

МОДУЛЬ 2. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Структура модуля

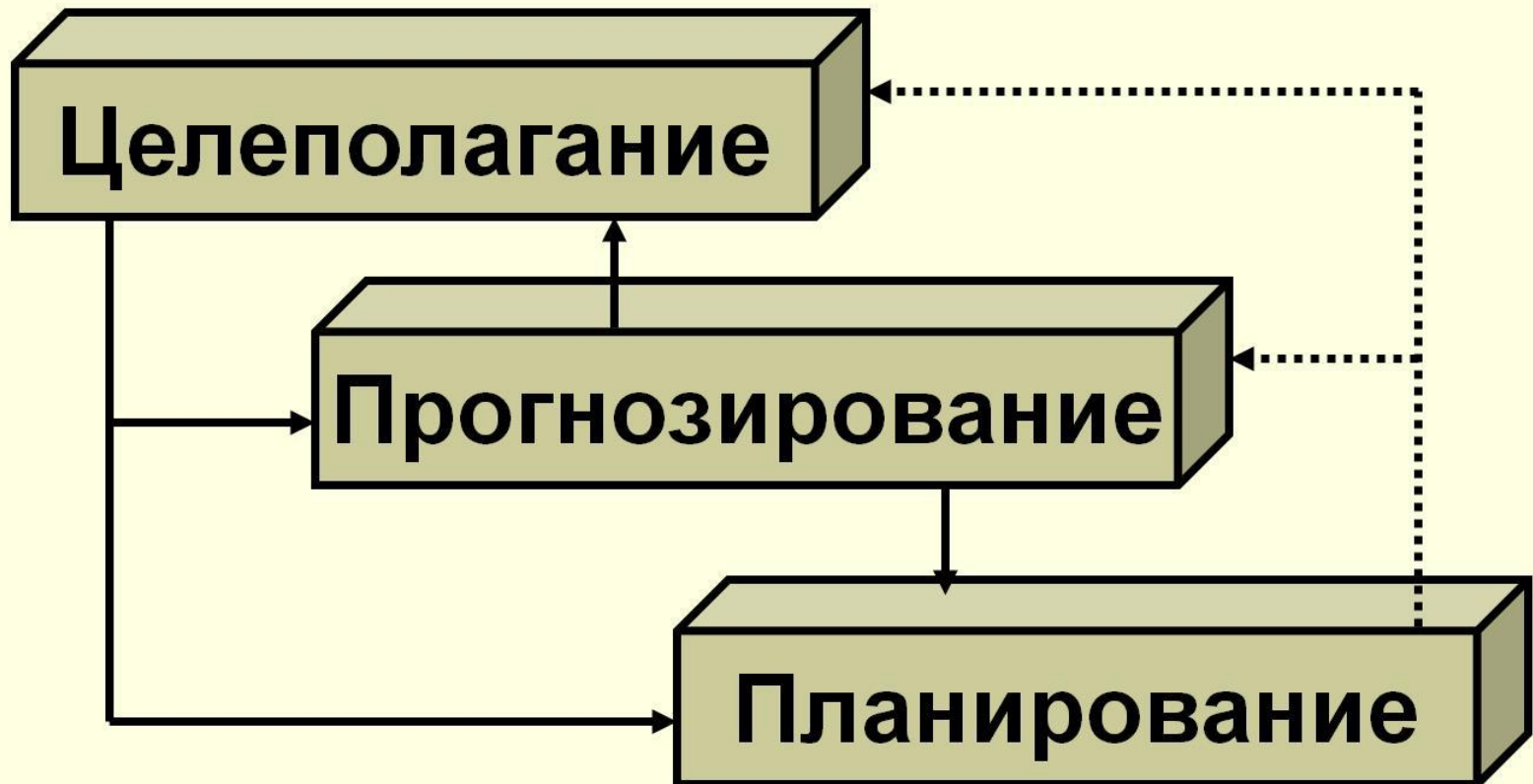
Наименование темы
4. Планирование. Основные этапы. Методы реализации
5. Организация. Типы организационных структур
6. Мотивация как функция управления. Содержательные и процессуальные теории.
7. Контроль. Виды и процесс контроля

Тема 4 «Планирование. Основные этапы. Методы реализации»

1. Планирование как функция менеджмента

- ЭТО процесс обоснования направлений и параметров развития организации, способов достижения ЭТИХ параметров с учетом внутренних возможностей организации и ее взаимодействия с внешней средой.

Взаимосвязь процессов при планировании



Основные характеристики процессов

Целеполагание	Установление целей (желаемых результатов), к которым должна стремиться экономическая система
Прогнозирование	Взгляд в будущее, оценка возможных путей развития последствий тех или иных решений
Планирование	Разработка последовательности действий , позволяющей достичь желаемого результата

Содержание планирования

1. **обоснование миссии и выработка целей организации**; конкретизация целей для структурных подразделений организации на плановый период;
2. **постановка конкретных задач** для достижения целей;
3. **обоснование критериев достижения системы целей**, системы ограничений: экономических, социальных, правовых, экологических;
4. **определение последовательности, сроков и способов решения задач**;
5. **обоснование потребности в ресурсах.**

Классификация планирования

Признак классификации	Вид планирования	Характеристика
Степень определенности	Детерминированное	Среда полностью предсказуема
	Вероятностное	Среда может меняться под влиянием каких-то факторов
Временная ориентация идей планирования	Реактивное	Ориентация на прошлое
	Инактивное	Ориентация на настоящее
	Преактивное	Ориентация на будущее
	Интерактивное	Идеальное планирование
Горизонт планирования	Долгосрочное	5-10 и более лет
	Среднесрочное	1-5 лет
	Краткосрочное	До 1 года
Целевое назначение (масштаб)	Стратегическое	Определение миссии, целей и стратегии развития, охват всей компании
	Тактическое	Реализация стратегии, охват одного из направлений
	Оперативное	Реализация тактических планов планирование повседневной деятельности

Пирамида разработки стратегий



М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури

классические корпоративные стратегии

1. **Ограниченный рост** – установление целей от достигнутого уровня, в зрелых отраслях со статичной технологией
2. **Рост**- значительное повышение целей над уровнем показателей прошлого периода, в динамичных отраслях с быстроменяющимися технологиями
3. **Сокращение** – «снятия сливок», реструктуризация, сокращение расходов, уход с рынка
4. **Стабилизация** – достижение постоянных объемов дохода в условиях нестабильности
5. **Выживание**- новое применение потенциала организации в условиях серьезных изменений внешней среды (пересмотр системы управления, финансов, маркетинга)

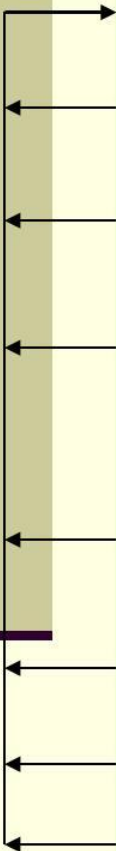
Деловая стратегия

- Цели: обеспечение успешной деятельности в одной специфической сфере бизнеса, центре прибыли, центре затрат, управление ключевыми организационными звеньями – заводами, отделами, складами (стратегическими бизнес-единицами СЕБ), стратегическими зонами хозяйствования (СЗХ))
- Виды: **снижение издержек, дифференциация продукции** (придание товару новых свойств), **сегментирование** рынка, внедрение новшеств и т.д.

Функциональная стратегия (по функциям)

- Продуктово-маркетинговая,
- Финансовая
- Стратегия НИОКР (научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки)
- Производственная
- Социальная
- Экологическая и т.д.

