Задача менеджера состоит в том, чтобы организовать эффективную совместную работу, в процессе которой каждый человек способен в максимальной степени раскрыть свой потенциал.

Воплощение этих принципов управления требуют коренного пересмотра философии бизнеса, изменения психологии работающих (в том числе самих менеджеров), повышения их квалификации. Исходя из этого, все большее число предприятий пытается отойти от прежних внутрифирменных командно-иерархических отношений и упрочить свои позиции путем лучшего использования сильных сторон персонала. Одновременно меняются подходы к формированию стратегии развития предприятия и его целей, построению структуры организации и менеджмента, процессу разработки и принятия управленческих решений, работе с персоналом и оценке эффективности работы организации, ее подразделений и работающих.

Современная (или новая) организация – это реакция на динамичные перемены, непрерывно меняющиеся технологии и неопределенность внешней среды. Современный подход к организации представляет собой сбалансированное сочетание человеческих ценностей, организационных изменений и непрерывной адаптации к изменениям внешней среды.

2.Современные подходы к управлению

Эволюция систем внутрифирменного управления свидетельствует, что сменявшие друг друга системы были ориентированы на рост уровня нестабильности (неопределенности) и в особенности на все большую непривычность (новизну) событий и все меньшую предсказуемость будущего. В XX в. применялись в основном два типа систем управления предприятиями:

- управление на основе контроля за исполнением (постфактум);
- управление на основе экстраполяции тенденций прошлого.

К настоящему времени сложились следующие типы систем управления, выбор которых зависит от особенностей конкретного предприятия (организации).

1. Системы, связанные с преобладанием жесткого рационалистического (директивного) управления. Этот тип может включать:

- управление по отклонениям от заданного состояния (процесса);
- управление по результатам (базируется на усилении функции координации и интеграции деятельности всех подразделений);
- управление по целям, включающее простое целевое управление, программно-целевое управление, регламентное управление;

2. Системы, связанные с определением позиций (управление на основе предвидения изменений, когда стали возникать неожиданные явления и темп изменений ускорялся,

однако не настолько, чтобы нельзя было вовремя определить реакцию на них). Этот тип управления включает:

- долгосрочное и стратегическое планирование;
- выбор стратегических позиций.

3. Системы, связанные со своевременной реакцией, дающие ответ на динамичные и неожиданные изменения внешней среды (управление на основе гибких экстренных решений). Этот тип включает:

- управление на основе ранжирования стратегических задач;
- управление с упреждением (управление по сильным и слабым сигналам, базирующееся на использовании адаптивных алгоритмов управления, анализа и прогноза будущих событий);
- управление в условиях стратегических неожиданностей;
- управление, ориентированное на стратегию возможного, позволяющее уменьшить фактор неопределенности;
- управление на базе потребностей и интересов, основанное на стимулировании (мотивации) деятельности;
- управление на основе эффективной реализации корпоративной культуры и социальной ответственности;

Выбор сочетаний различных систем для конкретного предприятия зависит от среды, в которой оно действует или собирается действовать. Выбор необходимой системы определения позиций зависит от новизны и сложности задач. Выбор систем своевременной реакции зависит от темпа изменений и предсказуемости задач. Синтез, интеграция этих систем управления позволяет сформировать метод стратегического управления, наиболее полно отвечающий условиям гибкости и неопределенности внешней среды.

3. Сущность, функции и задачи менеджмента малого предприятия

Управленческая деятельность включает работу по координации действий, обеспечению упорядоченности и согласованности производственных процессов. В управленческой деятельности успех достигается в основном умением получать результат за счет скоординированных усилий руководства и подчиненных (собственно менеджмент – управление внутренними факторами производства). Опыт показывает, что ключ к успешной деятельности предприятия – это, прежде всего четкая организация управления предприятием.

Отправной точкой деятельности организации является формирование ее целей. *Цели* – это ключевые результаты, к которым стремится предприятие в своей деятельности. Ставя определенные цели, менеджер формулирует главные ориентиры, на которых должна быть сфокусирована деятельность предприятия и его коллектива. Чтобы эффективно работать, менеджеры ставят перед организацией конкретные, измеримые, стимулирующие цели на определенный период времени. Обычно малые предприятия ставят цели на 2–3 года. Выработка эффективных целей усиливает побудительные мотивы, устанавливает четкие ориентиры деятельности и определяет перспективы достижения ожидаемых результатов.

Специалисты по менеджменту полагают, что наиболее эффективным моментом работы организации являются умелые, продуманные действия его руководителей. Квалифицированные действия руководства дают возможность направить в нужное русло поведение работников, создать необходимую производственную ориентацию и побудить мотивацию их действий, способствовать эффективной работе. В результате производственная деятельность коллектива приобретает целеустремленность, организованность и продуктивность. Таким образом, успех приходит, когда профессиональное руководство порождает активное поведение работников, а их взаимодействие проявляется в эффективной производственной деятельности.

Функции управления

Чтобы иметь возможность эффективно формулировать цели и достигать их, менеджеры выполняют комплекс функций. Важнейшими связующими функциями любых систем управления являются *выработка и принятие решений* и *обмен информацией (коммуникации)*, на основе которого руководитель получает данные, необходимые для принятия решений и доведения их до работников. К числу общих относятся функции планирования (включая стратегическое планирование, текущее планирование, реализацию стратегий), *организации* (включая построение и совершенствование организационной структуры, организацию и координацию работы сотрудников организации), *мотивации* сотрудников к эффективному действию и *контроля* (включая учет и анализ деятельности организации).

Для малого бизнеса характерны такие же управленческие процессы, как и для крупных предпринимательских объединений (структур). Однако они имеют отличия, обусловленные размером предприятия и объемом производственных мощностей. При решении проблем управления объектом предприниматель (менеджер) должен, прежде всего, хорошо представлять основные функции управления и с этих позиций рассматривать объект управления, т. е. проводить его анализ, планировать результаты, принимать решения по их достижению, организовывать эффективную деятельность структурных подразделений, контролировать ход выполнения плановых заданий, корректировать решения и стимулировать работников.

Содержание менеджмента малого предприятия

Рассмотрим содержание менеджмента малого предприятия и его основные задачи. Руководитель-менеджер (предприниматель) должен:

1) знать, изучать и анализировать факты, связанные с деятельностью предприятия. Регулярно проводить ретроспективный анализ, выявлять логику развития событий на предприятии и в среде, с которой приходится взаимодействовать; изучать потребителя, диагностировать внутренние проблемы производственного коллектива, прогнозировать действие внешних факторов;

2) намечать текущие и перспективные цели и держать их под постоянным контролем; вырабатывать стратегическую концепцию, разрабатывать конкурентоспособную стратегию действий, направленную на использование потенциальных возможностей коллектива; определять собственную социально-экономическую, производственную и предпринимательскую тактику;

3) организовывать, обеспечивать, объединять ресурсы и средства (работники, машины, материалы, финансы, информация) для достижения целей; координировать, согласовывать производственные программы с позиций их общего ресурсного обеспечения по сметам и балансам с использованием нормативной базы; особое внимание уделять контролю за ключевыми ресурсами;

4) создавать действенные исполнительные структуры, использовать программные управленческие структуры; сочетать децентрализацию с необходимой централизацией, в допустимых пределах делегировать полномочия по управлению; создавать временно или постоянно действующие специализированные структуры, ячейки для реализации особо важных функций;

5) уметь выбирать людей, своевременно продвигать инициативных и способных специалистов; информировать коллективы о целях и задачах управления; обучать людей и развивать их способности, особое внимание уделяя талантам; оценивать людей, заинтересовывать их и заставлять работать, избавляться от заведомо ненужных и бесперспективных работников;

6) обеспечивать координацию и интеграцию деятельности всех подразделений и специалистов предприятия.

Управление персоналом малого предприятия

1. Особенности управления персоналом малого предприятия

Особенности малого предприятия требуют от руководителей высокого профессионализма в области управления персоналом, навыков использования современных технологий оптимизации человеческого потенциала и минимизации его ограничений для повышения конкурентоспособности и развития предприятия.

Общие особенности управления персоналом

Общие особенности управления персоналом малого предприятия, не зависящие от формы собственности и сферы деятельности организации, включают целый ряд характеристик.

1. *Комплексный характер деятельности и гибкая организация труда.* Отсутствие четкого функционального разделения между административным и производственным персоналом способствует сокращению дистанции между персоналом, однако не устраняет социальных различий (например, в оплате труда). Работникам малого предприятия приходится выполнять функции, не свойственные их должностям, поэтому здесь необходимы не профессионалы узкого профиля, а универсальные работники, способные совмещать должности и выполнять различные виды работ. Одна из сильных сторон малого бизнеса – свобода в определении круга обязанностей и способность к быстрым переменам.

2. *Отсутствие многоуровневой организационной структуры.* Это приводит персонал к пониманию карьеры как расширения и усложнения функциональных обязанностей, роста профессионализма, увеличения заработной платы, а не повышения в должности.

3. *Относительно более высокая информированность работников.* Руководителю предприятия сложно скрыть от персонала сведения о методах работы и отношениях с клиентами и государственными структурами. Эта информированность ставит работодателя в некоторую зависимость от работника и тем самым вынуждает вести поиск персонала среди родственников, личных знакомых или по рекомендации проверенных людей.

4. *Меньшая степень бюрократичности в работе.* На малых предприятиях отсутствуют многие инструктивные документы по регламентации кадровой работы, а существует система неофициальных установок. Это располагает к индивидуальному подходу к каждой ситуации и работнику, однако приводит к возникновению конфликтов, выражению личных симпатий и антипатий руководителя к работникам.

5. *Организационное обучение практически отсутствует.* Объясняется это рядом причин: недооценка руководителем предприятия необходимости обучения, нехватка средств, неопределенность перспектив предприятия, низкая оценка существующих курсов обучения.

6. *Малое предприятие предъявляет повышенные требования к личным качествам работника.* Малый коллектив быстрее освободится от работников, чьи качества не соответствуют принятым нормам и ценностям данного предприятия.

7. *Широкий выбор работников.* Существующая безработица предоставляет руководителям возможность нанимать сотрудников за невысокую оплату труда. При этом имеется возможность экономить на социальных льготах, обучении, условиях труда и т. д. Отсутствие работы снижает уровень претензий даже высоко квалифицированных работников. Боясь потерять работу, многие добровольно идут на такие ущемления.

8. *Принципы отбора персонала иногда ориентированы не на прямые, а на косвенные доказательства профессиональной пригодности работника.* Значимость рекомендаций на малых предприятиях в настоящее время рассматривается не только с точки зрения подтверждения профессионализма работника, фактически они являются подтверждением наличия у кандидата знакомых и коллег, готовых отвечать своей репутацией за действия

работника. Другими словами, важно не только содержание рекомендации, а личность (должность) того, кто ее дает. В этом случае принципы кадрового отбора ориентированы не на прямые, а на косвенные доказательства профессиональной состоятельности кандидата. Предприятие получает работника, обладающего специфическим капиталом в виде личных знакомств, должностных контактов и неформальных связей, которые в дальнейшем принесут предприятию дополнительные заказы и предложения.

9. *Самая важная проблема работников малого предприятия – социальная незащищенность. Благополучие персонала зависит от руководителя. Прослеживается слабая формализованность трудовых отношений: часто предпочтение отдается устным трудовым договорам, редко гарантируется охрана труда, широко практикуются гибкие формы принуждения сотрудников к труду без оплаты больничных и ежегодных отпусков. Практически на всех малых предприятиях отсутствуют коллективные договоры, профсоюзы, которые смогли бы оказать давление на администрацию в защиту интересов работников. Единственный документ, который регулирует отношения работодателя с работниками, — «Кодекс законов о труде» Украины ст. 21-49. Однако ни в одной из этих статей нет нормы, касающейся непосредственно субъектов малого бизнеса, лишь сказано, что «трудовой договор является соглашением между работником и собственником предприятия, организации или уполномоченным им органом или физической личностью». Ни намек на малый бизнес и работодателей – физических лиц, а если учесть, что коллективные договоры, согласно КЗпП (ст.2) заключаются лишь с предпринимателями – юридическими лицами, то «за бортом» социальной защиты оказываются все сотни тысяч работников работающих на предпринимателей – физических лиц.*

Например, в ст. 59 Трудового кодекса (хотя это единственная норма, касающаяся непосредственно субъектов малого бизнеса) сказано, что: «срочный трудовой договор может заключаться по инициативе работодателя либо по инициативе работника ... с лицами, поступающими на работу в организации – субъекты малого предпринимательства с численностью до 40 работников (в организации розничной торговли и бытового обслуживания – до 25 работников), а также к работодателям – физическим лицам». При этом, на всех предприятиях различных сфер деятельности рабочие рассматриваются как наемные работники, а специалисты – как единомышленники.

