

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Куижева Саида Казбековна
Должность: Ректор
Дата подписания: 05.08.2025 23:15:02
Уникальный программный ключ:
71183e1134ef9cfa69b206d480271b5e1b979e9

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

**политехнический колледж филиала федерального государственного бюджетного
образовательного учреждения высшего образования «Майкопский государственный
технологический университет» в поселке Яблоновском**

Методические материалы

по дисциплине

ОП.12 Менеджмент

специальность

38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям)

форма обучения

очная, заочная

квалификация выпускника

бухгалтер

Одобрено предметной (цикловой) комиссией
экономики, бухгалтерского учета и товароведения

Протокол № 1 от « 30 » 08 2019 г.

Председатель предметной
(цикловой) комиссии

Негуч



М.А. Негуч

Разработчик:

Ганиева Л.А. – преподаватель первой категории политехнического колледжа филиала
федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования
«Майкопский государственный технологический университет» в поселке Яблоновском

ОБЩАЯ ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ, ЗАКОНОМЕРНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ РАЗЛИЧНЫМИ СИСТЕМАМИ

Менеджмент - это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение в рыночных условиях, намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента.

Термин «менеджмент» является аналогией термина «управление», но не в полной мере. Термин «управление» намного шире, т.к. может применяться к разным видам человеческой деятельности и разным сферам деятельности, к органам управления.

А термин «менеджмент» применяется лишь к управлению социально-экономическими процессами на уровне фирмы, действует в рыночных условиях.

Менеджмент как самостоятельный вид профессиональной деятельности предполагает, что менеджер независим от собственности на капитал фирмы, в которой он работает. Он может владеть акциями фирмами, а может и не иметь их, работая по найму.

Труд менеджера - это производительный труд, возникающий в условиях комбинирования высокотехнологического уровня производства с высоким уровнем специализации работников.

Термин «менеджер» обозначает принадлежность конкретного лица профессиональной деятельности в качестве управляющего фирмы независимо от уровня управления.

Под хозяйственной деятельностью в определении менеджмента понимается деятельность фирмы:

- В любой отрасли экономики: промышленности, торговли, строительстве, транспорте, банковском деле, таможенном деле, страховом деле и т.д.
- В любой сфере деятельности фирмы: производство, сбыт, финансы, если она направлена на получение прибыли как конечного результата или предпринимательского дохода в зависимости от конкретных целей деятельности фирмы.

Управление - это непрерывный информационный процесс воздействия на сотрудников, обеспечивающий их целенаправленное поведение при изменяющихся внешних и внутренних условиях, путем принятия и реализации управленческих решений.

Для формирования и реализации управляющего воздействия необходимо наличие субъекта управления (управляющей системы, подсистемы), объекта управления (управляемой системы, подсистемы) и определенным образом организованных прямых и обратных связей между ними. В совокупности субъект управления, объект управления и взаимосвязи между ними образуют систему управления.

К субъектам управления относятся все руководители имеющие полномочия принимать управленческие решения, давать поручение подчиненным сотрудникам и коллективам и требовать их выполнения. В качестве объектов управления выступают исполнители решений, приказов, поручений управляющей подсистемы. Управление как структура носит ступенчатый характер, иерархический характер, поэтому различные уровни управления одновременно выступают и как субъекты, и как объекты управления. Каждой ступени или уровню управления соответствует свой объект и субъект управления. Объекты и субъекты управления являются одним из элементов управления. Наряду с ними так же выделяют такие элементы управления как цели управления и способы их достижения.

Цель управления - это относящиеся к будущему желаемое состояние объекта управления организации. Вообще цель - мысленное предвосхищение результата деятельности.

Деятельность - процесс достижения результата деятельности.

Средства достижения - это существующие в природе и обществе предметы или действия, включенные в систему целенаправленной деятельности и обеспечивающие получение определенного результата.

Цели являются существенным элементом системы управления, выполняя организующую, мотивирующую и контролирующую роль.

Организирующая роль - организация и направление средств достижения целей на результат.

Мотивирующая роль - мотивация деятельности по активации людей на достижение цели.

Контролирующая роль - сравнение фактического и заданного параметров системы.

Цели классифицируются по разным направлениям:

- По уровню - народнохозяйственные, отраслевые, территориальные, предприятия.

- По сроку действия - перспективные, текущие.

- По охвату проблемы и масштабу действия - стратегические, тактические.

Требования к целям:

1. согласование и совместимость целей;

2. реалистичность (достижимость);

3. понятность для исполнителя;

4. гибкость (обратная связь).

Управленческий труд, хотя непосредственно и не выступает создателем материальных благ, является неотъемлемой частью труда совокупного рабочего, и в этой части является трудом производительным.

Понятие управленческого труда в определенной мере связано с понятием управления как объекта или сферы его приложения. Если считать, что любой труд проявляется в двух формах — физической и умственной то одной из разновидностей умственного труда является управленческий.

Управленческий труд выделился в особую категорию общественного труда с последующей дифференциацией по видам и подвидам работ и основывается на понимании управления как вида профессиональной деятельности, присущей всякому совместному труду. Если в одном общем процессе труда участвует группа лиц, то обязательно возникает необходимость координации их трудовых усилий.

Управленческий труд - это вид общественного труда, основной задачей которого является обеспечение целенаправленной, скоординированной деятельности как отдельных участников совместного трудового процесса так и трудовых коллективов в целом. По сути это планомерная деятельность работников административно-управленческого персонала, направленная на организацию, регулирование, мотивацию и контроль за работой сотрудников организации. Содержание управленческого труда зависит от его объекта и определяется структурой производственных процессов, приемами труда, его техническим оснащением, а также взаимоотношениями, которые возникают в процессе выполнения управленческих функций.

Управленческий труд имеет свои специфические особенности:

- 1) носит информационный характер непосредственного предмета и продукта его труда, обусловленный принципиальным различием трудового процесса по его содержанию и результатам от других видов труда, необходимых для производства продукции и услуг. Результаты труда персонала управления оцениваются не по количеству изданных распоряжений и выпущенных документов, а по их влиянию на деятельность коллектива предприятия;

- 2) участвует в создании материальных благ не прямо, а через труд других лиц;

- 3) в качестве предмета управленческого труда выступают управленческий процесс и люди, участвующие в нем;

- 4) его результатом являются управленческие решения;

- 5) средствами труда служит организационная и вычислительная техника;

- 6) это труд умственный, поэтому прямое измерение его производительности возможно лишь в отношении технических исполнителей и отчасти специалистов.