Основные этапы стратегического планирования (М. Мескон)

- 
- ```
graph TD; 1[1. определение миссии организации] --> 2[2. формулировка целей]; 2 --> 3[3. оценка и анализ внешней среды]; 3 --> 4[4. оценка и анализ сильных и слабых сторон организации]; 4 --> 5[5. формулировка и анализ возможных стратегий]; 5 --> 6[6. выбор стратегии]; 6 --> 7[7. реализация стратегии]; 7 --> 8[8. анализ и оценка стратегии]; 8 --> 1; 8 --> 2; 8 --> 3; 8 --> 4; 8 --> 5; 8 --> 6; 8 --> 7;
```
1. определение миссии организации;
  2. формулировка целей;
  3. оценка и анализ внешней среды;
  4. оценка и анализ сильных и слабых сторон организации;
  5. формулировка и анализ возможных стратегий;
  6. выбор стратегии;
  7. реализация стратегии;
  8. анализ и оценка стратегии

# Методы стратегического анализа: *SWOT-анализ*

---

**(*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* - силы, слабости, возможности и угрозы для компании) – метод сопоставления результатов анализа элементов внутренней и внешней среды**

# Таблица SWOT

|                                | Внешние возможности (O)                                                  | Внешние угрозы (T)                                              |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Внутренние сильные стороны (S) | Основные стратегии (ориентиры стратегического развития)                  | Нивелирование угроз (потенциальные стратегические преимущества) |
| Внутренние слабые стороны (W)  | Использование возможностей (Ориентиры системы внутренних преобразований) | Избегание (существенные ограничения стратегического развития)   |

# SWOT-матрица для компании «Аэрофлот»

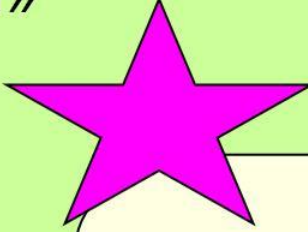
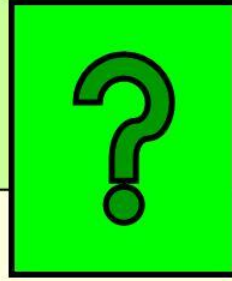
|                                                                                         |                                                                                                                                          |                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                         | <p><b>O- Регионы России, где господствуют местные авиа-перевозчики</b></p> <p><b>Увеличение потребности в авиа-перевозках в мире</b></p> | <p><b>T- Низкая покупательная способность населения России</b></p> <p><b>Конкуренция со стороны западных авиаперевозчиков</b></p> |
| <p><b>S- Географическое положение</b></p> <p><b>Разветвлённая инфраструктура</b></p>    | <p>Выход на рынки российских регионов, которые расположены транзитно относительно мировых транспортных путей</p>                         | <p>Реализация сопутствующих услуг</p>                                                                                             |
| <p><b>W- Старый авиапарк</b></p> <p><b>Отсутствие единой информационной системы</b></p> | <p>Вхождение в единую систему информационных потоков, приобретение в лизинг оборудования, обновляемого у конкурентов</p>                 | <p>Кредитование потребителей, развитие системы страхования сделок</p>                                                             |

# Методы стратегического анализа:

## профиль среды

| Факторы среды       | Важность для отрасли (сильная=3, умеренная=2, слабая=1) | Влияние на организацию (значит.=3, умеренное=2, слабое=1, отсутствует=0) | Направленность влияния (позитивное=+1, негативное=-1) | Степень важности (ст.2 x ст.3 x ст.4) |
|---------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| 1                   | 2                                                       | 3                                                                        | 4                                                     | 5                                     |
| 1.Конкуренты<br>... | 2                                                       | 3                                                                        | -1                                                    | -6                                    |
| 2.Поставщики<br>... |                                                         |                                                                          |                                                       |                                       |

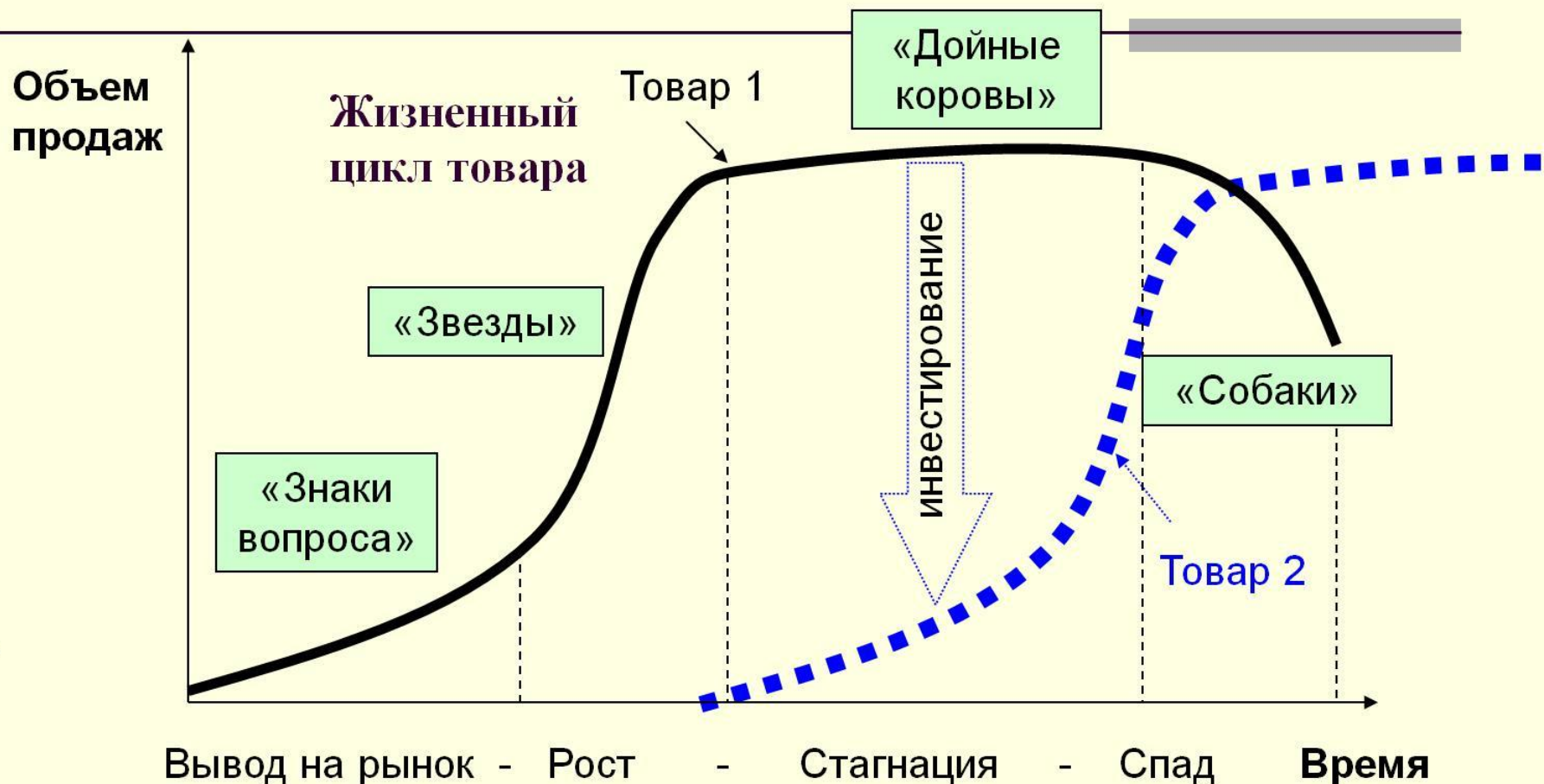
# Метод Бостонской консалтинговой группы (БКГ) – матрицы стратегического выбора

| Характеристика рынка                                    | Позиция (относительная доля рынка в сравнении с главным конкурентом)                                    |                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                         | больше, чем у конкурента                                                                                | меньше, чем у конкурента                                                                                |
| <b>растущий</b><br>(выше, чем в среднем по экономике)   | «Звезды»<br>          | «Знаки вопроса»<br> |
| <b>стабильный</b><br>(ниже, чем в среднем по экономике) | «Дойные коровы»<br> | «Собаки»<br>       |

# Метод Бостонской консалтинговой группы (БКГ) – матрицы стратегического выбора (2)

| Характеристика рынка | Позиция                                                                |                                                      |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
|                      | больше, чем у конкурента                                               | меньше, чем у конкурента                             |
| растущий             | «Звезды»<br><br>Стратегия роста (инвестирование)                       | «Знаки вопроса»<br><br>Сочетание стратегий           |
| стабильный           | «Дойные коровы»<br><br>Стратегия ограниченного роста («снятие сливок») | «Собаки»<br><br>Стратегия сокращения («сбор урожая») |

