

ОГЛАВЛЕНИЕ

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ	5
ВВЕДЕНИЕ	6
1. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ	8
1.1. Развитие организационных трансформаций в современных организациях.....	8
1.2. Внешняя и внутренняя среда в управлении организациями.....	12
1.3. Современный менеджмент и его ключевые проблемы.....	17
1.4. Проблемы современного менеджмента в российских организациях.....	20
1.5. Международный менеджмент в условиях глобализации	27
2. ЭФФЕКТИВНОСТЬ И ИННОВАЦИОННАЯ ДИАГНОСТИКА В УПРАВЛЕНИИ.....	44
2.1. Эффективность управления современной организацией, переход к интенсивному развитию.....	44
2.2. Подходы к управлению организациями	50
2.3. Системный подход к диагностике и решению проблем в управлении и экономике современных организаций.....	58
2.4. Диагностика в управлении инновациями современных организаций	65
3. СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ И МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ.....	83
3.1. Трансформация лидерства и управление по результатам в современной организации.....	83

3.2. Современные методы оценки эффективности работы персонала	89
3.3. Инновации в управлении человеческими ресурсами.....	96
3.4. Методы повышения лояльности и приверженности сотрудников	103
3.5. Принципы построения системы стимулирования и оплаты труда в современных организациях.....	111
4. КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД К АНАЛИЗУ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ И ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПЕРЕХОДОВ В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ	133
4.1. Стратегический анализ в выявлении управленческих проблем	133
4.2. Функциональный и процессуальный анализ аспектов в диагностике управленческой деятельности	137
4.3. Системный анализ в экономике и переход от индустриальной модели к сложным взаимосвязям современности	141
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	157
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	159

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Косников Сергей Николаевич — к. э. н., доцент кафедры экономической кибернетики ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина», г. Краснодар, Россия — Глава 2.

Золкин Александр Леонидович — к. т. н., доцент кафедры «Информатика и вычислительная техника», ФГБОУ ВО «Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики» (ПГУТИ), г. Самара, Россия — п. 3.1, п. 3.2, п. 3.3.

Винтер Наталья Михайловна — к. э. н., доцент, доцент кафедры «Организационно-кадровая работа в органах государственной власти», ФГБОУ ВО «МИРЭА-Российский технологический университет», г. Москва, Россия — п. 4.1, п. 4.2.

Шичкин Игорь Алексеевич — к. э. н., доцент базовой кафедры Торгово-промышленной палаты РФ «Управление человеческими ресурсами», ведущий научный сотрудник научного Центра экономики труда, ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», г. Москва, Россия — введение, п. 1.1, п. 1.2, п. 1.3.

Свердликова Елена Альбертовна — к. ф. н., доцент кафедры экономической социологии и менеджмента социологического факультета, доцент, ФГБОУ ВО «МГУ им. М. В. Ломоносова», г. Москва, Россия — п. 3.4, п. 3.5.

Поскряков Илья Андреевич — старший преподаватель кафедры «Экономика и управление на транспорте», ФГАОУ ВО «Российский университет транспорта», г. Москва, Россия — п. 1.4, п. 1.5.

Жильцов Сергей Алексеевич — старший преподаватель Департамента инновационного менеджмента в отраслях промышленности ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов», г. Москва — п. 4.3, заключение.

ВВЕДЕНИЕ

В процессе активного перехода Российской Федерации к инновационной модели экономического развития, приобретает особую актуальность разработка учебных пособий, ориентированных на новаторские методики и подходы в области управления. Материалы должны способствовать осмыслению и адаптации к изменениям во внешней среде, усилению производственного и рыночного потенциала организаций, формированию конкурентных преимуществ и созданию основы для стратегической устойчивости.

В связи с этим возникает потребность в изучении и освоении современных концепций и технологий в области менеджмента, направленных на решение задач организационно-экономического развития и повышения конкурентоспособности.

Основной целью данного учебного пособия является формирование у магистрантов понимания текущих вызовов и направлений развития современного менеджмента, которые возникают на фоне динамичных изменений в экономике, социальной и технологической сферах. Учебное пособие демонстрирует, что менеджмент — это динамично развивающаяся дисциплина, требующая непрерывного освоения новых подходов и методик.

Содержание учебного пособия предусматривает развитие и расширение знаний, полученных обучающимися в рамках программы бакалавриата. В его основу легли фундаментальные понятия и теоретические основы, необходимые для понимания и применения современных практик менеджмента.

Учебное пособие «Современные проблемы менеджмента» является ключевым элементом в подготовке квалифицированных специалистов на уровне магистратуры. Пособие направлено на развитие у обучающихся навыков анализа и диагностики управленческих задач, знакомство с современными методами их решения, а также на освоение специфики управления в различных организационных контекстах, как на национальном, так и на меж-

дународном уровне. Пособие способствует формированию творческого подхода к управлению и разработке эффективных решений в условиях конкретной экономической обстановки.

Учебное пособие направлено на достижение следующих компетенций у обучающихся:

1) знать фундаментальные аспекты развития бизнеса и предпринимательства; понимать тенденции формирования менеджмента в условиях глобализации и инновационного экономического развития; методы развития системы управления, а также принципы эффективного лидерства и оптимального использования внутренних ресурсов менеджера;

2) уметь диагностировать и структурировать проблемы в организациях; применять на практике теоретические принципы и модели менеджмента; формировать и оценивать управленческие решения, выбирать наиболее эффективные из них; коммуницировать и работать в команде;

3) обладать навыками постановки и решения проблем менеджмента с применением системного подхода; организовывать, координировать и контролировать процессы управления; количественного анализа и прогнозирования последствий управленческих решений.

1. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

1.1. Развитие организационных трансформаций в современных организациях

Процесс развития в современной экономической сфере можно рассматривать как комплекс организационных нововведений и структурных перестроек, возникающих как в результате сознательных стратегических решений, так и в результате спонтанных изменений, порождаемых необходимостью реагирования на выявленные проблемы. Динамичное взаимодействие между идентификацией проблемных узлов и поиском эффективных решений создает фундамент для инновационного процесса, который является ключевым драйвером экономического роста и развития.

Инновационный процесс включает в себя не только получение и воспроизводство новых знаний и технологий, но и их интеграцию и реализацию в материальной сфере общества. Данный процесс начинается с научных исследований и разработок в отдельных отраслях науки и завершается внедрением в производство, что ведет к прогрессивным, качественно новым изменениям в структуре и методах производства.

Важно подчеркнуть, что направления развития организации могут варьироваться от изменений в технике и технологии до преобразований в формах организации производства и управления, которые тесно переплетены и являются индикаторами качественных переходов в развитии производительных сил, способствующих повышению общей эффективности производства. Таким образом, комплексный подход к развитию современных организаций, охватывающий как технологические, так и управленческие аспекты, становится решающим фактором в достижении

конкурентоспособности и устойчивого экономического прогресса.

В рамках динамично развивающегося корпоративного мира особое внимание уделяется трансформации организационных структур. Отмечается ряд ключевых направлений данного процесса:

1. Современные организации активно внедряют комплексные подходы, включающие реинжиниринг производственных процессов, оптимизацию запасов и сокращение размеров предприятий, которое позволяет достигать высокой операционной эффективности и адаптивности к меняющимся рыночным условиям.

2. Особое внимание уделяется дивизиональным и сетевым структурам, которые способствуют лучшей координации внутри компании и ускорению процесса принятия решений. Важность малых групп и стратегических центров прибыли подчеркивается в контексте повышения гибкости и оперативности управления.

3. Бездефектная работа и активизация персонала становятся ключевыми факторами в повышении эффективности и конкурентоспособности предприятий. Сотрудничество с поставщиками и самоконтроль выступают в качестве важных элементов системного подхода к управлению качеством.

4. Переход от традиционных методов стимулирования к участию в прибылях и развитию нематериальных форм мотивации способствует повышению лояльности и творческой активности работников.

5. Переквалификация и повышение самостоятельности работников играют решающую роль в адаптации кадров к меняющимся условиям и технологиям. Улучшение квалификации и компетенций сотрудников становится важной задачей *HR*-управления.

6. Вовлечение работников в процесс управления через рабочие группы и комитеты является эффективным способом демократизации управления и повышения ответственности персонала.

Дополнительно стоит отметить трансформацию организационных структур в сторону внутренних рыночных моделей. Этот переход отражает фундаментальное изменение в подходах к

управлению, когда отдельные подразделения организации функционируют как автономные единицы с расширенными полномочиями. Такая модель способствует повышению эффективности, адаптивности и снижению операционных затрат.

Анализ современных тенденций в развитии организационных структур позволяет выделить ключевые направления, каждое из которых имеет свое специфическое влияние и область применения, которые образуют собой комплексный подход к инновационному развитию современной организации (рис. 1):

1. *Стратегическое планирование и управление рисками* — разработка долгосрочных стратегических планов, направленных на достижение устойчивого роста и конкурентного преимущества, а также идентификация, анализ и управление потенциальными рисками, включая финансовые, операционные, репутационные и другие.

2. *Международное расширение и глобализация* — анализ и реализация возможностей для расширения деятельности на международные рынки, включая стратегии глобализации, межкультурное управление и адаптацию продуктов и услуг к различным региональным рынкам.

3. *Маркетинговые и брендинговые стратегии* — разработка и реализация инновационных маркетинговых подходов и стратегий, нацеленных на укрепление бренда, повышение лояльности клиентов и расширение рыночного присутствия, включая цифровой маркетинг, социальные медиа, контент-маркетинг и персонализированные стратегии общения с потребителями.

4. *Социально-экономическое направление* — речь идет о положительных изменениях в управлении затратами, усовершенствовании планирования, нормирования и оценки результатов деятельности, а также активизации человеческого фактора в организации. Подчеркивается значимость эффективного распределения ресурсов и оптимизации финансовых потоков. Внедрение новых подходов к управлению персоналом, обучение и развитие сотрудников, улучшение корпоративной культуры и повышение уровня вовлеченности персонала являются ключевыми элементами данного направления.



Рис. 1

Основные направления развития современной организации

5. *Организационное направление* — охватывает процессы совмещения новых форм и методов организации труда, регламентации деятельности, а также инновационные изменения, влияющие на баланс власти и ответственности как в вертикальных, так и в горизонтальных иерархических структурах. Ключевым аспектом является перестройка социальных взаимодействий внутри предприятия, включая взаимоотношения между отраслями, структурными подразделениями и отдельными сотрудниками.

6. *Технико-технологическое направление* — внедрение новых продуктов и технологий, усовершенствование средств производства, которое предполагает интеграцию последних научных достижений и инноваций в процесс производства, что способствует повышению его эффективности и конкурентоспособности.

7. *Информационные и цифровые технологии* — внедрение и интеграция информационных технологий в бизнес-процессы организации, включая цифровизацию, использование больших данных (Big Data), искусственный интеллект и машинное обучение для улучшения принятия решений, автоматизации процессов и повышения операционной эффективности.

8. *Экологические нововведения* — включают в себя изменения в процессах, технике, организационной структуре и управлении предприятием, направленные на снижение или предотвращение негативного воздействия деятельности организации на окружающую среду. Важность этого направления обусловлена глобальными вызовами экологической устойчивости и необходимостью интеграции принципов устойчивого развития в корпоративную стратегию.

Таким образом, комплексный подход к развитию организации, охватывающий данные направления, позволяет создать многогранную стратегию, учитывающую как внутренние, так и внешние факторы, влияющие на эффективность и прогрессивное развитие организации в современных экономических условиях.

1.2. Внешняя и внутренняя среда в управлении организациями

Анализ среды современной организации представляет собой многоаспектный процесс, целью которого является определение и изучение ключевых элементов, влияющих на внешнюю и внутреннюю среды организации, и оценка их потенциального воздействия на способности и стратегии организации в достижении установленных целей. Данный процесс занимает центральное место в стратегическом управлении, поскольку он направлен на выявление не только текущих, но и потенциальных угроз и возможностей, с которыми может столкнуться организация в будущем.

Анализ организационной среды выполняет следующие функции:

1. *Стратегическое планирование* — обеспечивает глубокий и всесторонний анализ внешних и внутренних факторов, позволяя современным организациям адаптировать свои стратегии и

бизнес-модели в соответствии с изменяющимися условиями рынка и операционной среды.

2. *Формирование политики организации.* Анализ способствует разработке тактик и политик, направленных на создание благоприятного образа организации среди заинтересованных сторон, включая клиентов, инвесторов и регуляторов.

3. *Операционная эффективность* — предоставляет информацию для повышения операционной эффективности, помогая организациям оптимизировать процессы и ресурсное распределение.

Процесс анализа среды начинается с идентификации и оценки ключевых элементов, формирующих внешнюю и внутреннюю среду организации. Внешняя среда включает в себя факторы, такие как экономические тенденции, регулятивное поле, конкурентная динамика и социокультурные изменения. Внутренняя среда, напротив, включает в себя аспекты, такие как корпоративная культура, структура организации, наличие ресурсов и уровень технологического развития.

После определения этих элементов следующий шаг — выделение критических точек, которые представляют собой наиболее важные и влиятельные факторы, способные оказать значительное воздействие на деятельность и успех организации. Критические точки могут включать, например, изменения в законодательстве, волатильность рынков, технологические инновации, а также ключевые компетенции внутри самой организации.

Внешняя среда современной организации представляет собой совокупность условий и факторов, возникающих вне рамок непосредственной деятельности предприятия, но оказывающих на него существенное влияние. Эти факторы формируют не только текущие, но и потенциальные возможности и угрозы, с которыми предприятие должно считаться в процессе разработки стратегии и принятия решений.

Внешние факторы подразделяются на две основные категории:

1. *Факторы прямого воздействия (микроокружение)* — элементы, которые оказывают непосредственное и конкретное влияние на деятельность предприятия. К ним относятся поставщики

ресурсов, клиенты, конкуренты, трудовые ресурсы, государственные структуры, профсоюзы, а также акционеры (в случае акционерных обществ). Взаимодействие с этими элементами требует постоянного мониторинга и адаптации, поскольку они могут непосредственно влиять на продуктивность, финансовое состояние и репутацию предприятия.

2. *Факторы косвенного воздействия (макросреда)* — факторы, которые не влияют напрямую на повседневную деятельность предприятия, но играют ключевую роль в формировании общей стратегической картины. К ним относятся экономические, социальные, технологические, политические и экологические условия. Их учет позволяет предприятию прогнозировать долгосрочные тенденции и адаптироваться к меняющимся условиям рынка (табл. 1).

Таблица 1

**Характеристика внешней и внутренней
среды современной организации**

Категория	Факторы	Описание
Внешняя среда		
Факторы прямого воздействия (микросреда)	Поставщики, клиенты, конкуренты, трудовые ресурсы, госструктуры, профсоюзы, акционеры	Элементы, оказывающие непосредственное влияние на деятельность предприятия. Требуют постоянного мониторинга и адаптации
Факторы косвенного воздействия (макросреда)	Экономические, социальные, технологические, политические, экологические условия	Факторы, влияющие на формирование общей стратегической картины и требующие прогнозирования долгосрочных тенденций
Характеристики внешней среды	Динамичность, сложность, неопределенность	Влияют на сложность анализа внешней среды и требуют гибкости и адаптации
Внутренняя среда		
Производство	Эффективность процессов, технологий, качество продукции, уровень автоматизации	Оценка производственных мощностей и технологического развития

Категория	Факторы	Описание
Внутренняя среда		
Финансы	Доходность, ликвидность, структура капитала, управление рисками	Анализ финансового состояния организации
Маркетинг	Маркетинговая стратегия, позиционирование, эффективность рекламы, исследование потребительского поведения	Оценка маркетинговых инициатив и их влияние на рынке
Управление персоналом	Кадровая политика, корпоративная культура, мотивация, разработка талантов	Анализ управления человеческими ресурсами
Организационная структура	Структура управления, делегирование полномочий, внутренние коммуникационные каналы, эффективность принятия решений	Исследование внутренних процессов управления и коммуникации

Основными характеристиками внешней среды являются ее динамичность, сложность и неопределенность. Данные факторы делают анализ внешней среды особенно сложным:

1. *Динамичность*. Современное деловое окружение характеризуется высокой степенью изменчивости, что требует от предприятий гибкости и способности к быстрой адаптации.

2. *Сложность*. Многообразие и взаимосвязь факторов внешней среды создают сложную систему, в которой изменения одного элемента могут вызывать цепную реакцию, затрагивающую множество аспектов деятельности предприятия.

3. *Неопределенность*. Прогнозирование влияния внешних факторов осложнено их непредсказуемым характером, что требует от предприятий разработки гибких стратегий и планов на случай непредвиденных ситуаций.

Внутренняя среда современной организации, представляющая собой комплекс технических и организационных условий, формируется в результате управленческих решений и является ключевым фактором, определяющим эффективность функциони-

рования и развития организации. Анализ внутренней среды предприятия направлен на оценку сильных и слабых сторон деятельности организации, что имеет особое значение для максимального использования внешних возможностей и минимизации потенциальных угроз.

К основным элементам внутренней среды организаций относятся:

1. *Производство* — оценивается эффективность производственных процессов, технологий, качества продукции и уровня автоматизации.

2. *Финансы* — анализируется финансовое состояние организации, включая доходность, ликвидность, структуру капитала и управление рисками.

3. *Маркетинг* — включает оценку маркетинговой стратегии, позиционирования на рынке, эффективности рекламы и продвижения, а также исследование потребительского поведения.

4. *Управление персоналом* — основывается на анализе кадровой политики, корпоративной культуры, мотивации сотрудников и разработки талантов.

5. *Организационная структура* — изучается структура управления, делегирование полномочий, внутренние коммуникационные каналы и эффективность принятия решений.

Для всестороннего анализа внутренней и внешней среды предприятия используются различные методы и инструменты:

1. *PEST-анализ* — изучение влияния политических, экономических, социальных и технологических факторов на деятельность организации.

2. *SWOT-анализ* — комплексный подход к выявлению сильных и слабых сторон, возможностей и угроз для предприятия.

3. *ETOM-анализ (Extended TOWS Matrix)* — расширенный анализ, сочетающий элементы *SWOT*-анализа с детальным изучением внешней и внутренней среды.

4. *SNW-анализ (Strategic Network Analysis)* — анализ стратегических сетей и партнерств, оценивающий влияние взаимоотношений с внешними и внутренними партнерами на стратегию и успех предприятия.

Анализ внутренней среды является неотъемлемой частью стратегического управления и планирования, позволяя организациям не только определить свои ключевые конкурентные преимущества, но и выявить потенциальные уязвимости и области для улучшения. Тщательное изучение внутренней среды обеспечивает предприятию необходимую информацию для разработки эффективных стратегий, направленных на устойчивое развитие и конкурентоспособность в динамично меняющемся деловом мире.

1.3. Современный менеджмент и его ключевые проблемы

В современном менеджменте можно выделить значимый этап, ознаменованный эмерджентностью многообразных управленческих задач и появлением новых влияющих факторов. В современной управленческой парадигме от менеджеров требуется не только владение фундаментальными знаниями и навыками, накопленными на протяжении многих веков, но также и способность к аналитическому осмыслению и решению новаторских проблем, с которыми сталкиваются организации в условиях постоянного изменяющегося мира.

Менеджмент, в своей сущности, представляет собой профессионально осуществляемую деятельность, центральным звеном которой является руководство и управление объектом (организацией, проектом, командой и т. д.) с целью достижения определенных стратегических и тактических целей. Основополагающими принципами эффективного менеджмента являются максимальная реализация физического и интеллектуального потенциала сотрудников, а также анализ движущих сил, формирующих поведенческие и профессиональные характеристики человека в рамках организационной структуры.

Учитывая данные аспекты, необходимо подчеркнуть, что для повышения уровня компетентности руководителей, расширения их знаний и улучшения методов управленческой деятельности, крайне важно осознавать и анализировать современные вызовы и проблемы в области менеджмента, включающие в себя не только

адаптацию к меняющимся внешним условиям, но и инновационный подход к решению внутренних организационных задач, способствующих развитию и эффективному функционированию организации в целом.

Классификация актуальных проблем менеджмента на современном этапе его развития может быть систематизирована в рамках пяти основных групп, каждая из которых имеет свои специфические характеристики:

1. *Проблема формирования высококвалифицированного менеджмента.* Группа проблем возникает из-за дефицита специалистов, обладающих реальным управленческим опытом в условиях рыночной экономики. Решение усугубляется тем, что опытные менеджеры часто не находят времени и ресурсов для передачи своих знаний и навыков следующему поколению управленцев. Тем не менее, существует общее признание того, что менеджмент является одновременно наукой и искусством, требующим сочетания теоретических знаний и практических навыков.

2. *Коррупционные аспекты в современной экономике.* В этой группе особое внимание уделяется различиям между менеджерами государственных структур и частных компаний. Например, в западных странах государственные управленцы и чиновники обычно отделены от процессов распределения материальных благ, в то время как в России распространение системы «откатов» при получении государственных заказов привело к формированию особого типа управленцев, получающих «серые бонусы» за организацию определенных экономических решений.

3. *Адаптация к динамично меняющейся внешней среде.* Проблема занимает ключевое место в современном менеджменте. Отличительной чертой современной эры является стремительное развитие внешних условий, влекущее за собой необходимость адаптации управленческих структур и изменения характера задач менеджеров. В эпоху информационных технологий и идей особое значение приобретает способность управлять знаниями и инновациями.

4. *Постоянное развитие и обновление знаний в области менеджмента.* Менеджмент как научная дисциплина находится в

состоянии постоянного развития с ежегодным появлением новых теорий и исследований, которая предъявляет высокие требования к менеджерам всех уровней постоянно обновлять свои знания и навыки, чтобы оставаться на передовой управленческой мысли и практики.

5. *Соотношение менеджмента и менталитета.* Группа проблем отражает взаимосвязь между управленческими практиками и культурным, социальным контекстом. Менталитет как неотъемлемая часть человеческого бытия влияет на принятие управленческих решений и формирование управленческих структур. Управление, таким образом, является не только техническим инструментом, но и выражением культурных и социальных особенностей.

В целом данные проблемы демонстрируют многослойность и сложность современного менеджмента, подчеркивая необходимость комплексного подхода к их решению, включающего как теоретические, так и практические аспекты управления.

Менеджмент можно рассматривать как сложную внутреннюю социально-психологическую программу, интегрированную в человеческое сознание. Эта концепция подчеркивает важность учета ментальных особенностей и культурных нюансов различных стран и регионов при формировании и реализации стратегий плановой и управленческой политики. Понимание менталитета в менеджменте имеет ключевое значение для достижения эффективности и успешности управленческой деятельности на международном уровне.

В современной управленческой практике выделяются различные проблемы, каждая из которых заслуживает особого внимания. В данном анализе акцентируется внимание на пяти ключевых группах проблем:

1. *Проблема подготовки специалистов.* Ключевым моментом является необходимость разработки систем обучения и подготовки специалистов, которые смогут эффективно перенимать и применять практический опыт профессионалов, адаптируя его под современные условия и требования рынка.

2. *Проблема противоправного поведения.* На этом уровне возникает необходимость борьбы с негативными явлениями, такими как коррупция, подкупы и взятки, которые подрывают основы этического и принципиального менеджмента.

3. *Воздействие внешней среды.* Группа проблем связана с анализом и адаптацией к внешним факторам, которые оказывают влияние на управленческие процессы и стратегии, требуя гибкости и стратегического планирования.

4. *Изменения в требованиях и запросах.* Проблема отражает необходимость постоянного мониторинга и адаптации к быстро меняющимся требованиям и ожиданиям в управленческой сфере, что предполагает гибкость, инновационный подход и способность к предвидению трендов.

5. *Соответствие менталитета и менеджмента.* Рассматривается важность согласования менеджмент-практик с культурными и ментальными особенностями региона или страны, что является ключевым для успешной межкультурной коммуникации и эффективного управления.

Таким образом, комплексное осмысление этих проблем и разработка стратегий их преодоления является фундаментальной задачей для современных менеджеров, стремящихся к повышению эффективности и результативности своей деятельности в условиях глобализированного и постоянно изменяющегося мира.

1.4. Проблемы современного менеджмента в российских организациях

В рамках современных тенденций в области менеджмента основное внимание уделяется прогрессивному развитию систем управления и совершенствованию механизмов принятия управленческих решений. Стремления направлены на укрепление экономической базы предприятий, стимулирование предпринимательской инициативы и расширение коммерческой деятельности с целью максимизации прибыльности. В современной экономике становится очевидна необходимость привлечения высококвалифицированных специалистов, обладающих широким спектром

компетенций, готовых к эффективному реагированию на динамично меняющиеся условия рынка.

Профессионализм в управлении в условиях рыночной экономики становится ключевым фактором успеха, позволяющим адаптироваться к изменениям и преодолевать возникающие трудности на различных уровнях управленческой иерархии. Эта задача включает в себя не только формирование управленческого потенциала, но и анализ характера управления трудовыми ресурсами, оценку эффективности действий работников в процессе выполнения трудовых обязанностей, а также реализацию стратегических интересов организаций в достижении поставленных целей. Особое внимание уделяется российским организациям, в которых процесс интеграции современных управленческих практик и традиционных подходов к ведению бизнеса представляет собой уникальный случай для исследования.

Комплексный анализ управленческих стратегий и тактик в условиях российской экономической среды позволяет выявить ключевые аспекты эффективности и перспектив развития предприятий, которые включают в себя изучение внутренних и внешних факторов, влияющих на управленческие решения, а также оценку степени их влияния на общую эффективность и устойчивость бизнеса. В контексте глобализации и постоянно меняющихся рыночных условий роль квалифицированных менеджеров, способных не только адаптироваться, но и активно формировать новые управленческие тренды, становится определяющей для дальнейшего развития и процветания российских предприятий.

Проанализировав многообразие методологий оценки эффективности деятельности организаций, как в российских, так и в международных, уделяя особое внимание алгоритму процесса оценки, который включает в себя определение целей, разработку критериев оценки, структурирование исходных данных, формирование условий для измерения различных аспектов и т. д., можно констатировать, что наиболее всесторонний подход к определению критериев результативности деятельности организации включает в себя следующие ключевые показатели:

1. *Действенность* — критерий оценивает уровень, в котором организация достигает своих заранее определенных целей. Важно отметить, что действенность зависит не только от внутренних процессов организации, но и от внешних факторов, включая рыночные условия и регуляторные рамки.

2. *Экономичность* — показатель отражает соотношение между необходимыми и фактическими затратами ресурсов. Эффективное управление ресурсами может значительно увеличить экономичность, при этом сохраняя или даже улучшая качество продукции или услуг.

3. *Качество* — ключевым аспектом является соответствие продукции или услуг установленным стандартам и ожиданиям потребителей. Качество становится особенно критичным в сферах, где оно напрямую влияет на безопасность и благополучие клиентов.

4. *Прибыльность* — показатель измеряет соотношение между доходами и общими затратами организации. Прибыльность не только является ключевым фактором для инвесторов, но и обеспечивает организации ресурсы для дальнейшего развития и инноваций.

5. *Продуктивность* — оценка включает анализ соотношения объема продукции или услуг за определенный период (в натуральных, стоимостных и других показателях) к затратам ресурсов, необходимых для этого объема продукции. Продуктивность тесно связана с оптимизацией процессов и эффективностью использования ресурсов.

6. *Качество трудовой жизни* — важность этого аспекта усиливается в современном мире, где удовлетворенность и благополучие сотрудников напрямую влияют на продуктивность и инновационную активность организации.

7. *Инновации* — внедрение новшеств и постоянное обновление в различных сферах деятельности организации является ключевым фактором долгосрочного успеха и устойчивого развития.

Таким образом, комплексный подход к оценке эффективности деятельности организации, включающий эти показатели, позволяет не только адекватно оценивать текущее состояние, но и

определять стратегические направления для улучшения и развития.

