

Содержание

ПОЛЕЗНАЯ ЛИТЕРАТУРА	2
I. МЕНЕДЖМЕНТ: ПОНЯТИЕ И ЭВОЛЮЦИЯ	2
1. Определение понятия менеджмента	3
2. Развитие теории и практики менеджмента	5
3. Характеристика и классификация научных подходов к менеджменту	6
II. МЕНЕДЖМЕНТ КАК СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ	9
1. Методологические основы менеджмента	9
2. Характеристика научных подходов к менеджменту	11
3. Развитие понятия «предприятие»	14
4. Определение системы управления	14
III. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ	15
1. Организация как система управления	15
2. Менеджмент и внутренняя среда	16
3. Менеджмент и внешняя среда	18
IV. МЕНЕДЖМЕНТ И МЕНЕДЖЕРЫ	20
1. Механизм управления организацией	20
2. Предприниматель и менеджер	21
3. Управленческие роли	24
4. Организация работы менеджеров (управления)	24
V. ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ	26
1. Определение и классификация целей	27
<i>Процесс установление целей в организации</i>	29
2. Стратегическое и тактическое планирование (сравнительный анализ)	30
3. Механизм стратегического планирования и управления	33
VI. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ	38
1. Определение, принципы и аспекты организации как функции	39
2. Компоненты организации	40
3. Делегирование полномочий	43
VII. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СТРУКТУРА	46
1. Понятие структуры, требования и факторы, её определяющие	46
2. Эволюция организационных структур управления	47
VIII. ПОСТРОЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ	52
1. Характеристика по взаимодействию цели-средства	52
2. Организации социитального уровня	52
3. Классификация по организационному уровню	53
4. Взаимоотношения человек - организация	55
IX. КОНТРОЛЬ КАК ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ	56
1. Понятие и виды контроля	57
2. Эффект контроля	58
X. РУКОВОДСТВО: ВЛАСТЬ И ВЛИЯНИЕ	59
1. Понятие власти и влияния	59

Полезная литература

- 1) Коротков Э. М. «Концепция менеджмента» Москва, 1996.
- 2) Мескон «Основы менеджмента» 1992-1997.
- 3) Виханский О. С., Наумов А. И. «Менеджмент», 1994-1997.
- 4) Герчикова И. Н. «Менеджмент» Москва, 1994-1997.
- 5) *Словарь-справочник менеджера*. Под редакцией Лапусты М. Г. Москва, 1996.
- 6) Уткин Э. А. «Управление фирмой» Москва, 1997.

Журналы:

- 1) «Проблемы теории и практики управления».
- 2) «Менеджмент в России и за рубежом».
- 3) «Менеджмент», издательство МГУ.
- 4) «ЭКО».

I. Менеджмент: понятие и эволюция

-
1. *Определение понятия менеджмента (управление и менеджмент: общее и отличное).*
 2. *Развитие теории и практики менеджмента.*
 3. *Характеристика и классификация научных подходов к менеджменту.*
-

1. Определение понятия менеджмента

За рубежом менеджмент и управление в принципе одно и то же, хотя есть отличия.

- **Управление** – это целенаправленное информационное воздействие одной системы на другую, с целью ее изменения или изменения ее поведения в определенном необходимом направлении.
- **Управление** – более широкое понятие, которое относится как к живой, так и к неживой природе, может клонироваться по различным видам деятельности человека или сферам деятельности, к различным органам управления.

Менеджмент – от латинского «manus» - рука. Раньше означало искусство управления лошадьми.

- **Менеджмент** – это теория и практика управления фирмой и ее персоналом в условиях рынка.

Виханский: Менеджмент предполагает собой многоплановое явление, охватывающее процессы, происходящие в фирме, связанные с ее внутренней и внешней средой.

Герчикова: *Управление* – это вид профессиональной деятельности в условиях рынка, направленный на достижение намеченных целей, путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, методов и функций экономического механизма.

Оксфордский толковый словарь: *Менеджмент:*

- способ, манера обращения с людьми;
- власть и искусство управления;
- умелость администрации;
- орган управления;
- административная единица.

Словарь-справочник менеджера: *Менеджмент* - совокупность методов, правил и т. д. Управления на уровне фирмы в условиях рынка.