10. *Существенное различие стартовых условий предприятий.* Бывшие государственные предприятия уже имели помещения, оборудование, сложившуюся систему хозяйственных связей. Это дает им возможность развивать и совершенствовать социально-бытовую сферу и вкладывать средства в обучение и развитие персонала. Однако ориентация на традиционную организацию труда не позволяет им обеспечивать достаточную для функционирования в рыночной среде гибкость, что и отражается в более низкой доходности по сравнению с новыми предприятиями.

Специфические особенности управления персоналом

Наряду с общими особенностями управления персоналом малого предприятия существуют различия на предприятиях разных сфер деятельности. **В производственных организациях** сложная структура персонала: администрация, специалисты, производственные рабочие. Следовательно, этим предприятиям необходимо использовать более разнообразные методы стимулирования и вознаграждения за труд. Такие методы стимулирования, как карьерный рост, обучение за счет предприятия, участие в доходах или собственности, практически отсутствуют. Производственные организации в основном имеют дело с рабочими специальностям, что упрощает методы отбора работников и их оценку. В производственных организациях более заметна статусная дифференциация между работниками и противоречия интересов. Это ведет к повышению уровня конфликтности.

Банковская сфера характеризуется закрытостью: многие работники владеют большим объемом коммерческой информации, выход которой за пределы банка недопустим.

В связи с этим руководство банка заботится о надежности принимаемого персонала (нанимают строго по проверенным рекомендациям), а также о мотивации работников. Специфическая банковская деятельность предъявляет высокие требования к квалификации персонала. По этой причине при найме учитываются профессиональные и личные характеристики будущих работников. Здесь же осуществляются максимальные затраты на обучение персонала. Относительно высокая доходность банковской сферы позволяет помимо фонда заработной платы осуществлять другие социальные выплаты и гарантии. Администрация и специалисты банка имеют много общих социальных характеристик: высшее образование, высокий уровень интеллекта, творческий характер труда, что сокращает дистанцию между ними. Данные отношения снижают уровень конфликтности в коллективе.

Торговые малые предприятия обучение персонала проводят внутри предприятия и ориентируют работников на самообразование и самостоятельное приобретение опыта работы. При отборе персонала руководители не всегда имеют представление о требованиях, которые предъявляет к работнику та или иная специальность.

Кроме перечисленных аспектов в организации деятельности малых предприятий можно выделить ряд моментов, используемых для **мотивации высококвалифицированных рабочих и служащих**:

- 1) место работы находится недалеко от дома;
- 2) работникам импонирует скорость принятия решений и коммуникативных процессов;
- 3) тесные деловые отношения между работодателем и персоналом позволяют легче решать проблемы;
- 4) достижения работников быстрее признаются и вознаграждаются;
- 5) у персонала предприятия больше возможностей для карьерного роста;
- 6) работники могут принимать участие в процессе принятия решений;
- 7) заработная плата может быть сравнима с оплатой труда, которую платят на крупных предприятиях;
- 8) малые предприятия не ограничены многочисленными правилами;
- 9) участие в доходах предприятия;
- 10) работники могут стать акционерами или партнерами.

Не все из этих возможностей доступны для каждого малого предприятия, но многое может стать частью плана по управлению персоналом. В целом управление персоналом малого предприятия представляет собой малосистематизированный порядок действий. Однако комплексный характер деятельности работников и подчиненность всех функций одному лицу создают предпосылки для возникновения системного подхода к управлению персоналом.

2. Функции управления персоналом малого предприятия

На малом предприятии, как правило, нет специальных кадровых служб. Работой с персоналом занимается либо руководитель организации, либо сотрудник, которому эта работа поручена. Некоторые малые предприятия, нуждающиеся в профессионале в области управления персоналом, нанимают его, даже если их штат не превышает 80 человек. Наличие специалиста по персоналу имеет следующие **преимущества**:

- консультации и действия специалиста имеют важное значение в области трудового законодательства (например, в вопросах, касающихся приема и увольнения);
- отсутствие специалиста по персоналу, ответственного за прием на работу, развитие и вознаграждение сотрудников не дает возможности поддерживать установку на важность человеческого фактора предприятия;
- специалисты по персоналу оказывают неоценимую помощь руководителю предприятия при решении таких важных вопросов, как формирование организационной

структуры, системы вознаграждения, увеличение численности работников или сокращение штатов;

- для работников малого предприятия необходимо присутствие специалиста по персоналу, к которому можно обратиться за советом и помощью.

Существуют и некоторые **недостатки** в найме специалиста по персоналу:

- специалист по персоналу должен будет приспособиться к сложившейся на данном малом предприятии культуре, а также понимать, что возможностей карьерного роста у него на данном предприятии нет;

- у кандидата на данную должность должен быть опыт работы на малом предприятии, так как идеи и инновации, казавшиеся успешными в крупной организации, здесь не всегда применимы;

- руководителю следует сопоставить затраты на специалиста по персоналу с получаемой выгодой. Альтернативой может стать договор с консультационным агентством по вопросам управления персоналом, что может оказаться дешевле.

В классическом понимании в функции управления персоналом входят следующие виды деятельности:

- 1) *планирование человеческих ресурсов* – определение потребности в кадрах (с количественной и качественной стороны), разработка политики управления персоналом;

- 2) *формирование кадрового состава* – отбор, наем, введение в должность, увольнение, сокращение, перемещение работников. Разработка методов отбора и системы квалификационных требований к принимаемым работникам;

- 3) *организация труда* – расстановка кадров, распределение и перераспределение обязанностей, установление режимов труда и отдыха и т. д.;

- 4) *обучение персонала* – введение в должность (при приеме на работу), повышение квалификации, переобучение, развитие (содействие самообразованию работника);

- 5) *оценка деятельности* (аттестация) персонала с целью определения соответствия работника требованиям выполняемой работы, его загруженности, способности к росту;

- 6) *оплата и стимулирование труда*, включая различные социальные компенсации;

- 7) *охрана труда и здоровья*;

- 8) *формирование и поддержание системы коммуникаций внутри предприятия* – обеспечение информированности персонала, взаимодействие с профсоюзом, устранение конфликтов, формирование социально-психологического климата в коллективе;

- 9) *ведения информационно-аналитической работы по персоналу и делопроизводства*.

Рассмотрим, как реализуются функции по управлению персоналом на малых предприятиях. Руководители малых предприятий сами решают, какие функции необходимы для успешной деятельности их предприятия. Характерен следующий набор первостепенных функций:

- 1) формирование состава персонала (подбор, отбор и наем персонала, адаптация персонала, увольнение);

- 2) обучение и развитие работников;

- 3) оценка результатов работы персонала и вознаграждение за труд;

- 4) делопроизводство в управлении персоналом.

Формирование состава персонала

Подбор персонала – наиболее ответственный этап в управлении малым предприятием, так как ошибка обходится слишком дорого. Это кропотливая работа, требующая специальных способностей, черт характера, знаний в области права, экономики, социологии и психологии, так как в успехе предприятия большое значение приобретают личные качества работников. Для малых предприятий возможны следующие варианты подбора персонала:

- индивидуальный (по рекомендациям, через личные знакомства);
- по объявлениям (через средства массовой информации и рекламу предприятия);
- через службу занятости населения.

Поиск работников по личным каналам приводит к ненужности специальных процедур отбора, поскольку на работу приглашается человек, о котором уже многое известно.

Однако при использовании любых источников набора должна быть проведена процедура отбора персонала. Для того чтобы быть уверенным в будущем сотруднике, нужно знать не только его возраст, образование и опыт работы, но и его социальные и индивидуальные психологические качества. Поэтому в личной беседе с кандидатом помимо общих сведений необходимо выяснить:

- 1) основной род деятельности в настоящее время, профессиональные интересы;
- 2) причины, по которым кандидат хотел бы поменять место работы, какие цели он ставит перед собой;
- 3) что нестандартного (нового) он может предложить на новом месте работы;
- 4) что он ожидает от предстоящего места работы;
- 5) какая работа ему наиболее по душе;
- 6) на какую заработную плату он рассчитывает;
- 7) как он повышает свои профессиональные знания;
- 8) как строит он свои взаимоотношения с коллегами и испытывает ли трудности в общении;
- 9) не помешает ли его личная жизнь новой работе;
- 10) есть ли у него вопросы.

Кроме того, следует обратить внимание на его внешний вид (стиль одежды, умение держаться), культуру поведения (жестикация, манеры), культуру речи (умение формулировать мысли), умение слушать, его активность и заинтересованность.

Очевидно, что успешность деятельности кандидата зависит от ситуации, в которой ему придется работать, индивидуального стиля руководителя, иерархии ценностей уже сложившегося коллектива. Поэтому важное значение имеет ознакомление кандидатов с профилем предстоящей работы, системой оплаты труда, социальными услугами предприятия, а также с некоторыми аспектами психологического климата в коллективе. Кандидату следует разъяснить некоторые специфические особенности и правила предприятия:

- а) каковы основные требования, предъявляемые к работнику, критерии оценки производительности его труда и связанная с ними оплата (санкции);
- б) кто определяет, каким образом должна быть обеспечена требуемая производительность и качество труда;
- в) откуда и какую помощь можно ему ожидать;
- г) каковы важнейшие негласные нормы, касающиеся работы и межличностных отношений работников;
- д) что требуется для успешной работы на предприятии и что ценится здесь как достоинство, какие люди чаще других вызывают уважение;
- е) что считается серьезным просчетом в работе, какие ошибки не прощаются;
- ж) каким основным правилам должен следовать каждый сотрудник предприятия (стиль одежды, о чем не принято говорить и чего не следует делать и т. п.).

Наем персонала является законодательным этапом поиска и отбора персонала. Он предполагает строгое соблюдение законов Украины, Постановлений КМ Украины, ведомственных и других актов, касающихся трудовых отношений. Наем персонала оформляется путем заключения трудового договора (ст. 21 Кодекса законов о труде Украины) и издания работодателем приказа (распоряжения), содержание которого должно соответствовать условиям заключенного трудового договора (ст. 24 Кодекса законов о труде Украины). Под содержанием трудового договора следует понимать совокупность указанных в нем условий. К числу наиболее существенных условий трудового договора относятся: дата

начала работы; наименование должности, специальности, профессии с указанием квалификации в соответствии со штатным расписанием предприятия или конкретная трудовая функция; права и обязанности сторон; условия оплаты труда (в том числе размер тарифной ставки или должностного оклада работника, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты) и ряд других.

Все трудовые договоры по сроку их действия делятся на три вида (ст. 23 Кодекса законов о труде Украины):

1) бессрочные, составляемые на неопределенный срок. Так заключается обычный трудовой договор. Стороны договора обуславливают место работы, трудовую функцию работника, а во многих случаях и размер заработной платы. Такой договор заключается в большинстве случаев;

2) на определенный срок, установленный по согласию сторон.

3) составляемые на время выполнения определенной работы.

Срочные трудовые договоры заключаются в тех случаях, когда трудовые отношения не могут быть установлены на неопределенный срок с учетом характера предстоящей работы или условий ее выполнения, или интересов работника и других случаях, предусмотренных законодательными актами.