Слабые стороны менеджмента в современных российских организациях представляют собой особую проблему, требующую всестороннего анализа и решения. Следует выделить несколько основных аспектов, характеризующих текущее состояние управленческой практики в России:

1. *Отсутствие независимой оценки деятельности российских менеджеров* — один из ключевых факторов, затрудняющих объективный анализ и улучшение менеджерских компетенций. Отсутствие внешнего взгляда и оценки способствует формированию замкнутой системы управления, не способствующей развитию и совершенствованию управленческих навыков.

2. *Низкая компетентность менеджеров и отсутствие у них необходимых личностных качеств*. Проблема оказывает существенное влияние на эффективность руководства и принятие решений. Компетентность включает в себя не только профессиональные знания, но и личностные качества, такие как лидерство, эмпатия и способность к критическому мышлению.

3. *Неспособность применить зарубежную практику с учётом российского менталитета*. Адаптация международных управленческих подходов требует оценки культурных и социальных особенностей России. Прямое копирование зарубежных моделей без учета местных условий часто ведет к неэффективности и отторжению со стороны персонала.

4. *Неумение рационально использовать ресурсы*. Эффективное управление ресурсами — финансовыми, техническими, человеческими, информационными — является краеугольным камнем успешного менеджмента. В российских организациях наблюдается проблема оптимизации использования доступных ресурсов, что сказывается на общей эффективности и производительности.

5. *Слабо развитый маркетинг*. В условиях растущей конкуренции и изменяющихся потребительских предпочтений важность маркетинга для развития бизнеса нельзя недооценивать.

Отсутствие эффективной маркетинговой стратегии ведет к упущенным возможностям и снижению конкурентоспособности на рынке.

6. *Слабая внутренняя мотивация.* Мотивация персонала — это ключевой элемент для достижения высоких результатов. В современных российских организациях часто отсутствует система стимулирования и мотивации сотрудников, что приводит к снижению производительности и неэффективности работы.

7. *Отсутствие основы для профессиональной автономии.* Недостаточная самостоятельность и автономия менеджеров в принятии решений приводит к замедлению процессов и ухудшению качества управления. Важно создать условия, при которых менеджеры могут проявлять инициативу и самостоятельность.

8. *Краткосрочная ориентация на прибыль.* Фокус на краткосрочной прибыли, зачастую в ущерб долгосрочному развитию, является значительной проблемой. Такой подход может нанести ущерб не только организации, но и её работникам, а также обществу в целом.

Таким образом, основываясь на анализе слабых сторон современного менеджмента в России, предлагается рассмотреть следующие меры для его улучшения:

1. *Оптимизация организационной структуры.* Необходимо провести пересмотр организационной структуры с целью оптимизации управленческих процессов, включая строгое определение полномочий и ответственности на каждом уровне руководства. Чёткая формулировка корпоративных целей способствует повышению эффективности реализации стратегических задач компании.

2. *Стратегическое планирование на основе маркетинговых исследований.* Развитие стратегического видения должно базироваться на данных маркетинговых исследований, что позволит адаптироваться к меняющимся условиям рынка и выявить потенциальные направления роста.

3. *Формирование прочной организационной культуры.* Создание культуры, основанной на взаимном уважении, открытости и инновациях, является ключевым фактором в построении благо-

приятного социально-психологического климата, который влияет на мотивацию сотрудников и их вовлеченность в процесс достижения общих целей.

4. *Улучшение внутренних коммуникаций.* Эффективность внутрикорпоративных коммуникаций можно усилить за счет интеграции современных информационных систем и развития горизонтальных и вертикальных коммуникационных каналов, обеспечивая более быстрое и точное распространение информации внутри организации.

5. *Применение современных методик управления.* Использование инновационных методов планирования, таких как интеллект-карты, и управленческих процедур значительно улучшает качество принятия решений. Важно также рассмотреть внедрение эффективных систем стимулирования для повышения производительности труда.

6. *Непрерывное образование и развитие персонала.* Регулярное повышение квалификации, ротация кадров и стимулирование творчества и инициативы сотрудников способствует созданию инновационной и динамичной рабочей среды.

7. *Оптимизация подбора персонала.* Применение психологических и профессиональных тестов при подборе персонала позволяет снизить текучесть кадров и обеспечить наилучшее соответствие сотрудников занимаемым позициям.

8. *Инновационная рационализация ресурсов.* Внедрение инноваций в процессы управления ресурсами и производства способствует повышению эффективности и качества выпускаемой продукции или предоставляемых услуг.

9. *Фокус на рост и развитие организации.* Важно постоянно акцентировать внимание на стратегиях, направленных на рост и развитие компании, что является ключом к долгосрочному успеху в изменчивых рыночных условиях.

10. *Периодический мониторинг динамических показателей.* Зафиксированная периодичность определения динамических показателей позволяет более точно оценивать эффективность внедряемых изменений и оперативно корректировать стратегию развития.

Современные экономические и управленческие реформы, а также процессы инноваций в менеджменте набирают особую актуальность, охватывая широкий спектр сфер деятельности. Эти изменения затрагивают организацию и подбор персонала, усовершенствование процессов производства и ресурсоснабжения, а также внедрение новых технических и конструктивных решений. Улучшение технологий, стоящее в авангарде инновационных процессов, играет ключевую роль в модернизации управленческих методов и решений.

В этой связи тенденции и закономерности развития инноваций в менеджменте обусловлены необходимостью адаптации к основным факторам и условиям, которые определяют успешность реализации процессов современного управления. Важно отметить, что современные менеджеры должны обладать умением генерировать инновационные идеи, эффективно мобилизовывать персонал для адекватного реагирования на современные вызовы, организовывать процесс управления и постоянно заниматься развитием организации. Таким образом, компетенции будущих менеджеров должны быть направлены на сокращение разрыва между организационными и экономическими аспектами науки и практики управления.

Исследования показывают, что эффективное применение инноваций в менеджменте напрямую влияет на конкурентоспособность организации на рынке. Привлечение квалифицированного персонала, способного к быстрому обучению и адаптации к меняющимся условиям, становится одним из ключевых факторов успеха. Помимо этого, акцент на инновационные технологии и методы управления способствует повышению эффективности ресурсоснабжения и производственных процессов, что, в свою очередь, приводит к улучшению качества продукции и услуг.

Следует подчеркнуть, что процесс инноваций в менеджменте является не только ответом на вызовы современности, но и предпосылкой для долгосрочного устойчивого развития организаций в условиях постоянно меняющейся экономической среды, которая требует от менеджеров не только знаний в области управления, но и способности к прогнозированию будущих тенденций,

чтобы эффективно адаптировать и развивать организацию в соответствии с меняющимися условиями.

1.5. Международный менеджмент в условиях глобализации

Рассматривая эволюцию менеджмента начиная с его зарождения в конце XIX в., следует отметить значительные метаморфозы, произошедшие в данной области. Менеджмент, как фундаментальный инструмент управления компанией, прошел путь от примитивных форм организации труда до сложных и многофункциональных систем управления в современном мире.

В начале развития основным акцентом менеджмента было стремление к эффективности и сохранению устойчивости предприятий. Однако с развитием глобальных рынков и усилением конкуренции задачи менеджмента расширились. В настоящее время ключевым аспектом является адаптация к динамично изменяющейся внешней среде и постоянное развитие компаний, причем последнее выдвигается как определяющий фактор их выживания и процветания.

Данный процесс не обошел стороной и отечественные предприятия. Российский менеджмент, интегрируя зарубежный опыт, сталкивается с необходимостью учета национальной специфики и самобытности, которое особенно важно в контексте синтеза международных практик и местных традиций управления.

В настоящий момент перед российским менеджментом стоят задачи модернизации и интеграции, включая не только внедрение передовых технологий и методов управления, но и переосмысление традиционных подходов к организации бизнеса. Ключевым элементом является повышение конкурентоспособности на основе совершенствования технологического уровня и качества производимой продукции. Поэтому создание и развитие транснациональных корпораций становится одним из основных направлений эволюции менеджмента, обусловленного глобализацией экономических процессов.

Историческое развитие менеджмента и его текущее состояние в условиях глобализации демонстрируют взаимосвязь между

традиционными управленческими практиками и новыми экономическими реалиями. Поэтому российский менеджмент сталкивается с необходимостью адаптации и инноваций, что является ключом к успеху в динамично меняющемся мире.

В рамках текущего этапа развития международного бизнеса ключевым аспектом является понимание специфики менеджмента, что подразумевает анализ и сопоставление его с национальной моделью управления. Основными характеристиками международного менеджмента являются:

1. *Комплексный анализ внешней и внутренней среды.* В международном бизнесе решающее значение имеет всесторонний анализ как внешней среды — законодательства, экономической стабильности, культурных и социальных факторов различных стран, так и внутренней среды организации, включая национально-культурные особенности работников и их ценностные ориентиры.

2. *Кросс-культурное взаимодействие и коммуникация.* Существенное влияние на эффективность международного управления оказывают языковые барьеры и различия в стилях коммуникации. Важно учитывать, что управленческие решения, принятые в одной культуре, могут быть восприняты совершенно иначе в другой. Стратегическое планирование остается областью, требующей единообразного подхода в любой культуре.

3. *Групповая динамика и лидерство.* В международном контексте наблюдаются значительные различия в восприятии роли групп и лидерства, что коррелирует с культурными измерениями. В некоторых культурах предпочтение отдается демократическому стилю управления, в то время как в других преобладает тоталитарный подход.

4. *Учет традиций и национальных особенностей.* На примере многих успешных международных компаний видно, что уважение к местным традициям и ценностям является ключевым фактором успеха на глобальном рынке.

5. *Управление изменениями.* В международном бизнесе управление изменениями носит многоаспектный характер, включая адаптацию к национальным особенностям и культуре, что является основой прогресса и инноваций.

6. *Оценка и управление эффективностью.* Культурные различия играют важную роль в оценке и управлении эффективностью деятельности сотрудников, поскольку показатели успеха и критерии оценки могут значительно различаться в разных странах.

Международный менеджмент представляет собой сложное переплетение многочисленных факторов, включающих в себя кросс-культурные аспекты, стратегическое планирование, лидерство и управление изменениями. Понимание этих аспектов и их применение в международной практике является ключом к успешному управлению.

В рамках современного международного менеджмента следует подчеркнуть ключевые проблемы, требующие всестороннего осмысления:

1. *Кросс-культурные измерения в менеджменте.* Основная проблема, которую стоит выделить, — это сложность взаимодействия в мультикультурной среде, обусловленная отсутствием знаний о культурных особенностях страны-партнера и языковым барьером. Акцентируя внимание на такие параметры деловой культуры, как индивидуализм против коллективизма, дистанция власти, гендерные аспекты и толерантность к неопределенности, можно отметить, что дополнительные исследования ввели в оборот понятие «восточного фактора», расширяющего понимание культурных различий. Решение проблемы языкового барьера, в первую очередь, заключается в изучении английского языка, который функционирует как универсальный язык для международных деловых взаимодействий.

2. *Глобальные и локальные аспекты в деятельности международных фирм.* Проблема баланса между глобализацией и локализацией бизнес-процессов в международной компании остается актуальной. Она включает в себя стратегическое планирование и развитие отношений с государственными структурами, региональными и муниципальными органами власти страны присутствия.

3. *Восприятие национальной культурой инноваций и прогресса.* Анализ национальной культуры на предмет ее восприимчивости к нововведениям и технологическому прогрессу важен

для оценки потенциала рынка. Исследования в таких сферах, как экономическое развитие, уровень образования, техническое оснащение, инфраструктура и урбанизация, позволяют сформировать комплексное представление о стабильности рынка труда, его адаптивности и производительности, а также отношении к научным достижениям и деловым инновациям.

4. *Интернационализация и глобализация бизнеса.* Проблема интернационализации бизнеса является одной из самых масштабных и фундаментальных. В эпоху быстро развивающейся глобализации, затрагивающей главные мировые корпорации, этот процесс становится неизбежным, подчёркивая его значимость для современной экономики.

Таким образом, чтобы разработать эффективные управленческие стратегии в рамках международного бизнеса, необходимо провести всесторонний анализ этих проблем, который должен сочетать в себе как количественные, так и качественные методы исследования.

В современной экономической науке понятие «*интернационализация*» обретает все более глубокое значение, раскрываясь через призму развития мирового хозяйственного порядка и глобализации. Данный термин, зародившийся задолго до кардинальных глобальных экономических и культурных трансформаций, на сегодняшний день охватывает комплексное взаимодействие международного разделения труда и экономических связей.

Глобализация, в свою очередь, представляет собой многогранный процесс, в основе которого лежит постепенное размывание культурных, экономических и политических границ между государствами. Это проявляется в усиленных миграционных потоках, проникновении и интеграции различных культур, а также в экономических взаимоотношениях, охватывающих как торговлю, так и сферу услуг, включая образовательную.

Особое внимание заслуживает экономическое измерение глобализации. Интенсивная международная торговля, мобильность услуг и капитала, а также развитие экономики, основанной на знаниях, выступают ключевыми драйверами экономической глобализации. В рамках данного процесса экономика знаний при-

обретает статус основного источника создания богатства и инноваций.

Тем не менее, данный процесс имеет свои сложности и противоречия. С одной стороны, глобализация способствует углублению специализации, формированию новых конкурентных сфер, ожесточенной борьбе на рынках, стимулирует разработку и распространение новых технологий, играя значительную роль в решении глобальных проблем, таких как изменение климата, мировая бедность и распространение болезней.

С другой стороны, глобализация порождает неравномерность и неустойчивость в развитии как национальных, так и мировых экономик, усиливает напряженность в международных отношениях, что становится серьезным барьером для устойчивого развития. Ограничение роли государства в макроэкономическом регулировании и изменение его инструментов воздействия на внутренние и внешние связи, а также распространение отрицательных внешних эффектов в производстве и потреблении ставят под вопрос эффективность традиционных методов экономической политики.

Поэтому анализ процесса глобализации и его влияния на мировую экономику требует комплексного подхода, учитывающего как позитивные, так и негативные последствия, а также необходимость адаптации национальных экономических систем к меняющимся глобальным условиям.

Задания и упражнения

Задание 1. *«Анализ и сравнение инновационных практик в современных организациях».*

Цель задания: исследовать и сравнить инновационные практики в организациях, оценить их влияние на конкурентоспособность.

Этапы выполнения задания:

1. Выберите три организации (можно выбрать известные компании из разных отраслей) и проведите исследование их инновационных практик.

2. Опишите, какие инновации и изменения были внедрены в каждой из организаций (используйте материал параграфа 1.1 для оценки).

3. Сравните инновационные подходы и их влияние на экономический рост и развитие каждой организации.

4. Составьте таблицу, в которой отразите основные результаты вашего исследования (табл. 2).

Таблица 2

**Сравнение инновационных практик и их влияния
на конкурентоспособность современных организаций**

Название организации	Описание инновационных практик	Влияние на конкурентоспособность
Организация 1		
Организация 2		
Организация 3		

5. Сформулировать выводы о влиянии этих практик на конкурентоспособность каждой из них.

Задание 2. «Анализ внешней и внутренней среды организации: *SWOT*-анализ и *PEST*-анализ».

Цель задания: провести анализ среды современной организации с использованием инструментов *SWOT*-анализа и *PEST*-анализа, выявить ключевые факторы внешней и внутренней среды и оценить их влияние на стратегические решения организации.

Этапы выполнения задания:

1. Выберите организацию для анализа.

2. **Сбор информации:**

Проведите анализ внешней среды с использованием *PEST*-анализа. Определите политические, экономические, социальные и технологические факторы, которые могут влиять на организацию. Запишите результаты в таблицу 3.

Таблица 3

***PEST*-анализ [название организации]**

Фактор	Влияние (положительное/отрицательное)	Важность (низкая/средняя/высокая)
Политические факторы		
Экономические факторы		

Фактор	Влияние (положительное/отрицательное)	Важность (низкая/средняя/высокая)
Социальные факторы		
Технологические факторы		

Проведите анализ внутренней среды с использованием *SWOT*-анализа. Определите сильные и слабые стороны организации, а также возможности и угрозы. Запишите результаты в таблицу 4.

Таблица 4

***SWOT*-анализ [название организации]**

Показатель	Сильные стороны	Слабые стороны
Внутренняя среда		
Сильная сторона 1		
Сильная сторона 2		
...		
Внешняя среда		
Возможность 1		
Возможность 2		
Угроза 1		
Угроза 2		

3. Анализ результатов:

- оцените влияние выявленных факторов на организацию, опишите их важность;
- определите стратегические рекомендации на основе результатов анализа.

4. Формулирование выводов:

- суммируйте ключевые выводы из проведенного анализа среды организации.

5. Подготовка отчета:

- создайте отчет, включая таблицы и текстовое описание анализа, выводов и рекомендаций;

– подготовьте презентацию результатов анализа с использованием графических материалов.

Задание 3. «Анализ современных вызовов менеджмента и разработка стратегий решения».

Цель задания: исследовать и проанализировать пять ключевых проблем менеджмента, описанных в параграфе 1.3, и разработать стратегии для их решения.

Этапы выполнения задания:

1. Выберите одну из пяти ключевых проблем менеджмента, которая будет вашей темой для анализа и разработки стратегий.

2. Проведите исследование выбранной темы, используя как предоставленные материалы, так и дополнительные источники информации. Оцените важность и актуальность этой проблемы в современном менеджменте.

3. Разработайте не менее трех стратегий или подходов для решения выбранной проблемы. Стратегии должны быть основаны на теоретических и практических знаниях об управлении.

4. Создайте таблицу для отражения результатов вашего анализа и разработанных стратегий (табл. 5).

Таблица 5

Анализ проблем менеджмента и стратегии их решения

Тема/проблема	Анализ	Стратегия 1	Стратегия 2	Стратегия 3
Проблема 1				
Проблема 2				
Проблема 3				
Проблема 4				
Проблема 5				

5. Напишите заключение, в котором объедините анализ и предложенные стратегии. Укажите, по вашему мнению, наиболее эффективную стратегию.

6. Подготовьте презентацию или рассказ для обсуждения в группе, используя таблицу результатов и графику для наглядной демонстрации работы.

Задание 4. *«Анализ и улучшение управленческой эффективности в российской организации».*

Цель задания: провести анализ управленческой эффективности в выбранной российской организации и разработать план мероприятий для улучшения управления.

Этапы выполнения задания:

1. Выберите российскую организацию для проведения анализа её управленческой эффективности.

2. Составьте обзор текущего состояния управления в выбранной организации, учитывая основные аспекты, такие как компетентность менеджеров, мотивация персонала, использование ресурсов и др.

3. Проанализируйте сильные и слабые стороны управления в выбранной организации на основе собранной информации.

4. Разработайте план мероприятий по улучшению управленческой эффективности в данной организации. План должен включать в себя конкретные рекомендации и действия для устранения выявленных проблем и улучшения сильных сторон.

5. Сформулируйте ожидаемые результаты и показатели, которые будут использоваться для оценки успешности внедрения вашего плана.

6. Напишите отчет, включающий в себя анализ текущего состояния, план мероприятий и критерии оценки. В отчете также укажите, какие принципы и методики управления использовались при разработке плана улучшений.

Задание 5. *«Анализ кросс-культурных аспектов в международном менеджменте».*

Цель задания:

– исследовать кросс-культурные аспекты в международном менеджменте;

– разработать схему, отражающую основные культурные различия;

– предложить стратегии управления, учитывая культурные особенности.

Этапы выполнения задания:

1. Проанализируйте материал и информацию, предоставленные в учебном пособии, касающиеся культурных аспектов в международном менеджменте.

2. Создайте схему, которая визуально отражает основные культурные различия, учитывая следующие параметры:

- индивидуализм против коллективизма;
- дистанция власти;
- гендерные аспекты;
- толерантность к неопределенности;
- восточный и другие релевантные факторы.

3. На основе схемы культурных различий разработайте стратегии управления, которые помогут компаниям успешно оперировать в мультикультурной среде. Схема должна включать следующие аспекты:

- как адаптировать коммуникацию и лидерство к культурным особенностям;
- как учитывать культурные аспекты при принятии управленческих решений;
- как обеспечить эффективное межкультурное взаимодействие.

4. Составьте отчет, включающий схему культурных различий и описание стратегий управления. Объясните, какие принципы были использованы при разработке стратегий.

Контрольные вопросы

1. Какие факторы считаются ключевыми для инновационного развития современных организаций?

2. Какие основные направления развития организационных структур вы знаете?

3. Почему важна адаптация организаций к международным рынкам, и какие стратегии могут быть использованы для глобализации деятельности?

4. Какие преимущества может предоставить комплексный подход к развитию организации, включая направления развития, в современной экономической среде?

5. Какие характеристики внешней среды современных организаций делают процесс анализа этой среды сложным?

6. Какие функции выполняет анализ организационной среды в стратегическом управлении, и какие элементы включаются в анализ внутренней среды организации?

7. Какие методы и инструменты используются для анализа внутренней и внешней среды организации?
8. Почему важно проводить анализ внутренней и внешней среды организации?
9. Назовите основополагающие принципы эффективного менеджмента.
10. Какие ключевые группы проблем менеджмента вы знаете?
11. Какое значение придается менталитету и культурным особенностям в контексте менеджмента в международном масштабе?
12. Какие факторы требуют адаптации и инноваций в управленческой деятельности?
13. Какие основные аспекты характеризуют текущее состояние управленческой практики в современных российских организациях?
14. Почему ключевые показатели эффективности деятельности организации важны для успешного управления?
15. Какие проблемы могут возникать в организациях из-за недостаточной внутренней мотивации персонала, и какие последствия это может иметь?
16. Почему адаптация международных управленческих подходов к российским условиям требует понимания культурных и социальных особенностей России, и какие ошибки могут возникнуть при прямом копировании зарубежных моделей?
17. Какие ключевые аспекты международного менеджмента были рассмотрены, и почему их понимание считается важным для успешного управления?
18. Какие основные проблемы связаны с кросс-культурными аспектами в менеджменте международных компаний?
19. Какие аспекты глобализации влияют на мировую экономику?
20. Какие факторы могут способствовать адаптации национальных компаний к глобальным условиям?

Тестовые задания

1. *Что является ключевым драйвером экономического роста и развития в современной экономической сфере?*

- Интеграция информационных технологий;
- увеличение производственных мощностей;
- инновационный процесс;
- уровень потребительского спроса;
- повышение ставки по кредитам.

2. *Какие из перечисленных направлений развития организации связаны с управлением рисками и стратегическим планированием?*

- Маркетинговые и брендинговые стратегии;
- социально-экономическое направление;
- экологические нововведения;
- технико-технологическое направление;
- стратегическое планирование и управление рисками.

3. *Какое направление развития организации включает в себя изменения в организации труда и социальных взаимодействиях внутри предприятия?*

- Международное расширение и глобализация;
- социально-экономическое направление;
- организационное направление;
- информационные и цифровые технологии;
- экологические нововведения.

4. *Какое из следующих направлений развития организации связано с внедрением новых продуктов и технологий для повышения эффективности производства?*

- Маркетинговые и брендинговые стратегии;
- технико-технологическое направление;
- информационные и цифровые технологии;
- стратегическое планирование и управление рисками;
- организационное направление.

5. *Что является одной из основных характеристик внешней среды организации?*

- Структура организации;
- корпоративная культура;
- динамичность;
- сложность;
- финансовое состояние.

6. *Какие функции выполняет анализ организационной среды?*

- Стратегическое планирование, формирование политики организации, управление персоналом;
- оценка клиентской удовлетворенности, мониторинг конкурентов, финансовый анализ;
- маркетинговое исследование, анализ производственных процессов, технологическое развитие;
- планирование бюджета, разработка рекламных кампаний, оценка репутации;
- определение целей и стратегий, финансовое планирование, контроль качества продукции.

7. *Какие факторы входят в макроокружение организации?*

- Поставщики и клиенты;
- экономические, социальные, технологические, политические и экологические условия;
- трудовые ресурсы и профсоюзы;
- финансовое состояние и риск;
- конкуренты и государственные структуры.

8. *Какой метод анализа внутренней среды организации позволяет выявить сильные и слабые стороны ее деятельности?*

- *PEST*-анализ;
- *SWOT*-анализ;
- *ETOM*-анализ;
- *SNW*-анализ;
- десятибалльная шкала оценки.

9. *Что представляет собой менеджмент в современной управленческой парадигме?*

- Только теоретические знания;
- только практические навыки;
- только аналитическое осмысление;
- только умение решать инновационные проблемы;
- комбинация фундаментальных знаний и способности к аналитическому осмыслению и решению новаторских проблем.

10. *Какая из следующих групп проблем менеджмента описывает взаимосвязь между управленческими практиками и культурным, социальным контекстом?*

- Проблема подготовки специалистов;
- проблема противоправного поведения;
- воздействие внешней среды;
- изменения в требованиях и запросах;
- соотношение менеджмента и менталитета.

11. *Какие аспекты современного менеджмента требуют постоянного мониторинга и адаптации к быстро меняющимся требованиям и ожиданиям?*

- Проблема подготовки специалистов;
- проблема противоправного поведения;
- воздействие внешней среды;
- изменения в требованиях и запросах;
- соотношение менеджмента и менталитета.

12. *Какой из следующих факторов оказывает влияние на управленческие процессы и стратегии, требуя гибкости и стратегического планирования?*

- Проблема подготовки специалистов;
- проблема противоправного поведения;
- воздействие внешней среды;
- изменения в требованиях и запросах;
- соотношение менеджмента и менталитета.

13. *Какой из перечисленных аспектов **не** характеризует текущее состояние управленческой практики в России?*

- Отсутствие независимой оценки деятельности российских менеджеров;
- низкая компетентность менеджеров и отсутствие у них необходимых личностных качеств;
- слабая развитость маркетинга;
- отсутствие основы для профессиональной автономии;
- высокая внутренняя мотивация сотрудников.

14. *Какой из следующих показателей **не** является ключевым критерием результативности деятельности организации?*

- Действенность;
- экономичность;
- качество;
- продуктивность;
- цвет стен в офисе.

15. *Какие факторы могут оказывать влияние на действенность организации?*

- Только внутренние процессы организации;
- только внешние рыночные условия;
- и внутренние процессы организации, и внешние факторы, включая рыночные условия и регуляторные рамки;
- только действия работников в процессе выполнения трудовых обязанностей;
- только стратегические интересы организации.

16. *Какой из следующих аспектов **не** является слабой стороной менеджмента в современных российских организациях?*

- Низкая компетентность менеджеров;
- слабая внутренняя мотивация;
- способность к адаптации международных управленческих подходов;
- неумение рационально использовать ресурсы;
- краткосрочная ориентация на прибыль.

17. Какой из следующих аспектов **не** является ключевым в международном менеджменте?

- Кросс-культурные аспекты;
- стратегическое планирование;
- лидерство;
- маркетинг;
- управление изменениями.

18. Что является основной проблемой в мультикультурной среде международного бизнеса?

- Финансовые трудности;
- гендерные аспекты;
- отсутствие профессионализма сотрудников;
- культурные различия;
- бюрократия.

19. Какой аспект в международном менеджменте относится к балансу между глобализацией и локализацией бизнес-процессов?

- Коммуникация;
- инновации;
- групповая динамика;
- глобальные и локальные аспекты;
- управление изменениями.

20. Что означает термин «глобализация»?

- Стремление к увеличению национальных барьеров;
- процесс размывания культурных, экономических и политических границ между государствами;
- всеобщее сокращение международной торговли;
- ограничение движения товаров и услуг через границы;
- сосредоточение бизнеса и производства исключительно на внутреннем рынке.

