



Управление предприятием становится фактором повышения конкурентоспособности и перспективного развития предприятия, поэтому требует усиленного внимания и остается актуальным для всех корпоративных образований. Разработка управленческих решений – это важный процесс, который связывает основные функции управления: планирование, организацию, контроль, мотивацию, регулирование.

Для российских предпринимателей характерно принятие управленческих решений в тяжелых условиях с высоким уровнем неопределённости. Это, прежде всего, обусловлено социально-политическими, финансовыми, коммерческими, производственными факторами. Все эти факторы необходимо учитывать при разработке и принятии управленческих решений. Противоречия, возникающие в процессе достижения целей и задач организации, формируют причины организационных конфликтов. Последние, как правило, вызываются взаимозависимостью и несовместимостью целей сторон, стремлением каждой из сторон реализовать свои цели за счет оппонента.

**Целью курсовой работы** является исследование проблемы конфликтов в процессе принятия управленческих решений на примере ООО «Мастер-С» и разработка рекомендаций, направленных на ее решение.

Исходя из цели курсовой работы, мы ставим перед собой **следующие задачи:**

- рассмотреть теоретические аспекты управления конфликтами в процессе принятия управленческих решений;
- провести анализ управления конфликтами в процессе принятия управленческих решений в ООО «Мастер-С»;
- разработать рекомендации, направленные на снижение уровня конфликтов в процессе принятия управленческих решений.

**Объектом исследования** курсовой работы является ООО «Мастер-С».

**Предметом исследования** является управление конфликтами в процессе принятия управленческого решения.

**Структура работы.** Курсовая работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы.

# **Глава 1. Теоретические аспекты управления конфликтами в процессе принятия управленческих решений**

## **Сущность управленческих решений**

Понятие «решение» в современной жизни весьма многозначно. Оно понимается и как процесс, и как акт выбора, и как результат выбора. Основная причина неоднозначной трактовки понятия «решение» заключается в том, что каждый раз в это понятие вкладывается смысл, соответствующий конкретному направлению исследований[1].

Существует множество определений и трактовок понятия «управленческое решение». Приведем некоторые из них.

Р. А. Фатхутдинов определяет управленческое решение как результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента[2]. Л. И. Лукичева и Д. Н. Егорычев отмечают, что управленческое решение – это, прежде всего творческое и волевое воздействие субъекта управления, основанное на знании объективных законов функционирования управляемой системы и анализе управленческой информации о ее состоянии, направленное на достижение поставленной цели[3]. Глобальной целью разработки и принятия любого управленческого решения является обеспечение реализуемого и наиболее эффективного варианта движения к поставленной перед организацией целям.

О. С. Виханский считает, что управленческое решение – это творческий акт субъекта управления, направленный на устранение проблем, которые возникли в объекте управления[4].

Е. И. Бражко, Г. В. Серебрякова, Э. А. Смирнов отмечают, что управленческое решение – это результат конкретной управленческой деятельности менеджера.

Принятие решений является основой управления. Каждая управленческая функция связана с несколькими общими, жизненно важными решениями, требующими претворения в жизнь[5].

## **Проблема конфликтов при принятии управленческих решений**

При принятии решений руководители многих организаций и подразделений часто сталкиваются с конфликтами. В общем случае под конфликтом принято понимать отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которыми могут быть конкретные лица или группы. Конфликт состоит в том, что сознательное поведение одной из сторон вступает в противоречие с интересами другой стороны. Вовлечение в конфликт большого количества людей позволяет обнаружить или резко увеличить множество альтернатив выхода из него.

Конфликты могут выполнять функции не только негативные, но и позитивные (Таблица 1).

# **Таблица 1**

## **Функции конфликтов**

### **Позитивные функции**

Разрядка напряженности между конфликтующими сторонами

Получение новой информации об оппоненте

Сплочение коллектива организации при противоборстве с внешним врагом

### **Негативные функции**

Большие эмоциональные, материальные затраты

Увольнение сотрудников, снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе

Представление о побежденных группах как о врагах

Стимулирование к изменениям и развитию	Чрезмерное увлечение процессами конфликтного взаимодействия в ущерб работе
Снятие синдрома покорности у подчиненных	После завершения конфликта - уменьшение степени сотрудничества между некоторыми сотрудниками
Диагностика возможных оппонентов	Сложное восстановление деловых отношений после конфликта

Причем нередко в затяжных, длительных конфликтах доля делового содержания с течением времени уменьшается и начинает доминировать личностная сфера. По статистике, специалист по персоналу (кадровый менеджер, линейный руководитель) до 20 % своего рабочего времени затрачивает на принятие решений по разрешению конфликтов.

Для того чтобы принимать грамотные решения по управлению конфликтами, необходимо определить, каковы истинные причины и источники их возникновения, какими бывают конфликты, как возникают и как их можно устранить.

Опыт практической деятельности производственных и научных коллективов свидетельствует[6], что среди основных, наиболее часто наблюдаемых причин конфликтов, прежде всего, необходимо обратить внимание на:

- ограниченность ресурсов, подлежащих распределению;
- различие в целях, ценностях, методах поведения, уровнях квалификации, образования;
- взаимосвязь заданий, неправильное распределение ответственности;
- плохие коммуникации;
- слабая мотивация на выполнение служебных заданий;
- несоблюдение интересов участников принятого решения.

С точки зрения причин конфликтной ситуации, целесообразно различать следующие типы конфликтов:

- конфликт целей – стороны по-разному видят желаемое состояние объекта в будущем;

- конфликт во взглядах, идеях на ту или иную ситуационную задачу, содержание и характер служебного задания (сложность, инновационность, срочность, ответственность, обеспеченность ресурсами, мотивированность), условия выполнения и особенности взаимодействия (автономность, кооперация);
- эмоциональный конфликт – различие чувств и эмоций, лежащих в основе отношения личностей друг к другу.