Адаптация персонала на малом предприятии является оценкой работы по поиску, подбору и найму персонала. В процессе адаптации не следует спешить с вводом нового работника в его деятельность и исключать ситуации, которые могли бы отрицательно повлиять на вхождение работника в трудовой режим коллектива (трудовые перегрузки, дефицит или избыток информации и т. д.). Примерный порядок адаптации следующий:

- подробное ознакомление с малым предприятием, его особенностями и традициями, внутренним трудовым распорядком, социальными льготами и стимулами;
- представление коллективу;
- инструктаж по пожарной безопасности и технике безопасности;
- обучение по новым должностным обязанностям;
- работа на своем рабочем месте.

На некоторых малых предприятиях многие рабочие места и специальности единичны. В этом случае в процессе введения в должность и обучения должностным обязанностям нового работника участвуют все члены коллектива во главе с руководителем предприятия. Общий круг обязанностей работника обычно предусматривается в трудовом договоре. Более детально они устанавливаются устно руководителем предприятия. Четкого распределения обязанностей, зафиксированных в должностных инструкциях, как правило, нет. Следовательно, руководитель предприятия должен максимально сконцентрировать на этом внимание нового работника. Это является потенциальным источником конфликтных ситуаций. Следует разъяснять новым сотрудникам специфику работы, требование функциональной гибкости (периодическое выполнение работником обязанностей, не свойственных его должности), поскольку объем конкретной работы постоянно меняется, иногда возникает необходимость заменить отсутствующего работника. В этих условиях работнику нужно не только знать свои прямые обязанности, но и неплохо разбираться в работе коллег. Адаптация считается успешной, если работник правильно понимает и выполняет свои должностные обязанности, чувствует свою причастность к делам предприятия и личную заинтересованность в улучшении дел на предприятии.

Увольнение работника означает прекращение трудового договора (гл. III, ст. 36-45 Кодекса законов о труде Украины). Оно возможно лишь при наличии оснований, закрепленных в законе, т. е. при наступлении определенных юридических фактов. Последние делятся на два вида:

1) волевые действия сторон или третьего лица, имеющего право требовать увольнения (суд, военкомат), при проявлении ими инициативы прекратить трудовой договор. При одностороннем волеизъявлении закон трактует такие действия как расторжение трудового договора;

2) некоторые события (например, смерть работника или истечение срока договора, окончание обусловленной работы).

Наличие предусмотренных законом оснований увольнения и установленный порядок увольнения по каждому основанию – важная юридическая гарантия права на труд. Прекращение трудового договора правомерно лишь в том случае, если одновременно существуют три обстоятельства:

- 1) есть указанное в законе основание увольнения;
- 2) соблюден порядок увольнения по данному основанию;
- 3) есть юридический акт прекращения трудового договора (приказ об увольнении).

Обучение и развитие работников

Руководитель предприятия или специалист по персоналу решает вопрос о необходимости обучения работников. Необходимость обучения персонала возникает, если:

- работники не в состоянии хорошо трудиться до тех пор, пока они не усвоили нужные для работы знания и навыки;
- осуществляются организационные изменения (продуктовые, технологические, системы управления и т. п.);
- применяемые на предприятии методы контроля выявили снижение производительности труда работников.

Далее следует определить, что должны изучать работники, тип обучения или образования, который нужно использовать, как и где будет проходить обучение. На многих малых предприятиях обычно обучение проводится во время работы на рабочем месте опытными рабочими или служащими, объясняющими новому работнику, что следует делать.

Подготовка кадров с отрывом от работы проводится в случае, например, активного расширения деятельности предприятия или выхода на международный рынок, а также в других случаях, когда от работника требуются специальные знания и навыки.

Обучение и развитие профессиональных знаний помогает работнику понять перспективу работы и способствует выработке ответственности за ее результаты. Обучение и развитие работников может включать несколько видов:

- вводное обучение для новых работников;
- производственное обучение для овладения в кратчайший срок необходимыми навыками работы;
- ротация – работник переводится на другую работу для получения дополнительной профессиональной квалификации на срок от нескольких дней до нескольких месяцев;
- управленческое обучение для делегирования работникам больших полномочий и ответственности.

Основные требования к эффективности обучения на малом предприятии следующие:

1) руководство должно создать климат, благоприятствующий обучению, т. е. нормальные условия для обучения, поддержка со стороны обучающего, поощрение со стороны руководства;

2) для обучения нужна мотивация, т. е. работники должны понимать цель обучения, которая может состоять в повышении производительности труда, улучшении материального положения, получении морального удовлетворения работой;

3) процесс обучения следует разбить на упрощенные этапы с отработкой знаний на практике, чтобы была обратная связь с результатами обучения.

Особенность функционирования предприятия в современном мире состоит в том, что для осуществления трудовой деятельности работнику необходимо постоянно расширять объем профессиональных знаний, который устаревает в связи с ускоряющимся научно-техническим прогрессом. Следовательно, на предприятии должна разрабатываться программа обучения и развития персонала, которая содержала бы перечень мероприятий, направленных на получение работником дополнительных знаний и навыков работы, совершенствование его мотивационных устремлений и личностных качеств. Такая программа создает условия для мобильности, мотивации и саморегуляции работника.

Оценка результатов работы персонала и вознаграждение за труд

Оценка результатов работы персонала нужна для корректировки системы оплаты труда и материального вознаграждения, служебных перемещений и нематериальных поощрений и льгот. Оценка необходима для определения уровня квалификации работников, их сильных и слабых сторон. Оценка имеет и мотивационные функции, показывая работнику уровень льгот и вознаграждений, на которые он может претендовать. Продвижение по службе – один из способов признания хороших результатов труда работника.

Оценку нельзя основывать на личном отношении к подчиненному, иначе она перерастает в критику, которая в большинстве случаев вызывает защитную реакцию поведения. Для оценки устанавливаются конкретные цели и стандарты, приблизительные представления о поведении или производственных целях здесь крайне неэффективны. Основным требованием, предъявляемым к оценке, является объективность со стороны оценивающего, особенно руководителя.

Деятельность по оценке квалификации работников предприятия называется ***аттестацией*** (от лат. *attestatio* – свидетельство). **Аттестация персонала** – это комплексная оценка деятельности и результативности труда работников. Она регулярно проводится, как правило, на средних и крупных предприятиях. На малом предприятии руководитель находится в постоянном контакте со всеми работниками и имеет возможность непосредственно оценивать их сильные и слабые стороны. Вместе с тем аттестация, проводимая через определенные периоды, позволяет выявлять некоторые недостатки и неиспользованные резервы работников. На малом предприятии наилучший способ аттестации — это собеседование, затрагивающее вопросы профессиональной деятельности работника, включенные в формуляр для аттестации.

Оплата и стимулирование труда

Действующее в Украине законодательство предусматривает, что вознаграждение каждого работника зависит от количества и качества затрачиваемого им труда и максимальным размером не ограничивается. В Кодексе законов о труде Украины (ст. 94, 95) ***заработная плата*** определена как вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера.

Обычно система вознаграждения за труд базируется на определенных принципах. Принципами организации заработной платы считаются неуклонный рост ее номинальной и реальной величины, обеспечение соответствия меры труда его оплате и материальной заинтересованности работников в результатах труда, опережение темпов роста производительности труда по сравнению с его оплатой, справедливость и тесная связь между оплатой и результативностью труда, изменение доли постоянных и переменных выплат в зависимости от прибыльности, использование гибких систем вознаграждения (участие в прибыли или доходах).

Под ***системой оплаты труда*** понимается способ исчисления размеров вознаграждения в соответствии с затратами или результатами труда. Ее выбор зависит от особенностей организации технологического процесса, форм организации труда, требований, предъявляемых к качеству продукции или выполняемой работе, состояния нормирования труда и учета его затрат.

При оплате труда могут применяться **тарифная** или **бестарифная системы**. **Тарифная система** оплаты труда характеризуется поэлементным подходом к оценке трудового вклада работника, для чего устанавливается, с одной стороны, совокупность норм труда (норм выработки, нормативов численности, норм обслуживания, стандартов качества), а с другой — совокупность норм его оплаты (часовые, дневные, месячные тарифные ставки, схемы должностных окладов или штатные расписания, расценки, шкалы поощрения, надбавки, доплаты, гарантийные компенсационные выплаты). При этой системе работникам

отдельно доплачивается за перевыполнение норм, условия труда (нормальные, тяжелые и вредные, особо тяжелые и особо вредные), его сложность и интенсивность, квалификацию, природно-климатические факторы. **Основными элементами тарифной системы** являются *должностные оклады, тарифные ставки, тарифные коэффициенты, тарифно-квалификационные справочники*, а также *дополнительные выплаты*. Тарифная система позволяет учитывать сложность и условия труда, факторы его повышенной интенсивности (совмещение профессий, руководство бригадой) и выполнения работы в условиях, не соответствующим нормальным (работа в ночное время, выходные и праздничные дни), с помощью доплат к тарифным ставкам и окладам.

К **бестарифной системе** оплаты труда относятся *коллективная оплата по конечному результату, коммиссионная оплата, оплата труда, основанная на «плавающих коэффициентах»*.

Коллективная оплата труда по конечному результату ставит заработок работника в зависимость от итогов труда коллектива. Фонд заработной платы начисляется по коллективным расценкам, и каждому работнику на основании его прошлых заслуг присваивается относительно постоянный *квалификационный коэффициент*, отражающий потенциальный вклад в конечные результаты, а также *коэффициент трудового участия* (КТУ), оценивающий текущий вклад и дополняющий квалификационный коэффициент.

Коммиссионная оплата по конечному результату в процентах от полученного дохода (прибыли) в настоящее время получает все большее распространение в связи с появлением таких новых профессий, как брокеры, дилеры, торговые агенты и т. д. Данная оплата стимулирует рост производительности труда, снижает количество увольнений в период спада, сближает интересы работодателей и работников. На предприятиях, осуществляющих сервисные услуги, в качестве разновидности коммиссионной оплаты применяются ставки трудового вознаграждения. Размер ставки определяется в виде фиксированного процента от платежей, поступивших от клиентов за выполненную работу.

Система *оплаты труда, основанная на «плавающих коэффициентах»*, предполагает, что по результатам труда данного месяца для специалистов устанавливаются новые должностные оклады в зависимости от результативности деятельности их подчиненных или полученной прибыли.

Кроме заработной платы, для стимулирования труда работников, могут использоваться различного рода премии, надбавки (за сложность, добросовестность, стаж, лучшие показатели работы и т.п.). Помимо материальных выплат, для стимулирования могут использоваться и нематериальные, например, гибкий график работы, стимулирование свободным временем и пр.

Вид, системы оплаты труда, размеры тарифных ставок, окладов, премий, иных поощрительных выплат, а также соотношение их размеров между отдельными категориями персонала предприятия определяют самостоятельно с учетом наибольшего в данных условиях стимулирующего эффекта, значимости данной профессии, потребности в специалистах соответствующего профиля и фиксируют их в коллективных договорах или иных локальных нормативных актах.

Делопроизводство в управлении персоналом

Успех управленческой деятельности в значительной степени зависит от того, насколько оперативно и качественно происходит обработка необходимой документации, движение которой осуществляется по определенным маршрутам — от места составления или поступления на предприятие до отправки заинтересованным организациям или сдачи на хранение в архив. С документацией связана деятельность всех работников предприятия, начиная от технических исполнителей до руководителя. Документы закрепляют производственные отношения как внутри предприятия, так и с другими организациями. От правильной организации работы с документами во многом зависит оперативность и надежность управления предприятием.

Для всех типов документов необходимо выполнение целого ряда работ, объединенных понятием **делопроизводства**. На малых предприятиях, как правило, в результате отсутствия специалиста по кадрам делопроизводство ведется с нарушением соответствующих нормативных документов. Принцип информатизации кадровой работы предполагает применение современных средств вычислительной техники для процедур сбора, передачи, обработки, хранения, выдачи информации в целях оперативного принятия обоснованных кадровых решений. Этому способствует оснащение специалистов по персоналу персональными компьютерами.

Наиболее распространенными видами документов, необходимыми для деятельности малого предприятия, являются:

- *организационные документы* (правила внутреннего трудового распорядка, должностные инструкции работников, штатное расписание);
- *распорядительные документы* (приказы, распоряжения по вопросам совершенствования работы с персоналом);
- *информационно-справочные документы* (докладные и объяснительные записки, заявления, протоколы заседаний коллектива предприятия, переписка и т. п.);
- *учетные документы*, входящие в состав личного дела работника (заявление, личная карточка, анкета и дополнение к ней, трудовая книжка, копии документов об образовании, трудовой договор, копия приказа о приеме на работу).