Темы рефератов

1. Инновационное развитие современных организаций.
2. Трансформация организационных структур в современном корпоративном мире.

3. Роль маркетинговых и брендинговых стратегий в развитии организаций.
4. Влияние информационных и цифровых технологий на бизнес-процессы и эффективность управления.
5. Роль анализа среды в стратегическом управлении организацией.
6. Характеристики внешней среды и их воздействие на бизнес-решения.
7. Анализ внутренней среды организации и ее влияние на эффективность и развитие.
8. Методы и инструменты анализа внутренней и внешней среды для стратегического управления.
9. Современные вызовы менеджмента и их решения.
10. Роль менталитета в управлении и международном бизнесе.
11. Инновации и управление знаниями в современном менеджменте.
12. Обучение и развитие менеджеров в быстро меняющемся бизнес-окружении.
13. Управление и эффективность в современных российских организациях: анализ слабых сторон.
14. Ключевые показатели эффективности деятельности организации: анализ и применение.
15. Профессионализм менеджеров как фактор успеха в современной экономике.
16. Инновации и устойчивое развитие в современном менеджменте.
17. Эволюция менеджмента и глобализация.
18. Кросс-культурные аспекты в международном менеджменте.
19. Глобализация и экономика знаний.
20. Баланс между глобализацией и локализацией в международных компаниях.

2. ЭФФЕКТИВНОСТЬ И ИННОВАЦИОННАЯ ДИАГНОСТИКА В УПРАВЛЕНИИ

2.1. Эффективность управления современной организацией, переход к интенсивному развитию

В рамках анализа организационной деятельности ключевым аспектом является понятие эффективности, охватывающее как результативность использования ресурсов, так и экономическую отдачу от затраченных средств. В литературе принято разграничивать *экономическую* и *социальную* эффективность, при этом последняя имеет особую значимость в контексте современного управления.

Социальная эффективность, в частности, отражает меру, в которой результаты деятельности соответствуют социальным ожиданиям коллектива и общества в целом. Она включает в себя несколько ключевых показателей:

1. *Уровень жизни населения* — охватывает такие аспекты, как повышение зарплат, реальных доходов работников, доступность жилья, качество медицинских услуг и образовательных возможностей.

2. *Использование свободного времени* — анализ масштабов и эффективности распределения.

3. *Качество трудовой деятельности* оценивается через такие параметры, как условия труда, степень монотонности, доля тяжелого и травмоопасного труда.

4. *Экологическая обстановка* — влияние деятельности организации на состояние окружающей среды как на местном, так и на региональном и федеральном уровнях.

Важно отметить, что достижение высокой социальной эффективности напрямую связано с увеличением экономической эффективности. В то же время, решение экономических задач без

достижения социальных целей остается неполным и не обеспечивает устойчивого развития современной организации, что подчеркивает взаимосвязь и взаимозависимость экономических и социальных аспектов в современном управленческом контексте.

Экономическая эффективность, как правило, определяется через анализ соотношения между достигнутыми результатами и затраченными ресурсами. Другими словами, она отражает степень, в которой производственные ресурсы (труд, материалы, финансы) преобразуются в конечный продукт или услугу. При оценке экономической эффективности главным критерием является *относительная мера* — степень, в которой каждый затраченный ресурс способствует общему объему производства.

С точки зрения повышения экономической эффективности основной задачей является оптимизация использования доступных ресурсов для максимизации прибыли при минимальных затратах. Уменьшение затрат на единицу продукции при сохранении или увеличении общего объема доступных ресурсов является центральным аспектом повышения эффективности. На уровне отдельного предприятия критерием эффективности часто выступает максимизация прибыли на единицу затрат, тогда как на уровне всей экономики ключевым показателем может служить увеличение ВВП на единицу потребляемых ресурсов.

Таким образом, экономическая эффективность находится в центре управленческого анализа, поскольку напрямую связана с оптимальным распределением и использованием ресурсов, что в свою очередь влияет на общую производительность и конкурентоспособность предприятий и экономики в целом.

Современная экономическая реальность, озаглавленная усиленной конкуренцией и нестабильностью рыночных условий, наглядно демонстрирует необходимость повышения эффективности управления современными организациями. Основопологающей предпосылкой данного требования является проблема ограниченности ресурсов, охватывающая трудовые, материальные, природные и финансовые аспекты. Данная проблема, в свою очередь, кроется в дисбалансе между интенсивно растущими частными и общественными потребностями и ограниченными возможностями

ресурсного воспроизводства, особенно в отношении естественно возобновляемых ресурсов, включая рабочую силу.

Согласно исследованиям в области экономического развития, ограниченность трудовых ресурсов связана не только с умеренными темпами прироста населения в сравнении с экономическим ростом, но также и с перераспределением трудоспособного населения в образовательную сферу, военные структуры, а также за счет увеличения доли работающих в социальной сфере. Кроме того, наличные запасы природных ресурсов, включая землю и полезные ископаемые, испытывают свои пределы, а масштабы и темпы роста капитальных вложений ограничены из-за необходимости расширения потребительского фонда.

Поэтому проблема растущей ограниченности ресурсов приводит к сокращению возможностей для расширения производственно-хозяйственной деятельности, опирающейся на экстенсивные факторы: привлечение дополнительных трудовых и природных ресурсов, а также расширение производства за счет увеличения объемов капитального строительства. Следовательно, актуализируется необходимость переориентации на интенсивные факторы экономического развития, включая инновации, повышение квалификации рабочей силы и оптимизацию производственных процессов.

В современной экономической парадигме преобладающую значимость приобретают не столько количественные показатели, сколько качественные аспекты экономического развития, которое проявляется в переориентации на повышение эффективности, включая в себя увеличение прибыльности продукции и активов организации, оптимизацию производительности труда, экономное и рациональное использование ресурсов, в том числе основных фондов и природных богатств. Особое внимание уделяется активизации инновационно-инвестиционных процессов и повышению конкурентоспособности национальной продукции на мировом рынке.

Следует отметить, что усиление экономической эффективности в деятельности современных организаций оказывает много-

аспектное и интегрированное воздействие на экономические процессы, не только способствуя повышению доходности организаций, но и обеспечивая их устойчивое экономическое развитие. Таким образом, рассматриваемая тенденция становится одним из ключевых факторов, определяющих динамику экономического роста в условиях глобализации и постоянно меняющихся рыночных условий.

Основой для количественного анализа экономической эффективности являются как *абсолютные*, так и *относительные* показатели. Стоит отметить, что *абсолютные показатели* принимают форму либо стоимостных, либо натуральных величин. В контексте товарно-денежных отношений, характерных для рыночной экономики, особая роль отводится стоимостным показателям, так как они отображают уровень достижений организации за установленный временной интервал, включая, но не ограничиваясь, следующими параметрами: объем оборота, валовую и частичную выручку, валовую и частичную прибыль, размер выплачиваемых дивидендов, уровень производственных и реализационных издержек, величину основных и оборотных средств производства, уставный капитал, объем задолженности и прочее.

Что касается *относительных* показателей, то они определяются через соотношения абсолютных показателей, что позволяет анализировать пропорции одного показателя в другом или их взаимодействие. Оценка этих показателей предполагает сравнительный анализ с плановыми значениями, средними показателями предшествующего периода, данными прошлых отчетных периодов, среднеотраслевыми характеристиками, а также показателями конкурентов. Среди относительных показателей выделяют, например, прибыль на единицу стоимости основных средств, уровень издержек и уставного капитала, производительность труда, фондовооруженность и другие.

Важно подчеркнуть, что интеграция данных абсолютных и относительных показателей в анализ экономической эффективности является ключевым аспектом для обеспечения объективного и всестороннего понимания экономической динамики и

управленческой эффективности организации, которая представляет собой комплексный подход, позволяющий оценить не только текущее состояние, но и тенденции развития, а также определить стратегические направления для повышения конкурентоспособности и достижения устойчивого роста.

Ключевым моментом анализа экономической эффективности деятельности является оценка соотношения между достигнутыми результатами и затраченными на их достижение ресурсами. Такое сравнение позволяет определить степень рациональности использования ресурсов в процессе деятельности. Под *экономической эффективностью* подразумевается отношение результата (или эффекта), полученного от деятельности, к объему ресурсов, авансированных для достижения этого результата, или к совокупности текущих затрат.

Следует различать две основные концепции оценки эффективности: *ресурсную* и *затратную*. Ресурсная эффективность фокусируется на соотношении достигнутых результатов с затраченными на их получение ресурсами, тогда как затратная эффективность оценивает результаты в контексте связанных с ними текущих затрат.

Для количественной оценки экономической эффективности применяется следующая формула:

$$E = \frac{R}{C},$$

где E — сводный показатель эффективности; R — полученный результат или эффект от деятельности современной организации; C — текущие затраты, связанные с получением данного результата.

Таким образом, данный подход позволяет анализировать эффективность деятельности современной организации, учитывая как непосредственные результаты, так и затраты, связанные с их достижением, что важно для стратегического планирования и оптимизации бизнес-процессов.

Принято выделять несколько ключевых показателей, отражающих эффективное использование различных категорий ресурсов. Данные показатели играют важную роль в анализе и оптимизации управленческих решений, способствуя повышению общей эффективности функционирования современной организации:

1. *Показатели эффективности использования основных средств* — представляют собой важный аспект, поскольку основные средства (здания, оборудование, транспорт и другие материальные активы) составляют значительную часть активов организации, а эффективное управление этими ресурсами напрямую влияет на производственно-хозяйственные возможности и финансовые результаты.

2. *Показатели эффективности использования оборотных средств, включая материальные ресурсы*. Оборотные средства, такие как запасы сырья, материалов, полуфабрикатов и готовой продукции, обеспечивают непрерывность и гибкость операций производственно-хозяйственного процесса. Рациональное управление этими ресурсами позволяет сокращать затраты и повысить оперативность реагирования на рыночные изменения.

3. *Показатели эффективности использования трудовых ресурсов*. Трудовые ресурсы, являясь одним из основных факторов деятельности современной организации, требуют внимания в контексте их производительности, квалификации и мотивации. Эффективное использование трудовых ресурсов напрямую связано с повышением качества выпускаемой продукции и увеличением общей производительности труда.

4. *Показатели рентабельности* — отражают способность организации генерировать прибыль от своей деятельности и являются фундаментальным критерием её финансовой устойчивости и инвестиционной привлекательности. Рентабельность может рассматриваться в различных аспектах — от рентабельности активов до рентабельности продаж, каждый из которых предоставляет информацию для стратегического планирования и оценки эффективности управленческих решений.

Таким образом, комплексный анализ этих показателей позволяет не только оценить текущее состояние дел в современной организации, но и выявить потенциальные направления для оптимизации и повышения общей эффективности управления ресурсами.

2.2. Подходы к управлению организациями

В рамках современных тенденций управления организациями особое внимание уделяется комплексному, процессуальному и синергетическому подходам, а также методикам управления по целям и контроллингу. Среди ключевых элементов эффективного управления в современной организационной практике выделяются следующие аспекты.

Системный подход предполагает восприятие организации как целостной и сбалансированной системы управленческих процессов. Данная система включает как основные, так и вспомогательные (обеспечивающие) и управленческие (инфраструктурные) процессы, которые тесно взаимодействуют с внешней средой. Для достижения высокой эффективности деятельности организация должна иметь минимально необходимый набор подсистем, образующих ее структуру. К таким подсистемам относят закупки, производство, продажи и финансы. Подсистемы функционируют как системы вторичного порядка в рамках более широкой организационной структуры.

Подход, основанный на процессах, акцентирует внимание на выделении ключевых процессов, которые формируют предмет деятельности организации, включая производство товаров и оказание услуг. В дополнение к основным процессам важное значение имеют вспомогательные процессы, способствующие непрерывности и экономичности основной деятельности, а также управленческие процессы, направленные на определение целей и стратегических направлений. Эффективность организационных процессов зависит от способности обеспечивать взаимодействие и взаимосвязь между различными блоками управления, интегрировать разнообразные виды деятельности в рамках решения

управленческих задач и повысить эффективность координационных связей в системе управления. Эффективность процессов обусловлена взаимодействием всех компонентов системы управления организации.

В анализе организации как открытой системы ключевым фактором является учет взаимосвязи с экосистемой её функционирования и эволюции. Внешняя среда, пронизанная элементами неопределенности, сложности и изменчивости, представляет собой совокупность факторов, находящихся за пределами прямого управления менеджмента организации. Факторы можно разделить на две основные категории: *факторы прямого* и *косвенного воздействия*. В сферу *прямого воздействия* входят такие элементы, как потребители, поставщики, кредиторы, акционеры, конкуренты, государственные органы, профсоюзы, которые связаны с организацией через выполнение определенных функций и задач. *Косвенное воздействие* оказывают экономические, политические, социокультурные, экологические, технологические, демографические, географические и климатические условия, которые влияют на стратегическое планирование организации. Важно проводить анализ каждой из этих категорий на стадии определения проблемы в рамках управленческого цикла, чтобы понять направление и масштаб воздействия этих факторов на принимаемые решения.

Системный подход подразумевает признание влияния факторов внешней среды, подчеркивая, что успешность организации определяется не исключительно внутренними усилиями, но и совокупностью внешних условий. Аналогично, результаты работы отдельных подразделений и решения отдельных менеджеров во многом зависят от характера взаимодействия и взаимосвязей в системе управления организацией, которое подчеркивает значимость комплексного анализа и адаптивного управления в условиях постоянно меняющегося внешнего окружения.

Контроллинг — представляет собой не просто инструмент оценки деятельности персонала в случае отклонений от установленных целей, а скорее служит систематическому анализу этих отклонений как индикаторов изменений во внешней среде функционирования организации. Данный подход ориентирован на

адаптацию управленческих решений и, при необходимости, на корректировку самих целей организации в ответ на выявленные изменения.

Рассматривая роль контроллинга в разработке стратегии управления, особенно в контексте развивающихся инновационных процессов, становится ясно, что его возникновение обусловлено необходимостью понимания динамики управленческой среды. В современной экономической парадигме контроллинг выступает как информационная опора управления современной организацией, ориентированной на достижение конкретных результатов. Он объединяет в себе функционально обособленное направление деятельности, направленное на реализацию комплекса функций менеджмента, необходимых для принятия как оперативных, так и стратегических управленческих решений.

Находясь на стыке учета, информационного обеспечения, контроля и координации, контроллинг выполняет интегрирующую роль, координируя и направляя деятельность различных подразделений организации к достижению как оперативных, так и стратегических целей. Таким образом, контроллинг трансформирует управление современной организацией, поднимая его на качественно новый уровень эффективности и адаптивности к изменяющимся условиям внешней среды.

Развитие контроллинга в рамках современных организаций обусловлено комплексом факторов, среди которых ключевыми являются:

1. *Интенсификация требований к системе менеджмента*, обусловленная возрастающей нестабильностью внешней среды, которая требует:

- переориентации фокуса на превентивный контроль и прогнозирование будущих событий;
- повышения адаптивности управленческих процессов, позволяющей оперативно реагировать на динамические изменения внешнего контекста;
- непрерывного мониторинга и анализа, влияющих на организацию внешних и внутренних факторов;

– разработки стратегии обеспечения безопасности и предотвращения кризисов.

2. *Комплексность управленческих структур* требует внедрения механизмов координации действий внутри управленческой системы, обеспечивающих эффективное взаимодействие всех ее компонентов.

3. *Информационный взрыв* и связанная с ним необходимость выборки и анализа ключевой информации, актуальной для решения специфических задач организации.

Контроллинг выступает как инструмент, позволяющий выявить причины недостижения поставленных перед управлением организации целей. К таким причинам можно отнести некачественные управленческие решения, не отвечающие текущим требованиям и задачам; недостаточный уровень исполнительской дисциплины при реализации принятых решений; а также значительные изменения во внешней и внутренней среде организации, происходящие в период от планирования до реализации управленческих решений.

Таким образом, контроллинг является основным элементом в процессе адаптации управленческих систем к постоянно изменяющимся условиям внешней среды, способствуя повышению качества управленческих решений и эффективности их исполнения.

Синергетический подход в рамках системного анализа представляет собой эволюцию традиционного подхода к анализу сложных систем. Метод акцентирует внимание на особенностях сложных организационных систем, отходя от классического понимания управления, в рамках которого предполагается прямая и линейная зависимость между усилиями и результатами управленческих действий (подразумевается, что более значительные усилия приводят к большему эффекту). В современном менеджменте выделяют две ключевые характеристики синергетического подхода:

1. Во-первых, важно осознавать, что сложноорганизованные системы обладают собственными внутренними траекториями развития, которые не поддаются внешнему навязыванию. Эффективное управление такими системами подразумевает не столько прямое навязывание определённого направления развития,

сколько идентификацию и использование внутренних тенденций системы для достижения управленческих целей.

2. Во-вторых, особое внимание уделяется нестабильности системы, когда даже небольшие управленческие воздействия могут оказать значительное влияние на её развитие, что подчёркивает важность точного и своевременного реагирования в управлении, учитывающего динамический и нелинейный характер изменений в системе.

Реализация эффективного управления сложноорганизованными системами требует понимания их внутренних механизмов и тенденций. Основой для построения управляющих воздействий должно стать не только внешнее воздействие, но и согласованность с внутренними закономерностями развития системы.

Концепция *целевого подхода* в управлении предполагает разработку миссии и видения организации, которые затем декомпозируются в иерархию стратегических, тактических и оперативных целей и задач. Цели связаны между собой по критериям ресурсов, сроков реализации и ответственности исполнителей. Данная концепция управления по целям явилась инновационным решением в эпоху, когда менеджмент фокусировался преимущественно на функциональных и процессуальных аспектах.

Управление должно начинаться с определения целей, после чего следует переход к процессу их достижения, который включает в себя определение полномочий и обязанностей управленцев на всех уровнях, разработку и координацию управленческих целей и задач в рамках этих обязанностей, формирование планов для достижения установленных целей, мониторинг и оценку результатов работы каждого руководителя по заранее определённым критериям и, при необходимости, корректировку планов.

Целевой подход гарантирует согласованность действий в системе управления организацией, обеспечивает более рациональное использование ресурсов для достижения поставленных целей и способствует улучшению психологического климата в коллективе, позволяя решать управленческие задачи с учётом целей на различных уровнях управления, обеспечивая при этом эффективность действий менеджмента.

Применение концепции управления по целям сокращает пробелы в целевых ориентациях управленцев разных уровней, способствует укреплению процессов централизации в организации. В итоге управленческая деятельность начинается с формулировки целей и продвигается к определению механизмов их достижения. Вся работа системы управления, структурных подразделений и отдельных сотрудников ориентирована на достижение этих целей. В контексте оперативного управления установленные цели выступают в роли регулирующего фактора, требуя от персонала действовать в рамках целевых задач.

Процессный подход к управлению можно рассматривать как цепочку волеобразования и её последующей реализации, включающей в себя принятие и исполнение решений, нацеленных на решение возникающих задач в процессе достижения поставленных целей. Основываясь на принципах, выработанных представителями школы принятия управленческих решений, управление предстает в виде постоянного процесса поиска и решения текущих и потенциальных проблем, которые могут помешать эффективной работе и развитию организации, а также в выявлении новых перспектив и возможностей для её роста.

Эффективность управленца в значительной степени зависит от его способности к качественному (то есть адекватному текущим проблемам) принятию управленческих решений и организации их эффективной реализации. Суть управленческой деятельности заключается в процессе принятия и реализации этих решений. Каждое решение, принимаемое руководителем, является его «личным вкладом», поскольку он несет ответственность за качество решений в рамках своей компетенции, независимо от используемых технологий и методов.

Таким образом, анализируя управление как процесс формирования и реализации управленческих решений, можно выделить шесть ключевых фаз в этом процессе (рис. 2). Важно также рассмотреть, как современные подходы и концепции влияют на каждую из этих фаз, что позволяет понять механизмы управленческой деятельности и способы их оптимизации.



Рис. 2

Фазы управленческого процесса

Изучение существующих подходов и концепций позволяет выделить три ключевых направления, которые являются наиболее релевантными для практики управления.

Первое направление — это системный подход, который предполагает анализ управленческих ситуаций с позиций организации как открытой системы. Подход, основывающийся на признании того, что организация является сложной и динамичной системой, в которой все элементы взаимосвязаны и взаимодействуют друг с другом, и что внешняя среда оказывает значительное влияние на её функционирование.

Второе направление — целевой подход, акцентирующий внимание на необходимости централизации управленческих усилий для достижения стратегических целей организации. Подход подчеркивает важность формирования чёткой стратегической цели и согласования всех усилий и ресурсов организации для её достижения. Подразумевает, что эффективное управление невозможно без чётко определённых и понятных целей, к которым стремится организация.

Третье направление — процессный подход, который включает интеграцию всех видов деятельности в единую систему для решения управленческих задач, способствуя устранению разрывов между отдельными функциями управления и развитию горизонтальных связей внутри организации. Согласно процессному подходу, управление должно рассматриваться как непрерывный процесс, в котором различные действия и операции тесно связаны и координируются для достижения общих целей.

Рассмотренные направления отражают современные тенденции в менеджменте и подчеркивают важность комплексного и многоаспектного подхода к управлению, который учитывает как внутренние, так и внешние факторы, влияющие на организацию. В рамках этих направлений ключевым является поиск баланса между гибкостью и стабильностью, а также между инновационностью и эффективностью управленческих решений.

2.3. Системный подход к диагностике и решению проблем в управлении и экономике современных организаций

Диагностика проблем в управлении и экономике представляет собой сложный и многогранный анализ причинно-следственных связей, которые определяют динамику конкретных ситуаций. Поэтому проблема может быть рассмотрена в следующих направлениях: во-первых, как ситуация, в которой заявленные цели не достигнуты из-за ряда недоработок или ошибок; во-вторых, как упущенная возможность, где потенциальные события, способные привести к положительному исходу, так и не реализовались. Под ситуацией здесь подразумевается фактическое состояние объекта управления в свете поставленных целей.

Идентификация проблемы представляет собой многоэтапный процесс, который включает в себя следующие шаги:

1. *Осознание и выявление симптомов.* Первым шагом является распознавание признаков проблемы, которые могут проявляться как в трудностях, так и в неиспользованных возможностях. Симптомы могут варьироваться от незначительных отклонений до критических несоответствий. Важно понимать, что каждый симптом является индикатором более глубоких проблем, требующих дальнейшего анализа.

2. *Сбор и анализ информации.* На втором этапе происходит сбор как внешней (относительно организации), так и внутренней информации, который включает в себя данные о рынке, финансовые отчеты, отзывы клиентов, результаты внутренних аудитов и другие релевантные данные. Анализ этой информации позволяет выявить ключевые факторы, способствующие возникновению проблемы.

3. *Выделение релевантной информации.* На данном шаге осуществляется отбор информации, наиболее важной для понимания текущей проблемы. Важно отличать существенные данные от нерелевантных, чтобы сосредоточить усилия на наиболее значимых аспектах ситуации.

4. *Выявление причинных связей.* Последний шаг — определение причин возникновения проблемы, который содержит анализ основных причин — факторов, непосредственно или косвенно способствующих возникновению проблемы. Важно понимать, что причина может быть многогранной и включать в себя различные уровни: от индивидуальных действий сотрудников до системных недостатков в управлении организацией.

Данный анализ требует не только широкого охвата информации, но и понимания динамики взаимодействия различных факторов в конкретной экономической или управленческой среде. При этом ключевым моментом является не просто устранение симптомов, но и решение основных причин проблем, что может потребовать комплексных изменений в стратегии и операционной деятельности организации.

В рамках анализа кризисных ситуаций ключевым аспектом является детализированный разбор событий с использованием комплексного подхода, включающего серию критических вопросов. Метод позволяет руководству современной организации понять причины возникновения неустойчивого состояния и выработать стратегию для его преодоления (табл. 6).

Таблица 6

**Структурированный анализ кризисных ситуаций
в современной организации**

Этап	Характеристика	Формулировка вопроса
Определение масштаба проблемы	Оценка общего влияния проблемы на организацию	На каком уровне и в какой степени нестабильность затрагивает функционирование?
Временной анализ	Идентификация временных рамок и динамики кризиса	Когда именно начались первые признаки неустойчивости, и какова их динамика?
Географический контекст	Анализ территориального распределения проблемы	Где проявляются основные симптомы нестабильности, и каково их распределение?
Механизмы возникновения проблемы	Понимание конкретных причин и событий, вызвавших кризис	Какие конкретные события или действия привели к текущему кризису?

Этап	Характеристика	Формулировка вопроса
Участники событий	Выявление ключевых лиц, вовлеченных в проблему	Кто является ключевыми фигурами в данной ситуации, и какова их роль?
Срочность реагирования	Определение необходимости и сроков реагирования	Какова срочность принятия мер для стабилизации ситуации?
Причинно-следственные связи	Анализ связей между различными аспектами проблемы	Какие взаимозависимые факторы привели к текущей ситуации?
Анализ действий и их последствий	Оценка ошибочных действий и их последствий	Какие конкретные шаги и стратегические решения оказались ошибочными или...

Таким образом, систематический и многогранный подход к анализу кризисных ситуаций позволяет руководству современной организации не только выявить базовые причины проблем, но и разработать эффективные стратегии их преодоления, опираясь на понимание всех аспектов возникшего кризиса.

Диагностика проблем в рамках анализа управленческих вызовов предполагает ее классификацию по заданным категориям. Этап диагностики направлен на определение характера проблемы, что критически важно для разработки стратегии её решения. В современной менеджмент-практике принято выделять четыре основных типа проблем:

1. *Типичные проблемы* — проблемы, характерные для многих современных организаций и имеющие устоявшиеся способы решения. Применение стандартных, проверенных временем подходов, основанных на утвердившихся правилах и принципах, является ключом к решению такого рода вопросов.

2. *Типичные в сущности, но уникальные для организации проблемы* — проблемы, которые носят общий характер и приобретают уникальные черты в контексте конкретной организации. Для их решения требуется адаптация известных решений с учётом специфики и особенностей организации.

3. *Уникальные проблемы* являются нестандартными и требуют индивидуального подхода в решении. Они не поддаются применению заранее подготовленных решений и требуют разработки новых стратегий, инновационных подходов и творческого мышления.

4. *Новые типичные проблемы* — проблемы, которые только начинают проявляться как типичные в современной практике управления. Решение таких проблем часто требует проведения дополнительных исследований и анализа, чтобы разработать эффективные методы их устранения.

Понимание данных категорий и соответствующее применение методов решения позволяет повысить эффективность управленческих решений. Важным аспектом является не только определение типа проблемы, но и последующий выбор подходящего способа её решения, что предполагает анализ ситуации и применение комплексного подхода, учитывающего как общие тенденции в управлении, так и уникальные характеристики каждой конкретной проблемы.

В решении экономических и управленческих задач особое внимание уделяется использованию графических методов анализа. Ключевыми инструментами в этом процессе являются такие методы, как построение «дерева проблем», «дерева целей и задач», «дерева решений», а также структурная диаграмма Исикавы, известная как «рыбий скелет».

Рассмотрим метод «дерева решений». Терминология «дерева» в данном контексте не случайна: она отражает иерархическую структуру анализа. Основной проблеме соответствует ствол дерева, отражая главную ось. Ветви дерева символизируют второстепенные, но важные аспекты проблемы, расширяя анализ до более широкого контекста. Ответвления от ветвей представляют подтипы этих аспектов, углубляя детализацию. Наконец, листья дерева символизируют конкретные проблемы, которые необходимо решить. Преимущества и недостатки данного метода отражены в таблице 7.