Уровни конфликтов в организации:

- внутриличностный конфликт – свойствен индивиду и по своей природе чаще всего это конфликт целей или взглядов. Конфликтом целей он становится тогда, когда индивид выбирает и пытается достигнуть взаимоисключающих целей. Конфликтом взглядов он становится, когда индивид признает несостоятельность своих целей, идей, мыслей и поведения в целом;
- межличностный конфликт – самый распространенный тип конфликта, в него бывают вовлечены два или более индивида. Стороны противостоят друг другу с позиций целей, ценностей или поведения;
- внутригрупповой конфликт – считается, что это гораздо больше, чем просто сумма межличностных конфликтов. Внутригрупповой конфликт чаще всего представляет собой противоречие или столкновение двух и более групп. Как правило, он возникает на профессиональной основе (разработчики и исполнители, конструкторы и технологи, производственники и маркетологи)[\[7\]](#)

Конфликт может возникать на сугубо эмоциональной (труженики и лентяи) и социальной (управляющие и рабочие) основе. Возможно перерастание внутригруппового конфликта во внутриорганизационный; внутриорганизационный конфликт: вертикальный – возникает между уровнями управления; горизонтальный – конфликт целей; линейно-функциональный – возникает между линейным руководителем и специалистами; ролевой – обусловлен несоответствием задания и ролью индивида.

## **Подходы к управлению конфликтами в процессе принятия**

# управленческих решений

Современные организации развиваются и делают бизнес в мире постоянных и ускоряющихся перемен. Часто это связано с большой неопределенностью и неожиданностью. Многие явления возникают весьма быстро и требуют оперативности в реагировании. Именно темп и непредсказуемость событий во внешней среде диктуют необходимость быстрых перемен в организации. Перечислим только некоторые факторы ускоряющихся перемен[\[8\]](#).

Глобализация. В наше время бизнес осуществляется в мировом масштабе. Покупатели могут приобретать товары по всему миру. Товары и услуги свободно перемещаются, особенно в виртуальном пространстве. Конкуренция также происходит во всемирном масштабе. Многие события, на первый взгляд не имеющие отношения к бизнесу, фактически на него влияют, подчас даже больше, чем можно было бы себе представить. Это требует от компаний мобильности и гибкости, чтобы быстрее и эффективнее реагировать на происходящие изменения [\[9\]](#).

Рост покупательских запросов. Конкуренция в большинстве отраслей народного хозяйства приводит к тому, что покупатели получают более качественный продукт, лучший сервис, более широкий спектр услуг[\[10\]](#). Чтобы быть конкурентоспособной, компания должна учитывать покупательские запросы и своевременно изменять свое внутренне устройство и внешнюю активность, чтобы лучше удовлетворять потребностям клиентов (рынка).

Новые технологии. Появление новых технологий приводит к изменению товаров и услуг или проявлению новых возможностей из изготовления-распространения. Неизвестные ранее товары приходят на рынок и воздействуют на него уникальным образом.

Информационные системы. Они влияют и на маркетинг, образуя новые способы продажи и обслуживания, и на организацию предприятий и проектов. Бурное развитие информационных технологий и систем существенно меняет многие параметры бизнеса.

Новые люди. Люди все чаще становятся фактором, отличающим услуги организации и добавляемую ею стоимость в глазах покупателей. Но и сами специалисты – работники компании требуют большего внимания и специальных

управленческих решений (например, индивидуальных трудовых договоров, особых условий).

Все эти и многие другие факторы создают для организации неустойчивую и постоянно изменяющуюся среду[11]. В такой среде организация сама должна постоянно изменяться, сохраняя мобильность и гибкость[12]. А это значит, что от менеджера требуются быстрота и точность в принятии большого количества управленческих решений[13]. Управленческое решение - это результат мыслительной деятельности руководителя или управленческой команды компании, направленный на подчиненных для разрешения возникших проблем.

Учитывая вышеизложенное, руководителю необходимо быть готовым к любым изменениям в организации. Способствовать внедрению новых форм работы и самому ставить под вопрос существующую, привычную для него практику. Он может делать это, задавая себе и своим людям вопросы: Почему это так делается? Почему не перестать делать это? Почему так часто? Почему такие требования? Почему таким способом? Почему здесь? Почему такая цена, расходы? Можно ли сделать иначе?

А обнаружив возможность для соответствующих изменений, принимать решение и внедрять инновации в работу и в жизнь организации[14].

Где и когда руководитель осуществляет выбор управленческого решения? Наиболее распространенными являются, по оценкам самих менеджеров, следующие сферы: стратегия развития; деловые процессы и операции; делегирование полномочий; мотивация персонала; дисциплина; прием на работу и формирование команд; решение проблем; регулирование взаимоотношений[15]; владение методологией и техникой принятия решений лежит в основе управленческого процесса[16].

Искусство принимать эффективные решения — это целый комплекс, охватывающий как личные качества, так и межличностные отношения. Он включает: умение находить и анализировать факты; мыслить и логически; понимать других; быть уверенным в себе; брать ответственность; убеждать и осуществлять, и многое другое.

Руководителю было бы легче освоить это искусство, если бы он был теоретически ознакомлен с основными законами и принципами, действующими в данной сфере человеческого существования[17].

Принимать какое-либо решение — значит, делать выбор или приходиться к конкретному заключению, а это не всегда легко. Иногда приходится принимать очень трудные (субъективно трудные) решения: например, увольнять кого-либо с работы или внедрять процесс заведомо непопулярного новшества. Однако умение принимать эффективные решения жизненно важно для руководителя, поскольку процветание или даже выживание организации почти целиком зависит от этого его качества. Многие решения принимаются и выполняются в доли секунды, иногда все происходит настолько быстро, что это едва успевает отразиться в сознании. С целью обучения нам стоит проанализировать, как именно это происходит и что можно сделать для усовершенствования данного процесса[18].

При принятии решения приходится выбирать между двумя или более возможностями. С другой стороны, этот выбор обычно определяется некой predisposицией (условиями реальности). Например: существующей ситуацией; желаемой будущей ситуацией; имеющимися ресурсами; действиями, возможными реакциями и отношениями других людей; наличием различных вариантов; временем[19].

Умение правильно взвесить эту predisposицию, верно оценить условия является одной из наиболее важных составляющих правильного решения. Чтобы понять, куда идти и что делать, необходимо точно определить существующую ситуацию.

Требуется реалистичный и правдивый самоотчет в отношении условий и положения. И одним из врагов здесь является вера, верование. Вера — явление, противоположное знанию. Люди верят в то, чего не знают. Но решения, основанные на веровании, чреватые печальными последствиями[20]. Поэтому необходимо избегать, как приятных (слишком радужных), так и неприятных (преувеличенно мрачных описаний) условий для решения[21].