Трудовая книжка относится к числу основных документов, подтверждающих трудовой стаж работника (ст. 48 Кодекса законов о труде Украины). Работодатель (за исключением работодателей — физических лиц) обязан вести трудовые книжки на каждого работника, проработавшего в организации свыше пяти дней, в случае, если работа в этой организации является для работника основной. В трудовую книжку вносятся сведения о работнике, выполняемой им работе, переводах на другую постоянную работу и об увольнении работника, а также основания прекращения трудового договора и сведения о награждениях за успехи в работе. Сведения о взысканиях в трудовую книжку не вносятся, за исключением случаев, когда дисциплинарным взысканием является увольнение. Записи в трудовую книжку о причинах прекращения трудового договора должны производиться в точном соответствии с формулировками Трудового кодекса Украины со ссылкой на соответствующую статью (пункт).

Трудовой договор – соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные Трудовым кодексом Украины, законами или иными нормативными актами, содержащими нормы трудового права, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать действующие в организации правила внутреннего распорядка. Содержание и срок трудового договора определены Трудовым кодексом Украины (ст. 21-24).

Составление и оформление кадровой документации регламентируется в первую очередь Кодексом законов о труде Украины, Законами Украины «Про коллективные договоры и соглашения», «Про охрану труда», «Про оплату труда» и другими законодательными и нормативными актами.

3. Взаимоотношения руководителя малого предприятия с персоналом

Особенностью малого предприятия является тесное взаимодействие руководства с персоналом. Все работодатели хотят иметь нормальные деловые отношения с персоналом. Чтобы этого достичь, необходимо постоянное деловое общение с работниками, их стимулирование, решение их проблем, устранение конфликтов в коллективе.

Общение должно быть двусторонним процессом между работодателем и его работниками. Руководитель должен предоставлять работникам следующую информацию:

инструкции по работе, изменения в положениях и условиях, правилах и процедурах производственного процесса, в развитии предприятия. В то же время руководитель должен прислушиваться к сообщениям работников, их мнениям, предложениям и жалобам. Обратная связь обеспечит на предприятии:

- нормальные деловые взаимоотношения работников и работодателя;
- отсутствие слухов и жалоб;
- сплоченность коллектива, доверительность отношений;
- оперативность в решении проблем персонала.

Общение на малом предприятии обычно осуществляется через:

1) *беседы один на один* – общаясь с работниками во время неофициальных бесед или официальных дискуссий, руководитель предоставляет работникам информацию и использует механизм обратной связи. Такие беседы позволяют обсудить важные проблемы и предоставить работникам возможность задать руководителю вопросы и высказать свое мнение;

2) *создание руководства (справочника по малому предприятию) для персонала* – каждое малое предприятие должно иметь руководство (справочник) для персонала с полной информацией о направлениях деятельности предприятия, его возможностях, правилах, процедурах и общих условиях работы. Данное руководство должно быть доступно для всех работников;

3) *доску объявлений* – это эффективный способ передачи сообщений всему персоналу при условии, что на ней будет регулярно обновляться информация;

4) *ящик для предложений* – руководитель должен принимать во внимание идеи своих работников. Ящик для предложений (или книга) является одним из способов для персонала высказать свое мнение. Не всегда работник может высказать свое мнение или предложение руководителю устно. Руководитель также письменно может дать ответ работнику на его предложение или замечание.

Чтобы добиться сплоченности коллектива, руководитель малого предприятия должен стимулировать работников. Руководитель может использовать следующие факторы мотивации:

1) *заработная плата* – работник оценивает свой вклад в общий результат в соответствии с денежной суммой, которую он получает. Заработная плата должна быть конкурентной с той, которую он мог бы получать на другом предприятии;

2) *условия труда* – работодатель должен обеспечить безопасную рабочую обстановку и комфортные условия труда. Работники должны понимать, что их руководитель стремится создать им такие условия;

3) *социальные возможности* – предоставление персоналу предприятия субсидированного питания, скидок на товары и услуги, помощи в оплате проезда, беспроцентных ссуд или ссуд с низким процентом на различные цели, страхование здоровья, оплата обучения и другие социальные льготы являются стимулом для улучшения работы персонала;

4) *предоставление самостоятельности* – предоставление работникам большей самостоятельности и ответственности в их повседневной работе является также стимулом к работе (например, поручить работу, оставив за работником право выбора способа ее выполнения, или привлекать работников к постановке целей и рабочих задач).

Руководитель малого предприятия должен проявлять интерес к работе каждого сотрудника, ставя перед ним индивидуальные цели и задачи на неделю, месяц, квартал. Большинство работников имеют личные или связанные с работой проблемы, часто перерастающие в конфликты, которые могут повлиять на выполнение ими работы. На малом предприятии руководитель имеет тесные рабочие отношения с персоналом. Это дает возможность выявить трудности и проблемы на ранней стадии. Работник должен знать, что может обратиться к руководителю за помощью и советом. Руководителю следует создать доверительную обстановку в коллективе, оказывать поддержку работникам в решении их личных и производственных проблем.

Важным аспектом во взаимодействии с персоналом выступает умение управлять конфликтами на предприятии (см. тему: Особенности руководства малым предприятием, вопрос 7).

Среди перечисленных в трудовом договоре обязанностей работодателя наиболее важное значение имеют обязанности по обеспечению здоровых и безопасных условий труда, охраны труда для всех работников его предприятия. Руководитель малого предприятия должен разработать программу в области охраны здоровья и безопасности труда. В соответствии с Кодексом законов о труде Украины (ст. 153) работодатель обязан обеспечить безопасность работников при эксплуатации зданий, оборудования, а также применяемых сырья и материалов, применение средств индивидуальной и коллективной защиты работников, соответствующие требованиям охраны труда условия труда на каждом рабочем месте и т. д. Данный перечень обязанностей работодателя по обеспечению им охраны труда не является исчерпывающим. Он дополняется соответствующими стандартами безопасности труда по конкретным видам работ, другими законами и нормативными актами, а также коллективными договорами и соглашениями, правилами внутреннего трудового распорядка.

Особенности руководства малым предприятием

1. Общая характеристика стилей управления, применяемых руководителями малых предприятий

А) Особенности применения автократического (авторитарного) стиля руководства.

Любой организацией кто-то управляет. Организация создана для достижения какой-то цели. Будет ли эта цель достигнута? Это зависит от многих факторов. И прежде всего от человека, который «стоит у руля власти», а именно:

- от личностных качеств, черт характера, которые проявляются в поведении по отношению к подчиненным, т.е. стиль руководства;
- от его знаний, умений и навыков, т.е. «рычагов», с помощью которых руководитель управляет организацией.

Рассмотрим подробнее вышеупомянутые характеристики.

Напоминаем, что **стиль руководства** – вид поведения руководителя в отношении с подчиненными в процессе достижения поставленной цели, т.е. привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации.

Зарубежные источники отмечают, что большинство руководителей и прежде всего малых предприятий используют **автократический (авторитарный) стиль** руководства людьми. Это считается оправданным и беспроегрешным, поскольку запланированные и тщательно подготовленные руководством мероприятия наталкиваются на преграды человеческого фактора, скрытое или открытое сопротивление и даже саботаж исполнителей

Для **авторитарного (автократического) стиля** характерна централизация власти в руках одного руководителя, требующего, чтобы обо всех делах докладывали только ему. Этому стилю присущи ставка на администрирование и ограниченные контакты с подчиненными. Такой менеджер (руководитель) единолично принимает (или отменяет) решения, не учитывая мнения подчиненных. Он категоричен, часто резок с людьми, всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, наставляет, но никогда не просит. Иными словами, основное содержание его управленческой деятельности состоит из приказов и команд.

Руководитель лично обращается к членам коллектива, чтобы узнать их позицию в удобном для себя порядке. Прерывает аргументацию говорящего, если считает ее неверной или несхожей со своей собственной позицией, давая понять каждому сотруднику его место, самостоятельно делает выбор из предложенных вариантов.

Для автократа характерны догматизм и стереотипность мышления. Все новое воспринимается им с осторожностью или вообще не воспринимается, так как в управленческой работе он практически пользуется одними и теми же методами.

Этот стиль руководства не стимулирует инициативу подчиненных: она, наоборот, часто наказуема автократом, что делает невозможным повышение эффективности работы организации. Под началом автократа неприятно работать, ибо увольнение "неудобных" является методом его управленческой деятельности. В споре он часто говорит: "Мы с тобой не сработаемся". В таких условиях, естественно, отсутствует удовлетворенность трудом, так как подчиненные автократу сотрудники считают, что их творческие силы не находят должного применения.

Авторитарный стиль управления применяют:

– в кризисной ситуации, когда решения должны приниматься быстро и быть четко скоординированы, но это значительно затрудняется в условиях коллективной деятельности по разработке решений.

– по своим качествам он ниже людей, которыми руководит;

– если его подчиненные имеют слишком низкую общую и профессиональную культуру.

При авторитарном стиле управления:

менеджер:

– имеет полную власть и никаких преград для ее использования;

– сохраняет за собой право на любые чрезвычайные полномочия;

– руководит формально, не является действительным лидером, пользующимся полной поддержкой и пониманием.

подчиненные:

– зависимы от своего руководителя;

– не имеют возможности высказать свое мнение;

– имеют невысокую квалификацию (не всегда);

– осознают, что могут быть жертвами применения чрезвычайных полномочий;

– практически не обладают независимостью;

– порой сами становятся последователями авторитарного режима либо сторонниками.

Положительными моментами применения авторитарного стиля являются:

– этот стиль не требует особых материальных затрат;

– позволяет быстрее наладить взаимодействия между сотрудниками и подразделениями.

К **отрицательным моментам** относится то, что он:

– подавляет инициативу подчиненных, замедление нововведений, застой, пассивность сотрудников;

– требует громоздкой системы контроля за работой персонала;

– повышает степень бюрократизма;

– высокая вероятность ошибочных решений;

– текучесть кадров.

Результаты применения авторитарного метода. За счет постоянного контроля этот стиль управления обеспечивает вполне приемлемые результаты работы по непсихологическим критериям: *прибыль, качество продукции может быть хорошим.*

Парадоксальным является тот факт, что авторитарный руководитель может добиться более *высоких* результатов в **производительности труда работников**, используя такие отрицательные с психологической точки зрения явления, как: *агрессивную направленность деятельности личности работника, стресс-методы управления* и т.д. Но какой ценой?! Практически совсем не берется в расчет, что за таким подъемом, как правило, всегда наступает период спада и депрессии. Снижается удовлетворенность сотрудников своей деятельностью и повышается их зависимость от руководителя. Работник порой просто не успевает восстановиться до уровня нормального трудоспособного состояния. И длительное

его пребывание в таком производственном режиме, в конце концов, может привести к эмоциональному срыву и даже к потере здоровья. Сторонники применения этого стиля в управленческой деятельности нередко ссылаются на З. Фрейда, аргументируя свою позицию его высказыванием о том, что *"продуктивная работа отчасти является функцией выражения агрессивности по отношению к лидеру"*.

При благоприятных обстоятельствах авторитарный руководитель будет восприниматься подчиненными *как глава клана или семьи* в патриархальном смысле этого понятия. В противном случае - *как символическая фигура, олицетворяющая жесткость и бесчеловечность иерархической структуры*

Б) Особенности применения демократических стилей управления

Демократический стиль – это стиль, при котором руководитель делегирует часть своих полномочий подчиненным, принятие решений основывается на коллегиальной основе. Этот стиль актуален при стабильной работе предприятия, когда оно стремится осуществлять внедрение инноваций.

При демократическом стиле управления:

менеджер:

– имеет ограниченную власть, может сам устанавливать рамки ее применения либо принимает условия;

– группа может снять его с должности и заменить членами коллектива;

– является зависимым от временных рамок в своей деятельности;

– может применять ограниченное число санкций по отношению к подчиненным.