# Метод Бостонской консалтинговой группы (БКГ) – матрицы стратегического выбора (3)

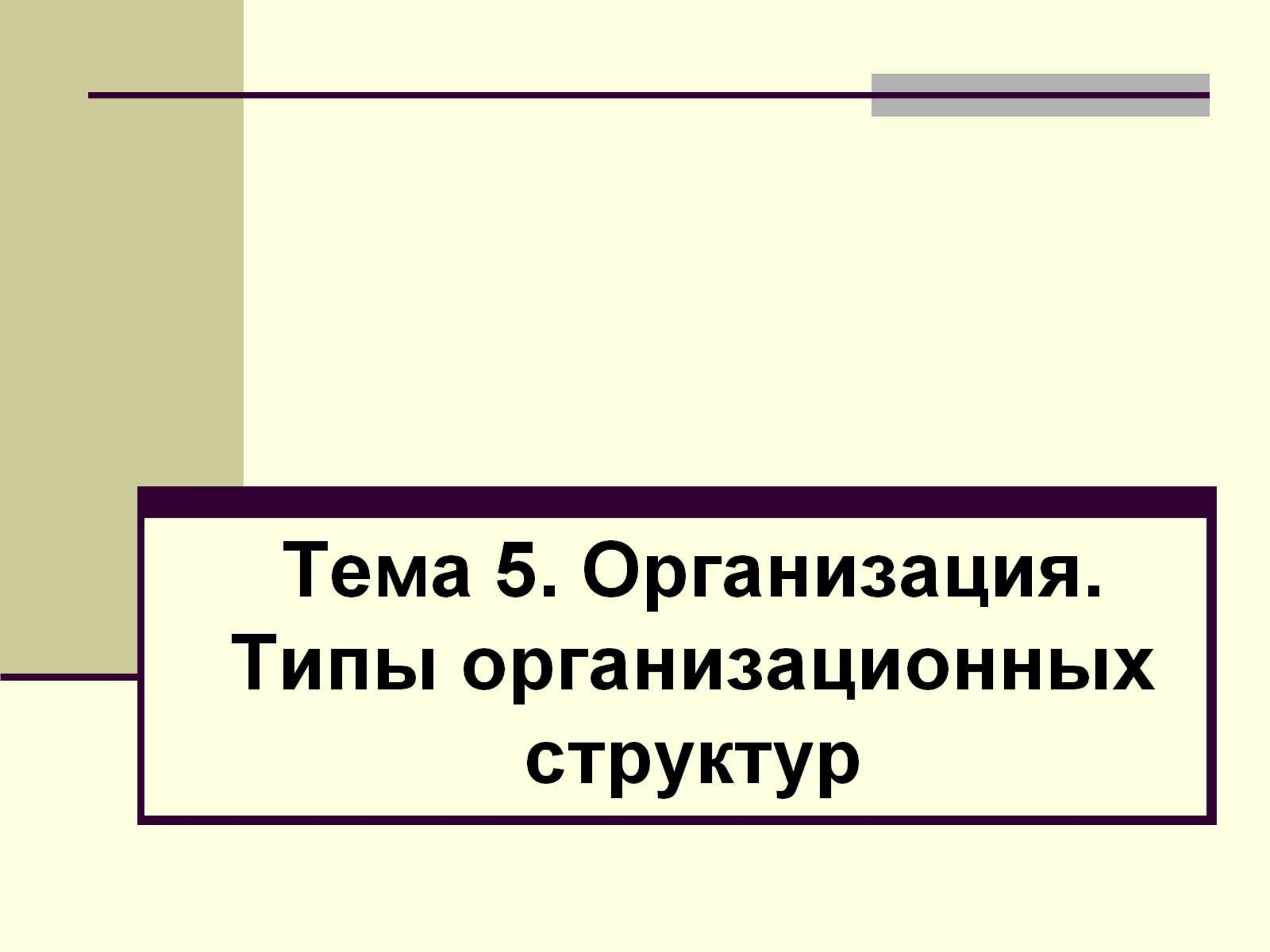


# Инструменты реализации стратегического плана

- **Тактика** - это краткосрочная стратегия, направленная на реализацию долгосрочной стратегии.
- Результаты реализации тактики:
  - проявляются быстрее;
  - позволяют скорректировать стратегию;
  - должны обеспечивать реализацию стратегии.
- **Политика** - это система ценностных установок, определяющих социально-правовое поле деятельности руководителя, среду, (общее руководство для действий) .
  - Пример: политика пожизненного найма персонала в Японии

# Инструменты реализации стратегического плана

- **Процедура** - последовательность действий, которые целесообразно выполнять в определенной ситуации для достижения целей организации.
  - «+»: можно не «изобретать велосипед», предвидеть результаты применения процедуры; поведение своих подчиненных; реакцию своего руководителя
  - Пример: регистрация предприятия, найм персонала
- **Правило** однозначно определяет, что необходимо сделать в специфической **единичной** ситуации
  - Пример: «уходя, гасите свет»,



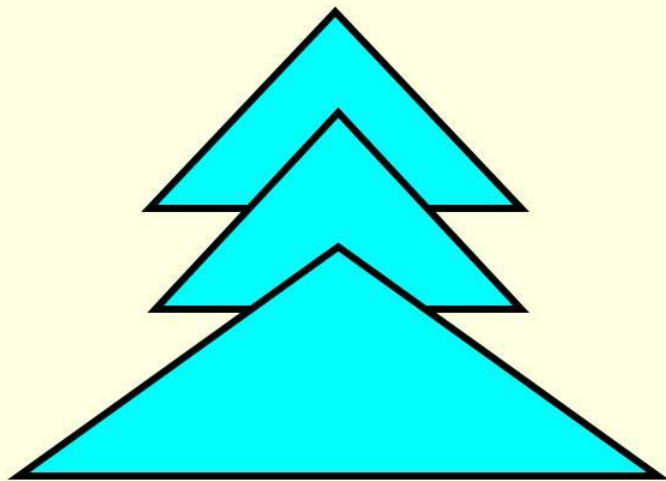
# **Тема 5. Организация. Типы организационных структур**

# Организация как функция менеджмента

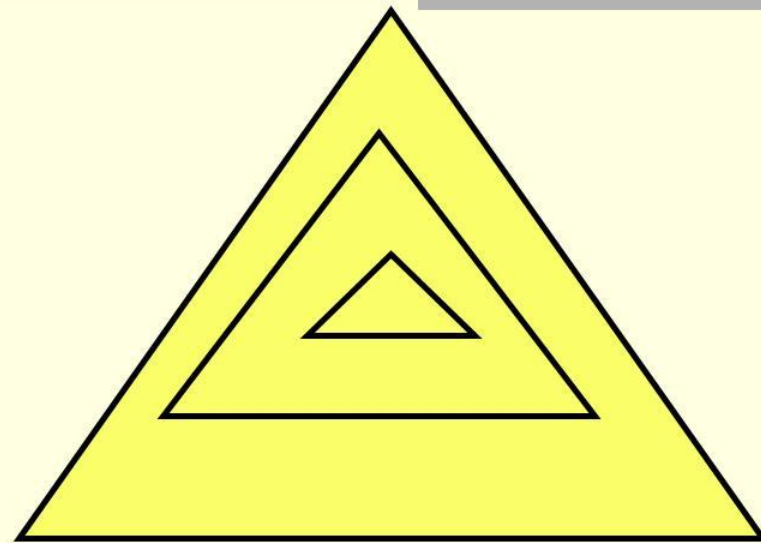
---

- Процесс создания структуры предприятия для реализации его целей  
(organizing – not organization)
- **Делегирование** – передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.
- **Полномочия** - ограниченное право распоряжаться ресурсами организации и направлять усилия работников на решение поставленных задач.
- **Ответственность** – обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение.