Существует четыре способа реагирования на необходимость в управленческом решении:

1. Избегание.
2. Реактивное решение.
3. Решение ничего не делать.
4. Осознанное и взвешенное решение.

Рассмотрим каждый из них.

Избегание. Можно просто не замечать проблему. Избегание приводит к тому, что многие требующие решения управленческие задачи и проблемы усложняются. Они возвращаются к менеджеру вновь и вновь, обычно еще больше запутываясь при этом, обрастая целым ворохом дополнительных вопросов. Нужно стараться не откладывать решения в долгий ящик, потом будет только труднее[22].

Избегание приводит к усугублению проблемы. В большинстве случаев избегание связано с субъективной трудностью решения. Какие-то его аспекты, например, непопулярность, жесткость, рискованность, высокая стоимость (не обязательно выражаемая в деньгах, а скорее, в той плате, которую придется пожертвовать за результат: время, усилия, нервное напряжение, хорошие отношения с людьми, да мало ли что...) вызывают внутреннее сопротивление у руководителя. И вместо того чтобы разобраться в себе и своем сопротивлении и все же принять решение, он предпочитает отложить проблему в долгий ящик. На время забыть. Но если проблема действительно актуальна — никуда от нее не денешься. Придется вновь вернуться к ее решению, только затратив при этом значительно больше времени и сил[23].

Если решение кажется субъективно трудным, очень полезно обратиться за поддержкой к другим: к своему руководству, к коллегам или подчиненным, к консультантам. Внешняя поддержка может добавить решимости и позволит преодолеть субъективную тяжесть проблемы[24].

Поступить необдуманно, сделать первое, что придет в голову. «Ввязаться в драку — война план подскажет!». Как правило, война «подсказывает», что ввязались Вы в нее несвоевременно, без должного обеспечения, а что самое главное — без понимания происходящего. А еще через некоторое время война «подсказывает», что в ней проиграли. Реактивные решения заставляют руководителя постоянно реагировать на события, и его менеджмент превращается в «управление методом затыкания дыр». Это, безусловно, негативно отражается на его здоровье и «здоровье» его организации, подразделения[25].

Необходимо стараться не принимать реактивных решений. Особенно под воздействием сильных чувств. Всегда, когда это возможно, нужно сделать паузу между событием и управленческим решением. Это требует специального навыка [26]. Существуют ситуации, которые являются не разрешимыми по своей природе или временно не решаемыми (на том уровне организационного или личностного развития, на котором пребывает компания или ее менеджер). Руководителю необходимо иметь запас мужества и терпения, чтобы, сталкиваясь с определенной,

условно не решаемой, проблемой, осознанно ничего не делать для ее решения[27].

## **Выводы**

Управленческое решение - это результат мыслительной деятельности руководителя или управленческой команды компании, направленный на подчиненных для разрешения возникших проблем.

Процесс принятия решения менеджером проходит поэтапно в следующей последовательности: знакомство с проблемой или ситуацией; изучение обстоятельств и формирование цели; сбор информации и определение критериев оценки проекта решения; разработка проекта решения; оценка вариантов решения и выбор оптимального варианта; правовое оформление решения; доведение до исполнителей и разработка мер по исполнению решения; контроль за выполнением решения; подведение итогов выполнения решения.

Среди основных, наиболее часто наблюдаемых причин конфликтов в процессе принятия управленческих решений, прежде всего, необходимо обратить внимание на: ограниченность ресурсов, подлежащих распределению; различие в целях, ценностях, методах поведения, уровнях квалификации, образования; взаимосвязь заданий, неправильное распределение ответственности; плохие коммуникации; слабая мотивация на выполнение служебных заданий; несоблюдение интересов участников принятого решения.

# **Глава 2. Исследование управления конфликтами в процессе принятия управленческих решений в ООО «Мастер-С»**

## 2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

Компания ООО «Мастер-С» образована в 2008 г.

Основными видами деятельности ООО «Мастер-С» являются:

- капитальный ремонт жилых домов, объектов производственного и социально-бытового назначения;
- строительство, реконструкция, ремонт, содержание автомобильных дорог и дорожных сооружений,
- общестроительные и специальные монтажные работы.

Согласно Устава ООО «Мастер-С» органами управления Общества являются: Общее собрание участников; Генеральный директор. Общее собрание участников является высшим органом управления Обществом. Коллегиальный исполнительный орган Уставом Общества не предусмотрен. Управление текущей деятельностью предприятия осуществляет генеральный директор.

Организационная структура управления ООО «Мастер-С» представлена на рисунке 1. В ООО «Мастер-С» структура управления имеет линейно-функциональную структуру, что предполагает наличие нескольких уровней управления и групп работников, различающихся как по квалификации, так и по уровню дифференциации заработной платы.

Генеральный директор самостоятельно определяет штат предприятия и затраты на его содержание. Заместитель генерального директора по коммерческой части, главный бухгалтер, иные работники назначаются, согласно трудовых договоров, приказом директора, который определяет их компетенцию и утверждает должностные инструкции.

Директор

Зам. директора по производству

Зам. директора по экономике

Начальник отдела кадров

Отдел снабжения

ПТО

Главный бухгалтер

Бухгалтерия

Начальники участков

Прорабы

Склад

Мастера

Комплексные бригады

Финансовый отдел

Отдел кадров

Начальник коммерческого отдела

Коммерческий отдел

### **Рисунок 1. Организационная структура ООО «Мастер-С»**

Прибыль - это один из основных финансовых результатов деятельности предприятия, ради чего собственно оно и существует [28]. Основные показатели состава и структуры прибыли представлены в таблице 2.

### **Таблица 2**

Показатели формирования финансовых результатов

ООО «Мастер-С» (тыс. руб.)