подчиненные:

– осуществляют контроль над методами управления;

– преимущественно являются средним классом;

– чаще всего имеют такие профессии, как ученые, инженеры, менеджеры и т. д.;

– имеют высокие профессиональные навыки;

– любят строгий порядок, но не авторитарный;

– имеют высокие социальные потребности.

К ***положительным*** моментам этого стиля относят то, что он:

1) стимулирует творческую деятельность;

2) снижает недовольство сотрудников от принятых решений, так как они принимаются совместно;

3) повышает мотивацию труда;

4) улучшает психологический климат на предприятии и удовлетворенность от выполненной работы.

К ***отрицательным*** моментам применения этого стиля можно отнести то, что:

– не осуществляется жесткого централизованного контроля;

– ответственность за выполнение может долго перекладываться;

– затягивается процесс принятия решений и их выполнения.

Современные отечественные и зарубежные ученые исследователи проблем управления, психологии и социологии все больше убеждаются в том, что на предприятиях не хватает *"человеческого лица"*. Это означает, что всем руководителям, начиная с самого верхнего звена управления и кончая "низовым", нужно менять стиль управления и внедрять персонифицированные отношения с работниками. Современные управленцы часто упрекают исполнителей за то, что у них отсутствует *"менеджерское отношение"* к труду, творческое начало в работе. В этой связи возникает вопрос: как можно этого ожидать при стиле управленческой деятельности руководства, самой своей сутью низводящей простых сотрудников до уровня слепых исполнителей? Реальная ситуация такова, что подчиненный, возможно, и хочет быть и активным, и полезным, и нужным своей организации, но ему, как правило, отказывают в творчестве. Мнения некоторых практиков современного управления

сводятся к тому, что они рекомендуют руководителям компаний использовать для улучшения отношений с персоналом стили менеджмента **из блока демократических типов (консультативный или партисипативный)** при условии, когда это не противоречит требованиям производственной необходимости. Эти стили предоставляют значительную свободу творческим людям, новаторам, исследователям, изобретателям и пр., а также представителям тех профессий, где креативность является неотъемлемой частью успешного производственного процесса. Демократический стиль руководства главной своей чертой имеет наличие постоянного контакта с людьми. Руководитель, придерживающийся его в своей работе, характеризуется склонностью к делегированию власти и коллегиальным подходом к обсуждению важных производственных вопросов. При данном стиле приветствуется и поощряется самостоятельность и неординарность мышления у персонала, а также их решительность при принятии на себя ответственности в силу своей компетентности. При таком стиле, как правило, в организации отсутствует агрессивность у сотрудников по отношению друг к другу, конфликтные ситуации и стрессы в производственном процессе сведены к минимуму и, как правило, носят локальный и непродолжительный характер. Любые творческие начинания, инициатива и устремленность на общие цели и задачи, а также дружелюбие у исполнителей приветствуется. Имидж такой компании носит ярко выраженную **направленность на потребности и интересы клиента**. Все члены коллектива высказываются в свободном порядке, каждый аргументирует свою позицию и концепцию. Руководитель участвует в дискуссии наравне со всеми, а выбор решения осуществляется, исходя из победившей среди экспертов точки зрения.

Руководитель, использующий преимущественно данный стиль управленческой деятельности, может восприниматься в одном случае **как заботливый, мудрый старший товарищ**, в другом – **как человек, не способный проявить последовательность и твердую волю**.

В) Материал к размышлению: Делегировать или не делегировать полномочия? Допускать ли простых работников к участию в принятии решений?

В любой компании важнейшим вопросом является полномочность в принятии решений. Полемика среди современных менеджеров и руководителей о том, нужно ли допускать простых работников к участию в принятии решений, не прекращается до сих пор. Многие управленцы придерживаются мнения, бытовавшего еще во времена основателя американской научной школы управления Ф. У. Тейлора: "Пускай рабочий думает, но не решает". Далеко небезызвестный американский социальный психолог Д. Мак-Грегор заявлял, что "...если работникам позволят влиять на решение, их касающееся, то скоро они захотят участвовать в таких решениях, до которых им нет дела". Тем не менее, современные научные разработки содержат противоположные выводы и рекомендации. Многие управленцы понимают, что персонал исполнительского звена способен к изобретательской деятельности, и организация очень много теряет, лишая простых работников творческого отношения к труду. Ученые предлагают более современные и полные параметры стилей руководства. Например, Т. Коно построил **четырёхстилевую модель поведения высшего хозяйственного руководителя**. В соответствии с его концепцией целесообразно выделить **новаторско-аналитический (партисипативный или соучастующий), новаторско-интуитивный, консервативно-аналитический и консервативно-интуитивный стили руководства**. В своей работе он делает вывод о том, что только партисипативный стиль способен обеспечить выживание организации в условиях острейшей рыночной конкуренции. Основными чертами этого стиля являются: *доверительное отношение между руководителем и подчиненными, основанные на взаимном уважении; коллегиальность в разработке и принятии организационных решений, планирование и осуществление производственных изменений; делегирование руководителем подчиненным ряда полномочий автономно разрабатывать и формировать новые идеи и т.д.* Как мы видим,

соучаствующий стиль корреспондируется с рассмотренным нами ранее демократическим стилем.

Однако при всей своей привлекательности и видимой универсальности для использования этот стиль требует соответствия определенным условиям, которые включают три группы факторов:

- характеристику руководителя;
- характеристику подчиненных;
- характеристику задач, стоящих перед организацией.

Руководитель должен обладать: уверенностью в себе, высоким интеллектуальным и образовательным уровнем, умением ценить способности и предложения подчиненных, ориентацию на оценку с их стороны и ожидания от них креативных решений, развитыми морально-этическими качествами и т.д.

Параметры персонала: высокий уровень профессионализма, выраженная потребность в независимости, стремление к личностному росту и творчеству, интерес к работе, ориентация на саморазвитие и перспективные цели, стремление к равенству в отношениях и пр.

Характеристика организационной (групповой) задачи: предполагается множественность решений, требуется глубокий теоретический анализ и высокопрофессиональное исполнение, выполняется средними по напряженности усилиями.

Основными препятствиями для партисипативного (соучаствующего) стиля управления являются:

- отстраненное и высокомерное поведение руководителя, нежелание делиться властью с подчиненными;
- низкий профессиональный уровень персонала, боязнь ответственности и самостоятельности в реализации принятых решений;
- плохое информационное обеспечение организации, что мешает выработке необходимых решений;
- недостаток организационных стимулов (отсутствие верной и адекватной мотивации и заинтересованности для включения в процесс соучастия);
- дефицит времени, отводимого для выполнения задания;
- специфика самой задачи, требующей для своего решения более жестких методов руководства.

Из вышеизложенного следует, что стиль руководства, взятый сам по себе, без учета конкретных условий его реализации еще ничего не решает. Это справедливо по отношению ко всем типам стилей управленческой деятельности. Стили руководства всегда должен быть соотнесен с эффективностью функционирования соответствующего коллектива и его особенностями.

Г) Особенности применения либеральных стилей управления

Еще один блок стилей управленческой деятельности, который нуждается в нашем рассмотрении, – это **либеральный (попустительский и экспертный)**. Несмотря на явный негативизм этих типов управления, они нередко встречаются на практике в некоторых организациях.

Попустительский стиль управления характеризуется, с одной стороны, «максимумом демократии» – все могут высказывать свои позиции, но реального учета, согласования позиций не стремятся достичь, а с другой – «минимумом контроля» – даже принятые решения не выполняются, нет контроля за их реализацией, все пущено на самотек.

Особенности применения.

1. Данный стиль управления возможно использовать при высокой квалификации работников и низком уровне подготовки руководителя.

2. «Иллюзии власти» – ситуации, в которой руководитель имеет полномочия, но не имеет реальной власти

Особенности стиля. Руководитель, использующий этот стиль:

- не проявляет выраженных организаторских способностей;
- практически не вмешивается в деятельность коллектива;
- работникам предоставлена полная самостоятельность
- с подчиненными обычно вежлив;
- слабо контролирует и регулирует действия подчиненных;
- готов отменить ранее принятое им решение, особенно если это угрожает его популярности;
- безынициативен;
- неосмысленно исполняет директивы вышестоящих органов управления;
- основными методами воздействия на коллектив являются уговоры и просьбы;
- при выполнении управленческих функций он пассивен: можно сказать, "плывет по течению";
- боится конфликтов, в основном соглашается с мнением подчиненных.

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

При попустительском стиле управления

менеджер:

- не обладает реальной властью;
- не ограничен временными рамками;
- не сменяем на должности, поскольку всех такое положение устраивает;
- не может применять никаких санкций;
- не обладает знаниями по специфике производства.

подчиненные:

- имеют больше власти, чем руководитель;
- не принимают порядок;
- легко поднимаются на мятеж, забастовку;
- слабо организованы;
- как правило, это ученые или работники, в том числе и рабочие, с редкими знаниями, осознающими свою необходимость.

Недостатки стиля:

- результаты работы низкие;
- нет стимула добросовестно трудиться;
- направления работы складываются из интересов отдельных руководителей;
- панибратские отношения;
- согласие руководства с мнением подчиненных;
- слабое распределение обязанностей;
- отсутствие целеустремленности;
- наличие у руководителя неуверенности в себе при принятии ответственных производственных решений;
- весьма велика вероятность возникновения конфликтов без конструктивного их решения.
- идет расслоение на конфликтующие подгруппы.

Применение подобного стиля организации работы может повлечь за собой дробление коллектива, изоляцию личности, непонимание, хаос, анархию.

Экспертный

Как известно, «**Экспертный**» стиль управления представляет собой управление без участия руководителя. Работники предоставлены сами себе, приходится рассчитывать на их дисциплинированность. При этом стиле руководитель ставит перед исполнителем проблему,

создает необходимые организационные условия для работы, определяет ее правила, задает границы решения, а сам отходит на второй план, предоставив подчиненным возможность самим решать проблему. За собой он оставляет функции консультанта, арбитра, эксперта, оценивающего полученный результат. Он применим только в высоко квалифицированных коллективах \научных\ и в тех, где труд носит выражено творческий характер. Атмосфера на рабочих местах мягкая, благоприятная. Для выполнения профессиональных функций от руководителя требуются высокие навыки и особые знания.

Недостаток

Может привести к формированию у руководителя комплекса «господа бога» - вершителя судеб.

В одном случае руководитель будет восприниматься подчиненными как прогрессивная личность, способная принять все точки зрения и не зажимающая инициативу, в другом случае как *равнодушный, самоустраивающийся субъект*.

2. Факторы, влияющие на выбор стиля руководства

Каждый стиль руководства имеет свои плюсы и минусы. Выбор того или иного стиля зависит не только от конкретной ситуации, сформированности коллектива, стоящих перед ним задач, но и от характера руководителя, его психологической, коммуникативной и квалификационной компетентности. Каждый стиль предъявляет свои требования к средствам, которыми пользуется лидер. Средства должны быть адекватны выбранному стилю. Например, если руководитель относится к "жесткому" типу и явно показывает, что сотрудники для него ничего не значат, и он рассматривает их только как обременительный "фактор издержек", то тем самым он весьма активно и действенно демотивирует сотрудников. Никакие в дальнейшем благие побудительные призывы такого руководителя не будут эффективны и не достигнут своей цели.

Судить вообще о преимуществах того и другого стиля руководства трудно и, наверное, неправильно. Например, в экстремальной ситуации даже демократический руководитель будет действовать жестко. В то же время спокойное течение событий может пробудить жесткого автократа к более «мягким» формам управления. Более того, практика показывает, что и при автократическом стиле управления, и при демократическом производительность труда может быть примерно одинаковой.

Кроме того, выбор стиля руководства во многом зависит от того, какую задачу ставит перед собой менеджер:

- управлять – руководитель дает точные указания подчиненным и добросовестно следит за выполнением его заданий,
- направлять – руководитель управляет и наблюдает за выполнением заданий, но обсуждает решения с сотрудниками, просит их вносить предложения и поддерживает их инициативу;
- поддерживать – руководитель оказывает сотрудникам помощь при исполнении ими заданий, разделяет с ними ответственность за правильное принятие решений;
- делегировать полномочия – руководитель передает часть своих полномочий исполнителям, возлагает на них ответственность за принятие частных решений и достижение цели предприятия.