# Типы распределения прав и обязанностей в организациях

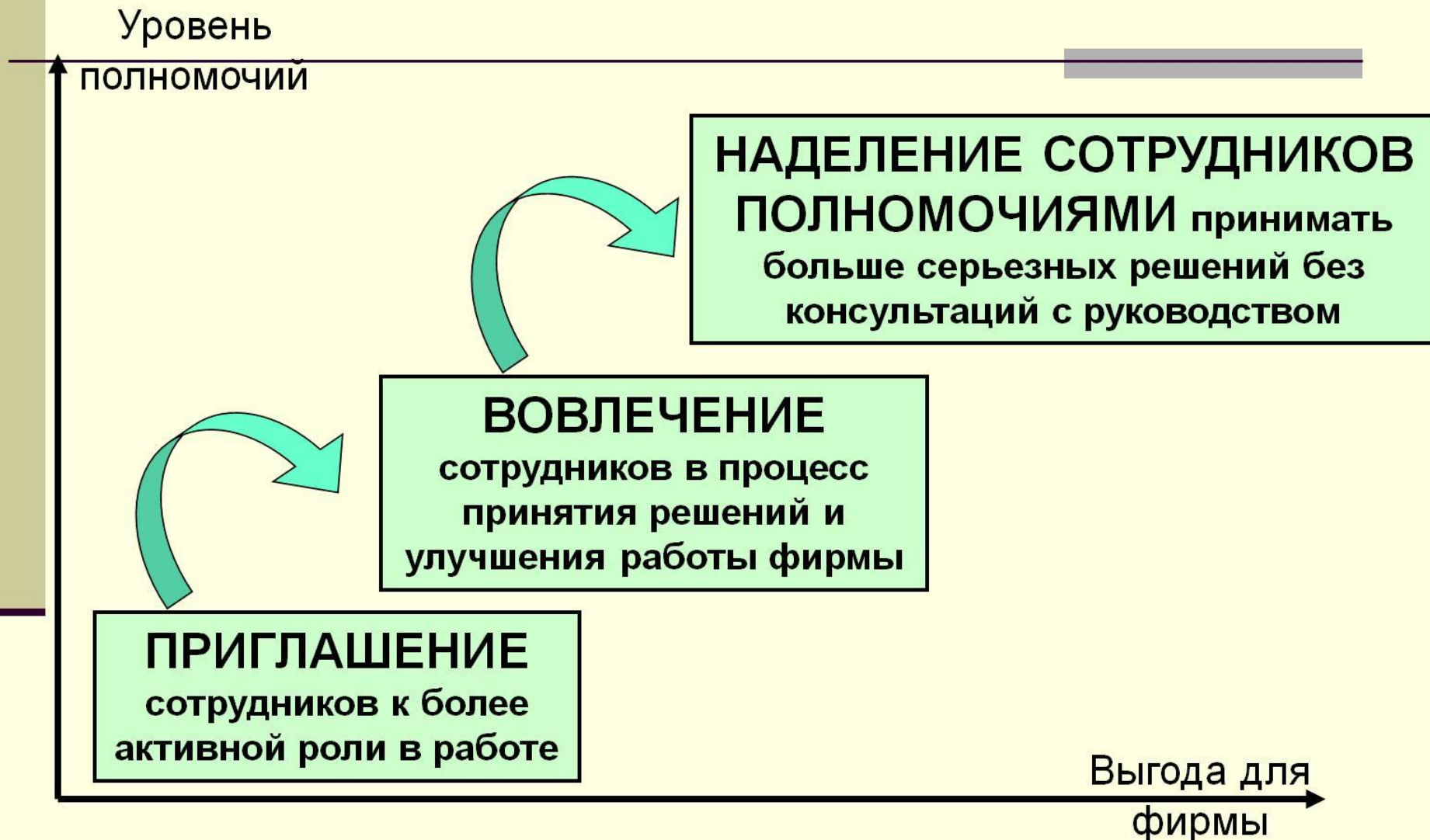


**«ЕЛОЧКА»** – право и ответственность вышестоящего руководства поглощают **только часть** прав и ответственности нижестоящего



**«МАТРЕШКА»** – система **множественного подчинения**, где наблюдается **полное поглощение**. СССР

# Уровни наделения сотрудников полномочиями



# Технология делегирования полномочий

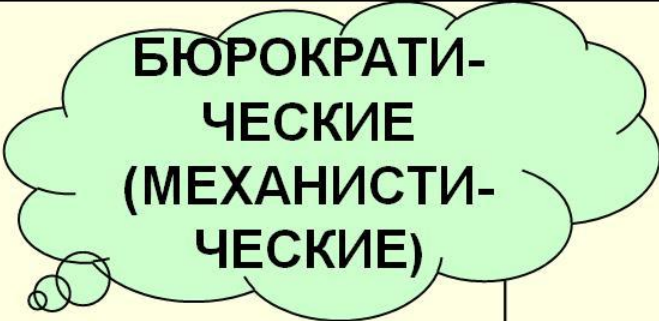
|               |                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ЧТО?</b>   | То надо сделать, какие задания выполнить?<br>Какие факторы, условия должны быть приняты во внимание?<br>Какие трудности могут возникнуть?                                                                         |
| <b>КТО?</b>   | Кто будет отвечать за выполнение задания?<br>С кем исполнителю придется взаимодействовать?<br>Кого следует проинформировать или поставить в известность?                                                          |
| <b>ЗАЧЕМ?</b> | Достижению какой цели служит выполнение данной задачи?<br>Каково ее значение в общем контексте работы организации?<br>Что произойдет, Если задача не будет выполнена?                                             |
| <b>КАК?</b>   | Как выполнить задачу? Какие методы следует использовать?<br>Каким требованиям должен отвечать результат?<br>Какие средства и ресурсы могут быть использованы? Какими могут быть затраты?                          |
| <b>КОГДА?</b> | Когда следует начинать работу? Когда следует ее завершить?<br>Когда установить промежуточные сроки, контрольные точки?<br>Когда и в какой форме следует информировать руководителя о ходе и о результатах работы? |

# Формирование структуры: от общего к частному

---

- 1. **Выделение блоков** основных направлений деятельности организации в соответствии с горизонтальным и вертикальным разделением труда. Формирование *линейных* (в соответствии с функциональной принадлежностью) и *штабных* полномочий. (консультативных, рекомендательных, входящие в состав личного аппарата)
- 2. **Определение соотношения основных полномочий**, делегирование отдельных полномочий и формирование цепи команд.
- 3. Определение **должностных обязанностей отдельных исполнителей**.

# Категории организационных структур

|                        |            | Сложность внешней среды                                                              |         |
|------------------------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Динамизм внешней среды |            | простая                                                                              | сложная |
|                        | статичная  |    |         |
|                        | динамичная |  |         |

# Характеристики бюрократической структуры (механистической)

| <b>Характеристика бюрократической структуры</b>     | <b>ПРЕИМУЩЕСТВА</b>                                   | <b>НЕДОСТАТКИ</b>                                                        |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| <b>Разделение труда</b>                             | <b>Появление высоко-специализированных работников</b> | <b>Узкая специализация =&gt; трудности переквалификации</b>              |
| <b>Иерархия управления</b>                          | <b>Четкий контроль вышестоящих руководителей</b>      | <b>Длинная цепь команд; медленные решения</b>                            |
| <b>Найм на работу по формальным характеристикам</b> | <b>Защищенность от неспециалистов</b>                 | <b>Затруднена быстрая карьера</b>                                        |
| <b>Формальная обезличенность решений</b>            | <b>Ограничение влияния субъективных моментов</b>      | <b>Отсутствие ответственности исполнителей за неэффективные действия</b> |

# Линейная организационная структура



# Характеристики линейной структуры

## ПРЕИМУЩЕСТВА

- Простота, однозначность воздействия
- Отсутствие промежуточных связей
- Получение непротиворечивых заданий
- Единство руководства сверху донизу

## НЕДОСТАТКИ

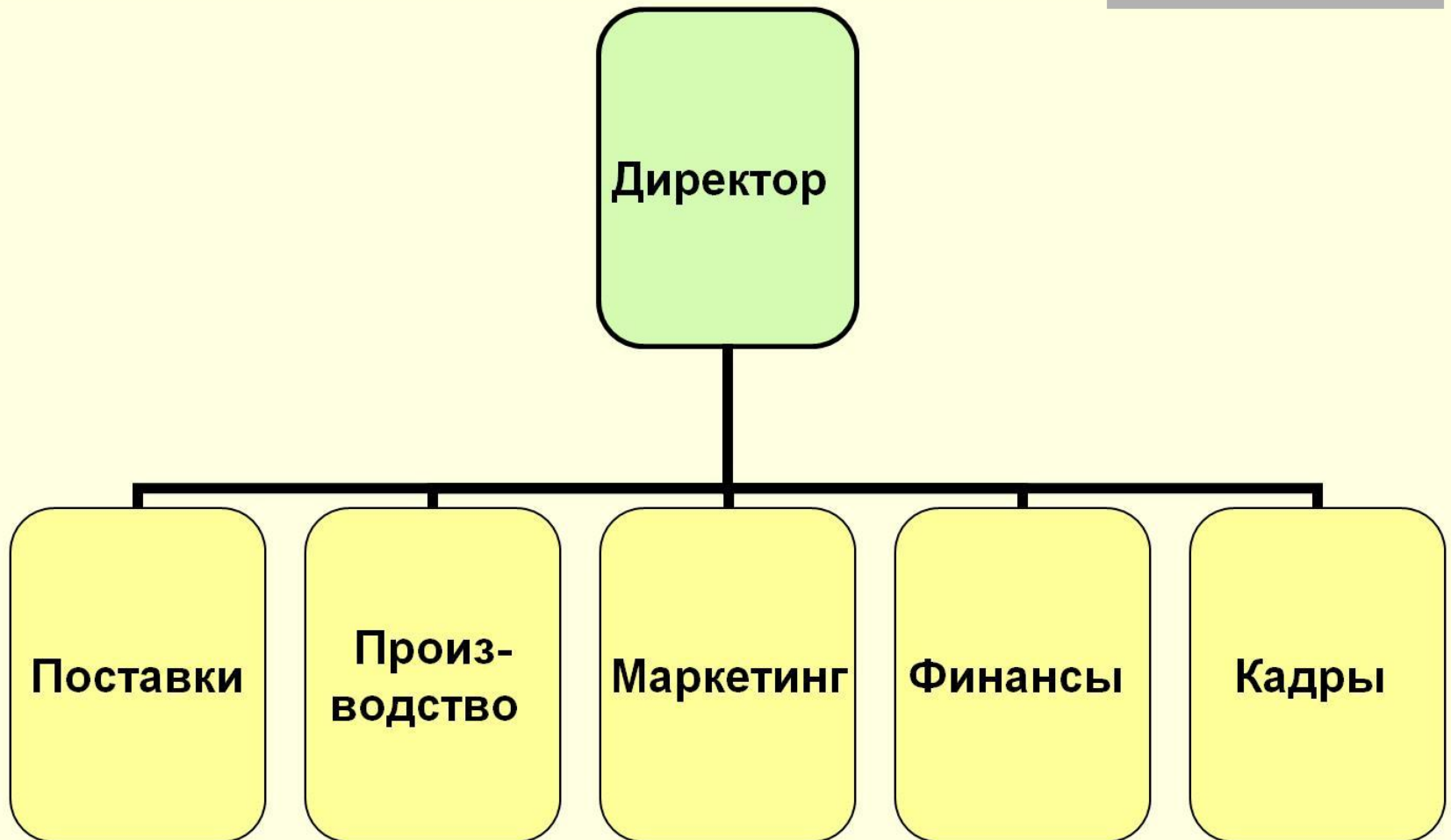
- Концентрация власти только наверху
- Слабые горизонтальные связи
- Только как фрагмент в крупной ОС, либо на малом или среднем предприятии