<b>Показатели</b>	<b>Годы</b>	<b>Изменение (+,-)</b>	<b>Темп изменения, %</b>
-------------------	-------------	----------------------------	----------------------------------

<b>2017 г.</b>	<b>2018 г.</b>	<b>2019 г.</b>	<b>2018/ 2017</b>	<b>2019/ 2018</b>	<b>2018/ 2017</b>	<b>2019/ 2018</b>	
Выручка	26550	30845	38536	4295	7691	116,18	124,9
Себестоимость продаж	24893	29147	33061	4254	3914	117,09	113,4
Валовая прибыль	1657	1698	5475	41	3777	102,47	В 3 раза
Прибыль от продаж	1657	1698	5475	41	3777	102,47	В 3 раза
Проценты к уплате	48	0	0	-48	0	-	-
Прочие доходы	1972	3265	3452	1293	187	165,57	105,7
Прочие расходы	727	4820	5851	4093	1031	В 6,6 раз	121,4
Прибыль до налогообложения	2854	143	3076	-2711	2933	5,01	В 21,5 раз
Отложенные налоговые обязательства	-351	-408	88	-57	496	116,24	-21,57
Текущий налог на прибыль	666	1072	1325	406	253	160,96	123,6
Чистая прибыль	1808	-547	1663	-2355	2210	-30,25	В 3 раза

Постоянные налоговые обязательства (активы)	-19	1038	666	1057	-372	В 55 раз	64,16
---	-----	------	-----	------	------	----------	-------

По данным таблицы 2 можно сделать вывод о том, что выручка от реализации продукции динамично увеличивается в 2018 г. по сравнению с предыдущим годом на 4 295 тыс. руб. или на 16,18 %, в 2019 г. еще на 7 691 тыс.руб. или на 24,93 %. В основном это связано с расширением автопарка ООО «Мастер-С» и расширением видов предоставляемых услуг за анализируемый период. Соответственно себестоимость реализации продукции также возросла на 17,09 % в 2018 г. и на 13,43 % в 2019 г. Как следствие, если в 2017 г. на 1 руб. продаж было получено 5,5 руб. прибыли, то в 2019 г. этот показатель соответствовал 14,21 руб.

Анализ процентов к получению и процентов к уплате, прочих доходов и расходов показал, что их динамика в 2017 г. целом положительно сказалась на величине прибыли до налогообложения, а в 2018 и 2019 гг. отрицательно. По прочей деятельности темпы роста расходов превышали темпы роста доходов. Из-за отрицательных тенденций в составе прочих доходов и расходов была потеряна часть потенциальной прибыли организации[29].

В 2018 г. ООО «Мастер-С» прибыль до налогообложения составляла 143 тыс.руб., что на 2 711 тыс.руб. ниже показателя 2017 г. Однако в 2019 г. этот показатель возрос на 2 933 тыс. руб. или в 21,5 раз и прибыль составила 3076 тыс. руб. По показателю чистой прибыли можно сделать вывод о том, что деятельность ООО «Мастер-С» не стабильна в анализируемых периодах.

Основным показателем эффективности деятельности организации являются показатели рентабельности, представленные в таблице 3.

### Таблица 3

#### Показатели рентабельности на ООО «Мастер-С»

за 2017-2019 гг.

Показатели	2017	2018	2019	Изменение (+,-)	Темп роста, %
	г.	г.	г.		

<b>2018/ 2017</b>	<b>2019/ 2018</b>		<b>2018/ 2017</b>		<b>2019/ 2018</b>		
	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
Прибыль от продаж	1657	1698	5475	41	3777	102,5	В 3,2 раза
Прибыль до налогообложения	2854	143	3076	-2711	2933	5,01	В 21, 5 раз
Чистая прибыль	1808	-547	1663	-2355	2210	-30,25	В 3 раза
Себестоимость продукции	24893	29147	33061	4254	3914	117,1	113,4
Выручка от продаж	26550	30845	38536	4295	7691	116,2	124,9
Среднегодовая стоимость активов	50231	51207	51116	975,5	-91	101,9	99,82

### **Продолжение таблицы 3**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
Среднегодовая стоимость капитала	49523	49003	49248	-520	245	98,95	100,50
Рентабельность продукции, %	6,66	5,83	16,56	-	0,83	10,73	x x

Рентабельность продаж, %	6,24	5,50	14,21	- 0,74	8,70	x	x
Рентабельность активов, %	5,68	0,28	6,02	- 5,40	5,74	x	x
Рентабельность собственного капитала, %	0,04	-0,01	0,03	- 0,05	0,04	x	x

По данным таблицы 3 можно сделать вывод о том, что все показатели рентабельности имеют тенденцию к увеличению.

На ООО «Мастер-С» рентабельность по расходам (продукции), характеризующая сколько приходится прибыли на каждый рубль затрат в 2018 г. снижается на 0,83 %, а в 2019 г. увеличивается на 10,73 % и составляет 16,56 %, то есть с каждого рубля, вложенного в продукцию, получено 16,56 руб. прибыли, это произошло в связи с увеличением прибыли в 21,5 раза, против роста расходов на 13,43 %.

Рентабельность продаж снизилась в 2018 г. на 0,74 %, а в 2019 г. увеличилась и составила 14,21 %, в связи с изменением прибыли до налогообложения опережающими темпами по сравнению выручкой предприятия.

Рентабельность активов снижается в 2018 г. и составляет 0,28 %, а в 2019 г., так как темп роста прибыли был выше темпа роста активов предприятия, показатель рентабельности увеличился и составлял 6,02 %. Данный показатель показывает, сколько получено прибыли с каждого рубля вложенных ресурсов[30].

Рентабельность собственного капитала, показывающая доходность собственного имущества уменьшилась за 2018 г. до отрицательного значения, так как был получен убыток по чистой прибыли, а 2019 г. возрос до 0,03 %. Это произошло потому, что рост чистой прибыли превысил темп роста собственного капитала организации.

Показатели рентабельности показывают, насколько эффективно исследуемое предприятие использует свои ресурсы, активы, собственный капитал.

Руководству организации необходимо акцентировать внимание на показателях, влияющих на рентабельность, чтобы остановить дальнейшее снижение эффективности деятельности и принять меры, направленные на выравнивание и стабилизацию деятельности. Для этого необходимо расширить маркетинговую деятельность организации[31].

## 2.2. Анализ причин конфликтов в процессе принятия управленческих решений на предприятии

Для выявления причин конфликтов в процессе принятия управленческих решений в ООО «Мастер-С» изучена система управления на предприятии.

При анализе структуры управления ООО «Мастер-С» выявлен ряд недостатков.

1. Отсутствие регламентов. Выполнение функций и процедур не регламентировано внутренними стандартами компании, положениями и инструкциями.