На практике каждый руководитель имеет свой стиль управления, так или иначе сочетающий элементы всех трех стилей. В результате можно выделить пять характерных типов управленческого поведения: *диктатор, демократ, пессимист, манипулятор, организатор*.

Руководитель-диктатор в основном ориентирован на производство и уделяет минимум внимания конкретным людям. Работа в таких условиях никому не приносит удовлетворения. Диктатор – плохой управляющий.

Руководитель-демократ прямо противоположный диктатору. Дела у такого руководителя идут как бы сами собой. Польза от этого не очень большая.

Руководитель-пессимист руководствуется девизом "Не вмешивайся в естественный ход событий". Польза от таких руководителей очень малая.

Руководитель-манипулятор во всем пытается достичь компромисса. Здесь проявляется склонность менеджера к манипулированию людьми.

Руководитель-организатор самый продуктивный тип руководителя, учитывающий нужды производства, а также потребности и интересы людей. Важнейшей характеристикой данного типа является устремленность к инновациям и нацеленность на постоянное развитие организации.

Именно тип руководителя-организатора является предпочтительным для предприятий малого бизнеса, управления небольшим коллективом, где взаимоотношения руководителей и подчиненных носят непосредственный и открытый характер. В малом трудовом коллективе начальствование обычно не подчеркивается, более того, обязанности по управлению нередко выполняются руководителем параллельно с другой работой, в рамках практической деятельности предприятия. Без бюрократических отношений сотрудники работают эффективно и с удовольствием. Результаты и хорошая атмосфера во многих случаях рождаются сами по себе, поскольку в малой группе именно работа стимулирует творческий подход и инициативу, каждый видит значение своей деятельности, как части конечного результата.

Таким образом, в малом бизнесе предпочтительнее тот стиль управления, который осуществляется преимущественно на неформальной основе, нацелен на создание творческой атмосферы в коллективе, ориентированной на достижение результатов.

Таким образом, выбор того или иного стиля зависит: 1) от конкретной жизненной ситуации; 2) от того, какая ставится цель; 3) от деловых и личных качеств руководителя.

Стиль руководства – явление строго индивидуальное, так как он определяется специфическими характеристиками конкретной личности, отражает особенности работы с людьми и технологию принятия решения именно данной личностью. Как нет двух одинаковых отпечатков пальцев, так не существует и двух руководителей с одинаковым стилем руководства.

При этом следует иметь в виду, что не существует некоего идеального стиля руководства, пригодного для всех случаев жизни. Применяемый руководителем стиль или сочетание стилей могут зависеть не только от его личности, но и от соответствующей ситуации. "Правильный" стиль руководства не может быть определен заранее, поскольку жизненные управленческие ситуации не стандартны, а качества личности руководителя и подчиненных имеют свойство изменяться в соответствии с изменениями управляемой среды.

3. Основные черты руководителя предпринимательской организацией.

Как показывает опыт и научные исследования, модель поведения организации, морально-психологический климат в ней во многом зависят от руководителя, его опыта, способностей, деловых и личных качеств, стиля и методов руководства. Для предпринимательской организации необходимо, чтобы **руководитель** в своем лице соединял функции *формального* и *неформального лидера*. Для подчиненных он должен быть:

- дипломатом, умеющим успешно вести переговоры с представителями других организаций;
- опытным менеджером, способным правильно определить стратегию развития организации, цели и тактику реализации принятых решений;
- искусным координатором распределения задач среди исполнителей и справедливым контролером их выполнения;
- опытным коммерсантом и финансистом, знающим тонкости бухгалтерского учета, сбыта и реализации продукции (или услуг);

- генератором идей;
- объективным судьей и экспертом;
- наставником и воспитателем, у которого можно получить совет и помощь;
- психологом, владеющим искусством общения, убеждения, диалога;
- человеком, готовым принять на себя всю ответственность за осуществление предпринимательской деятельности.

Руководитель малого предприятия должен уметь самостоятельно решать целый ряд производственных проблем:

- определение стратегических целей и задач управления;
- разработка детальных планов для достижения этих целей;
- декомпозиция задач на конкретные операции;
- координация деятельности предприятия с другими компаниями и фирмами;
- постоянное совершенствование организационной структуры;
- оптимизация процедуры принятия управленческих решений;
- поиск наиболее эффективных стилей и методов управления;
- совершенствование мотивации действий сотрудников и др.

Чтобы быть одновременно формальным и неформальным лидером, руководитель обязан иметь **авторитет** у подчиненных. Чем выше авторитет, тем эффективнее осуществляется взаимодействие между руководителем и коллективом. Значение авторитетного воздействия руководителя на подчиненных не вызывает сомнений. Действия авторитетного руководителя воспринимаются другими как выражение необходимых норм взаимоотношений в коллективе, коренных интересов его членов. **Авторитет основывается на знаниях, опыте, мировоззрении, моральных качествах личности.** Руководитель малого предприятия может завоевать у своих сотрудников доверие только в том случае, если он пользуется уважением всех членов коллектива, не боится расширять их полномочия, справедливо оценивает их успехи, умеет правильно реагировать на критику.

Критериями авторитета являются *компетентность, стиль руководства, выполнение функций и личные качества. Для завоевания авторитета необходима:*

- позитивная реакция всех или большинства членов коллектива: на компетентность – *доверие*;

- на стиль руководства – *одобрение*;
- на выполнение функций – *согласие*;
- на личные качества – *уважение*.

Авторитет руководителя в коллективе тем выше, чем больше соответствует его поведение ожиданиям подчиненных. Если руководитель обладает высоким авторитетом, он редко использует в своей работе метод принуждения – ему достаточно просьбы. Это служит залогом сплоченности коллектива и достижения им наивысшей эффективности. Если же у руководителя низкий авторитет, то он вынужден пользоваться единственным доступным ему методом воздействия – принуждением, что для менеджмента малого предприятия часто противопоказано.

Перечисленные требования характеризуют грамотного, профессионального руководителя-менеджера, знающего особенности управления коллективом в малом бизнесе и учитывающего их в своей работе.

4. Роль организационной культуры и морально-психологического климата в управлении предпринимательской организацией

Большую роль в формировании инновационного поведения работников играет организационная культура. Организационная культура предпринимательской организации, ее ценности отличаются от традиционных. Для нее характерны атмосфера самостоятельности, поощрение инициативы, новаторства, предприимчивости. Здесь отношения между людьми строятся на доверии и уважении. Предпринимательство всегда

связано с риском, а, следовательно, с ошибками и неудачами. Поэтому в предпринимательской организации доверие и уважение к людям должны подкрепляться терпимостью к неудачам. Система контроля обязана поддерживать, с одной стороны, справедливость, с другой - высокое доверие к работникам. Особенностью организационной культуры малого предприятия является также то, что люди, работающие здесь, должны ощущать себя членами сообщества предпринимателей, испытывать чувство сопричастности к делам фирмы. Для этого поощряются различные формы сотрудничества, поддерживаются различного рода внутриорганизационные объединения, например малые группы.

Чтобы выявлять новые возможности, работники предпринимательской организации должны располагать полной и своевременной информацией. Развитие самоуправления означает возможность ее получения и интенсивного обмена между всеми работниками, доступ к необходимым сведениям, эффективные коммуникации между высшим руководством и другими членами организации. Спецификой коммуникаций на малом предприятии является также преобладание устного вербального общения, при этом процесс передачи информации в силу упрощенной иерархии отношений проходит более быстро, чем в других организациях.

Свои особенности на малом предприятии имеет и мотивация. Для нее характерны принципы теории Мак-Клелланда, который считал, что люди острее всего испытывают три потребности – власти, успеха и причастности. Особое значение в теории Мак-Клелланда, для предпринимательских организаций, придается мотивации достижения успеха. Мак-Клелланд разработал специальные тренинговые программы для формирования мотивации достижения успеха. Эти программы включают четыре основных компонента:

- 1) приобретение руководителем (работниками) информации о мотивации достижения успеха и ее важности для управленческой деятельности;
- 2) установление высокого уровня планируемых достижений;
- 3) помощь каждому работнику в осознании себя человеком с высоким уровнем достижений;
- 4) оказание групповой поддержки другим людям, которые стремятся к высоким достижениям.

Для малого и среднего предприятия определяющим критерием стиля руководства является **удовлетворенность работника своим трудом**. Интегрированным показателем при выборе стиля руководства играет то, насколько он способствует сохранению в коллективе нормального морально-психологического климата. При этом для малого предприятия наибольшую ценность играют следующие признаки:

- 1) доверие и высокая требовательность членов организации друг к другу;
- 2) доброжелательная и деловая критика;
- 3) свободное выражение собственного мнения при обсуждении вопросов, касающихся всего коллектива;
- 4) отсутствие давления руководителей на подчиненных и признание за ними права принимать значимые для организации решения;
- 5) достаточная информированность членов коллектива о его задачах и состоянии дел при их выполнении;
- 6) удовлетворенность сотрудников их принадлежностью к организации;
- 7) высокая степень эмоциональной включенности, взаимопомощи в ситуациях, вызывающих состояние фрустрации (обмана, разрушения планов, всего того, что вызывает внутриличностный конфликт);
- 8) принятие на себя ответственности за состояние дел в организации каждым ее членом.

Все эти признаки способствуют созданию в организации атмосферы, способствующей высокопродуктивной работе, когда человек идет на работу, как на праздник.

5. Тип поведения и особенности маркетинга предпринимательской организации

Предпринимательская организация отличается от других организаций своим поведением. Существуют три основных типа поведения – *клиентурный, антиклиентурный и псевдоклиентурный*.

Антиклиентурный тип характеризуется полным пренебрежением к клиенту. Вместо того чтобы проявить к нему интерес, от него стараются отделаться. Для организаций с таким типом поведения свойственны:

- невыполнение принятых на себя обязательств;
- Важным показателем неудачно выполненная фирменная символика на низкокачественном товаре;
- низкокачественная упаковка, хотя качество товара довольно высокое;
- неудачная реклама высококачественного товара;
- отсутствие сервиса при продаже товара.

Псевдоклиентурный тип поведения отличает преувеличенно внимательное отношение к клиенту. Признаками такого типа поведения организации является роскошная обстановка в офисе, чересчур радостное оживление при появлении клиента, заискивание перед ним, настойчивая реклама.

Клиентурный тип поведения означает проявление оптимальных режимов делового общения работников организации с клиентом. Одним из составных признаков является сервисная служба, которая осуществляет, например, бесплатную замену товаров, предлагает профилактическое обслуживание сложных изделий, обеспечивает информационную поддержку потребителей. такого типа поведения служит также ценовая политика, когда продавец товара умело «гасит» возражения клиента по цене, или когда разрешена закупка и оплата по частям, или практикуется доукомплектация оборудования, уже имеющегося у клиента, что для него, естественно, будет дешевле, и т. д. Для предпринимательской организации характерен последний тип.

На малых предприятиях, как правило, не уделяется должного внимания маркетингу в силу отсутствия “лишних” денежных средств, необходимых для изучения рынка, покупателей, конкурентов или оплаты соответствующих специалистов. Маркетинговая политика на малом предприятии обычно сводится к следующему: продавать тот товар (услугу), который пользуется спросом и до тех пор, пока он приносит прибыль. Другими словами, предприниматель при принятии маркетинговых решений, как правило, основывается не на данных опросов и точных расчетах эффективности продажи того или иного продукта, а на собственном видении фактической ситуации на рынке, опыте и, главное, интуитивном восприятии событий. Это не совсем правильно, поскольку в области маркетинга на малых предприятиях, есть то, что им доступно – **формирование поведенческого маркетинга (клиентурного типа поведения)**.