С развитием рыночных отношений, дальнейшим углублением процессов разделения и кооперации труда управленческий труд обособляется в относительно самостоятельную сферу и закрепляется определенными организационными формами, образующими в совокупности автономную систему управления организацией. От уровня управленческого труда зависит не только использование поверхностных, но и глубинных (стратегических) резервов организации. Главная особенность этого вида трудовой деятельности состоит в том, что задачи развития и совершенствования организации руководитель решает в организационном аспекте, воздействуя на людей, которые непосредственно должны их решать.

Именно эти обстоятельства требуют от человека, занимающегося данной специфической деятельностью, творческого к ней подхода. Качество решений, принимаемых менеджерами, зависит не только от их знаний и квалификации, но и от личностных качеств, практического опыта, интуиции и здравого смысла.

ЦИКЛ МЕНЕДЖМЕНТА

Когда мы говорим о том, что организация (предприятие) функционирует, то имеем в виду, что в ее рамках люди осуществляют определенные действия.

Большинство людей планирует свою деятельность на день (месяц, год и т.д.), затем организует ресурсы, которые потребуются для выполнения их плана. По мере движения вперед мы сравниваем то, что сделали, с целями и задачами, которые поставили ранее. Такая повседневная работа затрагивает целый ряд управленческих функций. Т.е. управление необходимо рассматривать как циклический процесс, состоящий из конкретных видов управленческих работ, называемых функциями управления.

Функции менеджмента — это конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приемами и способами, а также соответствующая организация работы и контроль деятельности.

Функции управления можно представить как виды управленческого труда, связанные с воздействием на управляемый объект. Ведь управление - это искусство создавать вещи посредством людей. Принято считать, что в процессе управления выполняются следующие основные функции: планирование, организация, мотивация и контроль.

Каждая из четырех функций менеджмента является для организации жизненно важной. Вместе с тем планирование как функция управления обеспечивает основу для других функций и считается главнейшей из них, функции же организации, мотивации и контроля ориентированы на выполнение тактических и стратегических планов организации.

Функция планирования. По сути в процессе планирования принимается решение о том, какими должны быть цели организаций и что должны делать ее члены, чтобы достичь этих целей. Это подготовка сегодня к завтрашнему дню, определение того, что требуется и как этого добиться.

Единого метода планирования, который бы соответствовал каждой ситуации, не существует. Тип планирования и акцент, который делает менеджер в процессе планирования, зависит от его положения в организационной иерархии фирмы; т.е. процесс планирования осуществляется соответственно уровням организации. Так, *стратегическое планирование* (высший уровень) - это попытка взглянуть в долгосрочной перспективе на основополагающие составляющие организации; оценить, какие тенденции наблюдаются в ее окружении; определить, каким вероятнее всего будет поведение конкурентов. Главная задача планирования на этом уровне состоит в том, чтобы определить, как организация будет себя вести в своей рыночной нише.

На среднем уровне управления занимаются *тактическим планированием*, т.е. определяются промежуточные цели на пути достижения стратегических целей и задач.

Планирование осуществляется и на нижнем уровне организации. Оно называется *оперативным планированием*. Это - основа основ планирования. В оперативных планах стандарты деятельности, описание работ и т.п. вписываются в такую систему при которой каждый направляет свои усилия на достижение общих и главных целей организации.

Эффективность планирования как функции управления во многом зависит от того, какими принципами (руководящими правилами) руководствуются при составлении планов.

1. *Полнота планирования* - при планировании должны учитываться все события и ситуации, которые могут иметь значение для развития организации.
2. *Точность планирования* - при составлении планов используются современные методы, средства, тактики и процедуры, обеспечивающие точность прогнозов.
3. *Ясность планирования* - цель и меры планирования должны иметь простые и легкие при воспроизводстве формулировки, доступные всем членам организации.
4. *Непрерывность планирования* - это не одnorазовый акт, а непрерывный процесс.
5. *Экономичность планирования* - расходы на планирование должны находиться в соразмерном отношении с получаемым от планирования выигрышем.

Функция организации. В любом плане всегда есть этап создания реальных условий для достижения запланированных целей. Организация как функция управления обеспечивает

упорядочение технической, экономической, социально-психологической и правовой сторон деятельности любой организации. Функция организации нацелена на упорядочение деятельности менеджера и исполнителей. Поскольку всю работу выполняют люди, функция управления как организация позволяет определить, *кто* именно должен выполнять каждое конкретное задание из большого количества заданий и *какие* для этого потребуются средства.

Если функция планирования отвечает на вопрос *что* (что включать в план? что предпринять? что предвидеть? и т.д.), то функция организации ставит вопросы *кто* и *как* (т.е. кто и как будет реализовывать план организации?).

Через организаторскую деятельность, т.е. через распределение и объединение задач и компетенции, должно целенаправленно происходить управление отношениями в каждой организации. Организация - это средство достижения целей организации.

Функция мотивации. Поведение человека всегда мотивировано. Он может трудиться усердно, с воодушевлением и энтузиазмом, а может уклоняться от работы. Поведение личности может иметь и любые другие проявления. Всегда следует искать мотив поведения.

Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации.

Личное удовлетворение, от хорошо выполненной работы и гордость за плоды своего труда привили работникам чувство цели. Это не менее важно, чем деньги (с точки зрения мотивации труда). Менеджеров всегда интересовало, в каких условиях человек мотивирован к работе по чужому заданию. Этот интерес возрастал по мере расширения личных свобод подчиненного, его превращения в частичного сопредпринимателя. Чем свободнее становился человек, тем важнее осознание того, что им движет, что заставляет приносить больше пользы.

Функция контроля. Итак, составлен план организации, создана ее структура, заполнены рабочие места и определены мотивы поведения сотрудников. Остается еще один компонент, который необходимо добавить к функциям управления, - это контроль.

Эффективный управленческий контроль создается на основе его соединения с процессом стратегического планирования. Он обеспечивает наблюдение за осуществлением стратегических планов таким образом, чтобы менеджеры могли определить, насколько хорошо они выполняются и где необходимо сделать изменения или применить регулирующие меры.

Контроль – это процесс соизмерения (сопоставления) фактически достигнутых результатов с запланированными.