Осуществление операций сотрудниками при отсутствии закреплённых и утверждённых органами управления отдельных документов приводило к возникновению нарушений технологий процессов, а также к наличию ошибок, что негативно сказывается на деятельности организации в целом. Необходимость строгой регламентации всех действий подтверждается тем, что при соблюдении каждым специалистом установленных технологий снижается вероятность ошибок.

2. Отсутствие службы внутреннего контроля. До настоящего времени созданию эффективной системы внутреннего контроля не уделялось должного внимания.

3. Медленная передача и переработка информации из-за множества согласований, а, следовательно, замедляются процессы принятия управленческих решений.

Компания характеризуется относительно низким диапазоном контроля, при этом при этом на ключевых должностных позициях диапазон контроля значительно отличается от среднего по организации, что говорит об относительной несбалансированности организационной структуры.

Таким образом, структура управления ООО «Мастер-С» на сегодняшний день характеризуется общим низким диапазоном контроля, а соответственно высокими накладными расходами. При этом она не является сбалансированной, то есть по целому ряду должностных позиций диапазон контроля явно превышен.

Соответственно целый ряд управленческих функций выполняется недостаточно эффективно, например, мотивация; внедрение новых способов организации труда.

Целый ряд управленческих функций вообще не нашел отражения в данной организационной структуре.

Эффективность системы управления оценена экспертами (работниками ООО «Мастер-С») по пяти группам показателей, предложенных А. Н. Чаплиной[32]. Результаты представлены в таблице 4.

#### **Таблица 4**

Расчет показателей эффективности системы управления

<b>Система направлений оценки эффективности</b>	<b>Основные критерии оценки эффективности</b>	<b>Оценка</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Достижение цели	1. Степень достижения цели	0,5
	2. Расширение доли рынка	0,1
	3. Сохранение организации как целостности	0,5
	4. Выход из кризиса и получение прибыли	0,1
Качество функционирования	1. Соотношение централизации и децентрализации	0,5
	2. Рост гибкости организационной формы	0,6
	3. Соподчиненность дерева целей и уровней иерархии	0,4

4. Эффективность текущей  
обработанной информации,  
включая ее комплексность 0,4

#### Продолжение таблицы 4

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
	5. Скорость и точность выделения информации по специальным запросам	0,3
	6. Надежность и безопасность информации	0,6
	7. Своевременность информации	0,5
	8. Наличие необходимой информации	0,3
	9. Экономичность от масштаба сбора, обработки, передачи информации	0,6
Экономичность	1. Удельный вес издержек управления в общих издержках	0,6
	2. Затраты на подготовку управленцев	0,3
	3. Затраты на управленческое консультирование	0,5
	4. Эффективность управленческих решений	0,3

5. Точность управленческих решений	0,5	
6. Надежность решений	0,4	
7. Быстрота подготовки управленческих решений	0,5	
8. Гибкость и последовательность принятия решений	0,4	
	1. Гибкость в системе продвижения по службе	0,3
Изменение в качестве рабочей силы	2. Полномочия работников и их ответственность	0,8
	3. Степень удовлетворения от выполняемой работы	0,4
	1 .Наличие обоснованных целей	0,8
Внешние и внутренние социально-экономические условия	2.Способность СТЭП-факторного анализа	0,3
	3.Степень интеграционной поддержки	0,5
Итого		12

Таким образом, суммарная оценка эффективности системы управления составила 12 баллов из 27 возможных, то есть в целом систему управления следует назвать малоэффективной. На основании полученных данных можно заключить, что предприятию для повышения эффективности следует обратить внимание на следующие моменты: расширить долю рынка; найти выход из кризиса и увеличить получение прибыли; обеспечить наличие необходимой информации, а также ее скорости и точности выделения по специальным запросам; оптимизировать затраты на управление; повысить эффективность управленческих решений, а также их гибкость и последовательность; обеспечить больше возможностей для персонала в продвижении по служебной лестнице, повысить степень удовлетворения от работы.

Методика Л. И. Евенко[33] также предполагает экспертный анализ, но по трем группам показателей. Результаты исследования по данной методике представлены в таблице 5.

**Таблица 5**

**Расчет показателей эффективности системы управления**

<b>Система направлений оценки эффективности</b>	<b>Основные критерии оценки эффективности</b>	<b>Оценка</b>
Внутренняя рациональность аппарата управления производством	1. Обеспечение руководителей информацией	0,4
	2. Стоимость обработки информации	0,5
	3. Скорость принятия решений	0,3
	4. Уровень контроля над исполнением	0,7

5. Надежность функционирования	0,8	
	1. Гибкость	0,4
Потенциал системы управления производством	2. Адаптивность	0,4
	3. Способность к росту	0,4
	1. Уровень организационной морали	0,7
	2. Отсутствие конфликтов	0,4
Качество организационного поведения	3. Степень мотивации работников	0,3
	4. Степень удовлетворения работников	0,2
	5. Текучесть кадров	0,5
	6. Абсентеизм	0,7
Итого		6,7

Согласно данным таблицы 5 общая оценка эффективности системы управления составила 6,7 баллов из 14 возможных, что опять же свидетельствует о малой эффективности управления.

Проведенный анализ выявил недостатки:

- низкую скорость принятия решений и низкую обеспеченность руководителя информацией;
- отсутствие эффективной системы стимулирования и мотивации труда, что влечет за собой наличие конфликтных ситуаций и низкой степени удовлетворения работников;
- низкую способность системы к гибкости, адаптивности и к росту.

Таким образом, проведена оценка эффективности системы управления по двум методикам, в результате которой были получены примерно одинаковые результаты (эффективность системы управления в первом случае равна 47%, а во втором - 44%) и выявлены одинаковые проблемы в функционировании системы управления, что свидетельствует об объективности полученных данных.

Для исследования стратегий в конфликте в процессе разработки управленческого решения проведено исследование, в котором приняло участие 15 руководители среднего звена в возрасте от 26 до 45 лет.

В качестве диагностического инструментария была использована методика «Определение способов регулирования конфликтов» К. Томаса. Согласно методологической концепции автора, можно выделить пять основных стратегий поведения в конфликтных ситуациях: избегание, соперничество, приспособление, компромисс, сотрудничество.