Для формирования поведенческого маркетинга малого предприятия руководитель-менеджер должен:

1) постоянно изучать имиджевые регуляторы поведения. Необходимо знать, какие факторы, и в какой мере способствуют укреплению имиджа фирм, на какие из них следует обратить внимание и когда это сделать. Время от времени необходимо проводить социологические опросы потребителей продукции или услуг;

2) обеспечить профессиональную подготовку персонала и мотивацию его маркетингового поведения. Имидж фирмы формируется поведением ее работников в той мере, в какой они принимают исходные установки рыночной философии. Но соблазн создать псевдоимидж корректируется отрицательной реакцией клиентов. Поэтому работники вынуждены корректировать собственное поведение в соответствии со своими представлениями. Возникают такие нормы поведения, которые вначале носят запретительный характер («Не обидеть клиента!»), потом созидательный («Привлечь

клиента!)), затем уже закрепительный («Понять клиента!)). Если это происходит, то можно надеяться, что тем самым формируется и тот поведенческий профессионализм, который обеспечит фирме высокий имидж.

Перечисленные выше черты предпринимательской организации показывают, что малое предприятие – это особый тип организации, которая требует особого стиля и методов управления.

6. Некоторые особенности финансового менеджмента малого предприятия и их влияние на стиль управления

Однако на практике руководителю малого предприятия не всегда удается создать такую предпринимательскую атмосферу в коллективе. Порой возникают разные ситуации, в том числе и конфликтные.

Например, **финансовый менеджмент** на малых предприятиях также имеет свои особенности. Финансовый менеджмент в малом бизнесе в силу специфических особенностей становления и развития малых предприятий несколько отличается от практики управления финансами крупных предприятий. Это выражается в следующем:

1. В небольшой фирме все функции финансового менеджера ложатся, как правило, на одного сотрудника (обычно это руководитель – хозяин данного предприятия). И именно он принимает решения по привлечению и использованию финансовых ресурсов, по установлению цены на производимую/продаваемую продукцию и распределению полученной прибыли. Как правило, этот сотрудник не имеет специального финансового, а зачастую и экономического образования и вырабатывает политику поведения на рынке исходя из приобретенного опыта работы в данной сфере, собственного предпринимательского чутья и факта наличия денежных средств на счете.

2. На крупных предприятиях обычно разрабатывается финансовая политика или общая стратегия деятельности предприятия, включающая комплекс стратегических и тактических целей развития компании, на основе которых разрабатывается маркетинговая, ценовая, инвестиционная, кредитная и др. политика.

В небольших компаниях, как правило, отсутствуют документы, фиксирующие стратегические цели и тактические задачи развития данного предприятия. Малая фирма обычно создается по частной инициативе ее собственника для реализации его внутренних возможностей и вся деятельность компании подчинена его личным интересам.

3. Одним из приоритетных направлений финансового менеджмента в современных условиях хозяйствования является оптимизация налогообложения. На крупных предприятиях все чаще привлекают специалистов для определения наиболее низкого уровня налоговых обязательств и разработки мер по законному снижению налоговых платежей.

Малые предприятия не могут привлечь дорогостоящего специалиста по вопросам налогообложения и поэтому используют, как правило, незаконные способы ухода от налогов: ведение двойной бухгалтерии, выписка фиктивных счетов и т.д.

Поэтому еще раз напомним, что для подавляющего большинства малых предприятий характерен **локальный характер деятельности** (финансирования, снабжение, сбыт, инвестиции). Локальный характер деятельности ставит своего рода **«шоры»** на виденье руководителем предприятия и его работников предмета своей деятельности. Часто руководитель и работники даже не интересуются, что происходит вне территории деятельности их малого предприятия.

7. Сущность, виды и методы разрешения конфликтов в предпринимательских организациях

Даже самому успешному предпринимателю и предпринимательской организации не удастся избежать конфликтов.

Проблемы коммуникации. Как у нас отмечалось, коммуникации играют важную роль в жизни группы или организации в целом. Если информация понимается неадекватно различными группами или членами одной группы, если она несет в себе взаимоисключающие требования, если в ней неточно определены работа, должностные обязанности и функции, то конфликт неизбежен.

Методы разрешения конфликтов. Специалисты по конфликтологии выделяют две категории методов разрешения конфликтов - структурные и межличностные.

К **структурным методам** относятся:

- освоение общих целей (например, создание единых целевых программ для различных групп позволяет предотвратить межгрупповые конфликты);
- разъяснение требований. Этот метод направлен на то, чтобы предоставить каждому работнику исчерпывающую информацию о его правах, обязанностях и ответственности за групповое поведение;
- координация и интеграция. В основе этого метода лежит, во-первых, создание упорядоченной цепи команд, чтобы исключить возможность искажения управленческой информации по различным коммуникационным каналам («сверху вниз» и «снизу вверх»); во-вторых, использование таких средств координации и интеграции, как управленческая иерархия, связующие межфункциональные службы, совещания между подразделениями и т. д.;
- система награждений. Оказывая влияние на поведение людей с помощью вознаграждения, можно избежать таких дисфункциональных последствий конфликта, как неудовлетворенность работой, рост текучести кадров, ухудшение социально-психологического климата в коллективе;
- разделение конфликтующих сторон, сокращение или полное прекращение их контрактов (например, перевод работника из одного подразделения в другое или расформирование группы).

Основными **межличностными методами** разрешения конфликтов являются такие методы, как:

- приспособление (изменение своей позиции, перестройка поведения, сглаживание противоречий);
- компромисс (урегулирование разногласий через взаимные уступки);
- уклонение от конфликта (стремление выйти из конфликтной ситуации, не решая ее);
- соперничество, конкуренция (открытая борьба за свои интересы, упорное отстаивание своей позиции);
- сотрудничество (совместная выработка решения, удовлетворяющего интересам всех сторон).

Известные конфликтологи Кеннет У. Томас и Ральф Х. Клименн рекомендуют применять тот или иной метод в следующих ситуациях:

- приспособление лучше всего подходит, когда существует необходимость сохранения хороших взаимоотношений с партнером либо когда предмет разногласий более важен для одной из сторон конфликта;
- компромисс целесообразен в случаях, когда стороны имеют одинаково убедительные аргументы; когда надо принять срочное решение, а времени нет; когда лучше получить, в конце концов, часть, чем потерять все и т. д.;
- уклонение от конфликта предпочтительнее, когда его причина несущественна или напряженность в отношениях достигла высокого накала и ощущается необходимость ее снять;
- соперничество желательно использовать при решении серьезных проблем, связанных с эффективностью работы группы или организации (при уверенности каждой стороны в своей правоте), либо когда нет иного выбора;
- сотрудничество бывает особенно эффективно в тех случаях, если надо найти общее решение и при этом каждый из подходов важен, либо когда необходима интеграция точек зрения партнеров.

Выбор той или иной стратегии разрешения конфликта зависит от стиля руководителя, его позиции. Степень вмешательства организация в конфликт, разумеется, определяется только после конкретного анализа причин, породивших конфликт. Тем не менее, установка руководителя на невмешательство воспринимается коллективом негативно. Подчиненные расценивают такую позицию либо как слабость, либо как равнодушие. Поэтому руководитель должен последовательно и решительно бороться с возникновением конфликтных ситуаций, предупреждать их, а если они случились, брать на себя ответственность за их разрешение, вносить в этот процесс элемент управляемости. И здесь важную роль играют тактичность, знание сильных и слабых сторон каждого члена организации, особенностей их характера, темперамента и других личных и деловых качеств.

8. Методы управления предпринимательской организацией

Как уже отмечалось, стиль руководителя оказывает прямое влияние на методы, которые он использует в своей практической работе. Эти методы вытекают из его функций. Основными функциями руководителя являются *административно-распорядительная* и *социально-воспитательная*. Первая из них проявляется в умении руководителем эффективно организовать производство и создать необходимые условия работы для членов коллектива. Вторая функция основывается на отношении руководителя к делу, которое показывает пример коллективу, создает в нем благоприятный морально-психологический климат. Для реализации обеих функций существуют определенные группы методов. Их принято подразделять на:

- 1) экономические;
- 2) организационно-распорядительные;
- 3) социально-психологические.

Экономические методы представляют собой взаимосвязанный комплекс экономических рычагов воздействия на работников.

В их основе лежат принципы создания условий, при которых хорошо работать выгодно. Одним из распространенных экономических методов является экономическое стимулирование. При использовании этого метода важна система оплаты труда. Она должна быть построена, во-первых, так, чтобы каждый член коллектива внимательно относился к запросам клиента. Если работник будет понимать, что его благополучие зависит от того, как ценят его труд (услуги) потребители, он обязательно будет хорошо работать. Во-вторых, в основе политики оплаты труда в предпринимательской организации должен лежать принцип более высокой оплаты персонала, чем у конкурентов, чтобы не было текучести кадров. Согласно мотивационной теории справедливости в основе трудового поведения человека лежит стремление к справедливой оценке со стороны организации его усилий (по сравнению с оценкой усилий других сотрудников). Иными словами, люди озабочены, прежде всего, тем, объективно ли оценивается их труд, и на основе этого делают вывод о равенстве или неравенстве, соответственно корректируя или оставляя неизменным свое поведение.

Организационно-распорядительные (административные) методы представляют собой действия, продиктованные распоряжением или приказом. К ним относятся различные способы однозначного воздействия (например, объявление выговора тому или иному сотруднику или повышение его в должности). К этой группе методов можно отнести контроль как форму организационного воздействия. Как уже отмечалось, организация системы контроля на малом предприятии имеет свою особенность. Эта особенность заключается, прежде всего, в выборе типа контроля. Известно, что существуют два вида контроля: *детальный*, когда руководитель буквально следит за поведением работника в течение всего рабочего дня, и *факторный*, когда руководитель проверяет труд работника на основе определенных факторов, например по готовности выполнения либо по результатам за день, неделю и т. д. Для предпринимательской организации, естественно, приемлем

последний тип контроля – факторный, который основан на доверии, делегировании полномочий работнику, принципе самоуправления организации.

Социально-психологические методы заключаются в создании таких отношений в коллективе, при которых выбор желательного руководителю поведения осуществляется добровольным подчинением в соответствии с ценностями и нормами коллектива. Среди таких методов для предпринимательской организации особое место занимают **метод делегирования полномочий** и **метод мозговой атаки**.

Как уже отмечалось, суть **метода делегирования полномочий** состоит в передаче руководителям части возложенных на него обязанностей, прав и ответственности своим сотрудникам. Такой метод является целенаправленной формой повышения квалификации сотрудников, способствует мотивации их труда, проявлению инициативы и самостоятельности. Однако все эти качества проявляются в определенных условиях. Следовательно, правомочен вопрос: когда можно говорить об эффективности применения такого метода. Эффективным метод делегирования полномочий может быть, если:

- подчиненные действительно знают и понимают, какие новые обязанности переданы им. Утвердительный ответ сотрудника на вопрос: «Все ли вам понятно?», — не всегда бывает правдивым. Сотрудник может заблуждаться, а может бояться признаться, что не все понял;

- сотрудник подготовлен к выполнению новых функций заблаговременно, есть уверенность в его способности выполнить задание, и обеспечено действие механизма стимулирования и мотивации;

- подчиненный не будет получать указаний от другого начальника через голову своего непосредственного руководителя;

- исполнитель знает свои права и обязанности без какой-либо неопределенности. Без выполнения этого условия исполнитель будет напоминать, по словам Норберта Винера, «евнуха в гареме идей, с которым обвенчан их султан»;

- исполнитель свободен в своих действиях. Чем менее заметно участие руководителя в выборе путей реализации поставленных задач, тем лучше;

- исполнитель уверен в своем праве идти на продуманный риск и в праве совершения ошибок. Это важно и как способ борьбы с рутинной и косностью в деятельности аппарата управления;

- будут установлены конкретные цели и сроки выполнения задания;

- подчиненный будет правильно понимать необходимость контроля хода выполнения и давать объективную информацию об отклонении от плановых показателей;

- исполнитель понимает, что он не только имеет право принимать оперативные решения, но, и обязан принимать их. Он должен знать, что не только может, но и обязан действовать, если этого требует ситуация, что ему придется отчитываться не только за свои решения, но и за бездействие. Особенно это положение важно при возникновении экстремальных ситуаций, в условиях кризиса, когда человеческий фактор приобретает особое значение.