# ДЕПАРТАМЕНТАЛИЗАЦИЯ

- **Выделение** в структуре основных частей, департаментов и блоков, отделений и отделов, служб, бюро
- **Зависит от масштаба, характера работы** (узкая специализация или конгломерат), **позиции на рынке** (лидер или аутсайдер), производимой **продукции** (наукоемкая, традиционная и т.д.)
- **Дивизиональные** структуры - функциональная, продуктовая, ориентированная на определенный регион или группу потребителей

# 1. Функциональная организационная структура

---

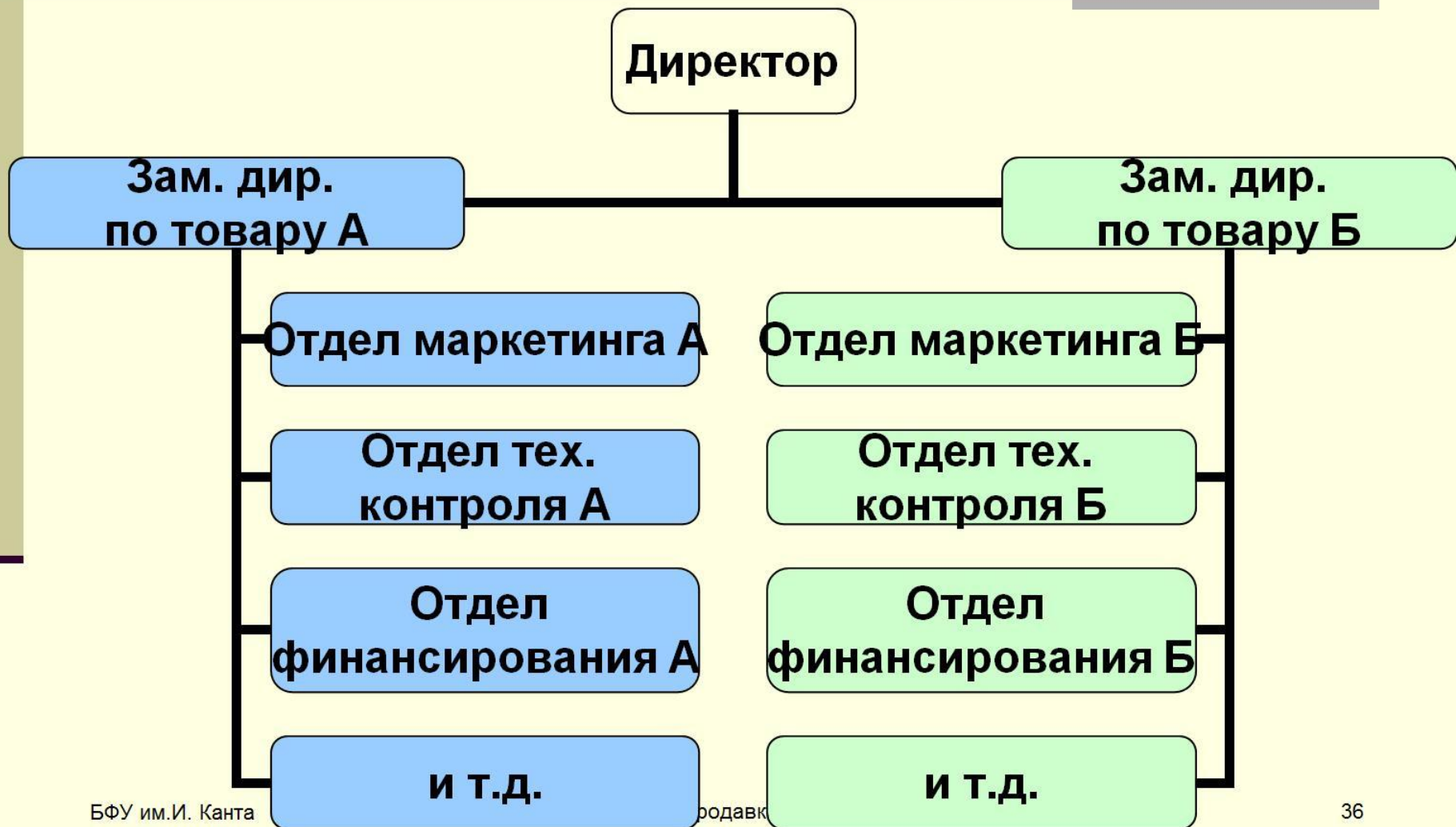


# *Преимущества* **функциональной структуры**

---

- Дифференциация и специализация функций управления
- Конкретность ответственности подразделений;
- Стимулирование деловой активности и профессионального роста исполнителей;
- Сокращение дублирования, => рациональное использование ресурсов, улучшение координации

## 2. Дивизиональная продуктовая организационная структура



### 3. Дивизиональная региональная организационная структура (по географическому признаку)

Директор

Зам. дир.  
по рынку ЕС

Зам. дир.  
по рынку СНГ

Отдел маркетинга  
по ЕС

Отдел маркетинга  
по СНГ

Отдел тех. контроля  
по ЕС

Отдел тех. контроля  
по СНГ

Отдел финансиро-  
вания по ЕС

Отдел финансиро-  
вания по СНГ

И Т.Д.

И Т.Д.

# Характеристики дивизиональных структур

## ПРЕИМУЩЕСТВА

- реакция на изменение потребительского спроса
- контролируемость функционирования организации

## НЕДОСТАТКИ

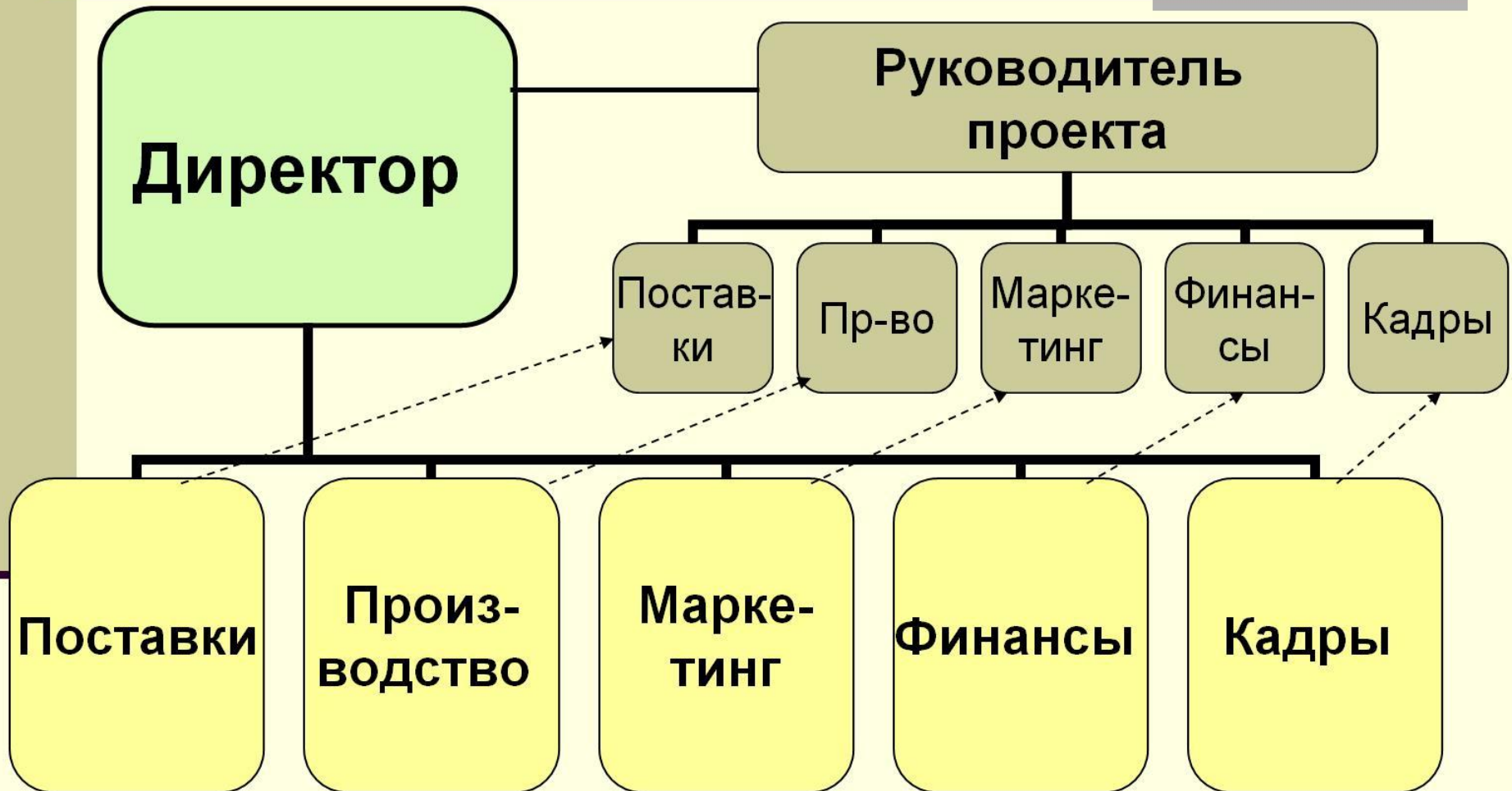
- дублирование работы
- неоптимальные размеры подразделений,
- низкая загрузка мощностей
- неоптимальное использование ресурсов