**Анализ преимуществ и недостатков метода «дерево решений»,
применяемого в современной организации**

Преимущества	Недостатки
<i>Наглядность и понятность.</i> Дерево решений обеспечивает простую и понятную визуализацию сложных процессов решения, что облегчает понимание и коммуникацию среди членов команды	<i>Ограниченность при сложных решениях.</i> Для очень сложных решений со множеством переменных и возможных исходов, дерево решений может стать перегруженным и трудным для интерпретации
<i>Структурирование процесса принятия решений.</i> Помогает организовать и последовательно оценить различные альтернативы и их потенциальные последствия	<i>Зависимость от точности данных.</i> Эффективность дерева решений сильно зависит от точности и актуальности используемых данных. Неточные данные могут привести к неправильным выводам
<i>Облегчение анализа рисков.</i> Позволяет оценить риски и потенциальные выгоды от различных вариантов действий, облегчая процесс управления рисками	<i>Отсутствие учета влияния внешних факторов.</i> Метод может не учитывать неопределённости и изменения внешней среды, что снижает его эффективность в динамичных условиях
<i>Оптимизация решений.</i> Позволяет выявить наиболее эффективные пути достижения целей, минимизируя затраты и максимизируя результат	<i>Субъективность оценок.</i> Решения на основе дерева решений могут быть субъективными, так как зависят от оценок вероятностей и последствий, сделанных менеджерами
<i>Гибкость в применении.</i> Может быть применен в различных сферах менеджмента и для различных видов решений	<i>Время и ресурсы на разработку.</i> Разработка детализированного дерева решений может потребовать значительного времени и ресурсов, особенно для сложных проблем

Метод позволяет системно анализировать сложные проблемы, разбивая их на более мелкие и управляемые компоненты. Подобный подход способствует пониманию структуры проблемы и выявлению причин, что является ключом в разработке эффективных стратегий решения.

Применение такого инструментария в экономическом анализе и управлении может оказаться полезным при разработке политик, направленных на оптимизацию управленческих процессов и повышение эффективности проводимых реформ. С помощью рассмотренного метода возможно детально оценить различные стороны экономической деятельности, а также разработать всесторонние и сбалансированные решения, отвечающие текущим вызовам и стратегическим целям.

Опираясь на разнообразие методологических подходов, можно утверждать, что выбор конкретных методов диагностики обусловлен не только текущим состоянием объекта анализа, но и стратегическими целями организации, а также многоаспектным влиянием факторов внешней и внутренней среды. Основная задача всех методов диагностики — это эффективное выявление и решение возникающих проблем в оперативном порядке.

Анализ литературы указывает на множество рекомендуемых методов для диагностики в современных организационных структурах. Однако, как показывает практика, используется лишь ограниченное количество из них, что обусловлено необходимостью тщательного подхода к выбору методов, который должен учитывать специфику и сложность современной организации.

Примечательно, что для достижения поставленных перед диагностикой целей в контексте управления организацией, необходим комплексный подход, включающий не один, а множество методов. Этот аспект особенно важен для глубокого понимания сложившихся ситуаций и принятия обоснованных управленческих решений.

Таким образом, целесообразно предложить классификацию существующего арсенала методов и приемов диагностики в управлении современной организации. Данная классификация должна ориентироваться на ключевые направления, что позволит более эффективно адаптировать их к специфическим задачам и условиям (табл. 8).

**Классификация методов диагностики
состояния современной организации**

Методы диагностики	Содержание и характеристика метода
<i>Экспертные методы</i>	Отличительной чертой методов является использование для комплексной диагностики и прогнозирования развития объектов, которые либо полностью, либо частично устойчивы к объективному описанию или математической формализации. Особую актуальность они приобретают в ситуациях, где недостаточно представительная статистика, высок уровень неопределенности функционирования объекта или рыночной среды, а также в условиях ограниченных временных и ресурсных рамок прогнозирования и принятия решений
<i>Статистический анализ</i>	Метод базируется на использовании математических приемов для определения характера и структуры взаимосвязей между явлениями, обладающими широким спектром разнообразных свойств. Применение статистического анализа включает, но не ограничивается методами математической статистики, теорией вероятностей, теорией массового обслуживания, методом статистических испытаний и методами статистического имитационного моделирования
<i>Факторный анализ</i>	Метод основывается на многомерном статистическом исследовании ряда факторов, оказывающих как положительное, так и отрицательное влияние на результаты управления
<i>Методы математического программирования</i>	Применение данных методов направлено на решение экстремальных задач, основывающихся на поиске крайних значений функций переменных величин. Включает в себя линейное и нелинейное программирование, а также динамическое программирование
<i>Экономико-математическое моделирование</i>	Модели служат для выявления особенностей функционирования экономического объекта и предсказания на основе этого будущего поведения при изменении определенных параметров. Классификация моделей включает макро- и микроэкономические модели, теоретические и прикладные, оптимизационные и равновесные, статические и динамические

Применение рассмотренной классификации методов диагностики в управленческой практике считается максимально информативным. Это обусловлено её способностью к всестороннему выявлению «узких» мест в деятельности современных организаций, что в свою очередь способствует обоснованному принятию управленческих решений, направленных на устранение или минимизацию проблем. Необходимо подчеркнуть, что в процессе выбора конкретного метода диагностики важно руководствоваться определенными критериями. К таким критериям относятся: практическая эффективность метода, его достоверность и надежность, гармоничное сочетание с другими используемыми методами, а также оптимизация затрат на его реализацию.

Таким образом, системный подход к диагностике в современных организациях играет ключевую роль, не только обеспечивая своевременное выявление дисфункций в рабочих процессах, но и способствуя разработке модифицированной системы управления, основанной на результатах диагностического исследования. Это, в свою очередь, способствует эффективному достижению поставленных целей и задач, что особенно важно в условиях нестабильности рыночной среды и постоянных изменений во внешних и внутренних условиях функционирования современных организаций.

2.4. Диагностика в управлении инновациями современных организаций

В процессе управления организациями особое внимание уделяется многообразию подходов и методологий, направленных на реализацию ключевых задач и повышение эффективности организационного функционирования. Особенно актуальным является применение диагностики, которая выходит за рамки простого выявления, анализа и оценки проблем в управлении и функционировании организации. Диагностика является инструментом поиска стратегий решения выявленных проблем.

Традиция обращения к диагностике имеет глубокие корни, которые прослеживаются в работах многих ученых и исследователей [5, 7]. Сегодня диагностика занимает прочное место в арсенале инструментов, направленных на улучшение эффективности социально-экономических и управленческих систем различного уровня. Этот термин, уходящий корнями в греческий язык и означающий «распознавание состояния объекта по косвенным признакам», подчеркивает глубину и многоаспектность данного подхода.

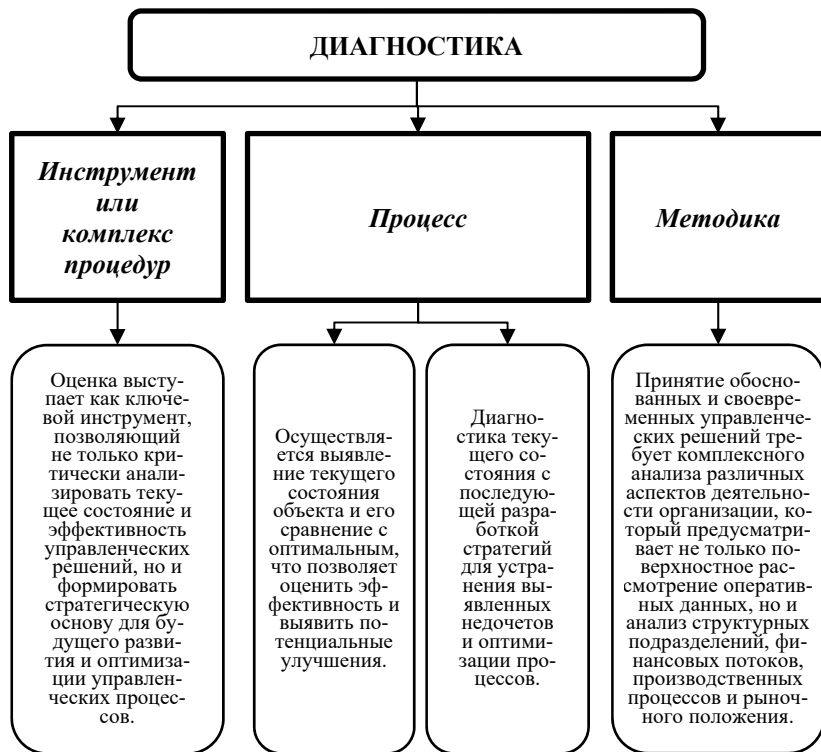


Рис. 3

Интерпретации концепции «диагностики»

Согласно мнениям экспертов, концепция диагностики имеет неоднозначную интерпретацию. С одной стороны, она представляется как процессуальная деятельность, с другой — как комплекс методик, подходов и приемов, нацеленных на всестороннее

изучение определенного объекта. Поэтому диагностику можно определить как «интегрированный набор методов, способов и приемов исследования организации, который обеспечивает получение достоверной информации о ее ресурсах, слабых местах и потенциале для внедрения положительных изменений с минимальными затратами и в кратчайшие сроки». Диагностика в управленческом аспекте рассматривается как наука о методах выявления и анализа проблем, дефицитов ресурсов и функциональных нарушений в организации.

На практике, в зависимости от специфики исследуемых проблем, эксперты прибегают к разнообразным формам диагностики, включая экономическую, организационную, финансовую и управленческую. В эпоху глобальной неопределенности и постоянных изменений, актуальность применения этих методов в экономике возрастает. Современные предприятия функционируют в условиях высокой динамики и сложности, что делает инновационную деятельность неотъемлемой частью их стратегии. Инновации, будь то в области информационных технологий, искусственного интеллекта, генеративной медицины или других сфер, становятся ключевым элементом для устойчивого развития и конкурентоспособности бизнеса.

Однако процесс инновационной деятельности не лишен сложностей. Он требует значительных ресурсных вложений на всех этапах — от фундаментальных исследований до практического внедрения. Несмотря на широкий спектр возможностей, лишь немногие организации способны реализовать масштабную инновационную программу. Дополнительно статистика показывает, что лишь около 20% нововведений находят свое применение, и всего 7% из них оказываются действительно эффективными. Причины этого многообразны, и они требуют анализа и разработки специфических подходов для решения возникающих проблем.

Под термином *«инновационная диагностика»* понимается процедура идентификации и анализа противоречий и неэффективных узлов в процессе разработки, реализации и распространения инноваций. Основная задача данного подхода заключается в

выявлении и последующем устранении дисбалансов и препятствий, возникающих на всех этапах жизненного цикла инновации. Такой подход позволяет повысить эффективность инновационной деятельности организаций, обеспечивая успешное достижение поставленных целей.

Инновационные процессы неразрывно связаны с социально-организационной средой, в рамках которой они реализуются. Важными участниками инновационного процесса являются современные организации, учебные заведения, научно-исследовательские институты, ассоциации и другие экономические агенты, задействованные в разработке и внедрении инновационных решений. Следовательно, инновационная диагностика охватывает не только внутренние процессы организаций, но и их взаимодействие с окружающей социально-экономической средой. Объектом диагностики выступает именно эта динамическая взаимосвязь между различными субъектами инновационной деятельности.

Таким образом, инновационная диагностика является ключевым инструментом для оптимизации инновационных процессов, учитывая их комплексный и многоаспектный характер в рамках меняющейся социально-экономической реальности.

Применение инновационной диагностики в современной организации подразумевает анализ как локальных, так и комплексных параметров. Локальные параметры в большинстве случаев указывают на конкретные дисфункции или неполадки в работе диагностируемых объектов. В свою очередь, комплексные параметры отражают более глобальные системные проблемы или их совокупность, что имеет важное значение при анализе экономических процессов. Кроме того, необходимо учитывать взаимосвязь между различными параметрами, которая может проявляться в определенных ситуациях.

Методология инновационной диагностики основывается на следующих основных принципах: комплексность, системность, целевая направленность, адекватность масштаба, оперативность, согласованность во времени, объективность, точность и эффективность. Эти принципы обеспечивают всесторонний и глубокий

анализ диагностируемых объектов. Важным дополнением к ним являются принципы динамичности, синергетичности и кросс-функциональности, которые приобретают особую актуальность в условиях современного экономического развития. Особенно стоит отметить кросс-функциональность: как подчеркивают эксперты, в ближайшем будущем она будет играть ключевую роль, учитывая возрастающую сложность и многоаспектность задач, стоящих перед предприятиями [3]. Экспертное сообщество уверено, что тенденция к усилению кросс-функциональности будет только нарастать, что обусловлено увеличением масштаба и сложности проблем, с которыми сталкиваются современные организации.

Процесс инновационной диагностики, как неотъемлемая часть управления инновационной деятельностью, предполагает последовательное осуществление нескольких ключевых этапов. Этапы, как правило, определяются с учетом конкретных целей диагностики и выбранных методов и инструментов.

На начальном этапе, который можно назвать фазой новации, основное внимание уделяется прогностической функции инновационной диагностики. Здесь основная цель состоит в том, чтобы идентифицировать потенциальные риски и возможные проблемы, которые могут возникнуть на этапах разработки и реализации инновационного проекта. Диагностика на данной стадии носит преимущественно аналитический и информационный характер. Она направлена на сбор всей необходимой информации для прогнозирования и разработки либо корректировки стратегии инновационного развития.

Далее следует этап, который можно условно обозначить как конструктивно-трансформационный. На этом этапе объектом диагностики становится уже сформированная инновация. Результаты диагностики на этой стадии позволяют оперативно вносить коррективы в стратегию и планы инновационного развития с учетом принципа ситуативного анализа.

Завершающий этап инновационной диагностики характеризуется выполнением сравнительно-оценочных и аналитических

функций. На этой стадии задачей становится анализ и оценка результатов инновационной деятельности, а также их сопоставление с первоначально поставленными целями. В качестве методологического инструментария рекомендуется использовать как статистические методы, так и методы анализа критических событий.

Таким образом, структурированный подход к инновационной диагностике позволяет не только выявлять и устранять потенциальные проблемы на различных этапах реализации инновационных проектов, но и способствует формированию эффективной стратегии инновационного развития.

Инновационная диагностика, ориентированная на комплексный анализ эффективности нововведений, включает в себя целенаправленное определение статуса и разработку рекомендаций для их дальнейшего применения и распространения. Применение данного метода остается актуальным в контексте необходимости ускорения и оптимизации инновационного процесса.

Данный процесс, пронизывающий все аспекты инновационной деятельности, организуется в соответствии с основными этапами инновационного цикла. Инновационный цикл представляет собой сложную сеть взаимосвязанных стадий: от базовых исследований (*Research and Development*), до практического внедрения (*Implementation*) и рыночной адаптации (*Market Adaptation*).

В этом контексте диагностика инновационного процесса включает следующие ключевые этапы:

1. *Исследования и разработки (Research and Development, R&D)* — оценка прикладных исследований и фундаментальных разработок.

2. *Проектирование (Design)* — анализ процессов на стадии проектирования.

3. *Прототипирование (Prototype)* — проверка качества и эффективности опытных образцов.

4. *Производство (Production)* — оценка масштабного производства.

5. *Маркетинг (Marketing)* — анализ стратегий продвижения инноваций на рынке.

6. *Внедрение и социализация (Implementation and Socialization)* — диагностика процессов реализации инноваций и их влияния на социальные структуры.

Отметим, что диагностика на этапе базовых исследований (*R&D*) в данной модели не предусматривается из-за предполагаемой низкой эффективности такого анализа на ранних стадиях инновационного процесса, оставляя пространство для дальнейшего обсуждения в научном сообществе о целесообразности такого подхода.

Таким образом, инновационная диагностика, охватывающая все стадии инновационного цикла, обеспечивает не только более полное понимание процесса, но и способствует эффективному управлению инновациями на всех уровнях их развития.

Задания и упражнения

Задание 1. *«Оценка эффективности ресурсов в организации».*

Цель задания: оценить ресурсную эффективность организации.

Этапы выполнения задания:

1. Собрать информацию о деятельности организации:

- объем оборота (валовая выручка);
- величина прибыли (чистая прибыль);
- основные и оборотные средства;
- уставный капитал;
- объем задолженности.

2. Рассчитать следующие относительные показатели:

- прибыльность продукции:

$$\frac{\text{чистая прибыль}}{\text{объем оборота}};$$

- рентабельность активов:

$$\frac{\text{чистая прибыль}}{\text{сумма основных и оборотных средств}};$$

– финансовая зависимость:

$$\frac{\text{объем задолженности}}{\text{уставный капитал}}.$$

3. Подготовить схему визуализации результатов, включающую элементы:

- графическое представление организации в центре;
- стрелки, указывающие на показатели (объем оборота, прибыль, активы, задолженность, уставный капитал);
- подписи к стрелкам, содержащие значения соответствующих показателей.

4. Представить полученную схему, а также краткий анализ результатов, который отразит, насколько эффективно организация использует свои ресурсы.

5. Сделать выводы о текущей ресурсной эффективности организации и возможных стратегических направлениях для улучшения эффективности.

Задание 2. *«Анализ и оптимизация управленческих подходов».*

Цель задания: исследовать и сравнить современные управленческие подходы (системный, синергетический, целевой, процессный), оценить их применимость в современной организации.

Этапы выполнения задания:

1. Подготовительная работа:

- выберите организацию, в которой вы хотели бы провести анализ управления;
- изучите основные характеристики и сведения об организации (структура, вид деятельности, среда);
- подготовьте вопросы и критерии для оценки эффективности управления в данной организации.

2. Анализ управленческих подходов:

- проанализируйте основные элементы системного, синергетического, целевого и процессного подходов;
- сравните их ключевые характеристики и применимость к управлению организацией.

3. Оценка организации:

- проанализируйте текущее состояние организации, используя выбранные управленческие подходы;
- оцените, насколько организация уже применяет или может применять каждый из этих подходов;
- создайте таблицу в *MS Excel* для отражения результатов анализа (табл. 9).

4. Оценка и выводы:

- заполните таблицу, отражая результаты анализа и оценку каждого из управленческих подходов в организации;
- сделайте общие выводы о том, какой подход или их комбинация могли бы быть наиболее эффективными для управления данной организацией;
- предложите рекомендации по оптимизации управленческих практик в организации.

Таблица 9

Оценка применимости управленческих подходов в [название организации]

Критерий	Системный подход	Синергетический подход	Целевой подход	Процес- сный подход
Применимость				
Уровень реализации				
Достоинства				
Недостатки				
Рекомендации				

5. Презентация результатов:

- подготовьте презентацию, в которой представьте основные выводы и рекомендации для управленцев и других заинтересованных сторон.

Задание 3. «Анализ и диагностика проблемы в управлении организацией».

Цель задания: применить методику анализа и диагностики проблем в управлении организацией, используя метод «дерева решений», предложить решения для выявленных проблем.

Этапы выполнения задания:

1. Идентификация проблемы:

– вашей задачей является выбор организации, в которой необходимо провести анализ и диагностику проблемы в управлении;

– опишите кратко основную проблему, с которой организация сталкивается (например, низкая производительность, недовольство клиентов, финансовые трудности и т. д.).

2. Построение «Дерева решений»:

– создайте «Дерево решений» для выбранной проблемы, начните с основной проблемы (ствол дерева) и определите ветви и ответвления, представляющие второстепенные аспекты и подтипы этой проблемы;

– подумайте о том, какие факторы могут влиять на эту проблему, и учтите их в вашем дереве.

3. Анализ и диагностика:

– проанализируйте каждый уровень «Дерева решений» и выявите корневые причины проблемы; опишите, какие данные и информацию вы использовали для этого анализа;

– подумайте о том, какие методы и инструменты вы могли бы использовать для дополнительной диагностики.

4. Разработка решений:

– на основе выявленных корневых причин проблемы предложите конкретные решения или стратегии для её решения;

– обоснуйте выбранные решения и объясните, как они могут помочь устранить или уменьшить проблему;

– создайте таблицу, в которой отразите результаты вашего анализа и предложенные решения (табл. 10).

Таблица 10

Результаты анализа и решений диагностики проблем в управлении [название организации]

Проблема	Корневые причины	Решения/ стратегии
Основная проблема	Причина 1, Причина 2, ...	Решение 1, Решение 2, ...

Проблема	Корневые причины	Решения/ стратегии
Подтип проблемы 1	Причина 1, Причина 2, ...	Решение 1, Решение 2, ...
Подтип проблемы 2	Причина 1, Причина 2, ...	Решение 1, Решение 2, ...

Задание 4. «Анализ и оценка инновационного потенциала организации».

Цель задания: изучить инновационный потенциал современной организации.

Этапы выполнения задания:

1. Выберите организацию, которую вы хотели бы проанализировать с точки зрения ее инновационного потенциала.

2. Соберите информацию о следующих аспектах инновационного потенциала организации:

– инновационные проекты, которые организация внедряла или планирует внедрить;

– структура и состав инновационной команды (если применимо);

– инвестиции в исследования и разработки;

– сотрудничество с внешними инновационными партнерами;

– применяемые методы и инструменты для оценки эффективности инноваций;

– препятствия и вызовы, с которыми организация сталкивается при внедрении инноваций.

3. Постройте и заполните таблицу данными на основе собранной информации (табл. 11).

Таблица 11

Анализ инновационного потенциала

Показатели	Название организации	
Инновационные проекты		
Инвестиции в исследования и разработки		

Показатели	Название организации	
Сотрудничество с партнерами		
Методы оценки эффективности инноваций		
Препятствия и вызовы		

4. Оцените инновационный потенциал организации на основе анализа и представьте обобщенные выводы о ее способности к инновациям.

Контрольные вопросы

1. Какие аспекты включают в себя экономическая и социальная эффективность в организационной деятельности?

2. Почему проблема ограниченности ресурсов становится более актуальной в современной экономической реальности?

3. Каковы основные различия между ресурсной и затратной эффективностью при анализе экономической эффективности организации?

4. Почему интеграция абсолютных и относительных показателей в анализе экономической эффективности организации считается ключевым аспектом?

5. Каковы основные принципы синергетического подхода к управлению?

6. Что представляет собой концепция управления по целям, и какие выгоды она приносит организации?

7. Каким образом процессный подход к управлению способствует повышению эффективности организации?

8. Какие ключевые фазы в управленческом процессе можно выделить, и как современные подходы влияют на каждую из них?

9. Какие четыре типа проблем в современной менеджмент-практике были описаны в разделе?

10. Какие методы анализа проблем были рассмотрены, и какой из них был более подробно рассмотрен?

11. Почему важно выбирать подходящие методы для диагностики проблем в управлении с учетом специфики организации?

12. Какой ключевой аспект играет роль в разработке эффективных стратегий решения проблем в современных организациях?

13. Какие принципы методологии инновационной диагностики обеспечивают всесторонний и глубокий анализ диагностируемых объектов?

14. Какие основные этапы включает в себя процесс инновационной диагностики, и что является целью каждого из них?

15. В чем заключается разница между локальными и комплексными параметрами при инновационной диагностике, и почему важно учитывать их взаимосвязь?

16. Почему кросс-функциональность считается ключевым аспектом в современных организациях, особенно в контексте инновационной деятельности?

17. Какой важный аспект оставляется за рамками диагностики на этапе базовых исследований (R&D) в модели инновационного цикла, и почему?

Тестовые задания

1. *Что включает в себя понятие социальной эффективности в организационной деятельности?*

- Только экономические показатели;
- меру соответствия результатов деятельности социальным ожиданиям общества;
- уровень жизни населения;
- общая прибыль организации;
- степень монотонности труда.

2. *Какие факторы ограничивают возможности расширения производственной деятельности с использованием экстенсивных факторов?*

- Инновации и повышение квалификации рабочей силы;
- недостаток капитала;
- увеличение объемов капитального строительства;
- привлечение дополнительных трудовых ресурсов;
- расширение производства за счет увеличения налогов.

3. *Какие типы показателей используются при оценке экономической эффективности?*

- Абсолютные и относительные показатели;
- только абсолютные показатели;
- статистические и динамические показатели;
- только относительные показатели;
- финансовые и нефинансовые показатели.

4. *Какое понятие описывает соотношение между достигнутыми результатами и затратами на их достижение?*

- Ресурсная эффективность;
- затратная эффективность;
- экономическая эффективность;
- качественная эффективность;
- социальная эффективность.

5. *Какие две ключевые характеристики выделяются в синергетическом подходе к управлению?*

- Прямая зависимость и стабильность;
- внутренние траектории развития и нестабильность;
- линейная зависимость и внешнее навязывание;
- оперативные цели и долгосрочное видение;
- процесс и результат.

6. *Что предполагает концепция управления по целям?*

- Прямое воздействие на систему;
- ориентацию на внешние факторы;
- разработку миссии и видения;
- сосредоточенность на функциональных аспектах;
- исследование внутренних механизмов системы.

7. *Какую важную роль играет контроллинг в управлении современной организацией?*

- Оценка деятельности персонала;
- информационная опора и адаптация решений;
- корректировка целей;
- управление внутренней средой;
- прямое воздействие на систему.

8. *Какая из следующих фаз управленческого процесса подразумевает непрерывное идентифицирование и решение текущих и потенциальных проблем?*

- Формулировка целей;
- планирование;
- принятие решений;
- реализация;
- мониторинг и оценка.

9. *Какие четыре основных типа проблем выделяются в управлении современными организациями?*

- Проблемы сотрудников, клиентов, рынка, конкурентов;
- типичные, уникальные, новые, нестандартные;
- проблемы уровня индивида, группы, организации, рынка;
- экономические, управленческие, финансовые, стратегические;
- краткосрочные, долгосрочные, системные, оперативные.

10. *Какие методы анализа рекомендуются для использования при решении экономических и управленческих задач в организациях?*

- Анализ финансовых отчетов, анализ клиентских отзывов, анализ рынка;
- графические методы анализа, анализ причинных связей, структурный анализ;
- статистический анализ, *SWOT*-анализ, анализ конкурентоспособности;
- методология шести сигм, маркетинговый анализ, анализ структуры организации;
- анализ потребительского спроса, анализ макроэкономических показателей, анализ партнерских отношений.

11. *Какое преимущество предоставляет метод «дерева решений» при анализе проблем?*

- Он помогает установить симптомы проблемы;
- он способствует сбору внешней информации;
- он разбивает сложные проблемы на управляемые компоненты;
- он определяет причины возникновения проблемы;
- он фокусируется на конкретных проблемах, минимизируя детализацию.

12. *Какие критерии следует учитывать при выборе метода диагностики в управленческой практике?*

- Цена, актуальность, удобство использования;
- только практическая эффективность метода;
- достоверность, гармоничное сочетание с другими методами, оптимизация затрат;
- название метода и его популярность;
- степень трудности в применении метода.

13. *Что такое инновационная диагностика?*

- Процесс создания новых продуктов;
- анализ проблем в производстве;
- прогнозирование потенциальных рисков в инновационных проектах;
- оценка конкурентоспособности организации;
- управление финансами в организации.

14. *Какие параметры учитываются в инновационной диагностике?*

- Только локальные параметры;
- только комплексные параметры;
- локальные и комплексные параметры;
- глобальные параметры;
- внутренние параметры организации.

15. *Какие принципы лежат в основе инновационной диагностики?*

- Только комплексность и системность;
- только оперативность и точность;
- комплексность, системность, целевая направленность;
- объективность и эффективность;
- адекватность масштаба и согласованность во времени.

16. *На каком этапе инновационной диагностики анализируют уже сформированные инновации?*

- На этапе фазы новации;
- на этапе конструктивно-трансформационного;
- на завершающем этапе;

- на этапе исследований и разработок;
- на этапе маркетинга.

17. *Какой принцип инновационной диагностики особенно актуален в современных условиях?*

- Согласованность во времени;
- комплексность;
- кросс-функциональность;
- адекватность масштаба;
- оперативность.