Анализ результатов определения способов разрешения конфликтов, полученных в результате исследования по методике К. Томаса, позволил распределить всех испытуемых на группы. В первую группу вошли руководители, предпочитающие тип разрешения конфликта «компромисс» (35 %), во вторую – «приспособление» (25 %). Третью группу составили специалисты, предпочитающие такой тип разрешения конфликта, как избегание (20 %), четвертую – сотрудничество (15 %), пятую – соперничество (5 %). Полученные данные свидетельствуют о том, что подавляющее число испытуемых предпочитают такой тип разрешения конфликта, как компромисс.

Действительно, компромисс во многих случаях является единственно возможным и наилучшим мирным вариантом разрешения проблемы. Каждая из сторон получает что-то, устраивающее именно ее, вместо того, чтобы продолжать войну и, возможно, потерять все. Однако такая стратегия часто служит лишь временным выходом, поскольку ни одна сторона не удовлетворяет свои интересы полностью, и основа конфликта сохраняется. Если же компромисс не является равным для обеих

сторон, а одна из них уступает больше, чем другая, то риск возобновления конфликта становится еще больше.

Такой способ разрешения конфликта, как приспособление (25 %), в меньшей степени характерен для испытуемых. Такая стратегия позволяет сохранить ресурсы до более благоприятного момента. Если баланс сил складывается не в пользу одного из участников, капитуляция может оказаться для него наилучшим выходом. Иногда такая стратегия используется в том случае, если признается правота оппонента. Однако уступка может быть воспринята оппонентом как проявление слабости и привести к эскалации.

Предпочтение такого способа разрешения конфликта, как избегание (20 %), говорит о том, что человек игнорирует конфликтную ситуацию, делает вид, что ее не существует, и не предпринимает никаких шагов по ее разрешению или изменению. Такая стратегия оправдана в ситуациях, которые не особенно значимы для конфликтанта. Однако невмешательство нередко может приводить к эскалации конфликта, так как проблема не решается и интересы участников конфликта остаются неудовлетворенными.

Сотрудничество как способ разрешения конфликта предпочли только 15 % испытуемых. Можно предположить, что участники конфликта не всегда располагают временем для решения проблем, не обладают высоким уровнем конфликтологической компетентности, позволяющим чаще прибегать к сотрудничеству, которое позволяет одновременно решить проблему и не нарушить отношения между партнерами.

Соперничество как способ разрешения конфликта предпочли 5 % респондентов. Это, вероятно, связано с тем, что такая стратегия нарушает отношения между людьми, причем не только непосредственно с конкурентами. Соперничество создает искушение выиграть любой ценой, вплоть до применения нечестных и жестоких методов.

Каждая из рассмотренных стратегий поведения может быть оптимальной и обеспечивает наилучший эффект в зависимости от конкретных условий возникновения и развития конфликта, индивидуально-психологических особенности участников конфликтного взаимодействия.

## **Выводы**

Проведенное исследование позволило выявить причины конфликтов в процессе принятия управленческих решений в ООО «Мастер-С»:

1. Замедленная реакция на изменения рыночной конъюнктуры в виду низкой развитости экономического блока и отсутствии состояния информации о состоянии рынка организации.
2. Низкая формализация бизнес процессов, высокая степень дублирования операций.
3. Несбалансированность структуры управления, то есть ООО «Мастер-С» характеризуется высокой структурой управления производством с относительно низким диапазоном контроля, при этом на ключевых должностях диапазон контроля значительно отличается от среднего по организации.

Проведенное исследование показало, что в ООО «Мастер-С» большинство руководителей для разрешения конфликтов в процессе принятия управленческих решений предпочитают такой тип разрешения конфликта, как компромисс. Действительно, компромисс во многих случаях является единственно возможным и наилучшим мирным вариантом разрешения проблемы. Каждая из сторон получает что-то, устраивающее именно ее, вместо того, чтобы продолжать войну и, возможно, потерять все. Однако такая стратегия часто служит лишь временным выходом, поскольку ни одна сторона не удовлетворяет свои интересы полностью, и основа конфликта сохраняется. Если же компромисс не является равным для обеих сторон, а одна из них уступает больше, чем другая, то риск возобновления конфликта становится еще больше.

## **Глава 3. Предложения по совершенствованию управления конфликтами в процессе принятия управленческих решений в ООО «Мастер-С»**

Условия конструктивного разрешения конфликтов во многом носят психологический характер, так как отражают особенности поведения и взаимодействия оппонентов. Успешность разрешения конфликтов зависит от учёта факторов, оказывающих влияние на этот процесс: времени, участия третьих лиц, своевременности воздействия, равновесия сил конфликтующих, уровня их культуры, единства ценностей, наличия согласия по поводу приемлемого решения, наличия опыта решения подобных проблем, хороших отношений между оппонентами до конфликта.

Конфликтом в процессе принятия управленческих решений в вполне можно управлять. Очень важно наличие у руководителя системы знаний в области конфликтологии и психологии конфликтов, соответствующих умений, личностно-профессиональных качеств. Высокий уровень конфликтологической культуры и компетентности позволяет руководителю во многих случаях осуществлять бесконфликтное руководство системой и тем самым повышать её эффективность. Развитие конфликтологической культуры и компетентности руководителя должно осуществляться поэтапно от уровня накопления и осмысления знаний до рефлексии своей управленческой деятельности, стимулирующей личностно-профессиональный рост.

Цель программы – развитие конфликтологической компетентности руководителей.

Задачи программы: развитие конфликтоустойчивости, формирование навыков и умений руководителей контролировать собственные эмоции, мотивации и оценки в конфликтной ситуации, навыков и умений конструктивно разрешать конфликты с подчинёнными.

Методы программы: краткие лекции со схемами и контрольными заданиями по практической конфликтологии, ориентированные на особенности конфликтных ситуаций в организации; практикум с анализом конфликтных ситуаций, тренинг конструктивного поведения в конфликте (модифицированный вариант тренинга А. Б. Белинской).

Проведение психологического тренинга будет способствовать решению многих проблем в коллективе. Так, для новых сотрудников проведение тренингов поможет быстрее адаптироваться, для старых сотрудников – укрепить отношения. Также, данное мероприятие приведет к раскрытию внутренних особенностей сотрудников, а руководителю позволит лучше понять себя и персонал.