- **Менеджмент** – определяется как тип управления, который можно определить как функцию или вид деятельности, как процесс (интеграционный), как орган или аппарат управления, как категория людей, как наука и искусство.

1. Менеджмент как интеграционный процесс: с его помощью профессионально подготовленные люди формируют организации и управляют ими, путем построения целей и разработки способов и средств их достижения.

2. Процесс предполагающий разработку функций:

- *предвидение или целеполагание* (прогнозирование, программирование, планирование),
- *организации* (руководство и другое),
- *мотивации,*
- *контроля.*

Существуют всеобщие функции менеджмента: координирование (координация), либо руководство.

3. Умение добиваться поставленных целей, играя большую роль в менеджменте через процессы влияния и власти. **Менеджмент** – это еще и искусство. Искусство и наука управления неразделимы.

4. Люди: «Кадры решают все»

- *низовой менеджмент,*
- *средний менеджмент,*
- *высший менеджмент* (подразделения, органы управления).
- **Менеджмент** – это управление в условиях рыночной экономики.

В условиях рыночной экономики менеджмент означает:

- *ориентация на спрос и потребности рынка*, на спрос и потребности конкретных потребителей, организацию производства тех товаров, которые пользуются спросом и приносят прибыль, а так же создание новых рынков, новых потребностей для эффективной деятельности;
- *это постоянное стремление к повышению эффективности производства* (это миссия, а не цель);
- *хозяйственная самостоятельность*, обеспечивающая свободу принятия решений на всех уровнях, для тех, кто несёт ответственность за конечные результаты деятельности фирмы;
- *постоянная корректировка целей и программ*;
- *выявление конечного результата деятельности фирмы или хозяйственно самостоятельных подразделений на рынке в процессе обмена*;
- *необходимость использования современной информационной базы* для принятия обоснованных и оптимальных решений.

Декарт: *«Определяйте значение слов: тем вы избавите мир от половины его заблуждений».*

2. Развитие теории и практики менеджмента

Считается, что управление зародилось в древнем Шумере, где возник слой жрецов-бизнесменов. Время древних шумеров называется первой управленческой революцией.

Древний Египет: вопрос о целенаправленной организации человеческого труда, о децентрализации управления.

Вторая революция: 1670 год до нашей эры, деятельность царя Хамурапи, который силен не только своим сводом законов. Он оставил письменные документы о *контроле и управлении*. Жёсткая необходимость не перекладывания ответственности на низовые звенья.

Третья революция: связывают со временем Навуходонеора II (600-е годы до нашей эры). Произошло *соединение государственных методов правления с контролем в области производства и строительства*.

Четвёртая революция: датируется 17-18 векам нашей эры и связана с появлением *новых индустриальных методов* в земледелии, промышленности, строительстве, говорящих об индустриальном прогрессе, зарождении капитализма.

Пятая управленческая революция: конец XIX – начало XX века. Говорит о менеджменте как науке, которая имеет свой предмет и свои объективные законы. Таким образом, *развитие менеджмента – это эволюционный процесс.*

- **Фредерик Уинслоу Тейлор** (1856-1915) - *основатель научной школы.* 1911 год – книга «Принципы научного управления».

Четыре принципа управления:

1. *Научный подход к вычислению каждого элемента работы.*
2. *Научный подход к набору персонала.*
3. *Кооперация с работниками.*
4. *Разделение ответственности за результаты труда.*

- **Анри Фойоль** (1841-1925). 1916 год - поставил вопрос о *дисциплине управления и необходимости преподавания* этой науки в учебных заведениях.

Выделим основные виды деятельности:

1. *Техническая.*
2. *Коммерческая.*
3. *Финансовая.*
4. *Защитная.*
5. *Бухгалтерская.*
6. *Административная.*

Анри Фойоль считается классическим основателем школы научного управления. Он подходил не к чисто вертикальному разрезу в управлении, а говорил о **функциях управления:**

- *планирование,*
- *организация,*
- *координация,*
- *контроль.*

В 20-е годы появляется очень много школ и направлений **в России.**

- **Гастев, Розмирович, Витке** и другие говорят о *концепции «узкого места».* **Богданов и Ерманский** говорят о *централизованном управлении.*

Принципы:

- *Демократический централизм.*
- *Единоначалие и коллегиальность.*

- *Научность.*
- *Ответственность.*
- *Территориальный подход.*
- **Мэри Фоллетт и Элтон Мэйо** – «школа человеческих отношений». Если не относиться к человеку достойно, то эффективность производства будет страдать.
- **Викер** – основатель кибернетики, без неё управление существовать не может.