В основу создания всех систем контроля должны быть положены следующие основные требования-критерии.

- *эффективность контроля* - определяется успешность, полезность контроля;
- *эффект влияния на людей* - выясняется вопрос, вызывает ли у работников применяемая технология контроля положительные стимулы или негативные, стрессовые реакции;
- *выполнение задач контроля* - контроль должен определить совпадения или отклонения в системе управления организацией; способствовать устранению отклонений; выработке эффективных решений;
- *определение границ контроля* - контрольные мероприятия не могут осуществляться без ограничений. Длина проверяемых отрезков должна позволять выявить отклонения на самой ранней стадии.

Различают следующие виды контроля.

1. Предварительный контроль.

Он осуществляется до фактического начала работ. Основным средством осуществления предварительного контроля является реализация определенных правил, процедур и линий поведения.

В организациях предварительный контроль используется трех ключевых областях: человеческих, материальных и финансовых ресурсах.

Предварительный контроль имеет две разновидности: диагностический и терапевтический.

Диагностический контроль включает такие категории, как измерители, эталоны, предупреждающие сигналы и т.п., указывающие на то, что в организации что-то не в порядке.

Терапевтический контроль позволяет не только выявить отклонения от нормативов, но и принять исправительные меры.

2. *Текущий контроль.* Он осуществляется в ходе проведения работ. Чаще всего его объектом являются сотрудники, а сам он - прерогатива их непосредственного начальника. Он позволяет исключить отклонения от намеченных планов и инструкций.

3. *Заключительный контроль.* Цель такого контроля - помочь предотвратить ошибки в будущем. В рамках заключительного контроля обратная связь используется после того, как работа.

ВНЕШНЯЯ И ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ. ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ БИЗНЕС ЕДИНИЦЫ

Среда — это совокупность объективных условий, в которых осуществляется деятельность фирмы. Различают внутреннюю и внешнюю среду предприятия.

Внешняя среда — это комплекс факторов, оказывающих непосредственное влияние на производственную и финансово-хозяйственную деятельность компании. ■ Влияние факторов внешней среды на устойчивость положения компании на рынке получило признание лишь в 50-х гг. XX в., когда ряд стран встал на путь постиндустриального развития.

Теория менеджмента рассматривает фирмы как системы двух основных типов: закрытая и открытая. Закрытая система условно предполагает относительную независимость от окружающей фирму внешней среды. Такая система обычно характерна: для начального этапа развития рыночных отношений, при незначительной РОЛИ государства в их регулировании, при общем невысоком уровне Развития экономики в стране.

Рост конкурентной борьбы между товаропроизводителями, Устойчивое превышение объемов предлагаемых к реализации товаров и услуг по сравнению со спросом на них, активная роль государства в развитии рыночных отношений, ряд других факторов, образно говоря, приводят к «раскрытию» замкнутой системы.

Таким образом, всякая зависящая от внешней среды организация является открытой системой.

Влияние различных факторов внешней среды оказывает все большее воздействие на предпринимательскую деятельность.

Все факторы внешней среды можно условно разделить на две основные группы: прямого и косвенного воздействия (рис. 1).

Среда прямого воздействия. *Потребители* — это один из основных для любого предприятия факторов, так как именно они определяют, какую продукцию производить и по какой цене ее можно продать. Потребители (юридические и физические лица) являются фактором, отражающим многообразие внешней среды.

Поставщики материальных, трудовых и финансовых ресурсов. В России своевременное обеспечение предприятий ресурсами является актуальной проблемой. Особенно остро стоят вопросы обеспечения предприятий финансами и качественными трудовыми ресурсами.

Конкуренты. Наряду с потребителями это важнейший фактор, определяющий стратегию, цели и задачи предприятия. Даже успешный сбыт продукции не может в ряде случаев спасти предприятие от краха из-за жесткой позиции конкурентов.

Законы и государственные органы. Формируют нормативную базу создания и функционирования предприятий, фискальную политику. Менеджерам необходимо различать и учитывать действие законов на уровне как федеральных, так и местных властей.



Рис. 1. Факторы внешней среды предприятия

Профсоюзы. Профсоюзные организации могут оказывать радикальное влияние на деятельность не только отдельного предприятия, но и целой отрасли. История профсоюзного движения знает немало примеров успешного решения вопросов сокращения рабочего дня, повышения заработной платы, улучшения условий труда и др. Забастовки, организованные профсоюзами, например, могут привести к полной остановке производства. Поэтому данный фактор с полным правом необходимо относить к группе факторов прямого воздействия внешней среды.

Среда косвенного воздействия. Данная среда оказывает побочное воздействие на предприятие, однако в ряде случаев последствия такого воздействия гораздо существенней, чем влияние среды прямого воздействия. Кроме того, влияние среды косвенного воздействия сложнее и многообразнее.

Состояние экономики. Включает уровень цен и тарифов, инфляции, платежеспособный спрос, банковскую политику, курс национальной валюты и другие показатели.

Научно-технический прогресс. Данный фактор характеризует уровень развития науки и техники. В развитых странах компании пользуются плодами научно-технического прогресса (спутниковая связь, компьютеры и т.д.). Высокий уровень научно-технического прогресса вынуждает производственные фирмы разрабатывать и внедрять новые технологии.

Политика. Этот фактор оказывает существенное воздействие на бизнес, особенно в динамично развивающихся и нестабильных странах и регионах. В России фактор политической стабильности — важнейшее условие деятельности предпринимателей как отечественных, так и зарубежных.

Социальные факторы. Это традиции, принятые в той или иной стране, в том числе по отношению к женщине, людям разного Цвета кожи, молодежи, людям преклонного возраста. В некоторых странах широкое распространение получил патернализм, оказывающий существенное влияние на формирование социальной политики в государстве.

Международные события. Международный бизнес намного сложнее, чем бизнес внутри страны. Здесь и система законодательства, и таможенная и налоговая политика, трудовые ресурсы, валюта и т.д. Формы реализации международного бизнеса могут быть самыми

различными: экспорт (импорт), совместные предприятия, лицензирование, прямые вложения финансовых средств в экономику страны.

Взаимосвязь факторов внешней среды очевидна. Например, изменение законодательной системы может оказать влияние на уровень конкуренции, ухудшение политической обстановки может лишить предприятие источника дешевого сырья или рабочей силы и т.д.

Степень одновременного воздействия тех или иных факторов внешней среды на компанию называется *сложностью внешней среды*.