Проведение указанного психологического тренинга будет осуществляться в течение пяти дней, на время проведения тренинга коллектив не должен работать, так как каждый член коллектива будет выполнять те задания, которые предложит психолог. За счет этого сотрудники будут иметь возможность отвлечься от повседневных проблем, быстрее откроются и раскрепостятся.

Базовые методы, применяемые при проведении психологического тренинга, представлены групповой дискуссией и ролевой игрой в разных модификациях и сочетаниях.

Среди задач проведения психологического тренинга, следует выделить:

- овладеть сотрудникам и руководством психологическими знаниями;
- формирование у персонала и руководителя умений и навыков в сфере общения;
- коррекция, формирование и развитие установок, которые необходимы для успешного общения;
- развитие способности адекватного и полного познания себя и других людей;
- коррекция и развитие системы отношений личности.

Решение поставленных задач с помощью тренинга, будет способствовать зарождению лидерских качеств и лидерских групп. Также, будет происходить стимулирование поведения команд в целом и каждого индивидуального участника, что позволит каждому сотруднику «почувствовать себя лидером», а также будет способствовать зарождению между руководителем и персоналом:

- возможности решение конфликтов и правильному введению споров;
- формированию правильных навыков общения и консультаций;
- формированию правильных отношений «лидер - группа»;
- развитию навыков с целью противодействия актам агрессии и конфликтности.

Каждый день тренинговых занятий будет представлять собой ряд различных упражнений, которые направлены на максимальную степень сближения персонала и руководителя, сплоченности коллектива, а также на процесс решения проблем компании.

## **Выводы**

Конфликтом в процессе принятия управленческих решений в вполне можно управлять. Очень важно наличие у руководителя системы знаний в области

конфликтологии и психологии конфликтов, соответствующих умений, личностно-профессиональных качеств. Высокий уровень конфликтологической культуры и компетентности позволяет руководителю во многих случаях осуществлять бесконфликтное руководство системой и тем самым повышать её эффективность. Развитие конфликтологической культуры и компетентности руководителя должно осуществляться поэтапно от уровня накопления и осмысления знаний до рефлексии своей управленческой деятельности, стимулирующей личностно-профессиональный рост.

## **Заключение**

Управленческое решение - это результат мыслительной деятельности руководителя или управленческой команды компании, направленный на подчиненных для разрешения возникших проблем.

Процесс принятия решения менеджером проходит поэтапно в следующей последовательности: знакомство с проблемой или ситуацией; изучение обстоятельств и формирование цели; сбор информации и определение критериев оценки проекта решения; разработка проекта решения; оценка вариантов решения и выбор оптимального варианта; правовое оформление решения; доведение до исполнителей и разработка мер по исполнению решения; контроль за выполнением решения; подведение итогов выполнения решения.

Среди основных, наиболее часто наблюдаемых причин конфликтов в процессе принятия управленческих решений, прежде всего, необходимо обратить внимание на: ограниченность ресурсов, подлежащих распределению; различие в целях, ценностях, методах поведения, уровнях квалификации, образования; взаимосвязь заданий, неправильное распределение ответственности; плохие коммуникации; слабая мотивация на выполнение служебных заданий; несоблюдение интересов участников принятого решения.

Проведенное исследование позволило выявить причины конфликтов в процессе принятия управленческих решений в ООО «Мастер-С»:

1. Замедленная реакция на изменения рыночной конъюнктуры в виду низкой развитости экономического блока и отсутствии состояния информации о состоянии рынка организации.

2. Низкая формализация бизнес процессов, высокая степень дублирования операций.

3. Несбалансированность структуры управления, то есть ООО «Мастер-С» характеризуется высокой структурой управления производством с относительно низким диапазоном контроля, при этом на ключевых должностях диапазон контроля значительно отличается от среднего по организации.

Проведенное исследование показало, что в ООО «Мастер-С» большинство руководителей для разрешения конфликтов в процессе принятия управленческих решений предпочитают такой тип разрешения конфликта, как компромисс. Действительно, компромисс во многих случаях является единственно возможным и наилучшим мирным вариантом разрешения проблемы. Каждая из сторон получает что-то, устраивающее именно ее, вместо того, чтобы продолжать войну и, возможно, потерять все. Однако такая стратегия часто служит лишь временным выходом, поскольку ни одна сторона не удовлетворяет свои интересы полностью, и основа конфликта сохраняется. Если же компромисс не является равным для обеих сторон, а одна из них уступает больше, чем другая, то риск возобновления конфликта становится еще больше.

Конфликтом в процессе принятия управленческих решений в вполне можно управлять. Очень важно наличие у руководителя системы знаний в области конфликтологии и психологии конфликтов, соответствующих умений, личностно-профессиональных качеств. Высокий уровень конфликтологической культуры и компетентности позволяет руководителю во многих случаях осуществлять бесконфликтное руководство системой и тем самым повышать её эффективность. Развитие конфликтологической культуры и компетентности руководителя должно осуществляться поэтапно от уровня накопления и осмысления знаний до рефлексии своей управленческой деятельности, стимулирующей личностно-профессиональный рост.

## **Список литературы**

1. Бражко Е. И. Управленческие решения / Е. И. Бражко, Г. В. Серебрякова, Э. А. Смирнов. – М.: РИОР, 2016.
2. Виханский О., Наумов А. Менеджмент. – М.: Магистр, 2016.
3. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник. – М.: ЮНИТИ, 2016.

Евенко Л. И. Трансформация организационных структур и методов их проектирования // Креативная экономика. — 2018. — № 10 (71). — С. 126-132.

1. Жуков Б. М., Ткачева Е. Н. Исследование систем управления: Учебное пособие. – М.: Дашков и К, 2016.
2. Капустин С. И., Котов В. А., Фоломеев Ю. Н. Конфликты в научных учреждениях: предупреждение развития // Современное состояние и перспективы развития научной мысли»: научный периодический сборник «Omega Science». Часть 1. Новосибирск, 2016. – С. 22-30.

Ковтунович М. Г. Поддержка принятия управленческих решений с помощью математического моделирования. // Психологическая наука и образование. – 2018. - № 1. – С. 133-143.

Лукичева Л. И., Егорычев Д. Н. Управленческие решения: учебник по специальности Менеджмент организации. - М.: Омега-Л, 2016.