Метод мозговой атаки основан на гипотезе, позволяющей утверждать, что среди множества идей, высказанных экспертами, можно найти несколько рациональных. Период свободного, творческого генерирования идей, предложений и гипотез, относящихся к развитию какой-либо проблемы, четко отделен от этапа критической оценки полученной информации, а сама оценка должна высказываться в форме, стимулирующей дальнейшее творческое обсуждение рассматриваемых вопросов. Метод мозговой атаки целесообразно использовать в случаях, когда традиционные способы решения проблемы не дают эффективного результата. Он способствует развитию чувства нового, гибкости и динамичности мышления, способности абстрагироваться от объективных условий и существующих ограничений, формирует навыки работы в коллективе и умение сосредоточиться на какой-либо узкой проблеме. Характерно, что участники обсуждения не обязательно должны быть специалистами по рассматриваемому вопросу. Однако

желательно, чтобы они были людьми, понимающими суть проблемы, наделенными богатым воображением и не заинтересованными в заранее определенном варианте ее решения.

Перечисленные выше три группы методов управления (экономические, организационно-распорядительные и социально-психологические) имеют свои формы воздействия на людей — принуждение, убеждение и просьбу. Все они имеют равное право на существование в деятельности руководителя организации. Наука и искусство менеджмента заключаются в том, чтобы знать, когда и какая из этих форм предпочтительнее, и в том, чтобы уметь эффективно пользоваться каждой.

Приложение 1

На сегодняшний день **форма** и **содержание** действий руководителей малого и среднего бизнеса в большинстве случаев не совпадают. *Например*, внешне используется форма демократического стиля (демонстрация внешнего расположения, вежливости к подчиненным, проводится обсуждение проблемы), но в действительности решение руководителем давно уже принято единолично (маскировка авторитарного руководителя под «демократический»).

Такое «разногласие слов и действий» происходит по вполне объяснимым причинам:

– кто лучше руководителя знает что делать, и кто как не он будет нести ответственность за свои принятые решения;

– все вокруг хотят обмануть и «украсть»;

– отсутствие доверия к подчиненным;

– руководитель должен быть в курсе всего и всегда из-за того, что не в состоянии охватить долгосрочную перспективу и не может полностью осознать значение распределения работы между подчиненными.

Проблема заключается в том, что руководители, директора малого и среднего бизнеса, которые выбрали стиль управления близкий к авторитарному, не приемлют коллективной работы из-за страха потерять власть. При коллективной работе сотрудники получают большую самостоятельность (делегирование полномочий), в результате уменьшается авторитет руководителя.

При таком стиле управления близкому к авторитарному руководитель пользуется в основном собственным опытом, собственными знаниями, при этом, не пользуясь или не используя в полном объеме финансовые, стратегические, маркетинговые, сбытовые и прочие показатели деятельности организации, либо использует только прямые финансовые показатели деятельности для принятия решений.

В настоящее время многие руководители чаще используют только прямые финансовые показатели деятельности для принятия решений. Но они ориентированы на прошлое и содержат мало контрольной информации (отсутствие выборочного контроля) и на ранней стадии возникновения неблагоприятной ситуации не позволяют определить тревожные отклонения, влияющие на достижение желаемых целей. И негативная ситуация может повториться неоднократно.

Какой же выход из данной проблемы?

Решением такой непростой ситуации является применение руководителем стиля руководства, который будет отличаться гибкостью, индивидуальным и ситуативным подходом. Директор должен владеть всеми стилями и умело применять их в зависимости от конкретной обстановки, специфики решаемых задач, социально-психологических особенностей сотрудников и своих личных качеств. Именно способность к гибкости, использованию всех стилей руководства, т.е. адаптивного подхода к управлению, дает возможность директору стать эффективным руководителем. А эффективно управлять компанией позволит ему система ключевых показателей эффективности, которые отличаются от традиционных систем отчетности тем, что включает небольшое число

показателей, что позволяет охватить деятельность предприятия буквально одним взглядом, в то время как традиционные отчеты требуют длительного анализа. Она также дает руководителю гарантию того, что проблема будет выявлена прежде, чем разовьётся в катастрофу.

Желая изменить ситуацию к лучшему, произвести изменения большинство руководителей вновь полагаются на собственные силы, знания и опыт либо самостоятельно перенимают опыт других, которые не приводят к ожидаемому результату. Зачастую руководители увеличивают свой багаж знаний, посетив семинары и тренинги, которые, по их мнению, повысят уровень информативности и знаний в требующих решения проблемах, а также помогут внедрить все необходимые изменения и дополнения в работу организации. И что получается на самом деле? В большинстве случаев между намеченными изменениями и практическим внедрением реальных процессов в голове руководителя компании существует «разрыв». Практическое внедрение всех столь необходимых изменений в компании выглядит весьма туманно. В данной ситуации целесообразно обратиться к внешним консультантам (консалтинговую компанию).

Но зачем нужен консалтинг, если существуют на предприятии юридический, финансовый, коммерческий и прочие отделы – справедливо зададите Вы вопрос? Однако задачей штатных сотрудников является выполнение тех задач, которые возникают перед ними ежедневно. А вот помощь внешних консультантов понадобится, когда появляются редкие и специфические вопросы, решение которых невозможно без специальной подготовки, навыков и опыта именно в этой узкой области. В итоге привлечение стороннего консультанта позволяет предприятию привлечь к работе квалифицированного работника в нужной области, к тому же это позволит сэкономить значительные средства, так как не потребуются привлечение работника в штат на постоянной основе

Приложение 2.

Директор в ответе за все

Кто такой директор? Кто-то, кто является важным человеком? Кто получает большую зарплату? У кого есть авторитет? Возможно. Но это далеко не все. Давайте рассмотрим значение слова «директор».

Директор – управляющий, руководитель компании, предприятия. Традиционно директор (руководитель) – высшая должность в организации, наделённая полномочиями выбора стратегии развития компании, работы с кадрами, отладкой финансовых потоков предприятия и т.д.

Но так ли это на самом деле? Занимаются ли руководители малого и среднего бизнеса стратегическим управлением, развитием компании, развитием иных бизнес направлений, сколько свободного времени остается на отдых, семью?

На сегодняшний день сложилось мнение – если человек является руководителем, бизнесменом, предпринимателем, он обязательно должен много работать, проверять каждое действие сотрудников, принимать решения за сотрудников – ведь кто лучше руководителя знает что делать, и кто как не он будет нести ответственность за свои принятые решения.

И, к сожалению, у самих ***руководителей возникают иные представления относительно их роли:***

- сделать все самостоятельно, в одиночку, чтобы не переделывать заново, веря в свое превосходство;
- полностью контролировать свой бизнес, вникая во все вопросы и рутину;
- все решения должны приниматься руководителем;
- большинству подчиненных не нужно знать, зачем они что-то делают;
- все подчиненные должны выполнять любую порученную им работу;

- лучшие сотрудники должны работать больше, ведь им можно доверить выполнение многих заданий;
- самостоятельно разрабатывать и согласовать план действий, а само внедрение должны осуществлять подчиненные;
- прочее.

Большинство сотрудников также считают, что у кого власть, у того ответственность, т.е. ТЫ начальник – вот и отвечай за решение всех проблем. В связи с таким мнением подчиненные (сотрудники) и ведут себя соответствующим образом, например:

- подчиненный обращается к руководителю за советом, вынуждая принимать решения или решать проблемы, находящиеся в сфере ответственности подчиненного;
- сотрудник прикидывается бестолковым, чтобы другие выполняли его работу;
- сотрудник держится подалеке от руководства, чтобы сослаться на то, что им не руководят, никто ему не помогает, никто его и слушать не хочет и т. д.;
- сотрудник охотно берет на себя много поручений, но когда от него пытаются получить какой-то конкретный результат, ссылается на перегруженность, перечисляя все, что на него навалено;
- руководителю предоставляется неполная информация, сообщается лишь то, что отвечает интересам работника;
- намеренная концентрация работником в своих руках опыта, рабочих навыков, информации по определенному направлению работы и нежелание делиться этим с новичками и другими сотрудниками;
- предлагаемое подчиненным решение преподносится как единственно возможное, часто это уже шантаж.

Возникновение таких мнений и соответствующих ситуаций вызвано неправильной организацией работы как непосредственно самим руководителем, так и его сотрудниками. Ведь задача руководителя состоит не в том, чтобы загрузить себя работой и ответственностью, а в том, чтобы планировать, направлять и контролировать работу других.

Прежде всего, **беря на себя чужие обязанности, руководитель вредит бизнесу**, так как, решая вопросы за своих подчиненных, он, в этот момент, с одной стороны, отвлекается от своих дел и не выполняет свою работу, которая куда важнее и значимее для организации, а с другой стороны, поощряет безответственность своих подчиненных. Каждый сотрудник, не зависимо от занимаемой должности, должен справляться со своими обязанностями. Ему за это платят. Вместе с тем подчиненный, один раз проделав такой трюк с руководителем, будет возвращаться к этому методу снова и снова, облегчая свою жизнь и незаслуженно получая оплату труда за работу, с которой он, по факту, не справляется.

Отсутствие четкого разграничения задач, ответственности и служебных функций, неправильное понимание компетентности очень часто подводит организацию. В результате затрудняется решение многих проблем, функционирование организации, возникают узкие места.

Чтобы избежать подобных недостатков, **нужно заранее четко определить задания, обязанности, информационные каналы и степень ответственности каждого**. В этом случае будут полностью исключены возможность перекладывания ответственности за невыполнение работ на чужие плечи и дублирование операций.

Самое эффективное средство борьбы — четкие и детализированные бизнес-процессы с разработанной на их основе **постоянно модернизируемой схемой организации (оргструктура)**, которая увязана с **должностными инструкциями**. Подобные инструкции должны однозначно определять права, обязанности и функции каждого отдела и каждого служащего.

Приложение 3

Ваш стиль руководства персоналом

Развитие Вашего предприятия во многом будет зависеть от Вашего стиля руководства персоналом.

Можно по-разному руководить своими сотрудниками: от полного невмешательства в их работу до жесткой диктатуры в отношениях с подчиненными.

Нормальный стиль руководства персоналом, как правило, избегает отмеченных выше крайностей. Обычно используются два основных способа руководства: "командно-административный" или "демократический".

От этого будет зависеть характер Вашего общения с подчиненными, подходы к решению существующих проблем, характер принятия решений и т.д.

Поинтересуйтесь у своих коллег, друзей или родственников, какой стиль руководства персоналом, по их мнению, характерен для Вас.

Полное невмешательство в работу сотрудников
Руководство с помощью различных служебных поручений
Совместное решение трудностей (демократический стиль)
Учет мнения подчиненных при принятии какого-нибудь решения
Командно-административный (приказной) стиль руководства
Диктаторские методы в отношениях с подчиненными

Как часто мы видим соринку в глазу у другого, а у себя не замечаем бревна.

Иногда – например, при выполнении срочной работы – нужно быть и диктатором. Такая ситуация не предполагает разработки подробного плана действий или творческого подхода.

Однако бывают такие ситуации, когда просто невозможно использовать диктаторские методы руководства. От этого будет только хуже.

Кроме того, каждый сотрудник требует к себе индивидуального подхода.

Руководителю малого предприятия особенно важно уметь управлять своими подчиненными, поскольку в силу специфики предприятия малого бизнеса он склонен гораздо активнее заниматься своими делами, нежели организацией труда своего персонала. Опасность такого подхода заключается в том, что постепенно Вас засасывают текущие дела. В результате Вы тратите на них столько времени, что не успеваете думать о совершенствовании работы своего предприятия.

Некоторые предприниматели сознательно "погружаются в дела", чтобы избежать возможного возникновения неприятных ситуаций и неизбежного решения, связанных с этим сложных вопросов.

Вспомните, не было ли у Вас таких случаев за последние несколько недель, когда Вы сами выполняли работу, которую должны были проделать Ваши сотрудники.

Ответьте честно, почему Вы делали эту работу и чем бы Вы могли заниматься вместо этого

Важно отдавать себе отчет в том, что Вы играете роль не рядового члена команды, а ее руководителя.

В данном случае часто используют так называемую "модель единства трех видов потребностей".