Внутренняя среда

Поскольку предприятие можно рассматривать как самоорганизующийся и саморазвивающийся объект, именно внутренняя среда в первую очередь определяет характер и успешность деятельности предприятия. Говоря о характеристике внутренней среды, необходимо иметь в виду: ассортимент и объем производимых предприятием товаров или оказываемых услуг, характер технологического процесса и производственный потенциал, структуру управления фирмой, коллектив сотрудников, наличие финансовых ресурсов. Данные показатели определяют лицо предприятия, его положение на рынке, перспективы развития (рис. 2).

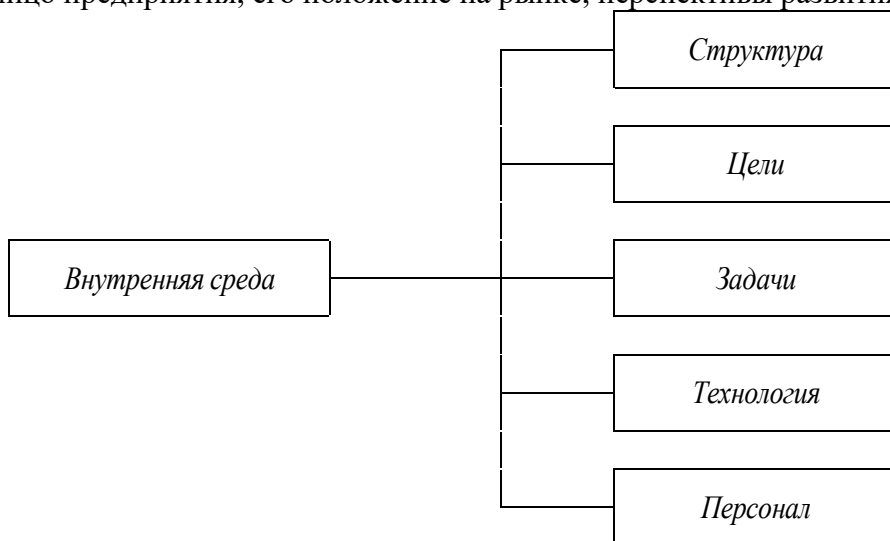


Рис. 2. Элементы внутренней среды, предприятия

Структура — взаимосвязь составных частей чего-либо. Структура управления — это взаимоотношения подразделений предприятия. В основу любой структуры управления положен принцип разделения труда.

Данный принцип является объективным условием создания и функционирования предприятия, поскольку благодаря разделению труда в рамках какой-либо организационной структуры осуществляется процесс выделения и сосуществования различных видов трудовой деятельности.



Рис. 3. Горизонтальное разделение труда

Использование принципа разделения труда создает возможности для специализации трудовой деятельности, рационального использования ресурсов, повышения качества и эффективности работы.

В менеджменте различают горизонтальное и вертикальное разделение труда (рис. 3, 4). Вариант горизонтального разделения труда характерен для подавляющего большинства предприятий, кроме очень мелких

На практике количество заместителей руководителя небольшого по численности предприятия обычно сокращено до одного, руководитель может работать вообще без заместителя, либо эти

функции совмещает менеджер среднего звена. В свою очередь, узкий спектр деятельности такого предприятия объективно не предполагает наличие в структуре его управления разделения работы на составляющие компоненты на одном уровне управления.



Рис.4. Вертикальное разделение труда

Структура разделения труда может быть работоспособной только в случае четкой координации различных уровней управления предприятием. Речь идет о согласованной работе всего персонала в рамках соответствующих должностных прав и обязанностей. В то время как менеджеры разных уровней определяют цели работы, планируют производственный процесс, обеспечивают его необходимыми ресурсами и осуществляют необходимый контроль за деятельностью подчиненных, последние своевременно и качественно выполняют производственные задания.

Цели — желаемое состояние объекта, результат какой-либо деятельности. Правильная формулировка и, соответственно, достижение поставленных целей является важнейшим фактором внутренней среды предприятия. Цели, которые оно ставит перед собой, могут быть самыми разнообразными (стратегическими, тактическими, даже «сиюминутными»). Основными целями компаний в условиях рыночной экономики является производство продукции для удовлетворения потребностей покупателей и получение стабильной прибыли.

Необходимо различать цели предприятия и входящих в его структуру подразделений. Здесь может наблюдаться несовпадение целей, однако возникающие противоречия обычно не носят принципиального характера и менеджер вполне может их разрешить. Общность целей сплачивает коллектив предприятия, повышает результативность его работы.

Задачи решаются для достижения поставленных целей. В менеджменте различают следующие основные задачи: работа с персоналом, работа с предметами к средствами труда, работа с информацией. Основная и наиболее трудная задача менеджера — работа с персоналом, людьми.

Влияние *технологии* производства на управление достаточно велико. Пример: приготовление пищи (по индивидуальному заказу клиента) в хорошем ресторане и стандартная пища (комплексный обед) в дешевом ресторане быстрого обслуживания. Стандартизация упрощает требования к работнику, но одновременно повышает требования к менеджеру: нужна четкая организация производства. Обычно можно найти достоинства как в индивидуальном, так и серийном производстве.

Персонал (люди). Говоря о предприятии в целом, нужно помнить, что руководители и подчиненные — это люди с индивидуальными особенностями. Человек — центральная фигура в любой организации. Работа персонала на фирме является сложнейшим сочетанием разнообразных факторов, влияющих на результаты его деятельности. К таким факторам относятся: потенциал человека, способности к выполнению какой-либо конкретной работы, потребности (физиологические и психологические), восприятие (люди по-разному воспринимают одни и те же события), ценности (богатство, власть), влияние коллектива (группа, масса людей), лидерство.

Перечисленные выше элементы внутренней среды находятся в тесной взаимосвязи и взаимозависимости. Действительно, изменение целей предприятия, например, ведет к уточнению

задач, стоящих перед ним, и может повлечь, соответственно, изменение технологического процесса, а также структуры управления.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ И ДЕЛОВАЯ КОММУНИКАЦИЯ

Управление предприятием не может эффективно проводиться без достаточной оперативной, надежной, своевременной и достоверной информации. Информация является основой управленческого процесса, и от того, насколько она совершенна, во многом зависит качество управления предприятием. Информационная деятельность менеджера требует от него четкой организации процесса сбора, анализа и обработки информации. Он должен уметь определять важность или второстепенность поступающей информации, уметь упорядочивать коммуникации и обмен информацией в рамках предприятия и фирмы.