Основы менеджмента: учебник. Авторы: под ред. И. В. Бородушко, В. В. Лукашевича. – М.: Юнити-Дана, 2016.

Павлова Л. Н. Менеджмент: Учебник для вузов. – М.: Юнити-Дана, 2016.

Пудич В. С. Введение в специальность «Менеджмент»: Учебное пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016.

1. Райзберг Б., Стародубцева Е. Курс экономики. – М.: Инфра-М, 2016.

Румянцева З. П., Соломатин Н. А. Менеджмент организации. Учебное пособие. - М., 2016.

1. Современный менеджмент: принципы и правила. Дайджест. - Н. Новгород, ИКЧП, 2016.

Стоянов Е. А., Стоянова Е. С. Экспертная диагностика финансово-хозяйственного положения предприятия. - М.: Перспектива, 2016.

1. Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения. – М.: Инфра-М, 2016.

Фоломеев Ю. Н., Илюшина И. Л., Тужиков А. А. Об управлении производственной деятельностью // Международная научно-практическая конференция. Оренбург, 2017, ч. 1. – С. 41-50.

Чаплина А. Н. Процессно-ориентированная система управления обеспечения конкурентоспособности предприятия потребительского рынка. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.professors.ru/A\\_Chaplina.html](http://www.professors.ru/A_Chaplina.html)

1. Райзберг Б., Стародубцева Е. Курс экономики. – М.: Инфра-М, 2016. – С. 158. [↑](#)
2. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения. – М.: Инфра-М, 2016. – С. 17. [↑](#)
3. Лукичева Л.И., Егорычев Д.Н. Управленческие решения: учебник по специальности Менеджмент организации. – М.: Омега-Л, 2016. – С. 20. [↑](#)
4. Виханский О.С., Наумов А. Менеджмент. – М.: Магистр, 2016. – С. 102. [↑](#)
5. Бражко, Е.И. Управленческие решения / Е.И.Бражко, Г.В.Серебрякова, Э.А.Смирнов. – М.: РИОР, 2016. – С. 6. [↑](#)
6. Капустин С.И., Котов В.А., Фоломеев Ю.Н. Конфликты в научных учреждениях: предупреждение развития // Современное состояние и перспективы развития научной мысли»: научный периодический сборник «Omega Science». Часть 1. Новосибирск, 2016. – С. 22. [↑](#)
7. Фоломеев Ю.Н., Илюшина И.Л. Тужиков А.А. Об управлении производственной деятельностью // Международная научно-практическая конференция. Оренбург, 2017, ч. 1. – С. 41. [↑](#)
8. Павлова Л. Н. Менеджмент: Учебник для вузов. – М.: Юнити-Дана, 2016. – С. 88. [↑](#)
9. Жуков Б. М., Ткачева Е. Н. Исследование систем управления: Учебное пособие. – М.: Дашков и К, 2016. – С. 68. [↑](#)
10. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник. – М.: ЮНИТИ, 2016. – С. 150. [↑](#)

11. Основы менеджмента: учебник. Авторы: под ред. И. В. Бородушко, В. В. Лукашевича. – М.: Юнити-Дана, 2016. – С. 112. [↑](#)
12. Румянцева З. П., Соломатин Н. А. Менеджмент организации. Учебное пособие. - М., 2016. – С. 102. [↑](#)
13. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник. – М.: ЮНИТИ, 2016. – С. 81. [↑](#)
14. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник. – М.: ЮНИТИ, 2016. – С. 140. [↑](#)
15. Румянцева З. П., Соломатин Н. А. Менеджмент организации. Учебное пособие. - М., 2016. – С. 87. [↑](#)
16. Павлова Л. Н. Менеджмент: Учебник для вузов. – М.: Юнити-Дана, 2016. – С. 111. [↑](#)
17. Пудич В. С. Введение в специальность «Менеджмент»: Учебное пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – С. 112. [↑](#)
18. Румянцева З. П., Соломатин Н. А. Менеджмент организации. Учебное пособие. - М., 2016. – С. 102. [↑](#)
19. Павлова Л. Н. Менеджмент: Учебник для вузов. – М.: Юнити-Дана, 2016. – С. 132. [↑](#)
20. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник. – М.: ЮНИТИ, 2016. – С. 111. [↑](#)
21. Жуков Б. М., Ткачева Е. Н. Исследование систем управления: Учебное пособие. – М.: Дашков и К, 2016. – С. 93. [↑](#)
22. Павлова Л. Н. Менеджмент: Учебник для вузов. – М.: Юнити-Дана, 2016. – С. 114. [↑](#)

23. Основы менеджмента: учебник. Авторы: под ред. И. В. Бородушко, В. В. Лукашевича. – М.: Юнити-Дана, 2016. – С. 102. [↑](#)
24. Румянцева З. П., Соломатин Н. А. Менеджмент организации. Учебное пособие. - М. 2016. – С. 99. [↑](#)
25. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник. – М.: ЮНИТИ, 2016. – С. 121. [↑](#)
26. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник. – М.: ЮНИТИ, 2016. – С. 134. [↑](#)
27. Румянцева З. П., Соломатин Н. А. Менеджмент организации. Учебное пособие. - М., 2016. – С. 109. [↑](#)
28. Павлова Л. Н. Менеджмент: Учебник для вузов. – М.: Юнити-Дана, 2016. – С. 102. [↑](#)
29. Стоянов Е. А., Стоянова Е. С. Экспертная диагностика финансово-хозяйственного положения предприятия. - М.: Перспектива, 2016. – С. 149. [↑](#)
30. Павлова Л. Н. Менеджмент: Учебник для вузов. – М.: Юнити-Дана, 2016. – С. 87. [↑](#)
31. Павлова Л. Н. Менеджмент: Учебник для вузов. – М.: Юнити-Дана, 2016. – С. 87. [↑](#)
32. Чаплина А. Н. Процессно-ориентированная система управления обеспечения конкурентоспособности предприятия потребительского рынка. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.professors.ru/A\\_Chaplina.html](http://www.professors.ru/A_Chaplina.html) [↑](#)
33. Евенко Л. И. Трансформация организационных структур и методов их проектирования // Креативная экономика. — 2018. — № 10 (71). — С. 126. [↑](#)