

**Международная  
Академия  
Бизнеса**

**УПРАВЛЯТЬ СОБОЙ –  
УПРАВЛЯТЬ БИЗНЕСОМ –  
УПРАВЛЯТЬ ВРЕМЕНЕМ**

**ӨЗІҢДІ БИЛЕУ, БИЗНЕСТІ  
МЕҢГЕРУ, УАҚЫТТЫ ИГЕРУ**

**MANAGE YOURSELF,  
MANAGE YOUR BUSINESS,  
MANAGE YOUR TIME**

**Сборник статей слушателей  
магистерских программ МАБ  
специальностей «Менеджмент»  
и «Финансы»**

**ХБА магистранттарының  
мақалаларының жинағы**

**Collection of articles  
by Master Program students**

**Алматы, 2013**

**УДК 005**  
**ББК 65.290-2**  
**У 67**

**Редакционная коллегия**

Никифорова Н.В. — д. э. н., профессор, директор Департамента магистерских программ МАБ

Елубаева Ж.М. — д. э. н., профессор, и.о. заведующей кафедрой «Финансы» МАБ

Арын А. — ст. преп. кафедры «Финансы» МАБ

Шалбаева Ш.Е. — к.э.н., доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг»

Шакирова С.М., к. филос. н., директор Центра исследований и развития МАБ

Сапаргалиев Д.Б. — заместитель директора Центра исследований и развития

Коржова С.И. — координатор Департамента магистерских программ МАБ

Все статьи прошли проверку в системе AdvengoPlagiatusv.1.2.

**У 67** Управлять собой — управлять бизнесом — управлять временем: Сборник статей слушателей магистерских программ МАБ специальностей «Менеджмент» и «Финансы». Алматы, Международная Академия Бизнеса — 148 с.

**ISBN 978-601-80340-8-4**

**УДК 005**  
**ББК 65.290-2**

**ISBN 978-601-80340-2-2**

© МЕЖДУНАРОДНАЯ АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА, 2013

20.	Никитин М.М.	Модель управление взаимоотношениями с клиентами и партнерами	Никифорова Н.В., д.э.н., профессор	66
21.	Печенегин О.И.	Методы управления персоналом: преимущества и недостатки	Никифорова Н.В., д.э.н., профессор	69
22.	Рамаданова Ф.С.	Корпоративные университеты, как современная тенденция бизнес-образования	Калиева С.А., д.э.н, ассоц. профессор	71
23.	Руденко В.И.	Система снабжения республиканских государственных предприятий и государственных учреждений	Ахмедьярова М.В., д.э.н. профессор	75
24.	Слученкова М.Е.	Перспективы управления развитием малого и среднего предпринимательства в Казахстане	Темирбекова А.Б., д.э.н., профессор	78
25.	Таирова Л.Е.	Особенности системы менеджмента в вертикально-интегрированных нефтяных компаниях	Сохатская Н.П., к.э.н., доцент	80
26.	Тен М.Э.	Внедрение системы «Total productive maintenance» как мера оптимизации оперативного управления производством на предприятии	Темирбекова А.Б., д.э.н., профессор	83
27.	Турсунова Т.И	Формирование культуры толерантности обучающихся вузов	Таяуова Г.Ж., Ph.D	81
28.	Хакимова А.З.	Современные методологические подходы к лидерству	Никифорова Н.В., д.э.н., профессор	91
29.	Цой Ю.Р.	Методы выявления конкурентных преимуществ в банке	Смыкова М.Р., к.э.н., доцент	93
30.	Шадиева А.Б.	Управление изменениями	Калиева С.А., д.э.н., профессор	98
31.	Янковская В.Т.	Особенности управления малыми группами на предприятии	Таяуова Г.Ж., Ph.D	101