В менеджменте одним из главных элементов является общение. Любое общение, в том числе и деловое – это прежде всего коммуникация, т.е. обмен информацией, значимой для участников общения.

Управленческие коммуникации классифицируются на следующие виды: межуровневые коммуникации; коммуникации между различными подразделениями или отделами; коммуникации между руководителями и рабочей группой, а также неформальные коммуникации.

Коммуникационный процесс – это обмен информацией между двумя и более людьми.

В процессе обмена информацией или коммуникативном процессе можно выделить четыре элемента:

- *отправитель*, т.е. лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее;
- *сообщение*, т.е. собственно информация, которая закодирована с помощью символов;
- *канал связи*, т.е. средство передачи информации;
- *получатель*, т.е. лицу, которому предназначена информация и которая интересует ее.

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задачей является составление сообщения, выбор и использование определенного канала для его передачи таким образом, чтобы его стороны поняли и разделили исходную идею.

Этапы, которые проходят отправитель и получатель, следующие:

- зарождение идеи;
- кодирование информации и выбор канала;
- декодирование – перевод символов отправителя в мысли получателя.

В организационных коммуникациях могут возникать определенные преграды: искажение сообщений, информационные перегрузки, неудовлетворительная структура организации, неудовлетворительный кадровый состав, неудовлетворительный состав рабочих групп, неудовлетворительный способ организации власти и распределение задач, конфликты между различными группами или подразделениями.

Если есть преграды в коммуникационном процессе, значит, должны существовать пути их преодоления: регулирование информационных потоков, управленческие действия, системы обратной связи, системы сбора публикации и видеозаписи, современные информационные технологии.

Качественная информация является основой принятия эффективных управленческих решений. Управленческие решения, применяемые менеджером, должны обладать следующими чертами: обоснованностью; своевременностью; комплексностью подхода; законностью; четкой формулировкой задач, посильностью исполнения решения; преемственностью и противоречивостью по отношению к ранее принятым решениям.

Управленческое решение – это творческий акт субъекта управления, направленный на устранение проблем, которые возникли в объекте управления. Это выбор наилучшей альтернативы из числа возможных, предполагающей набор эффективных действий по совершенствованию организации управления предприятиями.

Любое управленческое решение проходит через три стадии:

- *уяснение проблемы* – сбор, анализ информации, выяснение ее актуальности, определение условий, при которых проблема будет решена;
- *составление плана решения* – разработка вариантов решения, сопоставление их с имеющимися ресурсами, оценка вариантов, составление программы решения, разработка детального плана решения;

- выполнение решения – доведение решения до исполнителей, разработка мер поощрений и наказаний, контроль за выполнением решения.

Управленческие решения бывают:

- общие и частные;
- по периоду действия (на длительный срок и короткий срок);
- по степени структурированности (незапрограммированные и запрограммированные);
- по количеству целей (многоцелевые и одноцелевые);
- по длительности действия (стратегические, тактические, оперативные);
- индивидуальные и групповые;
- одноуровневые и многоуровневые.

Различают такие методы принятия решений:

- декомпозиция, т.е. представление сложной проблемы как совокупность простых вопросов;
- диагностика, т.е. поиск в проблеме наиболее важных деталей, которые решаются в первую очередь;
- методы на основе математического моделирования;
- методы основанные на психологических приемах работы в группах.

МЕТОДЫ И СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ

В основе руководства людьми находится влияние, т.е. психологическое воздействие, которое оказывается на них с целью изменения поведения. Потенциальная или реальная возможность влияния на окружающих называется властью.

Власть реализуется в управлении как совокупность полномочий, компетентности и лидерства.

С помощью власти распределяются и перераспределяются ресурсы, а действия членов организации направляются на достижение общей цели. Она выступает как мощное средство координации их деятельности, экономящее издержки, связанные с ее осуществлением.

По направленности власть может быть *позитивной*, и *негативной*, означающей способность манипулировать людьми, что-то разрушать, чему-либо препятствовать.

Власть имеет единоличную (осуществляется одним лицом), коллективную (осуществляется группой совместно) и коллегиальную (осуществляется одним лицом с учетом общего мнения) организацию.

Власть можно рассматривать как *индивидуальную*, реализуемую отдельным субъектом, или *системную*, базирующуюся на совокупности обязательных для всех безличных норм, правил, требований.

Власть бывает формальной и реальной.

Формальная власть – это власть должности. Она обусловлена официальной ролью последней в структуре управления организацией, совокупностью принадлежащих ей прав и не связана с личными качествами занимающего ее субъекта.

Реальная власть зависит от степени признания ее обладателя окружающими, т.е. от его места не только в официальной, но и в неофициальной системе отношений. Она измеряется либо числом людей, которые добровольно готовы данному лицу подчиняться, либо степенью его независимости от окружающих.

Различают следующие основные формы власти: власть, основанная на принуждении; власть, основанная на вознаграждении; власть, основанная на авторитете и знаниях; власть, основанная на примере; власть, основанная на законных правах.

Власть, основанная на принуждении.

Менеджер может осуществлять власть путем принуждения, что дает ему возможность унижать, запугивать людей. Такой вид власти основан на влиянии на человека с помощью страха: угроза потерять место, быть пониженным в должности и др.

Люди в результате воздействия с помощью страха испытывают отчуждение, скованность, злобу. Поэтому там, где власть основана на принуждении, как правило, ниже производительность труда и качество продукции.

Власть, основанная на принуждении, может быть эффективна там, где нарушается трудовая и производственная дисциплина.

Власть, основанная на вознаграждении.

Это один из самых эффективных способов влияния на других людей.

Главное для менеджера – правильно определить размер вознаграждения. Иначе, при недостаточности вознаграждения степень мотивации будет незначительной. Еще хуже другая крайность, когда размер вознаграждения не соответствует скромным достижениям работника. При выборе варианта власти, основанной на вознаграждении, менеджер может действовать в условиях объективных ограничений. Причинами таких ограничений. Могут быть, например, незначительные финансовые возможности предприятия. Поэтому менеджер должен уметь использовать не только материальные, но и психологические приемы мотивации.

Власть, основанная на авторитете и знаниях.