18. *Какие этапы инновационного цикла охватывает инновационная диагностика?*

- Только исследования и разработки;
- только производство и маркетинг;
- все этапы инновационного цикла;
- только внедрение и социализация;
- только проектирование и прототипирование.

Темы рефератов

1. Экономическая и социальная эффективность в управлении организациями.
2. Проблема ограниченности ресурсов и стратегии развития современных организаций.
3. Анализ экономической эффективности в организациях.
4. Оценка ресурсной и затратной эффективности в управлении организациями.
5. Современные подходы к управлению в организациях.
6. Роль контроллинга в управлении организацией.
7. Управление сложными организационными системами.
8. Управление по целям (МВО).
9. Методы диагностики и анализа проблем в управлении и экономике.
10. Использование метода «дерева решений» в управленческом анализе.
11. Классификация проблем в современных организациях.

12. Комплексный подход к диагностике и решению проблем в управлении.
13. Инновационная диагностика в управлении организациями.
14. Этапы инновационной диагностики.
15. Принципы и методы инновационной диагностики.
16. Кросс-функциональность в инновационной диагностике.
17. Роль локальных и комплексных параметров в инновационной диагностике.

3. СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ И МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ

3.1. Трансформация лидерства и управление по результатам в современной организации

Управленческая деятельность представляет собой комплексное взаимодействие между руководящими кадрами и исполнительским аппаратом, целью которого является оптимальное сочетание ресурсов для решения задач, поставленных перед организацией. В основе концепции управления по результатам лежит понимание того, что сама по себе организация не обладает внутренней ценностью. Она представляет собой структурированную систему, объединяющую как отдельных индивидов, так и их коллективы для достижения определенных результатов (рис. 4).

Для понимания данной концепции необходимо рассмотреть роль лидерства в процессе управления. *Лидерство* определяется как способность руководителя влиять на своих подчиненных, мотивируя их на выполнение общих задач и целей, которое включает в себя не только распределение задач и ресурсов, но и создание организационной культуры, способствующей эффективному взаимодействию и сотрудничеству. Так, успешное управление требует не только технических навыков и знаний, но и развитых коммуникативных способностей, а также понимания человеческой психологии.

Важно также отметить, что управление по результатам подразумевает акцент на достижении конкретных, измеримых результатов, требуя от организации гибкости и способности адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды. Это означает, что руководство должно не только устанавливать четкие

цели и задачи, но и регулярно анализировать достигнутые результаты, корректируя стратегию и тактику в соответствии с полученными данными.



Рис. 4

Фазы управленческого процесса

Управление по результатам представляет собой комплексную систему, интегрирующую методы управления, стратегии мышления и пути развития организации. Система ориентирована на достижение целей, которые определяются и принимаются во внимание всеми членами организации. Важной составляющей системы является эффективное использование особенностей экономической среды, а также креативных и управленческих способностей сотрудников.

Специфика управления по результатам заключается в уникальности его применения в каждой конкретной организации, которая достигается через индивидуальное разъяснение каждому

работнику значения его вклада в общее дело, а также создание условий для гармоничного развития как физических, так и интеллектуальных способностей каждого сотрудника. Все это способствует не только достижению общепринятых результатов, но и улучшению качества жизни сотрудников.

Важно отметить, что труд в рамках данной системы носит не принудительный характер. Содержание, последовательность, место и время работы определяются исключительно в контексте достигаемых результатов, причем в процессе определения этих результатов активное участие принимают как руководство, так и сотрудники. Демократичный и совместный характер управления направлен на достижение согласованных и взаимовыгодных результатов.

Рассмотрим следующую концепцию управленческой структуры:

1. *Управление операциями* включает в себя разработку планов действий, формулирование целей, создание механизмов для измерения эффективности управленческого процесса, а также мониторинг и контроль за исполнением заданий. Эффективное планирование операций является ключевым фактором в достижении стратегических целей организации.

2. *Управление персоналом* охватывает разработку и реализацию кадровой политики, обеспечение сотрудничества между членами коллектива, систематическое обучение и информирование сотрудников, а также разработку мотивационных механизмов. Подчеркивается значимость гуманного подхода в управлении персоналом, признание важности каждого сотрудника в достижении общих целей.

3. *Управление ключевыми внешними связями* включает в себя установление и поддержание стратегически значимых связей с внешними стейкхолдерами, что критически важно для долгосрочного успеха и устойчивости организации.

4. *Непрерывное усовершенствование*. Особое внимание уделяется постоянному улучшению управленческих процессов, включая оптимизацию планирования, изучение и развитие корпоративной культуры, улучшение разделения труда и повышение

эффективности коммуникаций внутри организации и с её внешней средой.

Важно подчеркнуть, что данный подход к управлению предполагает анализ существующих процессов и методов работы с целью выявления потенциальных улучшений и оптимизации ресурсов. Ключевым аспектом является интеграция управленческих процессов с общей стратегией организации, обеспечивающих её устойчивое развитие и конкурентоспособность.

Ключевым фактором эффективности стратегии управления, основанной на достижении конкретных результатов, является инициативность и творческий потенциал сотрудников. Основой такого подхода к управлению служит убеждение в неограниченных возможностях каждого сотрудника к самосовершенствованию, вне зависимости от их иерархического положения в структуре организации.

Таким образом, роль руководителя трансформируется: он должен проявлять гибкость, демократичность и открытость к сотрудничеству, при этом акцентируя внимание на конечных результатах деятельности. Основные принципы работы руководителя включают в себя *доверие к сотрудникам, делегирование полномочий*, а также *создание условий для реализации их потенциала и достижения успеха*.

Отходя от традиционных, авторитарных методов управления, которые опираются на строгий контроль и приказы, современный руководитель сконцентрирован на формировании мотивационной среды, стимулирующей работников к достижению общих целей организации. Поведение и действия руководителя являются отражением его восприятия собственных функций и задач, а также исходных предпосылок, лежащих в основе его управленческой стратегии. Стил ь работы руководителя, его подход к управлению, определяется через систему его ценностей и убеждений относительно управленческой деятельности.

Ключевые элементы, определяющие успешность лидера в современной организации, представлены в таблице 12.

**Ключевые элементы и способы развития успешного
лидерства в современной экономической среде**

Элементы успешного лидерства	Характеристики	Способы развития
Целеустремленность и трудолюбие	Стремление к достижению высоких результатов и готовность к усилиям	Установка конкретных целей, планирование, развитие настойчивости
Ответственность и риск	Взятие на себя ответственности и принятие решений с уровнем риска	Развитие навыков риск-менеджмента, умение принимать и обосновывать сложные решения
Инициация и управление изменениями	Умение инициировать и управлять изменениями	Обучение методам управления изменениями, развитие гибкости и адаптивности
Открытый стиль управления и коллаборация	Ценность принципов открытого управления и сотрудничества	Развитие коммуникативных навыков, умение работать в команде
Быстрота принятия решений	Способность оперативно принимать решения	Развитие навыков аналитики, тренировка быстроты реакции
Фокус на настоящее и будущее	Концентрация на текущих задачах и стратегическом планировании	Развитие навыков стратегического планирования, умение балансировать между текущими и долгосрочными целями
Анализ и использование изменений	Наблюдение за изменениями и их эффективное использование	Развитие аналитических навыков, обучение методам прогнозирования
Социальные взаимодействия	Важность социальных взаимоотношений в организационной культуре	Развитие эмоционального интеллекта, умение строить отношения
Совместное руководство	Готовность к совместному управлению и делегированию	Развитие лидерских навыков, умение делегировать и взаимодействовать с командой

Элементы успешного лидерства	Характеристики	Способы развития
Творческий подход	Инновационность и креативность в реше- ниях	Развитие творческого мышления, поощрение инноваций
Непрерывное саморазвитие	Самосовершенство- вание в профессио- нальной и личной сферах	Постоянное обучение, самоана- лиз, поиск новых знаний и навы- ков
Эффективное управление вре- менем	Умение распределять и использовать время	Тренировка навыков управления временем, планирование и прио- ритизация
Мотивация себя и персонала	Готовность мотиви- ровать себя и подчиненных	Развитие навыков самомотива- ции, поощрение и вдохновение команды
Работа с про- фессиональной командой	Руководство компе- тентной и профессио- нальной группой	Управление талантами, развитие командных навыков
Международ- ный кругозор	Понимание глобаль- ных тенденций	Расширение знаний о междуна- родных процессах, обучение культурному разнообразию

Эффективность рабочего процесса зависит от множества факторов: интенсивного технологического прогресса, совершенствования методов управления, трансформации общественных ценностей, физического и психологического состояния руководителя, а также его личной преданности идее непрерывного самосовершенствования.

В рамках системы управления, ориентированной на результаты, ключевое внимание уделяется развитию персонала. Исходя из предпосылки, что каждый индивид стремится к успеху в своей профессиональной деятельности, можно утверждать, что люди, как правило, отличаются доброжелательностью и обладают широким спектром способностей. Большинство сотрудников желает заниматься ответственной работой, стремится к самообразова-

нию и непрерывному развитию своих навыков. Неиспользованные творческие потенциалы каждого человека могут быть максимально реализованы при условии, что после определения цели перед исполнителем открывается свобода в выборе способов достижения этой цели. Отсутствие ясности в целях и невозможность применения своих способностей приводит к снижению мотивации работников. Таким образом, в контексте данной модели управления, у подчиненных значительно расширяются возможности для достижения поставленных задач по сравнению с традиционной, авторитарной системой управления, где основным механизмом являются прямые указания и приказы.

3.2. Современные методы оценки эффективности работы персонала

В течение последних десяти лет руководители компаний уделяли особое внимание усилению эффективности своих операций, акцентируя фокус на применении новаторских управленческих подходов и технологий, которые ориентированы на разработку и применение метрик эффективности и результативности.

В условиях быстро меняющихся социально-экономических реалий современные организации сталкиваются с новыми, значительно более сложными и масштабными задачами, существенно отличающимися от тех, которые им приходилось решать. Поэтому, чтобы адекватно отвечать на новые вызовы, они вынуждены не только пересматривать и модернизировать традиционные методы управления, но и непрерывно работать над улучшением своей эффективности. Главной темой всех значительных реформ в коммерческих организациях за последние десятилетие стало повышение эффективности и качества выполнения функций, а также применение современных методов управления. Практика показывает, что ключевым аспектом успеха реформ является разработка и реализация эффективной системы показателей результативности деятельности, а также стимулирование интереса сотрудников в достижении важных для организации целей.

В современных организациях ключевым элементом повышения эффективности работы сотрудников является создание все-сторонней и объективной системы оценочных индикаторов, которые отражают выполнение профессиональных обязанностей и уровень достижения установленных целей. Такой подход позволяет направить усилия на ключевые приоритеты организации.

Для этой цели применяются показатели результативности, которые в широком смысле представляют собой описательные или количественные индикаторы, отражающие результаты работы или прогресс в достижении поставленных задач.

Показатели результативности могут использоваться как для оценки работы организации в целом, так и для анализа эффективности работы отдельных сотрудников. В последние годы основное внимание в сфере совершенствования системы показателей результативности в современных организациях направлено на поиск оптимального баланса между индикаторами для организации в целом и для её сотрудников, а также на установление тесной связи между ними.

На сегодняшний день широко применяется методика, включающая использование комплексных показателей эффективности, которые отражают ключевые экономические достижения. Показатели детализируются на уровне отдельных подразделений, и, в конечном итоге, доходят до индивидуального уровня сотрудников.

Существует множество методов для декомпозиции и разработки систем показателей эффективности. Особенно популярными являются принципы создания «сбалансированной системы показателей» (*Balanced Scorecard* — *BSC*) и определения «ключевых показателей эффективности» (*Key Performance Indicators* — *KPI*). В системе *BSC* особое внимание уделяется взаимосвязи отдельных показателей эффективности для максимизации их общего влияния на конечный результат, в то время как система *KPI* фокусируется на отборе наиболее значимых показателей, наилучшим образом характеризующих конечный эффект деятельности организации.

Однако ключевой проблемой в разработке комплексных систем оценки эффективности в современных организациях является фокусировка на окончательных результатах, которые имеют экономическое значение, которое приводит к трудностям в определении точного вклада каждого сотрудника в общие достижения. Чтобы провести объективную оценку деятельности сотрудника, необходимо создать как можно более ясные и точные критерии эффективности. Кроме того, стоит учитывать, что показатели эффективности часто подвержены влиянию внешних факторов, на которые сотрудник не может оказать значительного воздействия. В практике бизнеса оценить конечные результаты работы сотрудника, не учитывая влияние внешних обстоятельств, оказывается крайне затруднительно. Поэтому важно сформулировать и применять такие критерии эффективности, которые максимально точно отражали бы личный вклад и участие конкретного сотрудника в достижении целей организации.

Другой проблемой современных организаций является задача определения оптимального числа показателей для оценки результативности их деятельности. При установлении чрезмерно большого количества критериев сложность их оценки, а также издержки на мониторинг множества параметров могут превысить практическую пользу от использования этих показателей. Это может привести к неэффективному распределению ресурсов и снижению общей продуктивности. С другой стороны, при ограниченном количестве показателей может проявиться явление, когда сотрудники организации концентрируют свои усилия исключительно на тех аспектах работы, которые подлежат оценке, искусственно игнорируя другие важные элементы своих должностных обязанностей. Все это может привести к дисбалансу в выполнении функций и задач внутри организации.

Таким образом, в современных организациях критерии эффективности сотрудников должны соответствовать следующим ключевым принципам, отражающим стратегические цели и оперативные задачи данных организаций:

1. *Прямая связь с организационными целями и задачами.* Показатели эффективности должны быть тесно связаны с общими

стратегическими целями организации, обеспечивая четкое понимание того, как индивидуальные усилия каждого сотрудника способствуют достижению этих целей.

2. *Индивидуальный вклад в достижение целей.* Каждый показатель должен отражать степень, в которой отдельный сотрудник вносит вклад в выполнение организационных задач и достижение целей, позволяя оценить персональный вклад и ответственность.

3. *Отражение основных должностных обязанностей.* Показатели должны полно и точно отображать выполнение ключевых функций и обязанностей, возложенных на сотрудника, подчеркивая важность каждой роли в структуре организации.

4. *Формулировка, отражающая реальное влияние на результаты организации.* Критерии должны быть сформулированы так, чтобы максимально точно отражать вклад сотрудника в улучшение ключевых показателей эффективности и общую динамику развития организации.

Такой подход к оценке эффективности в современных организациях способствует не только точному отслеживанию индивидуальных достижений, но и поддержанию стратегического направления развития организации, стимулируя персональный вклад каждого сотрудника в общий успех.

Критерии эффективности работы персонала часто представляют собой комплексный набор показателей, объединяющих в себе как количественные, так и качественные аспекты. Показатели могут варьироваться от слабо формализуемых до строго квантифицируемых метрик. Распространенной практикой является установление конкретных требований к показателям эффективности со стороны руководства организаций. В большинстве методических пособий по разработке таких показателей подчеркивается необходимость их соответствия ключевым критериям, известным как «4C»: четкость (*Clearness*); полнота (*Completeness*); комплексность (*Complexity*) и непротиворечивость (*Consistency*).

Данные критерии обеспечивают всестороннюю и сбалансированную оценку работы персонала, способствуя более эффек-

тивному управлению и повышению общей производительности в современных организациях.

Данные нормативы охватывают как количественные, так и качественные аспекты производительности. Обычно при установлении качественных критериев, таких как «гарантия эффективности финансового руководства», регулирующие органы предоставляют детальные инструкции. В этих документах четко прописываются стандарты качественного выполнения обязанностей. Примером может служить положение, согласно которому «процент дополнительных расходных обязательств на окончание отчетного периода не должен превышать 25% бюджета» и подобные указания.

Для современной оценки эффективности деятельности особенно важно, чтобы показатели результативности соответствовали принципам, изложенным в концепции «SMART». Эта концепция предполагает, что показатели должны обладать следующими характеристиками:

1. Специфичность (*Specific*) — показатели должны быть четко определены и специфичны, чтобы обеспечить точное понимание ожидаемых результатов.

2. Измеримость (*Measurable*) — важность количественного и качественного измерения достижений не может быть переоценена, так как это обеспечивает возможность объективной оценки прогресса.

3. Достижимость (*Achievable*) — показатели должны быть реалистичными и достижимыми, что требует соответствия ресурсам и возможностям организации.

4. Релевантность (*Relevant*) — необходимость привязки показателей к стратегическим целям и задачам управленческой деятельности является ключевым аспектом их эффективности.

5. Привязка ко времени (*Time-bound*) — установление четких временных рамок способствует формированию понимания срочности и важности задач.

Сложность формализации и квантификации показателей результативности является важным фактором в контексте управле-

ния организациями. Данный процесс необходим для эффективного целеполагания и планирования, а также имеет решающее значение для оценки результативности и определения системы вознаграждений. Преимущество использования количественных показателей заключается в их способности обеспечивать объективность оценки и исключать субъективные факторы в оценке руководителями деятельности подчиненных, которые являются эффективным инструментом при мониторинге и анализе производительности, способствуя повышению эффективности управленческих решений.

В процессе анализа эффективности деятельности работников организаций ключевую роль играет разграничение результатов их труда на промежуточные, или непосредственные (*outputs*), и конечные (*outcomes*). Промежуточные результаты, как правило, отражаются через количественные показатели выполненной работы, в то время как конечные результаты сконцентрированы на реализации экономически значимых целей и стратегических задач. Особое внимание следует уделить тому, что достижение конечных результатов (*outcomes*) демонстрирует индивидуальную значимость деятельности работника организации, в то время как реализация промежуточных результатов (*outputs*) отражает эффективность и целесообразность его работы с точки зрения всей организации.

Анализ рациональности использования ресурсов при выполнении поставленных задач акцентирует внимание на показателях, отражающих затраты на реализацию соответствующих функций, а также на личностных и профессиональных качествах работника (*inputs*). Кроме того, выделяется отдельная категория показателей, связанных с процессом исполнения должностных обязанностей (*processes*), которые включают в себя критерии времени и стандартов выполнения определенных задач. Важной составляющей оценки результативности служебной деятельности являются показатели влияния (*impacts*), оценивающие воздействие действий работника организации на управляемую сферу или целевую аудиторию.

В текущих условиях учитывается необходимость адаптации подходов к оценке труда работников организаций с учетом постоянно меняющихся социально-экономических реалий и усиления влияния цифровых технологий на управление. Это предполагает интеграцию новых методик и инструментов оценки, направленных на повышение прозрачности и ответственности в деятельности организаций.

Анализ и систематизация показателей результативности деятельности работников современных организаций позволяет сформировать ее классификацию (табл. 13).

Таблица 13

Классификация показателей результативности

Категория показателя	Описание	Примеры
Показатели входящих ресурсов (<i>Input measures</i>)	Показатели, оценивающие ресурсы, выделенные для деятельности организации, требования к квалификации сотрудников	1) Объем финансирования; 2) квалификационные сертификаты сотрудников; 3) расходы на командировки
Показатели процессов (<i>Process measures</i>)	Показатели, фиксирующие сроки и стандарты выполнения работы	1) Время на согласование проекта; 2) отклонения от графика проверок; 3) ожидание клиентом услуги
Показатели непосредственных результатов (<i>Output measures</i>)	Показатели, отражающие объем и качество выполненной работы	1) Доля рассмотренных жалоб; 2) количество активных проектов; 3) соответствие документов стандартам
Показатели конечных эффектов (<i>Outcome measures</i>)	Показатели, отражающие степень достижения целей организации и влияние на целевую аудиторию	1) Рост объема продаж; 2) улучшение узнаваемости бренда; 3) повышение уровня удовлетворенности клиентов

Категория показателя	Описание	Примеры
Показатели влияния (<i>Impact measures</i>)	Показатели, оценивающие воздействие на подсистему или целевую группу	1) Экономия средств от предложений; 2) удовлетворенность клиентов услугой

С целью повышения управленческой эффективности на уровне организаций первоначально следует разрабатывать комплексные показатели, отражающие достижения целей и задач, релевантных для всех подразделений организации. Интегрированные критерии являются основой для оценки общей эффективности управления на широком спектре функциональных областей. Параллельно требуется внедрение специфических показателей эффективности для отдельных подразделений организации, что позволит точно отслеживать достижение уникальных целей и задач, характерных для каждого направления деятельности.

Основываясь на утвержденных критериях эффективности работы организации, необходимо разработать систему показателей для оценки профессионального вклада каждого сотрудника. Данная система предполагает индивидуализацию общих показателей в соответствии с ролью и задачами каждого сотрудника, способствуя тем самым максимизации его личного влияния на достижение целей организации. Такой подход позволяет не только точнее оценивать вклад каждого сотрудника в общие результаты, но и стимулирует их к повышению личной эффективности, учитывая индивидуальный вклад в успешное функционирование организации.

3.3. Инновации в управлении человеческими ресурсами

Эффективность интеграции работника в структуру организации и его адаптационные процессы к организационной среде значительно зависят от глубины усвоения и принятия им установ-

ленных в организации *норм и ценностей*. При вступлении в организацию работник вступает во взаимодействие с множеством установленных норм и ценностей, ознакомление с которыми происходит через общение с коллегами, изучение информационных материалов, а также через взаимодействие с внешними для организации сторонами. Процесс ассимиляции этих норм и ценностей может быть полным, частичным или вовсе отсутствовать, что в свою очередь оказывает существенное влияние на процесс интеграции сотрудника в организационную структуру и воспринимается различным образом самим работником, организационной средой и организацией в целом.

Для объективной оценки и анализа влияния усвоения норм и ценностей на процесс интеграции работника в организацию, необходимо учитывать не только уровень и глубину усвоения данных норм и ценностей, но и конкретные аспекты, которые были ассимилированы или отвергнуты сотрудником. В современных условиях, когда организационные структуры и культуры становятся всё более сложными и динамичными, важность понимания этих процессов возрастает, поскольку они оказывают прямое воздействие на эффективность функционирования как отдельных сотрудников, так и организации в целом.

Исследование организационной культуры и её влияния на поведение сотрудников позволяет отметить, что нормы и ценности, формирующие основу миссии, стратегических целей и культурной идентичности организации, могут быть классифицированы в две основные категории. Первая категория включает в себя нормы и ценности, являющиеся фундаментальными и обязательными к принятию каждым членом организации, тогда как вторая категория охватывает те нормы и ценности, которые, хотя и принимаются, не являются строго обязательными.

Процесс адаптации новых сотрудников к организационной культуре можно разделить на четыре основных типа (табл. 14).

Анализ типов восприятия сотрудниками организационных норм и ценностей представляет собой важный элемент в понимании их взаимодействия с корпоративной средой. Исследования

показывают, что первый и третий типы восприятия, характеризующиеся отсутствием гибкости в принятии корпоративных норм и ценностей, часто приводят к несоответствию сотрудника организационной среде, что, в свою очередь, может вызвать конфликты и последующий разрыв рабочих отношений.

Таблица 14

Типы адаптации сотрудников к организационной культуре современной организации

Тип адаптации	Описание	Способы ускорения адаптации
Отрицание	Полное непринятие установленных норм и ценностей организации	Проведение интеграционных тренингов, четкое объяснение корпоративных ценностей и ожиданий
Конформизм	Полное принятие и следование всем нормам и ценностям организации	Организация менторских программ, регулярная обратная связь для поддержки конформизма
Мимикрия	Внешнее соблюдение менее значимых норм, основные ценности не принимаются	Психологическая поддержка, уменьшение дистанции между «официальной» и «неофициальной» культурой
Адаптивный индивидуализм	Основные нормы и ценности принимаются, второстепенные могут быть приняты частично или игнорироваться	Гибкость в подходах к управлению, признание и уважение индивидуальности сотрудников

В отличие от этого, второй и четвертый типы восприятия способствуют успешной адаптации сотрудника в рамках организационной структуры, хотя и приводят к разнообразию в плане интеграции с корпоративной культурой. Однако определение преимуществ одного из этих типов над другим не является однозначным и зависит от специфики конкретной организации.

Так, в условиях бюрократических структур и организаций с высокой степенью стандартизации деятельности, где не требуется высокого уровня творческого подхода или самостоятельности, более предпочтительным может оказаться тип восприятия,

основанный на полном принятии установленных норм и принципов. Такой подход может способствовать более быстрой и гармоничной интеграции сотрудника в организационную структуру.

С другой стороны, в динамичных предпринимательских и творческих средах, где ценятся индивидуальность и оригинальность подходов, адаптивный индивидуализм, позволяющий сотруднику вносить свой вклад в развитие корпоративной культуры, может рассматриваться как более предпочтительный. Это подтверждается исследованиями в области управления человеческими ресурсами, подчеркивающими значимость гибкости в подходах к корпоративной культуре в зависимости от специфики организационной среды [3].

Нобелевский лауреат и выдающийся исследователь в области социальных, политических, экономических и математических наук из Соединенных Штатов, Г. Саймон, сделал значительный вклад в теорию управления и организационных наук. Его работа охватывает вопросы рациональности в поведении организационных групп. В своих ключевых публикациях, «Административное поведение» и «Модель человека», созданных совместно с Дж. Марчем, Г. Саймон развивает концепцию, основанную на детальном анализе фактов организационной деятельности и включающую оценку ценностей. Автор аргументировал, что, несмотря на присущую человеку ограниченную рациональность, индивиды в организациях стремятся к рациональному поведению, опираясь на своё понимание рациональности. В качестве примера Г. Саймон указывал на ситуацию, когда организационные участники, ощущая адекватность вознаграждения за свой труд, активно способствуют достижению целей организации.

В контексте современных исследований по управлению теории Г. Саймона оказали значительное влияние на понимание динамики организационного поведения и принятия решений. Они продолжают оставаться актуальными в свете постоянно меняющихся условий рынка и управленческих практик, а также влияют на разработку стратегий управления человеческими ресурсами и оптимизации организационных процессов в различных отраслях.

В рамках концепционного подхода к эффективному управлению Г. Саймон выделяет ряд ключевых аспектов, заслуживающих особого внимания:

1. *Процесс привлечения кадров в организацию.* Один из фундаментальных вопросов, который касается механизмов и стратегий, применяемых для привлечения квалифицированных сотрудников в организацию. Важность этого аспекта обусловлена ролью человеческого капитала в достижении стратегических целей и повышении конкурентоспособности организации.

2. *Стимулирование активного содействия сотрудников организации.* Второй ключевой вопрос связан с разработкой эффективных механизмов мотивации сотрудников к активному участию в работе организации. Данный вопрос включает разработку систем вознаграждений, управление карьерным ростом и создание благоприятной организационной культуры.

В современном контексте эти вопросы приобретают новое измерение. В условиях глобализации и быстрого технологического развития, привлечение и удержание талантливых кадров становится основным фактором успеха. Организации активно внедряют инновационные подходы к управлению человеческими ресурсами, включая гибкие формы работы, персонализированные системы мотивации и развитие корпоративной социальной ответственности, чтобы обеспечить высокую производительность и вовлеченность сотрудников.

Согласно теории выбора, основанной на экономических принципах, каждый индивид принимает решения, основываясь на сравнительном анализе индивидуальных издержек и выгод. С точки зрения организационного управления критическим аспектом является создание мотивационной системы, способствующей более активному участию и вовлеченности сотрудников. Как подчеркивает Г. Саймон, для повышения эффективности управления необходимо предлагать работникам стимулы, которые могут включать материальные вознаграждения, повышение статуса, престиж или другие виды вознаграждений. Г. Саймон отмечает, что участие сотрудника в организации будет продол-

жаться до тех пор, пока получаемое им удовлетворение превышает потенциальные выгоды от ухода из организации. Таким образом, «*точка равновесия*» в функции удовлетворения определяется на основе оценки стоимости участия в организации.