# АДАПТИВНЫЕ (ОРГАНИЧЕСКИЕ) СТРУКТУРЫ

---

- **Проектная** - временная структура, объединяющая специалистов различных профилей для решения конкретной задачи.
- Пример:
  - временный трудовой коллектив для подготовки доклада;
  - бригада врачей, выполняющая операцию;
  - комиссия по приему вступительных экзаменов в университет,
  - коллектив проектировщиков и т.д.

# Проектная организационная структура



# Матричная структура

---

- **Множественность подчинения:** двойное подчинение исполнителей линейному (или руководителю проекта) и функциональному руководителю
- Например, технологи, экономисты, механики цехов имеют двойное подчинение: линейное - начальникам соответствующих цехов и функциональное - главному технологу, главному экономисту, главному механику

# Генеральный директор

Начальник отдела научных исследований

Начальник финансового отдела

Начальник отдела маркетинга

Руководитель проекта №1

Руководитель проекта №2

Руководитель проекта №3

Специалисты

Специалисты

Специалисты

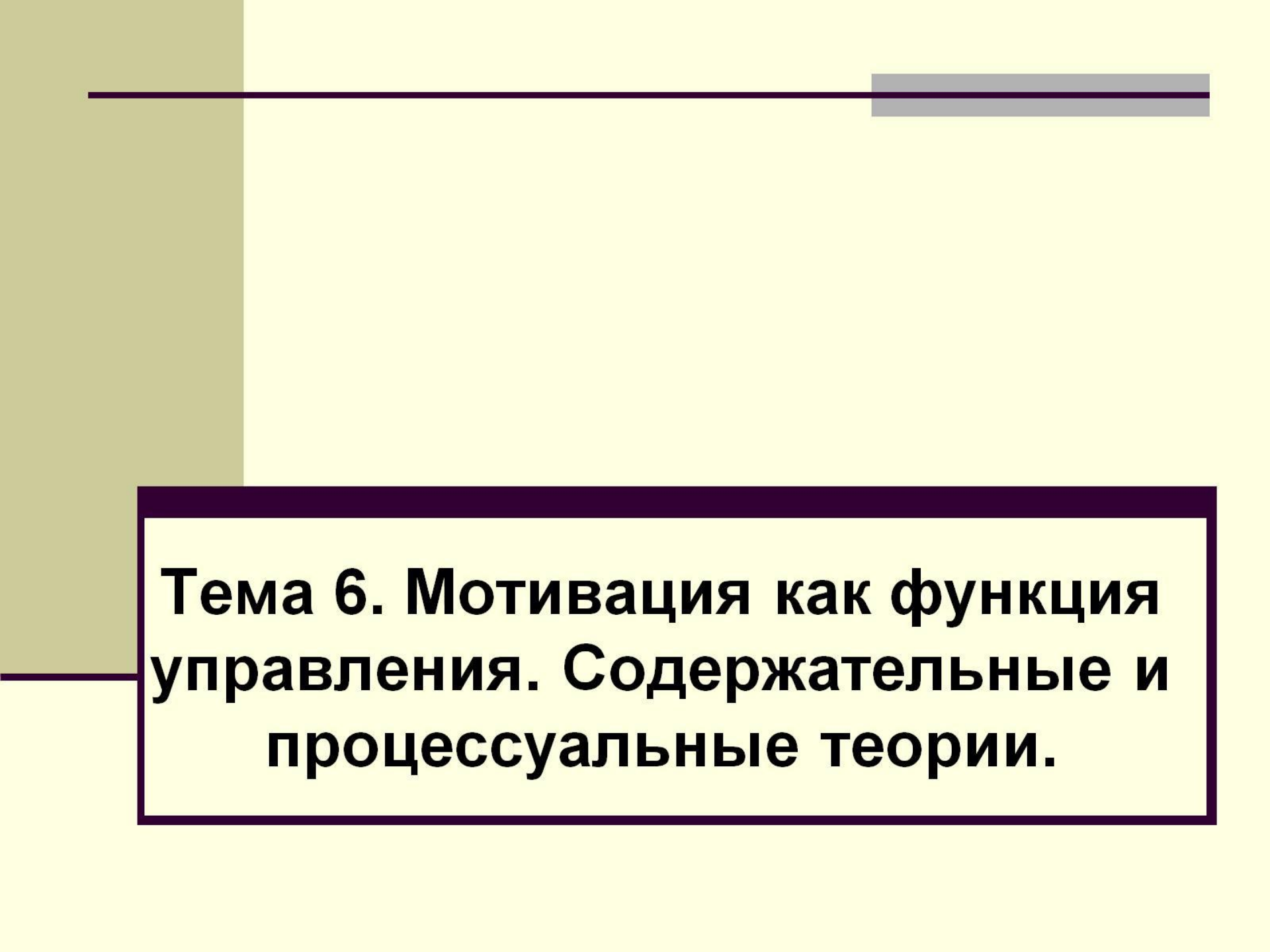
# Характеристики адаптивных (органических) структур

## ПРЕИМУЩЕСТВА

- Целевая ориентация системы управления
- Высокая степень адаптации

## НЕДОСТАТКИ

- Сложность разделения власти и подчиненности
- Конкуренция за ресурсы
- Организационная сложность управления



## **Тема 6. Мотивация как функция управления. Содержательные и процессуальные теории.**

- **Мотивация** - это процесс побуждения себя и других людей к деятельности под воздействием внутренних и внешних движущих сил для достижения целей организации.
- **Стимулирование** – только внешнее воздействие

**НУЖДА** –  
острая  
необходимость в  
чем-либо

**ПОТРЕБНОСТЬ** –  
осознанное  
психологическое или  
физиологическое  
ощущение нехватки  
либо

**МОТИВ** –  
побудительная причина,  
повод к какому-либо  
действию

# Мотивационный процесс

1. Возникновение  
потребности

2. Поиск путей  
устранения

6. Устранение  
потребности

3. Определение целей  
деятельности

5. Получение  
вознаграждения

4. Деятельность  
по достижению  
целей

# ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

## СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ:

основываются на  
выявлении  
внутренних  
побуждений  
(потребностей),  
которые заставляют  
людей действовать  
так, а не иначе

## ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ :

основываются на  
том, как ведут себя  
люди с учетом их  
восприятия и  
познания

# *Содержательные теории мотивации*

---

- Иерархия потребностей А.Маслоу
- Теория К. Альдерфера ERG
- Теория Д.МакКлелланда
- Двухфакторная теория Ф.Герцберга

# Пирамида потребностей А. Маслоу

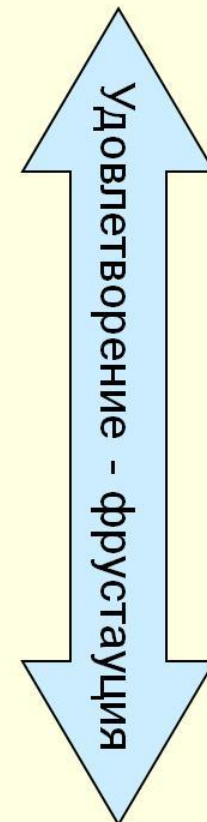


| Ступени пирамиды                                        | Способы удовлетворения потребностей на производстве                                              |
|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5. Потребность в самореализации                         | Участие в значимых проектах, раскрытие творческих способностей, возможность обучаться            |
| 4. Потребность в признании и уважении                   | Участие в долгосрочных проектах, признание, желание работать в престижных организациях           |
| 3. Потребность в принадлежности (причастности, дружбе)  | Наличие друзей, приятных сослуживцев, уважаемых руководителей, порядочных клиентов               |
| 2. Потребности в безопасности                           | Безопасность на рабочем месте, льготы, медицинское обслуживание, пенсионное обеспечение          |
| 1. Физиологические потребности (материальное положение) | Заработная плата, удобство рабочего места, физический комфорт, качество питьевой воды, кафетерий |