При такой форме власти влияние на сотрудника осуществляется благодаря тому, что он принимает на веру профессионализм менеджера, его опыт и знания. Данный вариант власти предполагает влияние через так называемую разумную веру. Влияние веры в авторитет и знания специалиста неоднозначно. Бывают случаи, когда новый руководитель не обладая достаточным опытом работы в конкретной области деятельности, принимает на веру рекомендации своих более опытных подчиненных. Но если этот период затягивается, сила его власти по отношению к сотрудникам может слабеть, авторитет снижаться. Вместе с тем, высокий профессионализм менеджера в конкретной области деятельности не всегда свидетельствует об эффективности его работы как руководителя. Оптимальными вариантами является ситуация, когда менеджер является безусловным лидером для своих подчиненных, как в профессиональном, так и в организационном отношениях.

Власть, основанная на примере.

В основе данного вида власти лежит потребность человека в принадлежности, причастности, отождествлением себя с некой харизматической личностью (харизма – одаренность, исключительность). Руководитель, наделенный такими чертами, обладает властью основанной на высоких личных качествах и выдающихся способностях. Такими качествами могут быть профессионализм, солидная внешность, умение достойно вести себя в обществе, независимость суждений, содержательное изложение своих мыслей. У такого руководителя всегда есть представление о том, как должна быть сделана работа, умеет сформулировать свое видение будущего и изложение его так, чтобы оно было понятно другим. Это действует на подчиненных как сильный мотивирующий фактор. Сотрудники в этом случае стремятся быть похожими на менеджера, уважают его. Такой тип руководителя особенно важен в случае, когда предприятие переживает кризисную ситуацию.

Власть, основанная на законных правах.

Руководитель имеет законную власть, которой его наделяет предприятие или организация, в которой он трудится. Начальство всегда стремилось укрепить свою власть. Поэтому влияние через традиции позволяет работникам реализовать свои потребности в принадлежности к социальной группе и безопасности, так как именно руководитель берет на себя обязанность планировать работу, принимать решения, отвечать за организацию ее выполнения. Влияние с помощью традиций имеет очень существенную особенность. Она заключается в том, что работник скорее подчинится должности, а не конкретной личности руководителя. Отсюда прямой путь к слепому повиновению руководству, даже если менеджер недостаточно авторитетен в глазах подчиненных.

Группа – понятие, обозначающее определенное число лиц, включенных в определенные виды деятельности и связанных с системой взаимоотношений, регулируемых общими целями, ценностями и нормами.

Команда – это группа работников, постоянно взаимодействующих и координирующих свои усилия для достижения общей цели.

Групповая динамика – 1) направление исследования групп в социальной психологии; 2) совокупность процессов, которые происходят в группе; 3) направление исследований и система методов, применяемых для изучения внутригрупповых процессов.

Формальные и неформальные группы существуют в любых организациях. Руководство создает группы, когда производит разделение труда по горизонтали – по подразделениям и по вертикали – по уровням управления. Большая организация может состоять из сотен и даже тысяч малых групп.

Формальные группы создаются по воле руководства, их функцией по отношению к организации в целом является выполнение конкретных задач и достижение конкретных целей. В организации существует три основных типа формальных групп: группы руководителей, производственные группы и комитеты (комиссии, советы).

Командная группа, и соподчиненная группа руководителя, состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных, которые, в свою очередь, также могут быть руководителями.

Рабочая, или целевая, группа состоит из лиц, вместе работающих над одним и тем же заданием. У такой группы есть руководитель, но эти группы отличаются от командных тем, что у них значительно больше самостоятельности в планировании и осуществлении своего труда. Рабочие группы составляют основу многих технологических организаций.

Комитет – это группа внутри организации, которой делегированы полномочия для выполнения какого-либо задания или комплекса заданий. Различают специальные комитеты и постоянные. *Специальные комитеты* – это временная группа, сформированная для выполнения определенной задачи. *Постоянный комитет* – это постоянно действующая группа внутри организации имеющая конкретную цель.

Использование комитетов предпочтительно в случаях:

- когда проблема требует большого опыта в какой-то определенной области;
- когда коллективное принятие решения поднимает дух организации;
- когда необходимо координировать работу разных подразделений организации;
- когда не желательно сосредоточивать власть в руках одного человека.

Факторами эффективности работы формальных групп являются размер, состав, групповые нормы, сплоченность, конфликтность, статус и функциональные роли ее членов.

Неформальные группы – это спонтанно образовавшаяся группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели. Трудовая среда очень благоприятна для образования таких групп. В большой формальной организации существует не одна неформальная организация. Большинство из них свободно объединены в своего рода сеть.

Неформальные организации в некоторой степени подобны формальным – в них имеется иерархия, лидеры и задачи. В спонтанно возникших организациях имеются неписанные правила, нормы, которые служат для членов организации эталонами поведения. Эти нормы подкрепляются системой поощрений и санкций. Неформальная организация является спонтанной реакцией на неудовлетворенные индивидуальные потребности. Структура и тип неформальной организации возникают в результате социального взаимодействия.

Причины вхождения в неформальные организации состоят в том, что принадлежность к неформальным группам может дать людям психологические выгоды не менее важные, чем получаемая зарплата: чувство принадлежности, взаимопомощь, взаимная защита, тесное общение и заинтересованность.

Существуют следующие свойства неформальных организаций:

- социальный контроль, т.е. становление и укрепление групповых эталонов приемлемого и неприемлемого поведения. Чтобы быть принятым группой и сохранить в ней свое положение, личность должна соблюдать эти нормы. Правила в неформальных организациях могут касаться характера одежды, поведения, приемлемых видов работы и правил поведения. Несоблюдение этих норм может жестоко караться, тех, кто их нарушает может ждать отчуждение.
- сопротивление переменам является типичным в неформальных организациях. Это объясняется тем, что перемены могут нести в себе угрозу дальнейшему существованию неформальной организации. Реорганизация, внедрение новой технологии, появление большой группы новых сотрудников может привести к распаду неформальной группы или организации. Такие изменения могут дать возможность конкретным группам добиться положения и власти.

Неформальные лидеры фактически руководят неформальными группами. Они приобретают свое положение, добиваясь власти и применяя ее к членам группы, подобно лидерам формальной организации. Но их отличает то, что лидер формальной организации имеет поддержку в виде делегированных ему официальных полномочий и обычно действует в отведенной ему конкретной функциональной области. Опора неформального лидера – признание его группой. В своих действиях он делает ставку на людей и их взаимоотношения.