Подход актуален и в современных условиях управления человеческими ресурсами. В условиях постоянного развития рынка труда и изменений в структуре трудовых отношений, компании стремятся разработать комплексные системы стимулирования, включая не только материальные, но и нематериальные аспекты мотивации, такие как возможности для профессионального роста, развитие корпоративной культуры и создание благоприятной рабочей среды, позволяя современным организациям повышать уровень удовлетворенности и лояльности сотрудников, что в свою очередь способствует увеличению их продуктивности и эффективности работы.

В теории организационного поведения значительное внимание уделяется формированию и воздействию групповых ценностей внутри организации. Каждая рабочая группа, явно или неявно, разрабатывает собственный набор ценностей, которые оказывают существенное влияние на поведение и взаимодействие ее членов. В случае, когда руководство нарушает эти устоявшиеся ценности, оно может столкнуться с сопротивлением со стороны сотрудников. Г. Саймон выделяет основные типы групповых ценностей:

1. *Социальность* — аспект включает в себя обычаи и привычки, преобладающие в рабочей группе, которые формируют нормы поведения и взаимодействия внутри коллектива.

2. *Система статусов* — понятие статуса в рабочей группе может не всегда соответствовать официальной иерархии, например, рабочий, занимающий низкую позицию в организационной структуре, может пользоваться высоким уважением среди коллег.

3. *Ограничение производительности* — аспект связан с установлением неофициальных норм производительности, особенно среди низкоквалифицированных рабочих, что приводит к определению максимально допустимого уровня выработки.

4. *Трудовые критерии* — аналогичный принцип, но применяемый к высококвалифицированным работникам, заключается в установлении минимальных стандартов производительности.

5. *Социальные ценности* — относятся к широкому спектру норм и убеждений, которые влияют на поведение членов группы и формируют их социальные отношения.

В современном контексте эти ценности продолжают играть ключевую роль в формировании организационной культуры. Руководители и менеджеры должны учитывать эти аспекты при разработке стратегий управления и мотивации сотрудников, поскольку игнорирование или нарушение устоявшихся ценностей может привести к снижению морального духа и производительности труда, а также вызвать внутренние конфликты и сопротивление изменениям. Социальные ценности, статусные системы и нормы поведения необходимо учитывать при формировании политики управления человеческими ресурсами и корпоративной культуры.

Несмотря на то, что теория Г. Саймона во многом акцентируется на индивидуальном выборе сотрудников, она также предполагает возможность влияния организации на преобразование индивидуальных ценностей в корпоративные. Администрация организации играет основную роль в этом процессе, стремясь к тому, чтобы корпоративные ценности, которые считаются более рациональными по сравнению с индивидуальными, стали доминирующими, способствуя более глубокому подчинению личности интересам организации и, как следствие, повышению её функциональной эффективности.

Институты формируют идеологические установки участников, создавая таким образом условия для поддержания повиновения и рациональности в человеческом обществе. Данное утверждение особенно актуально в современных условиях управления, где организационная культура и ценности становятся ключевыми факторами в формировании поведения и отношения сотрудников. Современные организации активно работают над развитием корпоративной культуры, направленной на укрепление лояльности и повышение уровня вовлеченности сотрудников, что, в свою

очередь, положительно влияет на их производительность и общую эффективность работы организации.

3.4. Методы повышения лояльности и приверженности сотрудников

В современной России ключевым аспектом корпоративной культуры выступает вопрос стимуляции трудовой активности. Данная проблема занимает центральное место в управленческих стратегиях и касается как материального, так и нематериального вознаграждения сотрудников. Важно отметить, что каждый из этих подходов имеет свои достоинства и недостатки. С одной стороны, материальное стимулирование может значительно повысить производительность, однако с другой стороны, оно может вызвать чрезмерную конкуренцию и снижение коллегиальности в коллективе.

Существенное значение в современной экономической парадигме приобретает качественное управление, которое является фундаментальным элементом в развитии инновационных процессов. К сожалению, в России данный аспект часто демонстрирует отставание, что негативно сказывается на общем уровне экономического роста и инновационной активности страны. Эффективное управление и продуманная система мотивации способны не только повысить производительность труда, но и стимулировать креативность и инновационное мышление среди работников, что является ключом к долгосрочному экономическому процветанию.

В современной российской экономике прогрессивные предприятия акцентируют внимание на мотивационной политике, направленной на повышение эффективности и продуктивности труда своих сотрудников. Однако важно отметить, что даже самые инновационные методы мотивации могут иметь свои ограничения и недостатки (табл. 15).

**Анализ методов мотивации персонала и их недостатков
в современных российских организациях**

Метод мотивации	Описание	Недостатки
Сокращенная рабочая неделя	Работа 9 часов с понедельника по четверг и 8 часов через пятницу	Снижение производительности к концу недели, ухудшение качества обслуживания, неэффективное использование ресурсов
Гибкий график	Сотрудники самостоятельно распределяют рабочее время, отработав определенное количество часов в неделю	Усложнение управления персоналом, проблемы с планированием и координацией работы
Дистанционная работа	Выполнение задач с помощью ПК из любого места	Ограниченное участие в корпоративной культуре, снижение шансов на карьерный рост
Финансовые стимулы	Предоставление материальных вознаграждений, таких как бонусы, премии	Может привести к снижению внутренней мотивации, зависимости от материальных стимулов
Нематериальное стимулирование	Меры, направленные на повышение удовлетворенности и лояльности без финансовых затрат	Трудно измерить эффект, зависит от индивидуальных предпочтений сотрудников
Корпоративное обучение	Организация обучающих программ для повышения квалификации сотрудников	Требует временных и финансовых затрат, результат может проявиться не сразу

Лояльность, происходящая из французского или английского понятия *«loyal»*, что означает «верный», представляет собой корректное и благожелательное отношение к личностям или объектам. В контексте управления предприятием данный термин часто интерпретируется как преданность и верность сотрудников к целям и корпоративным ценностям организации. Отмечается, что работники, демонстрирующие лояльность, более продуктивны в

своей деятельности, они более сговорчивы в приеме руководящих решений, направленных на стабилизацию и сохранение бизнес-структуры.

Ключевым показателем лояльности является степень готовности сотрудника переносить различные трудности и проблемы в рамках своей компании, не оставляя её ради других возможностей. Важно отметить, что степень лояльности работника к организации пропорциональна его вкладу в общее дело, включая принятие решений и выполнение действий, которые влияют как на него лично, так и на компанию в целом.

Интересной особенностью в управлении персоналом является предпочтение руководителей сотрудников, склонных к решению сложных задач, в отличие от тех, кто лишь приносит стабильный доход. Это объясняется психологическим аспектом вложения усилий и ресурсов в развитие таких сотрудников, аналогично родительскому вложению в развитие своих детей. Данный подход отражает современные тенденции в управлении человеческими ресурсами, где акцент делается не только на экономическую эффективность, но и на развитие потенциала каждого сотрудника.

В современной экономической ситуации России особое внимание уделяется вопросу лояльности сотрудников. Проблема данного вопроса обусловлена сложившимися обстоятельствами на ряде предприятий, где в свете сокращения численности персонала наблюдается рост рабочей нагрузки при сохранении заработной платы на прежнем уровне. Это, в свою очередь, порождает актуальную проблему удержания квалифицированных кадров.

В результате таких изменений возникают серьезные вызовы для бизнеса, включая увеличение текучести кадров, снижение мотивации и работоспособности персонала, ухудшение психологического климата в коллективах, рост конфликтности и падение дисциплины. В этом контексте ключевым решением является оптимизация системы управления персоналом, направленная на повышение их лояльности.

Перед компаниями встает вопрос: каким образом добиться лояльности сотрудников и как эффективно реализовать мотивационные механизмы? Ответ кроется не только в материальных стимулах, таких как заработная плата и премии, но и в формировании культуры корпоративной ответственности, прозрачности управленческих решений и уважительного отношения к каждому члену команды. Эффективная мотивационная политика основывается на четком следовании миссии и ценностям компании, а также на внимании к нематериальным аспектам работы, включая уважение, признание и возможности для профессионального роста.

В рамках управленческих подходов выделяют пять ключевых стратегий, способствующих укреплению приверженности работников к организации:

1. Разработка и реализация компетентной стратегии управления, основанной на глубоком понимании специфики отрасли и индивидуальных потребностей сотрудников.

В эффективной корпоративной политике ключевым аспектом является наличие ясно структурированной, прозрачной и интуитивно понятной системы управления. Каждый сотрудник должен чётко осознавать иерархию власти, границы своих полномочий и зон ответственности, а также механизмы принятия решений. Такая организация работы не только способствует стабильности и повышает уверенность в коллективе, но и формирует основу для эффективного функционирования бизнеса.

Кроме того, важность двухсторонней коммуникации внутри компании не может быть недооценена. Открытый диалог между сотрудниками и руководством способствует созданию атмосферы взаимного доверия, что, в свою очередь, лежит в основе ответственного подхода к развитию бизнеса. Важным элементом такой политики является обеспечение условий, при которых каждый работник чувствует себя услышанным, а его личный и профессиональный рост поддерживается на всех уровнях организации.

Наконец, создание благоприятной корпоративной культуры, основанной на взаимном уважении и дружелюбных отношениях

между коллегами, является неотъемлемой частью успешной политики. Компания, которая ценит и поощряет вклад каждого сотрудника в общий успех, быстро достигает высоких результатов, поскольку каждый член коллектива ощущает свою значимость и причастность к достижению общих целей.

2. Формирование и поддержание четкой корпоративной миссии, отражающей ценности и стремления компании, способствующей усилению вовлеченности и лояльности персонала.

В контексте управленческой стратегии и корпоративной культуры ключевым аспектом является осведомленность каждого члена команды о миссии и стратегических целях организации. Это подразумевает не только понимание каждым сотрудником своего вклада в общую миссию, но и осознание методологии работы, значимости индивидуальных задач и критериев оценки их исполнения. Реализация данного подхода способствует формированию синергетического эффекта в коллективе, укрепляет доверие и взаимоуважение между сотрудниками, способствуя созданию здоровой психологической атмосферы. Такое внимание к деталям в управлении персоналом становится решающим фактором в построении лояльного и эффективно работающего коллектива, что в свою очередь является неотъемлемым элементом успеха современной компании.

В условиях нестабильности экономических рынков и повышенной конкуренции, такой подход становится не просто желательным, но и стратегически важным, обеспечивая адаптивность и гибкость организации в ответ на внешние вызовы. Прозрачность корпоративной миссии и ценностей, а также четкое понимание каждым сотрудником своего места и роли в общей структуре, способствует эффективному решению задач и достижению стратегических целей компании.

3. Оптимизация процесса адаптации новых сотрудников, включая в себя разработку эффективных программ обучения и интеграции в корпоративную культуру.

Наличие эффективной системы адаптации в организации, а также реализация базовых инструментов адаптации являются ключевыми факторами, обеспечивающими успешное внедрение

нового сотрудника в рабочий процесс. Отсутствие такой системы может привести к тому, что все предыдущие усилия по подбору и введению персонала окажутся напрасными.

Исследования показывают, что примерно 80% сотрудников, уволившихся в первый год работы, принимают решение об уходе уже в первые две недели. Основными причинами этого являются:

- разрыв между ожиданиями, сформированными на этапе собеседования, и реальностью работы в компании;
- «информационный вакуум», в который попадает новый сотрудник, связанный с недостатком критически важной информации или её избытком, вызвав у новичка ощущение потерянности.

Цель внедрения программ адаптации персонала заключается в снижении операционных издержек организации. Эффективная адаптация способствует быстрейшему вхождению новичка в должность, сокращает количество ошибок, связанных с освоением рабочих обязанностей, а также уменьшает текучесть кадров.

Программы адаптации приносят ряд преимуществ как для сотрудников, так и для организации:

- для сотрудников — они получают полную и актуальную информацию для эффективного выполнения своих обязанностей, снижается уровень тревожности и неопределенности, увеличивается удовлетворенность работой и формируется положительное отношение к компании;

- для организации — появляется возможность стратегического планирования карьеры нового сотрудника на ближайшие 1–2 года, создается механизм оценки профессиональных и управленческих компетенций сотрудника, а также его потенциала на основе работы в первые месяцы, повышается лояльность сотрудника к работодателю.

Таким образом, комплексная программа адаптации становится значимым инструментом в управлении человеческими ресурсами, способствующим долгосрочному развитию и устойчивому росту организации.

4. Внедрение системы коучинга и наставничества, направленной на профессиональное развитие и карьерный рост сотруд-

ников, а также на формирование позитивного рабочего климата.

Коучинг, как инструмент современного менеджмента, представляет собой искусство и науку одновременно, направленную на стимулирование профессионального роста и повышение эффективности работы персонала. В условиях постоянно меняющегося рынка и повышенной конкуренции, коучинг выступает как стратегический ресурс управленческой деятельности, который позволяет существенно улучшить бизнес-процессы и оптимизировать коммуникацию внутри компании.

Ошибочно отождествлять роли коуча и наставника, поскольку эти позиции имеют различные задачи и методы работы. Наставник, обладая более глубокими знаниями в конкретной области, передает свой опыт подопечному, в то время как коуч не обязательно является экспертом в решаемой задаче. Его основная функция заключается в активизации внутренних ресурсов человека, помощи в самостоятельном поиске решений и развитии профессиональных навыков.

Исследование, проведенное *“Manchester Inc.”*, демонстрирует значительные преимущества внедрения программ коучинга в организационную структуру. Улучшение производительности труда было отмечено у 53% участников исследования, повышение качества работы — у 48%, а усовершенствование качества обслуживания клиентов — у 39% [13]. Результаты подчеркивают тенденцию к росту интереса руководителей к коучингу как инструменту управленческого консультирования и повышения эффективности бизнеса.

Важно осознавать определенные ограничения коучинга, связанные с индивидуальными характеристиками и возможностями каждого сотрудника. Не все способны в равной степени воспринимать и применять полученные в ходе коучинга знания и навыки.

Реализация системы коучинга в современной организации способствует решению многих задач, включая профессиональное развитие сотрудников, карьерный рост, улучшение межличност-

ных коммуникаций, эффективное проведение деловых переговоров, укрепление лидерских качеств и формирование командной работы. С учетом актуальных трендов в области менеджмента и лидерства, коучинг является ключевым фактором успеха в динамично развивающемся бизнес-пространстве.

5. Реализация программ морального стимулирования, включающих не только материальные, но и нематериальные виды поощрения, такие как признание достижений, возможности для творческого самовыражения и профессионального роста.

В рамках стратегического управления человеческими ресурсами, перспективы руководства ограничены исключительно творческим подходом, рациональным мышлением и определенными целями, а также ресурсным потенциалом организации. Среди эффективных методов нематериальной мотивации выделяются: компенсация расходов на мобильную связь, обеды, проезд, создание условий для доступности детского сада, организация корпоративных мероприятий, поощрительные поездки за рубеж, подарки для детей сотрудников, проведение обучающих тренингов, деловых игр, мини-семинаров, вручение наград и установка досок почета и прочее.

Основная цель этих инициатив — стимулирование заинтересованности сотрудников в качественной работе и их удержание без увеличения заработной платы. Важно отметить, что перед внедрением инструментов нематериального стимулирования необходимо тщательное исследование потребностей работников. Даже наиболее оригинальные и неожиданные акции должны быть тщательно спланированы и интегрированы в общую систему, учитывая уникальные потребности и характеристики персонала.

Преимущество нематериального стимулирования заключается в отсутствии привыкания, как это часто бывает с материальными вознаграждениями, что делает его эффект более значительным по сравнению с традиционными методами мотивации. Правильное использование инновационных мотивационных инструментов способствует формированию имиджа организации, где

каждый сотрудник ценится как индивидуальность, а не воспринимается как часть безликого коллектива. В результате компания получает высокую лояльность и преданность своих сотрудников.

Таким образом, в контексте современной российской экономической ситуации проблема эффективного мотивирования сотрудников становится все более острой. Это обстоятельство, прежде всего, свидетельствует о недостатках существующих практик управления, остающихся зачастую лишенными стратегического видения и гибкости.

На передний план выдвигается вопрос о лояльности персонала, особенно в условиях быстро меняющихся экономических реалий. Эффективное решение этого вопроса требует кардинального пересмотра и оптимизации систем управления персоналом.

Реализация улучшений в управленческой практике подразумевает комплексный подход, включающий формирование четкой корпоративной миссии, разработку программ адаптации сотрудников, а также применение передовых методик, таких как коучинг, признанных за рубежом и доказавших свою эффективность в российском контексте. Ключевую роль здесь играет не только материальное, но и моральное стимулирование, способствующее повышению вовлеченности и профессионального роста сотрудников.

3.5. Принципы построения системы стимулирования и оплаты труда в современных организациях

Ключевыми внутренними аспектами, оказывающими весомое влияние на формирование и выбор модели системы оплаты труда, являются кадровая стратегия, финансовые ресурсы и долгосрочные стратегические цели компании. Важность этих факторов и их влияние на практическую деятельность предприятий остается предметом активных дискуссий. Особо следует отметить, что американские компании часто демонстрируют стремление к прямой корреляции между оплатой труда и спецификой ор-

ганизационной среды. В то же время, другой вектор исследований в области систем оплаты труда предполагает, что решения многих организаций склонны формироваться под влиянием текущих внешних давлений, а не как результат систематического и обоснованного процесса принятия решений.

В контексте разработки системы стимулирования на уровне предприятия, необходимо опираться на концепции, изложенные в современной теории управления и проверенные на практике рыночной экономики. В этой связи следует учесть новые тенденции, такие как растущая значимость нефинансовых стимулов, включая гибкий график работы и возможности для профессионального развития, которые в последнее время приобретают все большую популярность в среде передовых компаний, подчеркивая необходимость подхода к оплате труда, учитывающего как финансовые, так и нефинансовые аспекты мотивации.

На рисунке 5 представлена модель взаимодействия кадровой политики, финансовой стратегии и системы стимулирования развития современной организации. Детализированы принципы построения системы стимулирования. Представленный подход подчеркивает важность интегрированного анализа в контексте современных экономических тенденций и необходимости адаптации к изменяющимся рыночным условиям.

В рамках *системности* важно учитывать, что если комплексность обозначает формирование системы мотивации с учетом множества влияющих на нее аспектов, то системность подразумевает идентификацию и нейтрализацию диссонансов между различными компонентами этой системы, обеспечивая их эффективное взаимодействие. Таким образом, благодаря согласованной работе элементов системы стимулирования, достигается ее внутренняя гармония, способствуя повышению общей эффективности организации. В современном экономическом контексте, когда рынки и технологии постоянно эволюционируют, гибкость и адаптивность системы стимулирования становятся ключевыми факторами успеха. Отсюда следует, что системный подход в управлении мотивацией является не просто выбором, но и необ-

ходимостью для поддержания конкурентоспособности и достижения стратегических целей предприятия.



Рис. 5

Модель взаимодействия кадровой политики, финансовой стратегии и системы стимулирования развития современной организации

Термин «*комплексность*» занимает ключевую позицию, истоки которого уходят корнями в латинский язык, где *complexus* обозначает связь или сочетание. В бизнес-контексте комплекс-

ность олицетворяет гармонию полноты, систематичности и взаимосвязанности в аналитическом процессе, планировании и управлении.

Комплексность в методологии оплаты труда приобретает особую актуальность, которая подразумевает интегрированный подход к оплате труда, включая в себя комплексное рассмотрение всех организационных аспектов. Данные аспекты включают, но не ограничиваются юридическими, техническими, материальными, социальными, этическими и социологическими факторами.

Развитие цифровых технологий и нарастающая сложность корпоративных структур требуют более глубокого и всестороннего подхода к оплате труда. Такой подход способен обеспечить адекватную мотивацию сотрудников, учитывая многообразие их потребностей и ожиданий, а также способствует повышению эффективности управленческих решений в области распределения трудовых ресурсов.

Одним из ключевых аспектов экономического развития Российской Федерации является *дифференциация в оплате труда*, ориентированная на принципы социальной справедливости и экономической эффективности. Традиционно, для предотвращения эффекта унификации в оплате труда в сфере вознаграждения, используется тарифная система, базирующаяся на дифференциации трудовых функций согласно Единой тарифно-квалификационной справочной системе (ЕТКС), которая классифицирует различные виды работ по степени их сложности.

Суть данной системы заключается в том, что она становится фундаментом при формировании тарифной сетки на уровне отдельных предприятий. Ключевым фактором, определяющим уровень оплаты труда работника, является его квалификация, которая дает возможность выполнять работы определенной категории сложности. В значительной мере подход способствует созданию мотивационного механизма и справедливому распределению доходов в трудовых коллективах, обеспечивая тем самым один из важнейших принципов социально-экономической политики.

Таким образом, в условиях текущего экономического климата, где важны как повышение производительности труда, так и соблюдение принципов социальной защищенности работников, тарифная система оплаты труда в России демонстрирует свою актуальность и применимость.

Концепция *регламентации* занимает ключевое место, наряду с инновационными стратегиями и адаптивными моделями управления. Регламентация, в ее современном понимании, означает не просто установление стандартов и нормативов, но также обеспечение их последовательного выполнения, что предполагает наличие четкой и эффективной системы контроля.

В этой связи актуальным становится вопрос дифференциации сфер деятельности внутри организации. С одной стороны, необходимо четко определить области, где строгая регламентация и контроль за исполнением задач являются ключевыми для поддержания качества и эффективности работы. С другой стороны, важно выделить те сегменты деятельности, где работникам предоставляется большая степень свободы и возможность проявления индивидуальной инициативы.

Система стимулирования должна основываться на четкой регламентации обязанностей каждого сотрудника, ожидаемых результатов его труда, а также учета затрат рабочего времени, которая подразумевает, что каждый сотрудник должен иметь ясное представление о своих обязанностях и ожидаемых результатах его работы.

Важной составляющей является регламентация процесса оценки труда. Здесь необходимо установить четкие критерии, по которым будет оцениваться результативность работы сотрудника. Однако следует учитывать, что регламентация не должна подавлять творческий подход и инициативу работников. В этом контексте в системе вознаграждения должны быть предусмотрены механизмы, стимулирующие творческий вклад сотрудников.

На заключительной стадии регламентация результатов работы включает в себя: определение ключевых показателей, отражающих вклад каждого подразделения и отдельного сотрудника

в общий успех организации; количественную оценку этих показателей; разработку системы оценки вклада работника в достижение общих целей с учетом эффективности и качества его работы.

Таким образом, регламентация, особенно в вопросах стимулирования, играет важную роль в создании упорядоченной и эффективной системы управления на предприятии.

Стабильность в организационном контексте подразумевает формирование устойчивого коллектива, минимизацию текучести кадров, четкое определение задач и функций, а также налаженный механизм их выполнения. Эффективное управление изменениями в рамках предприятия требует баланса между нововведениями и сохранением стабильности операционных процессов. Для поддержания высокой производительности и качества работы изменения должны проходить с минимальным влиянием на текущую деятельность отдельных подразделений и сотрудников. В современной экономике, особенно в условиях нестабильности мировых рынков, поддержание стабильности оказывается ключевым фактором успешного функционирования организаций.

В контексте адаптивного управления *гибкие системы стимулирования труда* играют важную роль, позволяя совмещать гарантированные выплаты сотрудникам, основанные на их опыте и профессиональных навыках, с переменной частью заработка, зависящей от личных результатов и общих достижений предприятия. Примеры таких систем широко распространены в странах с развитой экономикой. Гибкость проявляется не только в индивидуальных доплатах, но и в разнообразии форм стимулирования — от надбавок за стаж и уровень образования до коллективных премий и систем участия в прибылях. Эффективное внедрение этих систем требует интеграции различных форм стимулирования, ориентированных на все категории работников, что способствует повышению мотивации и общей продуктивности организации.

Принцип оплаты труда, основанный на формуле «каждому — по труду», таит в себе двусмысленность в интерпретации самого понятия «труд». Одни понимают под трудом его конечный результат, другие же вкладывают в это понятие смысл затрат

(количества труда). Если руководствоваться принципом «по затратам труда», то мы получаем гарантированную индивидуальную зарплату, но оставляем в стороне вопрос её регулирования. Эффективное регулирование зарплаты возможно только при сопоставлении затрат и результатов труда, что наводит на мысль о необходимости перехода к оплате не за сам труд, а за его *результаты*.

Важно подчеркнуть, что ключевым стимулирующим фактором является создание прямой связи между уровнем заработной платы и конечными результатами труда. Это способствует увеличению заинтересованности наемных сотрудников в итогах своей работы, оцениваемых как в количественном, так и в качественном аспекте продукции. Особенно эффективным становится данный подход, когда заработная плата не ограничена верхним порогом, создавая сильный стимул для повышения эффективности работы.

Однако для оценки результатов работы необходимо сначала грамотно определить задачи. Понятие «управление по целям» было введено американскими учеными в середине XX в. и подчеркивает важность четкого целеполагания. Они заметили, что при передаче информации её смысл часто искажается, так как один и тот же набор данных может восприниматься разными людьми по-разному. Именно в этом и кроется корень многих недопониманий между руководителем и подчиненными — в неспособности одинаково оценивать одну и ту же ситуацию. Снижение уровня такого непонимания — одна из целей методик целеполагания, актуализирующих необходимость четкого формулирования и понимания задач.

Прозрачность стимулирующих механизмов в корпоративной структуре является ключевым аспектом для обеспечения эффективного управления персоналом. Необходимость всестороннего информирования сотрудников о существующей системе поощрений и взысканий нельзя недооценивать. Данный принцип приобретает особое значение, учитывая, что даже при наличии хорошо разработанных методик и правил, их эффективность сво-

дится на нет без адекватного восприятия и осознания их сотрудниками. Особенно важно, чтобы каждый член коллектива мог наглядно увидеть соответствие между своими действиями и получаемыми стимулами, строго следуя утвержденным нормативам и регламентам. В противном случае, система стимулирования рискует превратиться в источник демотивации и конфликтов, поскольку неясность критериев оценки и несоответствие обещанных поощрений реальной практике вызывает у сотрудников справедливое недовольство и сомнения в целесообразности прилагаемых усилий (например, когда в прошлом году за значительное перевыполнение плана премия не была выплачена, хотя это было гарантировано корпоративными стандартами, возникает вопрос о ценности дополнительных усилий).

Таким образом, в реализации стратегии развития трудовых ресурсов ключевым аспектом выступает совершенствование системы оплаты труда, которая должна не только гармонично соответствовать общей стратегии развития персонала, но и обеспечивать высокую степень мотивации и эффективности вознаграждения. Помимо этого, важно подчеркнуть значимость прозрачности и понятности данной системы для сотрудников.

Одним из важных моментов в определении адекватности системы вознаграждения является её экономическая выгода. Приоритетом должен стать рост прибыльности организации, который должен опережать увеличение затрат на заработную плату. В идеале, повышение оплаты труда работников должно происходить параллельно с уменьшением доли этих затрат в общей стоимости производимой продукции.

В случае, когда данные условия не выполняются, перед руководителем встает задача решения проблемы путем увеличения прибыльности компании или оптимизации затрат на оплату труда. В современных экономических условиях акцент на адаптивность и гибкость системы вознаграждения становится неотъемлемым элементом устойчивого развития предприятий, что, в свою очередь, способствует повышению их конкурентоспособности на рынке.

Задания и упражнения

Задание 1. «Оценка и улучшение эффективности управленческих процессов».

Цель задания: проанализировать текущие управленческие процессы в организации и предложить мероприятия по их оптимизации с учетом современных принципов управления.

Этапы выполнения задания:

1. Сбор информации:

- соберите информацию о текущих управленческих процессах в вашей организации;
- опросите сотрудников и руководителей, чтобы получить их мнения и отзывы о существующих процессах;
- документируйте процессы и проанализируйте их текущую эффективность.