# Теория Клейтона Альдерфера **ERG**

## Потребности

- **существования (existence)** физиологические потребности и потребности безопасности
- **связи (relatedness)** причастности и принадлежности
- **роста (growth)** самовыражения



# Теория Д.МакКлелланда

---

## потребности

- **достижения (успеха)**, (личная ответственность за поиск решения в конкретной ситуации и ожидание определенных поощрений)
- **соучастия (причастности)** (предпочтение работы, связанной с возможностями широкого общения)
- **властования (власти)** (желания воздействовать на людей)

приобретены человеком под влиянием обучения, производственного опыта, жизненных обстоятельств,

не исключают друг друга, нет иерархии, но есть взаимовлияние

# Двухфакторная теория Ф.Герцберга

---

- **гигиенические факторы**  
– связаны с окружающей средой (1-3 в т. А.Маслоу, не приносящие удовлетворения),
- **факторы мотивации** –  
связаны с сущностью самой работы (4-5)

**Область  
удовлетво-  
ренности**

**+** удовлетво-  
ренность

**-** отсутствие  
удовлетво-  
ренности

**Мотиваторы:**

- ✓ Достижения
- ✓ Признание
- ✓ Ответственность
- ✓ Труд сам по себе
- ✓ Личностный рост

**Область  
неудовлет-  
воренности**

**+** отсутствие  
неудовлетво-  
ренности

**-** удовлетво-  
ренность

**Гигиенические факторы**

- ✓ Условия труда
- ✓ Оплата труда
- ✓ Безопасность труда
- ✓ Политика компании
- ✓ Руководство
- ✓ Межличностные отношения

# Процессуальные теории

---

- Теория ожидания  
Виктора Врума
- Теория справедливости  
Дж. Стейси Адамса
- Теория Лаймана Портера –  
Эдварда Лоулера

# Сущность процессуальных теорий

---

- анализируется **влияние** на удовлетворенность работника различных факторов, и в первую очередь - результатов деятельности. При этом исследуется сам **процесс влияния** с выделением его *этапов*

# Теория ожидания В.Врума

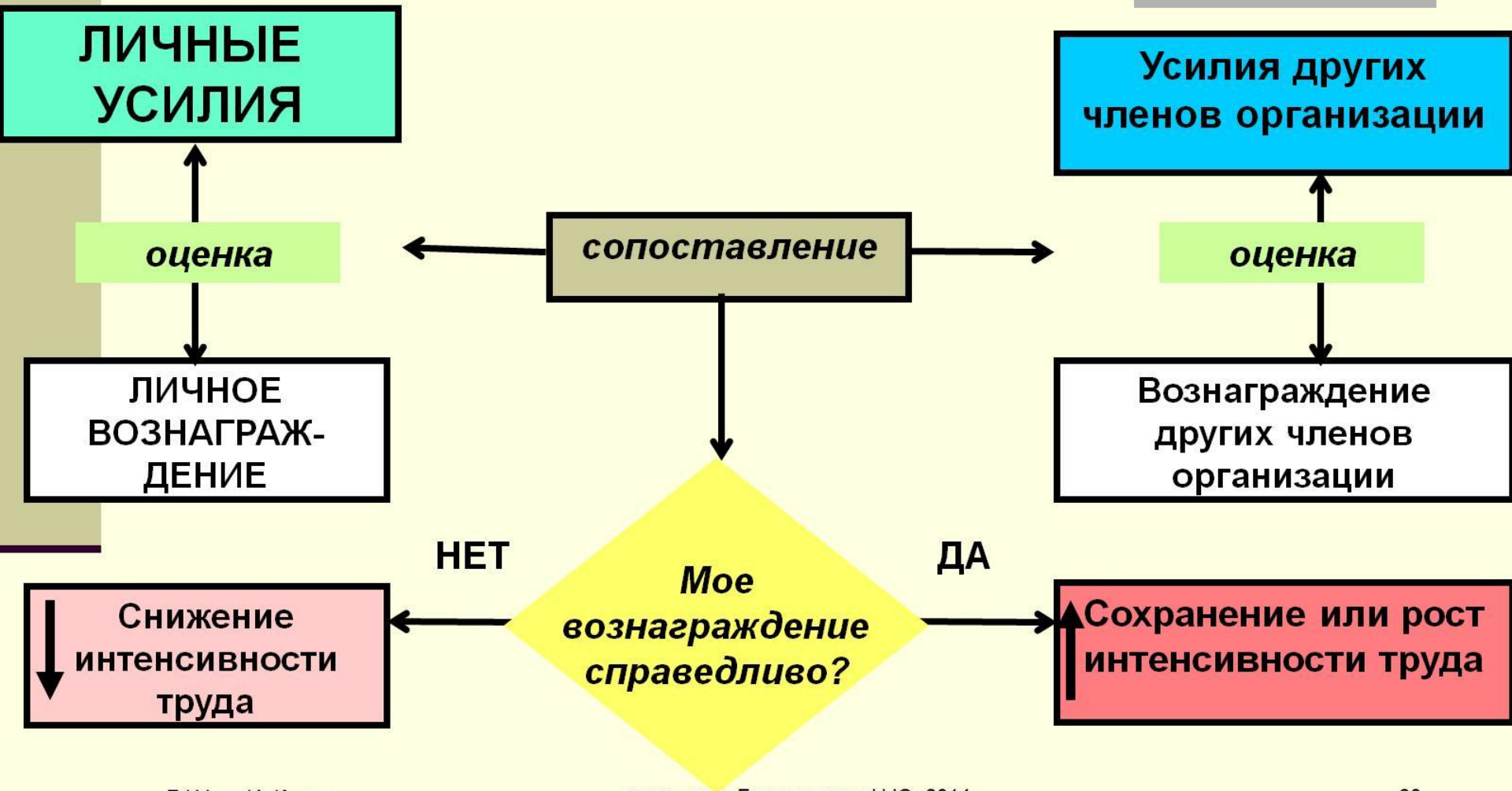
---

- - **усилия работника и ожидаемые результаты.** Внешние факторы: условия труда, качество материалов и оборудования. Внутренние факторы: квалификация исполнителя, настроение, состояние здоровья и т.д.;
- - **достигнутые результаты и ожидаемое вознаграждение;**
- - **полученное вознаграждение - ожидаемая его ценность (валентность), степень удовлетворения активной потребности.**

# **Мотивация = З-Р х Р-В х Ва**

- **Где: З-Р «затраты – результат»**
  - **Р-В «результат – вознаграждения»**
  - **Ва «валентность» или ценность вознаграждения**