Неформальный лидер имеет две первостепенные функции: помогать группе в достижении ее целей и поддерживать и укреплять ее существование. Иногда эти функции выполняются разными людьми, при этом один обеспечивает достижение целей группы, другой – социальное взаимодействие.

Лидерство – это способность оказывать воздействие на людей с целью достижения наилучших целей. Благодаря лидерству руководитель осуществляет процесс стабильного влияния на подчиненных. Идея лидерства пронизывает всю систему менеджмента: от планирования до контроля. Сотрудники в первую очередь оценивают деловые качества менеджера по его способности быть менеджером. Только настоящий менеджер может эффективно управлять людьми, сплачивать коллектив, направлять его на решение стоящих задач.

Главное в работе менеджера-лидера заключается в доверии к нему людей. Доверие приобретается высоким профессионализмом и уважением к людям.

Слово «лидер» и «руководитель» являются близкими по значению, так как номинальный руководитель обязан быть лидером своего коллектива.

Руководство – умственный и физический процесс, приводящий к выполнению подчиненными официальных поручений менеджером и решению поставленных задач.

В менеджменте различают несколько стилей руководства.

Стиль руководства – это совокупность приемов поведения руководителя по отношению к подчиненным.

Каждый менеджер в силу своей индивидуальности обладает собственными стилями управления. Но, несмотря на это, условно можно выделить несколько типичных стилей руководства: авторитарный, демократический, либеральный.

Авторитарный стиль – властный, основанный на стремлении утвердить свое влияние, авторитет, стиль руководства.

Такой руководитель предоставляет своим сотрудникам минимум информации, так как никому не доверяет.

Авторитарный стиль обеспечивает неограниченную единоличную власть руководителя и максимальную производительность при выполнении простых видов деятельности, позволяет быстро стабилизировать сложную ситуацию. Но он не формирует внутренней заинтересованности исполнителей к труду, так как излишние дисциплинарные меры вызывают в человеке страх и злость, подавляют инициативу. Авторитарный стиль руководства обобщенно отражает теория Х. Д. Мак-Грегора. По этой теории человеку присуще отвращение к труду и желание избежать его при первой же возможности. Большинство работников ни к чему не стремятся, избегают брать на себя ответственность и предпочитают, чтобы ими руководили. Поэтому людей требуется различными методами принуждать к выполнению возложенных на них обязанностей и непрерывно контролировать их действия.

Демократический стиль руководства основан на инициативе коллектива, а не руководителя. Руководитель старается быть максимально объективным к подчиненным, подчеркивая свою притягательность к мнению коллектива.

Демократический стиль руководства предполагает взаимодействие. У руководителя и подчиненного в этом случае возникает чувство доверия и взаимопонимания. Демократический руководитель не считает для себя зазорным идти на компромисс либо вообще отказаться от принятого решения, если логика подчиненного убедительна.

Там, где авторитарный руководитель действовал бы приказом и давлением, менеджер-демократ старается убедить, доказать целесообразность решения проблемы, показать выгоды, которые могут получить сотрудники.

По Мак-Грегору демократический стиль отражает теория У. Она утверждает, что затраты физических и умственных усилий в процессе трудовой деятельности также естественны, как, например, игра или отдых. Большинство людей обладает достаточной фантазией, изобретательностью, творчеством, которое можно с успехом применить в интересах организации.

Либеральный стиль руководства предлагает склонность к излишней терпимости, снисходительности.

Этот стиль отличается полной свободой индивидуальных и коллективных решений сотрудников при одновременно минимальном участии руководителя, который по существу самоустраняется от руководящих функций. Обычно в такой роли выступают люди недостаточно компетентные, не уверенные в прочности своего служебного положения. Менеджер-либерал обычно предпринимает какие-нибудь решительные действия только по указаниям вышестоящего руководства и стремится уклониться от ответственности за полученные неудовлетворительные результаты. Либералы не принципиальны, могут под влиянием разных людей и обстоятельств изменять свое решение по одному и тому же вопросу.

Для характеристики стиля руководства показательным фактором является также степень сосредоточенности менеджера на организации работы и на человеке. Понятно, что эти два параметра должны находить определенный баланс в реальном управленческом поведении. Концепция подхода эффективности руководства по этим двум критериям была модифицирована и популяризована Блэйком и Мутоном, которые построили «решетку» - схему включающую пять основных стилей руководства.

Степень учета интересов людей	9	1.9								9.9
	8									
	7									
	6									
	5					5.5				
	4									
	3									
	2									
	1	1.1								
			1	2	3	4	5	6	7	8
		Степень учета интересов производства								

Блэйк и Мутон описывают пять позиций возможных при различных стилях руководства и степени направленности или на человека, или на производство:

1.1 Бездарный стиль – минимальные усилия руководителя приводят к тому, что только из страха потерять работу люди хоть что-то делают.

1.9. Клубный стиль – руководитель сосредоточивается на человеческих взаимоотношениях, но не заботится о работе.

9.9 Прогрессивный стиль – благодаря усиленному вниманию к подчиненным и эффективности, руководитель добивается того, что подчиненные сознательно приобщаются к целям организации. Это обеспечивает и высокий моральный настрой и наивысшую эффективность.

9.1 Жесткий стиль – руководитель очень заботится об эффективности работы, но не о настроении подчиненных.

5.5. Золотая середина – руководитель достигает приемлемого качества работы и неплохого морального настроения.

ПСИХОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА.

Конфликт – это столкновение взглядов, интересов, отсутствие согласия между участниками обмена мнениями. В конфликте каждая из сторон делает все, чтобы была принята только ее точка зрения.

Признаком назревающего конфликта в коллективе может стать увеличение потерь рабочего времени, снижение производительности труда и качества продукции, что в конечном счете, приводит к убыткам. Свидетельством зреющего конфликта является также ослабление трудовой дисциплины.

Основными элементами конфликта являются конфликтная ситуация и инцидент. Конфликтная ситуация предполагает наличие объекта конфликта и его участников (субъектов конфликта). Объектом конфликта могут быть власть, ресурсы, слава и т.д. важным условием существования конфликтной ситуации является неделимость объекта конфликта.

Источниками конфликта являются сами люди, т.к. среди них наблюдается огромное разнообразие потребностей, точек зрения, привычек, жизненных приоритетов целей.