## **ЧАСТЬ 2. АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ФИНАНСОВОГО РЫНКА В КАЗАХСТАНЕ**

1.	Адырова Г.С.	Кәсіпорынның активтерін басқару стратегиясы	Шакбутова А.Ж., э.ф.д., профессор	106
2.	Алисултанов Р.З.	Управление «сомнительными» кредитами	Садыкова Р.Б.	109
3.	Байниязова Д.Ф.	Современные тенденции построения бюджетной системы Республики Казахстан	Елубаева Ж.М., д.э.н., профессор	111
4.	Калдарова А.Т.	Оценка кредитоспособности заемщика. Технология Data mining	Баишев Б.Т.	114
5.	Косдаулетов Б.Б.	Финансовые инструменты повышения конкурентоспособности компании	Интыкбаева С.Ж., д.э.н., профессор	117
6.	Куанышева А. Б.	Особенности разработки и реализации финансовой стратегии компании	Серикбаева Ж.Д., к.э.н., доцент	120
7.	Лизунова Е.И.	Сущность и классификация денежных потоков организации	Елубаева Ж.М., д.э.н., профессор	123
8.	Мищенко С.С.	Международный финансовый рынок и его влияние на экономику Казахстана	Джаксыбекова Г.Н., д.э.н. доцент	128

## Особенности управления малыми группами на предприятии

Современная практика бизнеса доказывает эффективность малых групп в компаниях, которые обеспечивают быстрое реагирование на изменение ситуации на рынке. Слаженная группа специалистов действует эффективнее и имеет больше шансов добиться успехов, нежели один человек в тех же самых ситуациях, в которых может быть задействована группа. Различное видение ситуаций, разносторонние взгляды на проблему, сниженный уровень допущенных ошибок в принятии решений делает группу мощным источником решения самых сложных задач. Несмотря на эти преимущества, в группах возникают конфликтные ситуации из-за неповторимости каждого человека и столкновений во мнениях, которые негативно сказываются на продуктивности группы. В малой группе очень значительна роль лидера. Руководителю группы необходимо нацелиться на развитие производительности каждого участника группы, мотивировать каждого его члена и научиться выстраивать сплоченную команду из группы самодостаточных специалистов для создания высокоэффективной организации, являющейся достойным конкурентом в современных условиях рынка.

Малая группа — группа с небольшим количеством человек в ее составе, которых объединяет совместная деятельность, и которая непосредственно находится в личном общении и взаимодействии [1]. Таким образом, в малой группе участники контактируют каждый с каждым.

Признаками малой группы являются:

- взаимодействие друг с другом на регулярной основе, как правило, в одинаковом месте;
- целостность и независимость, которая позволяет приспосабливаться к внешним изменениям;
- общность членов группы, принятие общих правил и ценностей;
- высокое психологическое влияние одного члена группы на другого;
- высокая степень влияния лидера на всю группу для достижения целей;
- наличие и возникновение необходимых краткосрочных и долгосрочных целей;
- способность группы противодействовать трудностям, проблемам и негативным

изменениям;

- четкое разделение ролей в группе;
- формирование личных норм поведения, стандартов и отношений членов группы друг к другу.

Численность малой группы может составлять от трех до восьми человек, в некоторых случаях может быть и больше, и, как правило, не превышает двадцать человек. Так как личное взаимодействие по принципу «каждый с каждым» затруднительно при численности выше, чем два десятка человек. Чем меньше человек в группе, тем эффективнее в ней происходит взаимодействие. Но когда в группе лишь 2-3 человека, возникает чувство тревожности из-за высокой степени ответственности. Чем больше становится группа, тем более формальной она становится и развитие затормаживается из-за нарастающего неудовлетворения ее членов. Поэтому при формировании малой группы необходимо учитывать не только особенности группы в целом, но и каждого ее члена.

Группа представляется как единое целое, несмотря на то, что некоторые ее члены могут, как входить в группу, так и выходить. Формирование в группы крайне эффективно для каждого ее члена, так как причастность к группе покрывает сразу несколько потребностей. Например, возрастает степень чувства защищенности, усиление возможностей для достижения целей, а также удовлетворяется потребность в общении.

- Для эффективной работы в группе не менее важную роль играет пространственное расположение группы. Важны три характеристики расположения для эффективного взаимодействия в группе:
- наличие постоянного места;
- личное пространство для конкретного человека;
- подобное расположение рабочих мест [1].

В организациях могут возникать различные малые группы, самые важные из них — формальные группы и неформальные.