2. Анализ данных:

- используя полученную информацию, проведите анализ сильных и слабых сторон существующих управленческих процессов;
- определите, где необходимы улучшения, чтобы выровнять процессы с принципами современного управления, как описано в тексте.

3. Планирование улучшений:

- разработайте конкретные предложения и рекомендации по оптимизации управленческих процессов;
- установите приоритеты для реализации предложенных изменений.

4. Реализация изменений:

- назначьте ответственных лиц и сформируйте команду для внедрения предложенных улучшений;
- создайте план действий с конкретными шагами и сроками.

5. Мониторинг и оценка:

- после внедрения изменений регулярно отслеживайте их эффективность;
- сравните новые результаты с предыдущими показателями.

6. Создайте таблицу для отчетности (табл. 16).

Оценка управленческих процессов

Название процесса	Описание текущего состояния	Предложенные улучшения	Ответственный за внедрение	Сроки выполнения	Результаты (сравнение до и после)
Процесс 1					
Процесс 2					
Процесс 3					
Процесс 4					
Процесс 5					

7. Подготовьте отчет с оценкой эффективности и рекомендациями по дальнейшим шагам.

Задание 2. «Оценка эффективности сотрудников с применением SMART-критериев».

Цель задания: определить эффективность работы сотрудников с использованием концепции SMART.

Этапы выполнения задания:

1. Выберите группу сотрудников (например, отдел в организации), которую вы хотели бы оценить по эффективности.

2. Сформулируйте 5–10 показателей, которые характеризуют эффективность работы этой группы. Обратите внимание, чтобы показатели соответствовали принципам концепции SMART (*специфичность, измеримость, достижимость, релевантность, привязка ко времени*).

3. Оцените каждый показатель в баллах от 1 до 10, где 1 — очень слабо, 10 — отлично, в соответствии с выполнением группой сотрудников по каждому показателю. Вам может потребоваться использовать интервью, анкеты, статистические данные и другие источники информации для оценки.

4. Запишите результаты оценки в таблицу 17, где каждая строка представляет одного сотрудника, а столбцы соответствуют показателям.

**Оценка эффективности сотрудников современной организации
по показателям SMART**

Сотрудник	Показатель 1	Показатель 2	Показатель 3	...	Итоговая оценка
Сотрудник 1	8	6	9	...	7,67
Сотрудник 2	7	8	5	...	6,67
Сотрудник 3	9	7	8	...	8,00
...	...	...	...	...	...

5. Посчитайте средний балл для каждого сотрудника, а также общий средний балл по каждому показателю для всей группы сотрудников.

6. Проанализируйте результаты и определите, какие показатели требуют улучшения, и в каких областях работа группы может быть более эффективной.

7. Подготовьте отчет, который включает в себя таблицу с результатами оценки, а также рекомендации по улучшению эффективности работы группы сотрудников.

Задание 3. *«Оценка эффективности мотивационной системы в организации».*

Цель задания: оценить, насколько эффективно мотивационная система организации влияет на участие и удовлетворенность сотрудников.

Этапы выполнения задания:

1. Подготовка к оценке:

- определите организацию, которую вы будете исследовать;
- соберите информацию о мотивационной системе организации, включая материальные и нематериальные стимулы, предоставляемые сотрудникам.

2. Анкетирование сотрудников:

- разработайте анкету, включающую вопросы о восприятии сотрудниками мотивационной системы, их участии в работе организации и уровне удовлетворенности;
- проведите анкетирование среди сотрудников организации.

3. Анализ данных:

– обработайте полученные анкеты и соберите данные о том, как сотрудники воспринимают мотивационную систему, насколько они активно участвуют в работе, и насколько они удовлетворены своей работой.

4. Оценка эффективности мотивационной системы:

– используйте концепции Г. Саймона о рациональном поведении и точке равновесия в мотивации для оценки эффективности мотивационной системы в организации;

– рассмотрите, насколько сотрудники считают, что получаемое ими удовлетворение от работы в организации превышает потенциальные выгоды от ухода.

5. Создайте таблицу 18, в которой отразите результаты вашего исследования.

Таблица 18

Оценка эффективности мотивационной системы в современной организации

Идентификационный номер	Вопросы об оценке мотивационной системы	Ответы сотрудников	Уровень участия сотрудника в работе	Уровень удовлетворенности сотрудника работой
1				
2				
3				
...				

6. Анализ результатов:

– проанализируйте данные и определите, насколько мотивационная система организации соответствует концепциям Г. Саймона;

– оцените, есть ли связь между оценкой мотивационной системы и уровнем участия и удовлетворенности сотрудников.

Задание 4. «Оценка эффективности мотивационных стратегий в управлении персоналом».

Цель задания: оценить, как различные мотивационные стратегии влияют на уровень лояльности и производительность сотрудников в организации.

Этапы выполнения задания:

1. Выберите две или три стратегии мотивации (например, материальное поощрение, формирование корпоративной миссии, система адаптации новых сотрудников).

2. Разработайте план оценки эффективности выбранных стратегий. Включите в него следующие этапы:

- определите критерии оценки (например, уровень лояльности, производительность);
- соберите данные до внедрения выбранных стратегий (начальные показатели);
- внедрите выбранные стратегии мотивации;
- соберите данные после внедрения стратегий (конечные показатели).

3. Соберите данные по выбранным критериям оценки до и после внедрения стратегий. Можно использовать анкеты, опросы сотрудников, данные о производительности и другие соответствующие источники информации.

4. Проанализируйте собранные данные, сравнив начальные и конечные показатели для каждой выбранной стратегии мотивации (табл. 19). Оцените, какие изменения произошли, и какие тенденции можно выделить.

Таблица 19

**Результаты оценки эффективности
мотивационных стратегий в организации**

Стратегия мотивации	Начальные показатели	Конечные показатели	Изменение
Стратегия 1			
Стратегия 2			
...			

5. На основе анализа данных сделайте выводы о том, насколько эффективны выбранные стратегии мотивации. Предложите рекомендации для дальнейшего улучшения мотивационных подходов в организации.

Задание 5. *«Анализ и разработка системы оплаты труда в организации».*

Цель задания: провести анализ существующей системы оплаты труда в организации, разработать предложения по её улучшению, учитывая принципы регламентации и стимулирования.

Этапы выполнения задания:

1. Анализ текущей системы оплаты труда:

– соберите информацию о текущей системе оплаты труда в организации, включая тарифную сетку, критерии оценки работы, и механизмы стимулирования;

– оцените эффективность текущей системы с учетом принципов социальной справедливости и мотивации сотрудников;

– подготовьте отчет с описанием текущей системы и выявленных проблем.

2. Разработка предложений по улучшению системы:

– сформулируйте предложения по оптимизации тарифной сетки, учитывая квалификацию сотрудников и сложность выполняемых ими работ;

– предложите механизмы регламентации обязанностей сотрудников и критериев оценки результативности;

– разработайте систему стимулирования, которая учтет как финансовые, так и нефинансовые аспекты мотивации сотрудников.

3. Тестирование предложенных изменений:

– внедрите предложенные изменения в систему оплаты труда в организации;

– следите за их эффективностью и собирайте обратную связь от сотрудников и руководства;

– оцените, как изменения сказались на производительности труда и уровне удовлетворенности сотрудников.

4. Создание отчета о результатах:

– подготовьте отчет, который включает анализ текущей системы, предложенные изменения, и результаты их внедрения;

– приведите данные в виде таблицы 20, отражающей изменения в оплате труда и показатели производительности до и после внедрения изменений.

**Результаты оценки эффективности
мотивационных стратегий в организации**

Показатель	До изменений	После изменений
Средний уровень оплаты		
Уровень удовлетворенности		
Производительность труда		

Контрольные вопросы

1. Какие основные аспекты современного подхода к управлению, ориентированному на результаты и развитие сотрудников, вы можете выделить?

2. Какие принципы работы сотрудников руководителя подчеркиваются в данной модели управления?

3. Почему важно развивать творческий потенциал и инициативу сотрудников в рамках данного подхода к управлению?

4. В чем заключается отличие данной модели управления от традиционных авторитарных методов, и какие преимущества это может принести для организации?

5. Какие основные принципы необходимо учитывать при разработке системы оценки эффективности сотрудников в современных организациях?

6. Почему важно определить оптимальное количество показателей для оценки результативности?

7. Какие проблемы могут возникнуть при чрезмерном количестве или недостатке критериев?

8. Какие пять характеристик в рамках концепции *SMART* используются для определения эффективных показателей результативности?

9. Какие «4С-критерии» играют ключевую роль при разработке показателей эффективности, и какие задачи они решают в системе оценки производительности сотрудников?

10. Какие основные аспекты рационального поведения в организациях исследовал Г. Саймон?

11. Почему привлечение и удержание талантливых сотрудников становятся ключевыми для успеха организации в современном мире?

12. Какие элементы могут входить в систему мотивации сотрудников в организации?

13. Что означает «точка равновесия» в контексте мотивации сотрудников согласно Г. Саймону, и почему это важно для управления человеческими ресурсами?

14. Какие ключевые факторы оказывают влияние на приверженность сотрудников к организации в контексте управления человеческими ресурсами?

15. Почему разработка четкой корпоративной миссии и ценностей компании считается важной для укрепления лояльности сотрудников?

16. Какие стратегии морального стимулирования сотрудников были рассмотрены, и как они могут способствовать повышению мотивации персонала?

17. Какие методы могут быть использованы для оптимизации процесса адаптации новых сотрудников в организации, и как это может повлиять на их успешную интеграцию?

18. Какие факторы следует учитывать при выборе системы оплаты труда в организации?

19. В чем заключается роль регламентации в управлении системой стимулирования труда?

20. Какие преимущества могут предоставить гибкие системы стимулирования труда для сотрудников и организации?

21. Как можно достичь баланса между стабильностью и инновациями в управлении организацией?

Тестовые задания

1. *Какой ключевой аспект подчеркивается в современном подходе к управлению, ориентированному на результаты и развитие сотрудников?*

- Авторитарный контроль;
- исключительная зависимость от руководителя;
- инициативность и творческий потенциал сотрудников;

- строгая иерархия в организации;
- прямые указания и приказы.

2. *Какие принципы работы руководителя подчеркиваются в современной модели управления?*

- Жесткий контроль и командование;
- делегирование полномочий и создание мотивационной среды;
- строгая иерархия и авторитарный стиль;
- отсутствие вовлеченности сотрудников;
- исключительное доверие к руководству.

3. *Какой фактор является ключевым для успешности стратегии управления, основанной на достижении конкретных результатов?*

- Жесткое регулирование рабочих процессов;
- зависимость от одного руководителя;
- инициативность и творческий потенциал сотрудников;
- установление строгих правил и норм;
- ограничение свободы выбора способов достижения целей.

4. *В чем заключается отличие современного подхода к управлению от традиционных методов?*

- Усиление авторитарности руководства;
- большее количество контрольных механизмов;
- подчинение сотрудников жесткой иерархии;
- отход от авторитарных методов и акцент на сотрудничестве;
- уменьшение инициативы сотрудников и их творческого потенциала.

5. *Какой из перечисленных принципов **не** является ключевым при оценке эффективности сотрудников в современных организациях?*

- Прямая связь с организационными целями и задачами;
- индивидуальный вклад в достижение целей;
- отражение всех должностных обязанностей сотрудника;

– формулировка, отражающая реальное влияние на результаты организации;

– специфичность и квантифицируемость.

6. *Какие из следующих критериев не являются частью «4С-критериев» для оценки эффективности?*

– Четкость (*clearness*);

– полнота (*completeness*);

– комплексность (*complexity*);

– непротиворечивость (*consistency*);

– измеримость (*measurable*).

7. *Какие характеристики показателей эффективности соответствуют концепции SMART?*

– Отражение основных должностных обязанностей;

– привязка ко времени (*time-bound*);

– измеримость (*measurable*);

– формулировка, отражающая реальное влияние на результаты организации;

– прямая связь с организационными целями и задачами.

8. *Какие проблемы могут возникнуть, если в системе оценки эффективности слишком много критериев?*

– Ограниченное внимание к важным аспектам работы;

– снижение общей продуктивности;

– издержки на мониторинг множества параметров;

– сложность оценки критериев;

– все вышеперечисленное.

9. *Какой аспект исследования Г. Саймона в области управления и организационных наук был основным?*

– Разработка искусственного интеллекта;

– исследование архитектуры компьютеров;

– теория об ограниченной рациональности;

– экологические исследования;

– медицинские исследования.

10. Какой аспект *не* связан с ключевыми идеями Г. Саймона в области управления?

- Привлечение и удержание кадров;
- мотивация сотрудников;
- системы материальных вознаграждений;
- рациональное поведение;
- оптимизация производственных процессов.

11. Что представляет собой «точка равновесия» в теории Г. Саймона?

- Момент, когда организация достигает максимальной прибыли;
- момент, когда сотрудник покидает организацию;
- момент, когда сотрудник получает повышение;
- момент, когда потенциальные выгоды от ухода превышают удовлетворение от участия;
- момент, когда сотрудник становится руководителем.

12. Какие факторы считаются ключевыми в современном управлении человеческими ресурсами?

- Планирование и контроль;
- глобализация и технологическое развитие;
- творчество и искусство;
- политическая стабильность и экономический рост;
- астрология и мистика.

13. Какая из следующих стратегий способствует укреплению приверженности работников к организации, основанной на понимании специфики отрасли и индивидуальных потребностях сотрудников?

- Моральное стимулирование;
- коучинг и наставничество;
- оптимизация процесса адаптации;
- четкая корпоративная миссия;
- система управления и коммуникации.

14. *Какой аспект эффективной корпоративной политики подразумевает наличие ясно структурированной, прозрачной и интуитивно понятной системы управления?*

- Формирование четкой корпоративной миссии;
- оптимизация процесса адаптации новых сотрудников;
- реализация программ морального стимулирования;
- разработка и реализация компетентной стратегии управления;
- внедрение системы коучинга и наставничества.

15. *Какой из следующих элементов является ключевым в управлении человеческими ресурсами и способствует формированию синергетического эффекта в коллективе?*

- Эффективная система адаптации;
- ясная иерархия власти;
- открытый диалог и взаимное доверие;
- моральное стимулирование;
- прозрачность управления.

16. *Какие методы мотивации подчеркиваются как нематериальные и могут включать в себя признание достижений, возможности для творческого самовыражения и профессионального роста?*

- Высокая заработная плата и премии;
- обучение и развитие сотрудников;
- компенсации расходов на мобильную связь;
- мотивационные поездки за рубеж;
- прозрачность в управлении.

17. *Что является ключевым фактором определения уровня оплаты труда сотрудника в системе тарифной оплаты?*

- Опыт работы сотрудника;
- объем выполненных задач;
- стаж работы в компании;
- квалификация сотрудника;
- продуктивность труда.

18. *Какая из перечисленных составляющих не является важной частью регламентации в системе стимулирования труда?*

- Четкое определение обязанностей сотрудника;
- ожидаемые результаты работы сотрудника;
- затраты рабочего времени;
- определение сроков выполнения задач;
- стимулирование творческого вклада сотрудников.

19. *Какие факторы рассматриваются при дифференциации в оплате труда в Российской Федерации?*

- Только стаж работы;
- только квалификация сотрудника;
- стаж работы и образование;
- доходы сотрудника и стаж работы;
- квалификация сотрудника и сложность выполняемой работы.

20. *Что подразумевает гибкая система стимулирования труда в контексте адаптивного управления?*

- Гарантированные выплаты сотрудникам;
- постоянный уровень заработной платы;
- фиксированные бонусы для всех сотрудников;
- переменная часть заработной платы, зависящая от результатов работы;
- отсутствие системы стимулирования в организации.

Темы рефератов

1. Современные методы управления и их влияние на эффективность организации.

2. Инициативность и мотивация сотрудников как ключевые факторы успеха в современном управлении.

3. Эволюция роли руководителя: от авторитарного контроля к стимулированию творческого потенциала сотрудников.

4. Управление по результатам: принципы и практики в достижении стратегических целей организации.

5. Оценка эффективности в современных организациях: методы и критерии.

6. Проблемы определения оптимального числа показателей для оценки результативности.
7. Принципы и критерии оценки эффективности персонала в современных организациях.
8. SMART-концепция в оценке эффективности деятельности.
9. Влияние теории Г. Саймона на современное управление и организационное поведение.
10. Стратегии привлечения и удержания талантливых кадров в условиях глобализации и технологического развития.
11. Мотивационные системы в организациях: интеграция материальных и нематериальных стимулов.
12. Рациональное поведение и принятие решений в контексте ограниченной рациональности: анализ теории выбора Г. Саймона.
13. Управление персоналом и мотивация в современной России.
14. Корпоративная миссия и ее роль в укреплении лояльности сотрудников.
15. Эффективные методы адаптации новых сотрудников.
16. Моральное стимулирование и нематериальные методы мотивации в управлении человеческими ресурсами.
17. Модели системы оплаты труда: влияние кадровой стратегии, финансовых ресурсов и стратегических целей компании.
18. Тарифная система оплаты труда в России: принципы и актуальность в современных условиях.
19. Регламентация и контроль в системе стимулирования труда: баланс между свободой и нормами.
20. Гибкие системы стимулирования труда и их значение для адаптивного управления в современной экономике.

4. КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД К АНАЛИЗУ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ И ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПЕРЕХОДОВ В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

4.1. Стратегический анализ в выявлении управленческих проблем

В настоящее время особое внимание уделяется комплексному изучению систем управления с целью выявления ключевых аспектов, способствующих эффективному принятию управленческих решений. Такой подход, охватывающий как внутренние механизмы системы, так и внешние факторы окружающей среды, обеспечивает понимание динамики и функционирования управленческих структур, создавая предпосылки для грамотной диагностики возникающих проблем и эффективного управленческого вмешательства.

В качестве основных инструментов сбора данных в управленческом анализе используются различные источники, включая финансовые отчеты, показатели управленческого учета, плановые нормативы, а также разнообразные аналитические обзоры. Особое значение при этом приобретают статистические данные и результаты социологических исследований, которые позволяют оценивать систему управления в многоаспектном контексте.

Современные научные подходы и практическая реализация аналитической работы в области управления предполагают использование широкого спектра методов анализа. Среди них выделяются стратегический анализ, ориентированный на выявление долгосрочных тенденций и возможностей развития системы, функциональный анализ, акцентирующий внимание на конкретных аспектах функционирования, а также системный анализ, обеспечивающий комплексный взгляд на управленческую структуру. Применение процессного подхода, использование социально-психологических методик исследования корпоративной

культуры и межличностных взаимодействий в коллективе, а также методы ситуационного анализа позволяют достигать высокой степени адаптивности и гибкости в процессе управленческого решения.

Как подчеркивают эксперты в области управления и экономики [9], ключевым аспектом долгосрочного и стабильного функционирования организации является её непрерывная конкурентоспособность. Данный термин многоаспектен и подразумевает не только способность организации выстоять в условиях рыночной конкуренции, но и способность производить конкурентоспособную продукцию, генерировать прибыль и эффективно адаптироваться к изменениям внешней среды. В этом контексте важным фактором становится способность организации оперативно собирать и анализировать информацию о динамике окружающей среды, что, в свою очередь, является неотъемлемой частью стратегии её развития.

Современный мир характеризуется высоким уровнем нестабильности и непредсказуемости, что проявляется в изменениях политической арены, международных отношений, стремительном развитии технологий, появлении и исчезновении профессий, видов товаров и услуг, а также в эволюции потребительских предпочтений. Данные факторы порождают экономические изменения, скорость которых постоянно возрастает. Поэтому разработка гибкой и адаптивной стратегии организации признаётся ключевым элементом для успешной адаптации к быстро меняющимся условиям.

В сфере стратегического анализа существует множество методов, ориентированных как на внутреннюю, так и на внешнюю среду организации. Некоторые методы фокусируются исключительно на внутреннем анализе, в то время как другие направлены на изучение внешних факторов, включая как макро-, так и микроокружение. Существуют комплексные подходы, предлагающие одновременное рассмотрение как внешних, так и внутренних аспектов деятельности организации. Эффективность этих методов подтверждена многочисленными исследованиями и практическим опытом в области управления.

В контексте стратегического управления и развития современных организаций значительное внимание уделяется методам комплексного анализа внутренних и внешних факторов. Одним из центральных инструментов в данной области является *SWOT*-анализ. Метод предполагает систематизированный подход к выявлению и анализу сильных и слабых сторон организации, ее потенциальных возможностей и существующих угроз.

Важность *SWOT*-анализа заключается в его способности обеспечить комплексный взгляд на организацию, позволяя использовать сильные стороны для развития и нивелирования слабостей, а также эффективно реагировать на угрозы и максимизировать возможности. При этом ключевым является интеграция выводов *SWOT*-анализа в стратегическое планирование.

Особую ценность метод приобретает при использовании в совокупности с другими методами стратегического анализа, такими как *PEST*-анализ (анализ политических, экономических, социальных и технологических факторов), выявляющим ключевые элементы макроокружения. Результаты *PEST*-анализа могут быть интегрированы в матрицу *SWOT*, дополняя разделы «Возможности» и «Угрозы».

Для оценки микроокружения применяются методы, включая анализ «5 сил Портера», ориентированный на выявление давления на организацию со стороны поставщиков и покупателей, угрозы появления новых игроков, товаров-заменителей и внутриотраслевой конкуренции.

Комплексное применение *SWOT*-анализа в синергии с *PEST*-анализом и методом «5 сил Портера» позволяет современным организациям достичь более глубокого понимания как внутренней, так и внешней среды, что способствует разработке эффективных стратегических решений.

Одним из ключевых методов стратегического анализа, ориентированного на внутреннюю среду современной организации, является анализ цепочки создания ценности. Данный метод направлен на выявление уникальных конкурентных преимуществ, что в свою очередь лежит в основе разработки стратегиче-

ских направлений организации. В контексте анализа цепочки создания ценности все процессы в организации классифицируются как *основные* (включая входящую логистику, производственные операции, исходящую логистику, маркетинговые и сервисные действия) и *вспомогательные* (такие как инфраструктурное обеспечение, управление человеческими ресурсами, научно-исследовательская и разработочная деятельность). Важно отметить, что, несмотря на фокусировку метода на выявление сильных сторон, в процессе анализа также могут быть идентифицированы потенциальные слабые звенья.

Портфельный анализ, как неотъемлемая часть анализа внутренней среды, играет ключевую роль в определении стратегических направлений развития организации. Он позволяет не только выявить сильные и слабые стороны продукции, но и дает обширное понимание организации в целом. Применение инструментов, таких как матрица *BCG* или альтернативные методы портфельного анализа, способствует структурированию и оценке ассортимента продукции, что является особенно важным для стратегического планирования.

Таким образом, можно сформулировать следующие выводы:

- стратегический анализ современной организации имеет многоступенчатый характер, где результаты одного этапа анализа служат исходной информацией для следующего;
- *SWOT*-анализ, как инструмент стратегического планирования, позволяет комплексно систематизировать информацию о внутренних и внешних аспектах деятельности организации;
- разработанный подход к интегрированному использованию методик стратегического анализа обеспечивает сбор максимально широкого спектра данных и их унифицированное рассмотрение, способствуя пониманию текущего положения организации и определению ее стратегических перспектив.

4.2. Функциональный и процессуальный анализ аспектов в диагностике управленческой деятельности

В сфере современной экономической науки и практического управления предприятием на передний план выходят два фундаментальных подхода к анализу и оптимизации его деятельности: *функциональный* и *процессуальный*. *Функциональный подход* ориентирован на всесторонний анализ ключевых функций предприятия, таких как производство, маркетинг, управление и прочие, с целью идентификации и последующей оптимизации потенциальных «узких мест». Данный подход позволяет выявлять и систематически устранять слабые звенья в цепочке внутренних операций предприятия.

Процессуальный подход, широко известный как реинжиниринг бизнес-процессов (*Business Process Reengineering, BPR*), направлен на выделение и оптимизацию ключевых процессов в структуре предприятия. Он включает в себя анализ и совершенствование иерархии взаимосвязанных функциональных операций, цель которых — производство конечного продукта или его составляющих. Примером бизнес-процесса может служить последовательность действий, начиная с приема заказа от клиента и заканчивая поставкой необходимой продукции.

Однако взгляды некоторых сторонников процессуального подхода, заключающиеся в безусловном превосходстве его над функциональным анализом, представляются чрезмерно однозначными. Оптимизация деятельности предприятия достигается наиболее эффективно при комплексном применении обоих подходов. Важность процессуального аспекта неоспорима, но следует учитывать, что сотрудники предприятия выполняют свои функции в рамках определенных структурных подразделений, что делает функциональный анализ не менее значимым.

В современных исследованиях особое внимание уделяется теме диагностики предприятий, которую можно определить как комплексный подход к изучению методов и принципов идентификации дисфункций в деятельности организаций. Цель такого

анализа заключается в повышении эффективности функционирования предприятий и укреплении их конкурентоспособности на рынке. Функциональная диагностика занимает ключевое место в этом процессе, наряду с экономической, стратегической диагностикой и анализом внешней среды. Это означает, что важной задачей является выявление и устранение недочетов в отдельных сферах деятельности предприятия.

Функциональная диагностика предполагает детальный анализ определенных аспектов работы организации. В зависимости от сферы применения можно выделить следующие ключевые направления функциональной диагностики:

1. **Коммерческая диагностика.** Фокусируется на изучении и оптимизации коммерческой стратегии и маркетинговых операций предприятия, способствуя повышению продаж и улучшению позиций на рынке.

2. **Диагностика функции снабжения.** Анализирует эффективность логистических и закупочных процессов, является критическим для снижения издержек и повышения операционной эффективности.

3. **Производственная (техническая) диагностика.** Осуществляет оценку производственных процессов, технологий и оборудования. Оптимизация производства приводит к увеличению объемов выпуска и качества продукции.

4. **Диагностика функции «управление-финансы».** Концентрируется на анализе финансовой стабильности и управленческих решений, позволяя обеспечить более эффективное распределение ресурсов и минимизацию рисков.

5. **Диагностика менеджмента и организации.** Осмысливает структуру управления и корпоративную культуру, т. к. улучшение организационной структуры и культуры является ключом к повышению общей эффективности предприятия.

Начальный этап процесса функциональной диагностики заложен в анализе результатов деятельности различных служб организации: для коммерческой службы ключевым показателем является финансовый результат, тогда как для производственного

подразделения — объем и качество производства. Важно подчеркнуть, что цель данного анализа — не просто констатация фактов, а глубокое понимание причин, обусловивших данные результаты.

Управленческий учет выступает не только как источник информации для проведения анализа, но и как инструментарий, включающий в себя различные методы, например, такие как *direct-costing* и *standard costing*.

Отдельное внимание заслуживает концепция центра ответственности (*responsibility center*) в организационной структуре. Подразделение, возглавляемое менеджером, несет ответственность за определенный сегмент работы, что позволяет классифицировать центры ответственности на: центр затрат (*cost center*), отвечающий только за затраты; центр продаж (*revenue center*), отвечающий за выручку; центр прибыли (*profit center*), охватывающий и затраты, и выручку; центр инвестиций (*investment center*), учитывающий затраты, выручку и инвестиции.

Организационная структура представляет собой пирамиду, где менеджеры нижнего уровня подчиняются вышестоящим руководителям. Учет ответственности (*responsibility accounting*) в данной структуре играет ключевую роль, позволяя оценивать планы и действия каждого менеджера, закрепленного за определенным центром ответственности.

В контексте современной экономической парадигмы, основывающейся на принципах рационального распределения и использования ресурсов, заслуживает внимания практика учета фактических и нормативных затрат в рамках центров ответственности. Данная практика предусматривает систематическую запись затрат за определенный период, что впоследствии служит основой для сравнительного анализа нормативных и реальных издержек. Это сравнение выявляет отклонения, которые затем подвергаются детальному анализу в рамках системы нормативного учета затрат.