Причины конфликтов:

- ограниченность ресурсов;
- взаимозависимость задач;
- различия в целях; различия в представлениях и ценностях;
- различия в манере поведения, жизненном опыте;
- неудовлетворительные коммуникации.

К индивидуально-групповым относятся:

- внутриличностный конфликт;
- межличностный;
- конфликт между личностью и группой;
- межгрупповой конфликт.

Организационные конфликты:

- иерархический;
- межфункциональный;
- линейно-штабной;
- формально-неформальный.

Менеджеру необходимо уделить повышенное внимание проблеме управления конфликтами. Различают следующие способы разрешения конфликтной ситуации:

- *капитуляция*, т.е. подчинение силе и авторитету оппонента. На работе это сотрудник, который покорно выполняет приказы начальства, а за его спиной наводит на него критику;
- *доминирование* (принуждение), к нему прибегает инициатор конфликта, навязывая свою волю, заставляя принять свою точку зрения любой ценой;
- *сотрудничество*, т.е. открытое, откровенное обсуждение волнующих проблем. В этом случае конфликтующие стороны выдвигают свои аргументы и доводы, вместе ищут решение, которое могло бы удовлетворить всех;
- *компромисс*, т.е. объединение конфликтующих сторон путем принятия (до определенной точки зрения оппонента);
- *взаимодействие*, т.е. решение проблемы по существу, находится оптимальный вариант решение конфликтной ситуации.

Последствия конфликтов:

- *позитивные* – повышение заинтересованности в решении проблем предприятия, стремление к сотрудничеству, повышение качества принятия решений;
- *негативные* – снижение производительности труда, неудовлетворенность работой, рост текучести кадров, увеличение враждебности между конфликтующими сторонами.

Организационные изменения необходимы для всех организаций, чтобы существовать и развиваться в современном быстро меняющемся мире. Управляющие всех уровней должны реагировать на изменения, но эффект изменений и форма реакций на разных уровнях управления различны.

Важны изменения организационной структуры, создание новой продукции и коренное изменение технологий. Не менее важны мелкие изменения, которые происходят постоянно –

изменения в методах работы, канцелярских процедурах, размещение оборудования, назначениях руководителей и названиях должностей.

Модель процесса успешных изменений включает шесть следующих этапов:

1. *Давление и побуждение.* Руководство должно явно осознать необходимость изменений, чувствовать сильное внешнее давление.
2. *Посредничество и переориентация внимания.* Для проведения изменений руководству нужно суметь понять проблему, переориентироваться и сосредоточиться на ее сути свое внимание.
3. *Диагностика и осознание проблемы.* Руководство должно собирать соответствующую информацию, определять истинные причины возникновения проблем, которые обуславливают необходимость изменений.
4. *Нахождение нового решения и обязательства по его выполнению.* Признав существование проблемы, руководство ищет способ исправления ситуации и находит новое решение.
5. *Эксперимент и определение последствий.* Риск при проведении крупных изменений очень велик. В организациях обычно проводят испытания планируемых изменений и выявляют скрытые трудности, прежде чем внедрять новшества в крупных масштабах.
6. *Подкрепление и согласия.* На этом этапе необходимо мотивировать людей, чтобы они приняли эти изменения. Нужно убедить подчиненных в том, что изменения выгодны как организации, так и им лично.

В современном обществе человек испытывает все больше психоэмоциональные напряжения из-за возрастающих сложностей социальной жизни.

Отсутствие нормальных условий для труда и отдыха или их низкое качество создает благоприятную среду для различных стрессовых ситуаций.

Стресс – состояние напряжения возникающее у человека под влиянием различных неблагоприятных факторов. *Стресс* – это необходимое условие жизни и полное устранение столь же нереально, сколь и вредно. Актуальной проблемой менеджера является регулирование уровня допустимых физических и эмоциональных нагрузок в коллективе.

Особое внимание заслуживает проблема аврала в работе, способствующего возникновению стресса. *Аврал* – мобилизация коллектива сотрудников на выполнение срочной работы, т.е. фактор, высвобождающий скрытые ресурсы человека.

По своему отношения к работе в стрессовой обстановке люди делятся на три основных типа:

- *бессильные* – при малейших признаках напряжения они становятся беспомощными и своим поведением только раздражают окружающих;
- *беспокойные* – люди этого типа начинают бес толку суетиться, хватаются за все подряд, тут же бросают начатое дело и при этом страшно нервничают;
- *хладнокровные* – такие люди идеально подходят для авральной работы, так как стресс мобилизует их волю, заставляет принимать быстрые решения и действовать.

К каждому из перечисленных типов людей менеджер должен уметь подобрать соответствующий вариант мотивации: успех, деньги, слава и т.д.

Менеджеру необходимо различать позитивные и негативные стрессы, знать методы снятия стрессов и уметь предупреждать стрессовые ситуации.

Список рекомендуемой литературы

1. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник / Виханский О. С., Наумов А. И. - М.: Магистр, ИНФРА-М, 2018. - 288 с. - ЭБС «Znanium.com» - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/961778>

2. Райченко, А.В. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.В. Райченко, И.В. Хохлова. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 342 с. - ЭБС «Znanium.com» - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/950972>

3. Мальшина, Н.А. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие для СПО / Н.А. Мальшина. - Саратов: Профобразование, Ай Пи Эр Медиа, 2018. - 100 с. - ЭБС «IPRbooks» - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/76994.html>

4. Виханский, О.С. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: Магистр: ИНФРА-М, 2015. - 288 с. - ЭБС «Znanium.com» - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/474524>

5. Климович, Л. К. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник / Л. К. Климович. - Минск: Республиканский институт профессионального образования (РИПО), 2015. - 280 с. - ЭБС «IPRbooks» - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/67691.html>

Интернет - ресурсы:

1. www.one.ru — Экономика и финансы
2. <http://www.cfin.ru> - сайт "Корпоративный менеджмент". Новости, публикации.
3. <http://www.hrm.ru> - электронная библиотека HR-специалистов - книги по управлению персоналом на сайте "Кадровый менеджмент"
4. <http://www.ecsoman.edu.ru> - Федеральный образовательный портал "Экономика, Социология, Менеджмент"
5. <http://www.aup.ru> - Административно-управленческий портал "Менеджмент и маркетинг в бизнесе". Книги, статьи, документы и пр.