Формальные группы — это те, которые, как правило, имеют юридически установленный руководством статус для закрепления разделения труда и улучшения качества работы предприятия, место и роль которых в трудовом про-

цессе всегда обозначены в нормативных документах, инструкциях и распоряжениях руководства [2]. Это такие группы, которые действуют по конкретной стратегии, предусмотренной руководством организации. В этих группах существуют четко обозначенные роли для каждого ее члена. Формальные группы могут делиться на команды, которые действуют на постоянной основе, как правило, это руководитель и его соподчиненные. Также могут быть целевые группы, создаваемые для временного функционирования, например разного рода профессионалы и рабочие, собравшиеся для съемок фильма. И бывают специальные комитеты, у которых есть свои обязанности и полномочия, например совет директоров компании. Все эти группы имеют большое значение для функционирования организации в целом.

Неформальные группы — это группы, образующиеся внутри формальных групп для удовлетворения тех индивидуальных потребностей, которые по разным причинам не удовлетворяются в рамках формальной группы [2]. Неформальные группы могут возникать на основе дружеских отношений, общих взглядов и других социальных нужд. Неформальную группу возглавляет неформальный лидер, который направляет ее членов в положительном направлении, либо в отрицательном положении для организации. Создаются для удовлетво-

рения потребности людей в общении. Например, группа работников, объединившаяся, чтобы по выходным играть в гольф или же группа коллег, закончившая один и тот же университет. Такие группы имеют свои негласные правила и принципы. Самая большая ошибка руководителей заключается в том, что они часто недооценивают неформальные группы, которые могут влиять на людей не менее значительно, чем формальные.

Формирование группы может происходить на основе однородности или неоднородности, например по психологической совместимости, возрасту и полу. Основной причиной большинства конфликтов может служить несоответствия по большинству параметров членов малой группы. Кэтрин Бриггс и Изабель Бриггс-Майерс разработали уникальный индикатор типов, который применяется для определения индивидуальных различий.

Каждая группа проходит через такие стадии, как возникновение, формирование группы, внутренние конфликты, стадия сплоченности членов группы, стадия высокой работоспособности и стадия заключительная, относящаяся к временным группам.

Малые группы имеют множество характеристик, которые отличают их от групп больших, эти различия рассмотрены в таблице 1.

Большие группы многочисленны, их члены, как правило, не могут видеть друг друга в лицо.

**Таблица 1.** Сравнительная характеристика больших и малых групп

Характеристики	Большая группа	Малая группа
По размеру	Государство, профсоюзы, корпорации	Команды специалистов, бригады, комитеты
Взаимодействие членов группы	Контакты не могут совершаться непосредственно	Непосредственно личные контакты
Индивидуальная неповторимость	Высокая	Низкая
Незаменимость участников	Возможна	Нежелательна
Удовлетворение потребностей человека	Среднее	Высокое
Влияние лидера	Ярко выражено	Выражено

Составлено автором на основе источников [2], [3].

Малые группы образуются из больших групп, представляя собой небольшое количество человек. Таким образом, они обладают разными качествами и подходами. Большая группа имеет свойство глобальности, тогда как группа малая камерна. Чаще всего, в больших группах подавляется индивидуальность, и группы носят формализованный характер, в отличие от малых групп.

Одной из главных задач руководителей, помимо использования неформальных групп для выгод организации, является повышение эффективности групп.

Эффективная группа — это группа, в которой правильно распределены роли, члены группы имеют сочетаемые психологические особенности, размер группы распределен соответственно поставленным задачам, которые развивают ее членов и снижают уровень конфликтности.

В эффективной группе:

- все члены уверены в успехе организации, к которой они относятся;
- все члены принимают ценности группы по отношению к клиентам, качеству услуг или продуктов и т.д.;

- личные и профессиональные характеристики играют ключевую роль в распределении ролей в группе;
- все члены осознают ответственность, возложенную на них;
- группа гибко адаптируется при различных изменениях окружающей среды;
- члены группы развиваются в навыках общения и сотрудничества при работе с другими членами группы;
- гармоничное взаимодействие между лидером и остальными членами.

Сможет или нет группа эффективно идти к своим целям, зависит от следующих факторов: состава группы, ее размера, групповых правил, количества конфликтов, уровня сплоченности, функциональных ролей членов группы [3].