Применение инструментария системы *standard costing* позволяет осуществить разделение общих отклонений на ценовые (из-

менения стоимости ресурсов по сравнению с нормативными значениями) и отклонения по эффективности (перерасход или экономия ресурсов в производственном процессе).

Процесс анализа становится возможным благодаря четкой атрибуции каждого отклонения определенному центру ответственности. Примером может служить анализ функции снабжения, при котором особое внимание уделяется ценовым отклонениям, понесенным снабженческим подразделением. Оценка величины таких отклонений дает представление об эффективности работы коммерческой службы. Важно, однако, различать контролируемые (например, использование различных скидок от поставщиков) и неконтролируемые ценовые отклонения (как, например, изменение рыночных цен на ресурсы).

В некоторых случаях ценовые отклонения, возникшие в снабженческом подразделении, для целей функциональной диагностики могут быть отнесены к другим подразделениям. Например, в ситуациях, когда менеджер по снабжению вынужден осуществить срочную поставку материала по более высокой цене из-за непредвиденного производственного заказа, отклонение может указывать на проблемы в управленческой или производственной функции.

Аналогичный методологический подход следует применять к анализу других функциональных аспектов и отклонений в управленческом учете. Так, например, ценовые диспропорции в использовании трудовых ресурсов могут отражать степень эффективности работы отдела управления персоналом, а отклонения в производственной эффективности — компетентность производственной службы. Важно понимать, что оценка исполнения конкретной функции должна базироваться исключительно на контролируемых отклонениях. Например, неблагоприятные расхождения в эффективности (такие как перерасход материалов) при выполнении производственных функций могут быть обусловлены низким качеством приобретенного сырья, что перекладывает ответственность за данные отклонения на снабженческую службу, делая их показателем её работы.

Изначально *функционально-стоимостной учет* зародился как альтернатива традиционным методам расчета себестоимости, направленный на устранение их недостатков. С течением времени информация, собранная с помощью ФСУ, обеспечила основу для глубокого анализа различных функций предприятия, что способствовало развитию *функционально-стоимостного анализа*.

Управленческий учет предоставляет данные для проведения функциональной диагностики предприятия. Основным ограничением его использования является стоимость получения данных. Данная проблема разрешается путем тщательного анализа затрат и выгод от внедрения подобных методов, как это принято в бизнес-практике. При внедрении методик управленческого учета на предприятии возникает задача количественной оценки потенциальных выгод. Хотя в теории существуют разработанные методы для оценки этих выгод, на практике решение об их применении часто зависит от суждений высшего менеджмента, основанных на комплексном анализе всех доступных данных и учете множества факторов, не поддающихся формализации.

4.3. Системный анализ в экономике и переход от индустриальной модели к сложным взаимосвязям современности

Научно-технические революции и стремительное развитие производительных сил в отдельных государствах способствовали их бурному прохождению через этап индустриального развития, когда в центре внимания были массовое производство и максимизация прибыли. Однако в последние десятилетия многие страны приблизились к постиндустриальной модели, акцентируя внимание на производстве информации, знаний, новых технологий и интеллектуальных услуг, а также на достижении социального равновесия и стабильности. При этом, несмотря на смягчение социальных противоречий, конкуренция между предприятиями не только не ослабевает, но и набирает обороты, становясь более острой.

В современной экономической реальности можно выделить ряд ключевых тенденций, окружающих любое предприятие. Во-первых, это возрастающая взаимосвязь и взаимозависимость всех элементов общества. Экономические, политические, социальные и культурные процессы переплетаются все теснее, усиливая интеграцию и целостность общества, хотя и сохраняя его внутренние противоречия.

Во-вторых, следует отметить динамичность современного мира. Под влиянием конкурентной борьбы предприятия вынуждены не только снижать затраты и цены, но и активно внедрять инновации, разрабатывать и предлагать новые товары и услуги, используя последние достижения науки и техники. Таким образом, основной стратегической задачей становится не просто производство, а создание и завоевание новых рынков.

Третий аспект — это сложность социальной структуры общества, которая обуславливает трудности в понимании, прогнозировании и управлении в такой динамичной среде.

Важно подчеркнуть, что именно быстро меняющийся и интегрирующийся мир породил потребность в новых научных подходах, которые направлены не на фрагментацию реальности, а на ее комплексное понимание как целостной, противоречивой и динамичной системы.

Основные принципы системного анализа, несмотря на их начальную кажущуюся очевидность, раскрывают значительную глубину при детальном рассмотрении. Ключевая концепция данной научной дисциплины, «система», олицетворяет идею, что интеграция разнообразных компонентов порождает новые характеристики, несвойственные каждому элементу в отдельности. Данный феномен можно наблюдать, например, в автомобилестроении, где отдельные детали, собравшись в единый автомобиль, приобретают способность передвижения, в то время как по отдельности они лишены такой возможности. Аналогичным образом в экономической сфере: станки, сырье и рабочая сила, будучи разрозненными, не способны производить готовую продукцию, однако, объединяясь в структурированной организации, как, например, в фирме, они приобретают эту способность.

Системный подход находит свое отражение во всем, что нас окружает: каждый предмет, явление или процесс можно рассматривать как систему. Это может быть живой организм, где клетки, ткани и органы образуют сложную взаимосвязанную систему. В экономическом контексте системами являются корпорации, банки, отрасли экономики, а также экономика в целом. В каждой из этих сфер присутствуют сложные взаимосвязи, образующие систему.

Идея о том, что соединение элементов порождает новое качество, уходит корнями в античность. На бытовом уровне люди интуитивно используют эту особенность систем, комбинируя различные предметы, которые в совокупности приобретают новые свойства, отличные от свойств каждого элемента по отдельности, и служат достижению определенных целей.

Возникает вопрос, откуда берется новое качество у системы, если оно не присуще ее составляющим? В случае с автомобилем, отдельные детали, взятые отдельно, не имеют способности к передвижению. Однако когда они соединяются в определенной конфигурации, они приобретают эту способность. Данный процесс происходит благодаря взаимосвязям внутри системы. Именно эти связи обеспечивают перенос свойств между элементами, что и приводит к возникновению новых, интегральных качеств системы, несущих в себе характеристики, которые отсутствуют у ее отдельных компонентов.

Осознание важности системного мышления в экономических и политических контекстах актуализирует необходимость детального рассмотрения взаимосвязей между элементами окружающего мира: предметами, людьми, процессами, идеями. Эти элементы, соединяясь, могут порождать новые, неожиданные качества и свойства. Системный подход в анализе приводит к углубленному пониманию причинно-следственных связей в экономических и социальных явлениях, демонстрируя, что многие экономические проблемы, казавшиеся случайными в изолированном анализе, на самом деле имеют корни в политических и социально-психологических процессах, определяемых историческими традициями и общественными установками.

Применение системного подхода также в корне меняет взгляд на оценку эффективности функционирования экономических и управленческих систем. Важность заключается не столько в индивидуальной эффективности отдельных подразделений или элементов системы, сколько в качестве их взаимодействия. Примером может служить деятельность отдела маркетинга в компании: его высокая эффективность не принесет ожидаемого результата без согласованной работы с производственными, финансовыми подразделениями и управленческим аппаратом.

В рамках современного экономического дискурса особое внимание уделяется комплексному пониманию взаимосвязей внутри сложных систем, таких как предприятия и корпорации. Попытки расчленения сложных экономических систем на отдельные компоненты без учета их взаимодействий часто ведут к ошибочным выводам. Особо акцентируется мысль о том, что изолированное рассмотрение отдельных подразделений предприятия не позволяет полноценно осмыслить причины успеха или неудачи компании.

Интеграция различных частей предприятия в единую систему и понимание общей корпоративной культуры, моральных и материальных стимулов, которые действуют в компании, являются ключевыми для объяснения ее рыночного успеха. Эффективность работы предприятия как единого целого превышает сумму эффективностей его отдельных частей.

В контексте управления и организационной теории, целостный подход к анализу сложных систем подразумевает переход от обычного аналитического, расчленяющего метода к синтетическому, который фокусируется на объединении частей в единое целое, подразумевая не просто анализ отдельных элементов, но и понимание их роли в более широких системных связях.

Синтез в управлении начинается с определения основных причин, объединяющих разнообразные части системы. На примере производственной компании можно наблюдать, как отдельные части, будь то рабочие, бригады, цеха или подразделения, взаимодействуют для достижения общих корпоративных целей. Их функциональность усиливается, когда они рассматриваются

как часть единой системы. Данный процесс синтеза отражает не только объединение элементов, но и их взаимодействие для выполнения специфической роли в более крупной системе.

Понимание роли предприятия на рынке дает ключ к пониманию работы каждого его отдела и, в конечном итоге, каждого сотрудника. Поэтому процесс познания эффективно начинается с понимания целого, а затем переходит к изучению отдельных элементов. Важно отметить, что аналитический разбор после синтетического подхода дает более полное и объективное представление о функционировании системы в целом.

В контексте повышенной сложности систем, которые исследуются или создаются в современном мире, неоспоримо возрастает роль системного подхода, который предоставляет ключевые инструменты для понимания функций и взаимосвязей компонентов в сложных системах. Это становится особенно важным для деятельности современных организаций, которые встраиваются в динамичные и разнообразные системы. Такие системы включают в себя межнациональные экономические связи, глобальные транснациональные корпорации, информационные системы, поддерживающие мировую экономику, и масштабные межправительственные проекты, охватывающие множество государственных и частных структур.

Менеджмент современности все более приходит к осознанию того, что управляемые ими предприятия не являются изолированными единицами. Они представляют собой элементы обширной системы, оказывающей многогранное воздействие на их функционирование. Важно учитывать не только экономические, но и многочисленные другие факторы внешней среды. Комплексный анализ внешней среды должен включать политические аспекты, законодательные рамки, государственную политику, научно-технические инновации, взаимоотношения с поставщиками, конкурентами, потребителями, а также социокультурные и экономические факторы. В современных условиях предприятия преобразуются в так называемые открытые системы, тесно взаимодействующие с окружающей средой через обмен информацией, энергией, материалами, товарами, людьми и идеями.

В отличие от прошлых десятилетий, например, конца прошлого века, когда рынки были ненасыщены, и продукция находила своего потребителя без значительных усилий, сегодняшняя ситуация кардинально иная. В современной экономике роль «законодателя» рынка переходит от продавца к покупателю, что требует от компаний становления истинно открытыми системами, активно интегрированными в общественные процессы. В противном случае компании рискуют потерять свою конкурентоспособность и способность выживать в условиях жесткой конкурентной борьбы.

В контексте системного анализа предприятий особое внимание заслуживает концепция полисистемности на более глубоком уровне, который характеризуется тем, что каждый элемент предприятия одновременно является частью множества других систем. Рассмотрим, к примеру, станок на производственной площадке. Он, будучи неотъемлемой частью данного предприятия, в то же время интегрирован в ряд других систем — это могут быть энергетические, технологические, ремонтные системы, а также системы, задействованные в его разработке и производстве. Взаимодействие этих систем придает станку уникальные характеристики, которые влияют на специфику его эксплуатации.

Подобная многоуровневая взаимосвязь наблюдается и в отношении персонала. Каждый работник предприятия, будучи его составной частью, одновременно взаимодействует с множеством других систем, которые не всегда напрямую связаны с предприятием. Это обуславливает формирование уникальных профессиональных и личностных качеств сотрудника, влияющих на его эффективность и роль в коллективе.

Таким образом, каждый элемент предприятия обладает двойственностью: он включен как во внутренний контекст предприятия, так и во внешнюю среду, формируя сложную систему взаимодействий. В этом контексте любое предприятие представляет собой открытую систему, которая активно взаимодействует с окружающим миром. Важность осознания и целенаправленного использования этой открытости предприятия для налаживания и поддержания необходимых внешних связей не может быть недооценена.

Обобщая основные принципы системного подхода, становится очевидным, что любой объект экономической деятельности можно рассматривать как систему, которая, в свою очередь, является частью более обширной системы. Данное множество систем и подсистем, связанных между собой разнообразными отношениями, образует сложную иерархию, где каждый элемент влияет на функционирование целого. Понимание и управление этими многоуровневыми связями является ключом к эффективному управлению и развитию современной организации.

Задания и упражнения

Задание 1. «Анализ *SWOT* и цепочки создания ценности организации».

Цель задания: провести *SWOT*-анализ и анализ цепочки создания ценности для организации с целью выявления её сильных и слабых сторон, а также определения стратегических направлений развития.

Этапы выполнения задания:

1. Выберите организацию, которую вы хотели бы проанализировать.
2. Соберите необходимую информацию о выбранной организации. Включите данные о её внутренней структуре, операциях, продукции или услугах, конкурентной среде и текущих стратегических целях.
3. Проведите *SWOT*-анализ организации:
 - выявите сильные стороны (*strengths*) организации, применив систематический подход к выявлению внутренних преимуществ;
 - идентифицируйте слабые стороны (*weaknesses*) организации, затем оцените, где она может нуждаться в улучшении или изменении;
 - определите возможности (*opportunities*), которые могут быть доступны для организации внешней среде;
 - выявите угрозы (*threats*), которые могут повлиять на организацию извне.

4. Проведите анализ цепочки создания ценности:

– разделите все процессы в организации на основные и вспомогательные;

– определите, какие процессы могут создавать уникальные конкурентные преимущества;

– идентифицируйте потенциальные слабые звенья в цепочке создания ценности.

5. Создайте таблицу 21.

Таблица 21

**SWOT-анализ и анализ цепочки
создания ценности для [название организации]**

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)	Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)

6. Запишите в таблицу результаты *SWOT*-анализа и цепочки создания ценности для выбранной организации.

7. Определите стратегические направления развития на основе проведенного анализа.

8. Составьте краткий отчет, в котором будете объяснять свои выводы и рекомендации по стратегическому развитию организации.

9. Представьте свой отчет и таблицу результатов руководству организации или команде, ответственной за стратегическое планирование.

Задание 2. «Анализ затрат и отклонений в центрах ответственности».

Цель задания: оценить эффективность работы центров ответственности в организации, провести анализ затрат и выявить отклонения от нормативов.

Этапы выполнения задания:

1. Выберите один из центров ответственности в вашей организации (центр затрат, центр продаж, центр прибыли или центр инвестиций), над которым вы будете работать.

2. Соберите данные о фактических затратах и выручке, связанных с выбранным центром ответственности, за последний квартал.

3. Определите нормативы затрат и выручки для выбранного центра ответственности на основе исторических данных или бенчмарков.

4. Создайте таблицу сравнения (табл. 22).

Таблица 22

**Фактические и нормативные значения показателей
центров ответственности [название организации]**

Показатель	Фактическое значение (квартал)	Нормативное значение
Фактические затраты		
Фактическая выручка		
Нормативные затраты		
Нормативная выручка		

5. Рассчитайте отклонения для каждого показателя, сравнив фактические значения с нормативами (табл. 23).

Таблица 23

Отклонения в центре ответственности [название организации]

Показатель	Отклонение от нормы
Фактические затраты	
Фактическая выручка	

6. Проанализируйте отклонения и определите, в каких аспектах работы центра ответственности есть значительные различия между фактическими и нормативными показателями.

7. Подготовьте краткий отчет о результатах анализа, включая выявленные отклонения и рекомендации по улучшению эффективности центра ответственности.

Задание 3. «Анализ системных взаимосвязей в современной организации».

Цель задания: провести анализ внутренних системных взаимосвязей внутри предприятия для лучшего понимания его функционирования.

Этапы выполнения задания:

1. Выберите предприятие или организацию, с которым вы знакомы, и определите его основные подразделения (отделы, цеха, службы).

2. Изучите взаимосвязи между выбранными подразделениями. Какие процессы, информационные потоки или ресурсы связывают их между собой?

3. Определите, какие из этих взаимосвязей являются ключевыми для достижения общих корпоративных целей предприятия.

4. Оцените, какие факторы могут влиять на эффективность взаимодействия между подразделениями (например, организационная культура, коммуникация, структура управления).

5. Подготовьте отчет, отражающий результаты вашего анализа, и заполните таблицу 24 с описанием взаимосвязей и факторов, влияющих на них.

Таблица 24

Системные взаимосвязи и факторы влияния на [название организации]

Подразделение 1	Подразделение 2	Описание взаимосвязи	Ключевые факторы влияния

Дополнительные вопросы для обсуждения:

1) Какие изменения в организации могут улучшить взаимодействие между подразделениями?

2) Какие рекомендации вы можете предложить для оптимизации системных взаимосвязей на предприятии?

3) Какие уроки можно извлечь из данного анализа для более эффективного управления предприятием?

Контрольные вопросы

1. Какие методы анализа используются в современной управленческой практике, позволяющие достичь высокой адаптивности и гибкости в управленческих решениях?

2. Какие особенности современного мира характеризуются исследованиями в области мировой экономики и политики, и как они влияют на стратегическое управление организациями?

3. Какие методы анализа используются в сфере стратегического анализа, и в чем заключается их эффективность?

4. Что такое *SWOT*-анализ, и почему он считается важным инструментом для организаций?

5. Какой метод анализа ориентирован на выявление уникальных конкурентных преимуществ, и какие процессы классифицируются в рамках этого метода?

6. Что такое центр ответственности, и какие типы центров ответственности существуют в организационной структуре?

7. Какую роль играет учет ответственности (*responsibility accounting*) в оценке деятельности менеджеров в рамках центров ответственности?

8. Какие основные этапы включают в себя практика учета фактических и нормативных затрат в организации, и каким образом это помогает выявить отклонения?

9. Какие методы используются в системе *standard costing* для анализа отклонений, и какие отклонения они позволяют выявить?

10. В каких случаях ценовые отклонения, возникшие в одном подразделении, могут быть отнесены к другим подразделениям, и как это может быть полезно для функциональной диагностики предприятия?

11. Какие факторы и изменения в современной экономической реальности требуют применения системного подхода в анализе и управлении организациями?

12. Почему важно не только изолированное изучение отдельных частей организации, но и понимание их взаимосвязей и взаимодействия в рамках системного подхода?

13. Каким образом системный подход может улучшить оценку эффективности работы компании и помочь в понимании причин успеха или неудачи организации?

14. В чем заключается переход от аналитического метода к синтетическому в управлении и организационной теории, и как это влияет на анализ комплексных систем?

15. Почему в современном бизнесе и управлении предприятия рассматриваются как открытые системы, и какие факторы внешней среды следует учитывать при управлении организацией?

Тестовые задания

1. *Какие методы анализа акцентируют внимание на конкретных аспектах функционирования системы?*

- Стратегический анализ;
- функциональный анализ;
- системный анализ;
- процессный подход;
- ситуационный анализ.

2. *Какой метод анализа оценивает как внутренние, так и внешние аспекты деятельности организации?*

- Стратегический анализ;
- функциональный анализ;
- системный анализ;
- SWOT-анализ;
- анализ цепочки создания ценности.

3. *В чем заключается ключевая роль портфельного анализа в стратегическом управлении организацией?*

- Выявление сильных и слабых сторон продукции;
- оценка маркетинговых действий;
- определение потенциальных угроз;
- разработка корпоративной культуры;
- оценка микроокружения.

4. Какой метод анализа ориентирован на выявление уникальных конкурентных преимуществ?

- Стратегический анализ;
- функциональный анализ;
- анализ цепочки создания ценности;
- *SWOT*-анализ;
- ситуационный анализ.

5. Какой из перечисленных методов анализа способствует структурированию ассортимента продукции организации?

- Стратегический анализ;
- анализ цепочки создания ценности;
- процессный подход;
- *SWOT*-анализ;
- ситуационный анализ.

6. Какие типы центров ответственности существуют в организации согласно предоставленным данным?

- Только центры затрат и центры продаж;
- только центры прибыли и центры инвестиций;
- только центры затрат, центры прибыли и центры инвестиций;
- только центры затрат, центры продаж и центры прибыли;
- все типы центров ответственности.

7. Какой из нижеперечисленных центров ответственности отвечает только за выручку?

- Центр затрат;
- центр продаж;
- центр прибыли;
- центр инвестиций;
- ни один из них.

8. Какой метод управленческого учета используется для анализа отклонений по ценам и эффективности?

- Анализ отклонений и анализ объемов;
- функционально-стоимостной учет и стандартные затраты;
- отклонение от бюджета и учет затрат по местам;

- балансовый учет и учет прибыли и убытков;
- прямые затраты и нормативные затраты.

9. *Какие факторы могут влиять на ценовые отклонения в функции снабжения?*

- Рыночные цены на ресурсы;
- изменения в технологии производства;
- корпоративная культура организации;
- эффективность работы управления персоналом;
- все вышеперечисленные факторы.

10. *Какой метод управленческого учета был разработан как альтернатива традиционным методам расчета себестоимости?*

- Функционально-стоимостной учет;
- сравнительный анализ;
- финансовый анализ;
- прямой учет;
- оценка стоимости ресурсов.

11. *Что представляет собой основная идея системного подхода в управлении и анализе?*

- Изоляция компонентов системы для более глубокого анализа;
- уделение внимания только индивидуальной эффективности элементов;
- понимание важности взаимодействия и комплексного анализа систем;
- изучение только внешней среды предприятия;
- фокус на аналитическом методе.

12. *Какие факторы внешней среды следует учитывать при управлении предприятием?*

- Только экономические факторы;
- только социокультурные факторы;
- только политические факторы;
- множество факторов, включая политические, законодательные, технологические и другие;
- только внутренние факторы компании.

13. Какой подход фокусируется на объединении частей в единое целое и понимании их роли в системных связях?

- Аналитический подход;
- изоляционный подход;
- интегрированный подход;
- системный подход;
- синтетический подход.

14. Что подразумевается под комплексным пониманием взаимосвязей внутри сложных систем?

- Изолированный анализ отдельных компонентов;
- оценка только индивидуальной эффективности;
- понимание роли внешних факторов;
- изучение только внутренних структур;
- уделение внимания всем взаимосвязям в системе.

15. В чем заключается ключевая идея системного подхода в управлении?

- Расчленение сложных систем на отдельные компоненты;
- фокус на индивидуальной эффективности;
- понимание важности внешних факторов;
- учет только экономических аспектов;
- сосредоточение на взаимодействии и комплексном анализе систем.

Темы рефератов

1. Современные методы анализа в управлении организацией.
2. Адаптация организаций к быстро меняющимся условиям.
3. Роль *SWOT*-анализа в стратегическом управлении.
4. Анализ цепочки создания ценности в стратегическом управлении.
5. Портфельный анализ в определении стратегических направлений развития организации.
6. Функциональный и процессуальный подходы в управлении предприятием: сравнительный анализ и их роль в оптимизации бизнес-процессов.

7. Системы ответственности и управленческий учет: их роль в оценке эффективности деятельности предприятия.
8. Центры ответственности в организационной структуре: типы и их значение для управления ресурсами.
9. Использование системы *standard costing* в анализе затрат и эффективности работы подразделений предприятия.
10. Функционально-стоимостной учет как инструмент для глубокого анализа функций предприятия и оптимизации деятельности.
11. Системный подход в современном менеджменте.
12. Интеграция компонентов в организации и её успех.
13. Синтетический подход в управлении организациями.
14. Эффективность отдела маркетинга и взаимодействие с другими подразделениями.
15. Организации как открытые системы: учет внешних факторов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сфера менеджмента постоянно эволюционирует, приспосабливаясь к меняющимся социально-экономическим условиям и культурным особенностям различных стран и регионов. Современный менеджмент стремится к более глубокому пониманию и решению проблем, возникающих в процессе управления организациями. В этом контексте можно выделить несколько ключевых направлений и тенденций:

1. *Индивидуализация подходов.* Становится очевидной необходимость учета специфики и менталитета различных стран и регионов. Примером служат отличия в управленческих практиках между США, Японией, Западной Европой и Россией, которые требуют от менеджеров глубокого понимания культурных, экономических и социальных различий.

2. *Проблемы российского менеджмента.* В контексте России выделяются проблемы, связанные с качеством управленческих навыков, коррупцией, увеличением числа государственных чиновников при сокращении управленческого аппарата и адаптацией к глобализированной экономике. Данные проблемы требуют особого внимания и специфических решений, адаптированных к российской реальности.

3. *Эволюция парадигмы управления.* Современный менеджмент все меньше опирается на тейлоризм и больше фокусируется на инициативе и творчестве работников. Он включает такие элементы, как образование команд, приверженность, инновационность и управление знаниями, подчеркивая важность гуманизации управления и переход от технологического управления к управлению человеческим поведением.

4. *Влияние теории на практику и наоборот.* Непрерывное взаимодействие между практикой и теорией менеджмента позволяет адаптироваться к изменяющимся условиям и внедрять новые подходы и технологии управления.

Таким образом, менеджмент как дисциплина и практика продолжает развиваться, реагируя на глобальные и локальные изменения. Для эффективного управления в современных условиях требуется глубокое понимание как универсальных, так и специфических проблем менеджмента, а также способность к их решению в рамках конкретного социально-экономического контекста.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Домащенко, Г. А.* Современный менеджмент в управлении финансами предприятий / Г. А. Домащенко, Е. С. Ивина, Т. С. Коломиец. — Омск : Общество с ограниченной ответственностью «Издательский центр КАН», 2020. — 108 с.

2. *Литовченко, В. Б.* Современные проблемы менеджмента : учебное пособие / В. Б. Литовченко, В. А. Хайтбаев, И. В. Додорина. — Самара : СамГУПС, 2020. — 89 с. — Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/161314>.

3. *Ловчикова, Е. И.* Современные проблемы менеджмента : учебное пособие для обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент / Е. И. Ловчикова. — Орел : Орловский государственный аграрный университет имени Н. В. Парахина, 2020. — 219 с.

4. *Малюк, В. И.* Современные проблемы менеджмента : учебное пособие / В. И. Малюк. — 1-е изд. — М. : Юрайт, 2019. — 195 с.

5. *Панфилова, Е. Е.* Современный менеджмент: проблемы и тенденции / Е. Е. Панфилова. — М. : Русайнс, 2022. — 220 с.

6. *Попов, А. А.* Эволюция и современные тенденции развития менеджмента / А. А. Попов, О. Н. Черникова. — Киров : Межрегиональный центр инновационных технологий в образовании, 2019. — 300 с.

7. Проблемы трансформации экономики и менеджмента в современной действительности / А. А. Шестемиров, Т. А. Борисовская, Т. Л. Мищенко [и др.]. — М. : Русайнс, 2023. — 274 с.

8. *Прохорова, В. В.* Современные проблемы менеджмента : учебник / В. В. Прохорова, О. Н. Коломыц, Ф. В. Шутилов. — М. : МИРАКЛЬ, 2017. — 352 с.

9. Современные проблемы менеджмента : учебно-методическое пособие. — Курск : Университетская книга, 2016. — 125 с.

10. Современные проблемы менеджмента и развития государственного и муниципального управления / Е. А. Горбашко,

Н. Р. Камынина, И. Г. Головцова [и др.]. — СПб. : Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2023. — 159 с.

11. *Фейзуллаев, Ф. С.* Современные проблемы менеджмента : учебно-методическое пособие / Ф. С. Фейзуллаев. — Махачкала : ДагГАУ имени М. М. Джембулатова, 2019. — 55 с. — Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/138122>.

12. Цифровые трансформации современного менеджмента. — М. : Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова, 2019. — 182 с.

13. *Чалова, А. А.* Бенчмаркинг в системе менеджмента современного предприятия / А. А. Чалова, И. А. Белозерова; Ставропольский институт кооперации (филиал) Белгородского университета кооперации, экономики и права. — Ставрополь : Фабула, 2018. — 170 с.