# Модель теории справедливости С. Адамса («General Electric»)

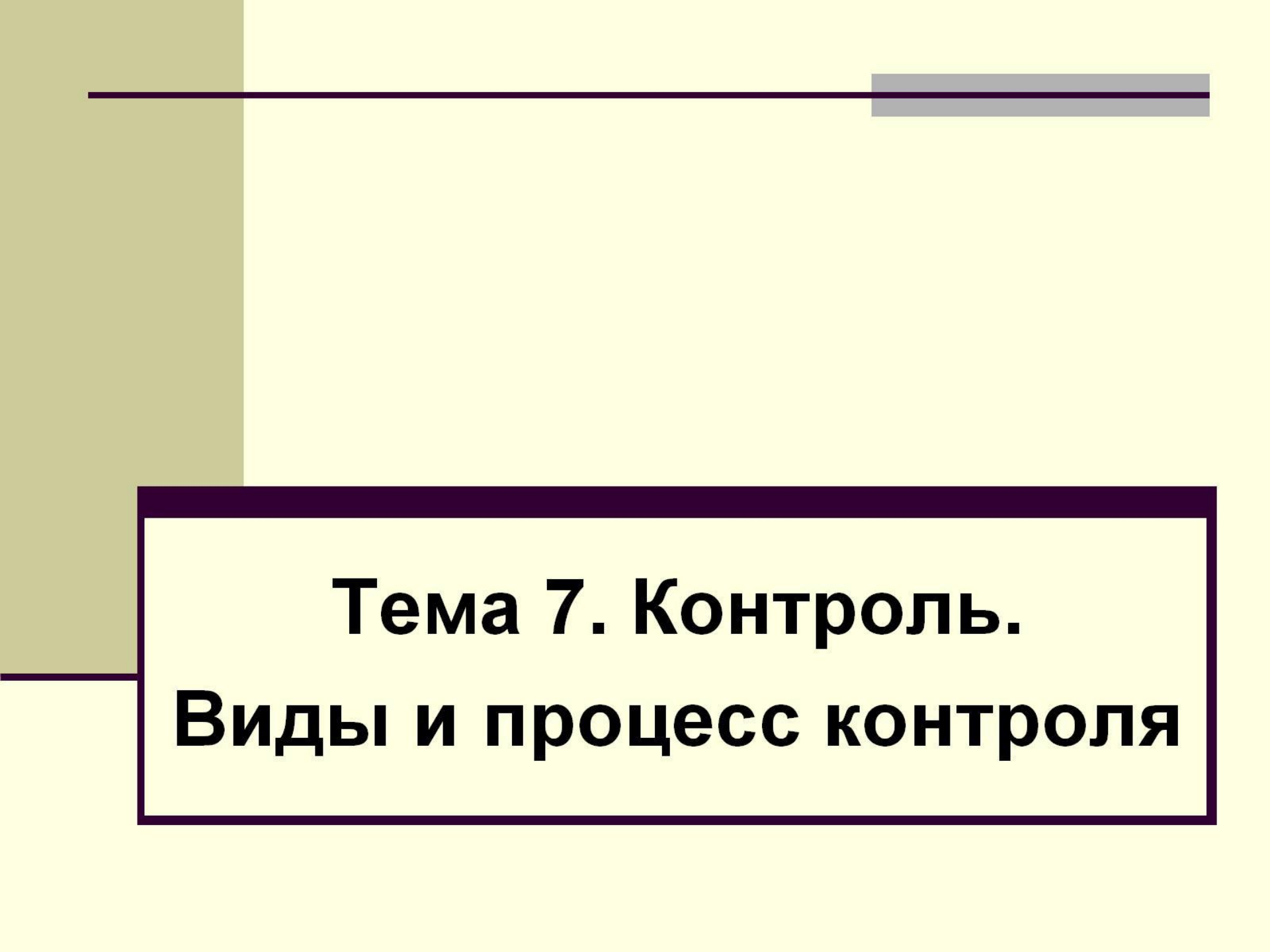


# Методы мотивации



# Методы и инструменты системы мотивации

| Экономические                                                                                                                         | Социально – психологические                                                                                                                     | Организационно – распорядительные (административные)                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Положительная мотивация (материальное стимулирование) – поощрение, через заработную плату, премии, бонусы, соц.пакет и другие.</p> | <p>Социально – психологический климат, стиль управления, Неформальные мероприятия, благодарности, конкурсы</p> <p>Профессиональное обучение</p> | <p>Продвижение по службе</p> <p>Косвенное воздействие, через режим работы, объем полномочий, степень структурирования задач и другие</p> |
| <p>Отрицательная мотивация (материальные санкции) – штрафы, вычеты и др.</p>                                                          | <p>Порицания, общественное информирование о проступках</p>                                                                                      | <p>Регламентирование, инструктирование</p> <p>Дисциплинарные меры</p> <p>Прямые административные указания</p>                            |



# **Тема 7. Контроль.**

## **Виды и процесс контроля**

**Контроль** – это процесс измерения, оценки фактической траектории развития организации **и сопоставления** ее с плановой траекторией, позволяющей достичь цели.

# ВИДЫ КОНТРОЛЯ

```
graph TD; A[ВИДЫ КОНТРОЛЯ] --- B[По принадлежности к предприятию:
•внутренний
•внешний]; A --- C[По регулярности:
•регулярный
•нерегулярный
•специальные проверки]; A --- D[По времени:
см. след. слайд]; A --- E[По объекту:
•за объектом
•за решениями
•за результатами]; A --- F[По основанию обязанности:
•добровольный контроль
•контроль согласно уставу
•контроль согласно закону];
```

**По принадлежности к предприятию:**

- внутренний
- внешний

**По регулярности:**

- регулярный
- нерегулярный
- специальные проверки

**По времени:**  
см. след.  
слайд

**По объекту:**

- за объектом
- за решениями
- за результатами

**По основанию обязанности:**

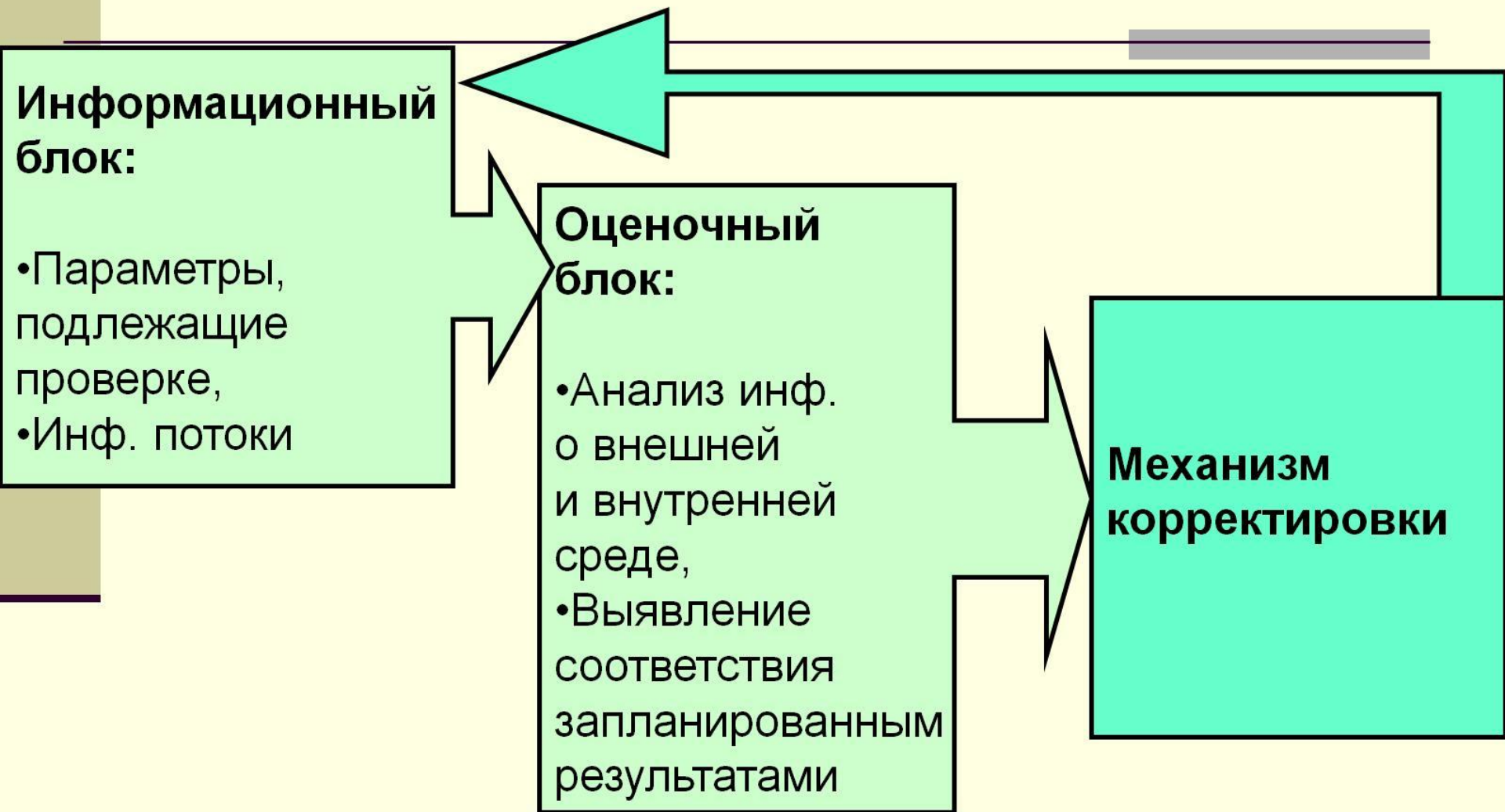
- добровольный контроль
- контроль согласно уставу
- контроль согласно закону

# Виды контроля (по времени):

---

- **Предварительный** – осуществляется на этапе планирования (наличие ресурсов, ограничения)
- **Текущий** – осуществляется в процессе деятельности
- **Заключительный** – осуществляется по результатам деятельности.

# Система текущего контроля



# Этапы заключительного контроля

**Этап.1. Установление  
нормативных показателей**

**Этап 2. Сопоставление фактических  
показателей с нормативными**

**Этап 3. Действия  
по итогам сопоставления**

**3.1 Изменение  
нормативов**

**3.2. Изменение действий  
по достижению**

**3.3. НИЧЕГО  
НЕ ДЕЛАТЬ**