По мнению некоторых исследователей, в идеальной группе должно быть от трех до девяти человек, при том в группе из нескольких человек люди чувствуют себя наиболее удовлетворенно. Как правило, группы, состоящие из 5 до 11 человек, принимают наиболее точные решения. Таким образом, чем больше расширяется группа, тем больше появляется разобщенность, что может повлечь за собой образование новых меньших групп, что, в свою очередь, неблагоприятно сказывается на решении задач.

Чем больше в группе людей с непохожим мнением, тем эффективнее это для организации в целом. Люди с разными точками зрения рассматривают ситуации и проблемы под разным углом, и различное восприятие способствуют большему количеству подходящих предложений, необходимых для решения задач. Несмотря на это, желательно, чтобы члены группы подходили, друг другу психологически для сглаживания время от времени возникающей конфликтной обстановки.

Групповые правила оказывают сильное влияние на каждого ее члена, как удовлетворение в стабильности, защищенности и принадлежности. Стоит разграничить позитивные и негативные нормы. Позитивные направлены на достижение целей предприятия, а негативные препятствуют достижению этих целей. Например, возникновение гордости за свою организацию, желание трудиться на благо целей организации это позитивные нормы, а нарушение режима работы, порча имущества организации и т.д. являются негативными.

Самые эффективные результаты может показать сплоченная группа. Когда каждому ее члену комфортно в группе и взаимодействие носит позитивный характер, то у такой группы возрастает производительность труда из-за отсутствия недоверия и враждебности. Един-

ственный нюанс в такой группе, препятствующий достижению целей организации, когда у группы не совпадает мнение с руководством организации.

К наименьшей эффективности группу приводит групповое единомыслие, когда каждый ее член не хочет возражать и придерживается общего мнения, не высказанные новые идеи и интересные мысли не развивают группу для эффективного решения проблем. К эффективности не приводит и тот факт, что члены группы с высоким статусом могут оказывать большее влияние и могут не учитывать идеи людей с низким статусом. Работу группу стимулирует правильное распределение ролей в группе, если роли распределены не целесообразно, то группа не будет достигать эффективности.

Из всего вышесказанного следует, что самая эффективная в работе группа — та, чье количество членов соответствует задачам, в которой находятся представители с совместимыми чертами характера, желательно представители совместимых типов личностей, что будет способствовать формированию духа коллективизма и соответственно достижению целей организации.

Проблема управления малой группой многогранна и влияет на различные способы контроля, мотивации и т.п. Особенности управления малыми группами рассматриваются в теориях руководства и лидерства Митчелла, Врума, Хауса, Басса и других ученых. Основным моментом в управлении группой является выявление таких понятий, как руководитель и лидер. Руководство представляет собой регламентированно функционирующий в системе формальных отношений феномен. Лицо, назначенное на руководящую должность, может одновременно иметь лидерские качества, что будет служить усилением влияния руководителя на повышение эффективности работы группы [4].

Существуют три стиля руководства в малых группах: авторитарный, демократический, попустительский. Каждый из этих стилей может быть применен в необходимые периоды развития группы в зависимости от поставленных задач. Насколько руководитель группы эффективен как управленец, можно судить по показателям успешности выполнения тех задач, для решения которых она была создана. Лидерство — это спонтанно возникающее явление в системе неформальных отношений, зависящее больше от топологических качеств личности [4].

Лидеры малых групп, в отличие от руководителей, направляют деятельность группы в соответствии с интересами ее членов, способствуя

активности малой группы в решении определенных задач, а также создавая мотивацию для каждого из членов группы. Современные теории управления малыми группами базируются на теориях мотивации. К материальным видам

мотивации относятся оплата труда, система оплат, премии и т.д., к нематериальным — социальные потребности, возможности общения, создания атмосферы единения, поощрение достигнутых результатов и т.п.

### **Источники:**

1. Г.Р. Латфуллин, О.Н.Громова. Организационное поведение. Учебник для вузов. Спб.: Питер-принт, 2004, с. 167
2. В.А. Спивак. Развивающее управление персоналом. Сб.: Нева, 2004, с. 70
3. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента. М: Дело, 1997, сс. 318, 325
4. Сидоренков А.В., Сидоренкова И.И. Эффективность малых групп в организации. Ростов-на-Дону, Изд-во Южного федерального университета, 2011, с.169