3. Характеристика и классификация научных подходов к менеджменту

Выделяют 8 основных школ:

- *Научная классическая школа:* 1895 – конец 1920.
- *Школа человеческих отношений:* начало 20-х – конец 50-х.
- *Поведенческая школа:* 1950 – 1990.
- *Школа количественных методов:* середина 50-х – середина 70-х.
- *Школа системного подхода (эффект синергии):* середина 50-х – 90-е.
- *Школа ситуационного подхода:* конец 60-х – середина 70-х и до нашего времени.

В 90-х годах происходит развитие новых подходов к менеджменту.

- *Отказ от управленческого рационализма:* на первое место выдвинулись проблемы гибкости и адаптивности систем. Внешняя среда диктует и организует рост предприятия. Можно ограничить затраты, но нельзя ограничить развитие.
- *Использование в управлении теории систем:* рассматривает связи, структуру, взаимодействие, идентификацию, окружение, концептуализм.
- *Ситуационный подход к управлению:* центральный момент – ситуация, конкретный набор обстоятельств, которые влияют на работу менеджера.
- *Признание социальной ответственности менеджмента* перед обществом в целом и перед отдельными людьми, которые работают в организации: рассматривается организационная культура, участие рабочих в прибылях, стиль руководства, лидерство.
- *Стратегический подход.*
- *Экологичность менеджмента:* всё экологически вредное производство переноситься в слаборазвитые страны.

В настоящее время происходит **6-я «тихая» революция**, так как она не приводит к ломке предыдущих направлений.

Отличительные черты менеджмента 90-х годов:

- 1) Лояльность к работающим.
- 2) Ответственность как обязательное условие успешного менеджмента.
- 3) Коммуникации и информация.
- 4) Атмосфера в организации, способствующая раскрытию способностей.
- 5) Обязательное установление долевого участия.
- 6) Своеобразная реакция на изменение в окружающей среде (дальнейшее развитие стратегичности).
- 7) Методы работы с персоналом, обеспечивающие удовлетворение работой.
- 8) Непосредственное участие в работе групп на всех этапах выполнения работы.
- 9) Этика бизнеса.
- 10) Умение слушать и выслушивать чужое мнение.
- 11) Честность и доверие к людям.
- 12) Опора на фундаментальные основы менеджмента:
 - качество,
 - затраты,
 - сервис,
 - инновации,
 - контроль ресурсов,
 - персонал.
- 13) Качество личной работы, её постоянное совершенствование.
- 14) Введение работы организации и самой организации, в зависимости от стратегических задач.

Практика 20 века:

Этапы развития	Предпосылки исторического развития	Задачи бизнесменов	Задачи менеджеров	Отношения с государством (окружающей средой)
1. Эпоха массового производства (до конца 20-х)	Н о в ы е технологические процессы.	П о г л о т и т ь (п о д а в и т ь) соперника. Успех определяется низкой ценой.	Создание, апробация и внедрение новых технологий, совершенствование организации производства для достижения наиболее н и з к о й себестоимости.	П р а к т и ч е с к и отсутствует вмешательство государства, нет протекционизма, отсутствует политический и с о ц и а л ь н ы й контроль.
2. Эпоха массового сбыта (до конца 50-х)	Насыщение рынка платежеспособного спроса, изменение структуры спроса, необходимость межотраслевого объединения, неравномерное развитие стран.	Ориентация на рынок, на сбыт, даже в ущерб эффективности производства.	Баланс между высшим и низшим менеджментом, которые привыкли работать на массовое производство. З а р о ж д а ю т с я маркетинговые методы	Нарастает социальная напряженность, н а ч и н а е т устанавливаться государственный к о н т р о л ь . Значительное влияние государства в период войны (Россия).
3. Постиндустриальный этап (с сер.50-х до	Н е х в а т к а природных ресурсов, разработка новых	Интернационализация производства, создание «империй», у ч е т	Продолжать эпоху массового сбыта (задачи все тяжелее), п о д г о т о в к а	У с и л е н и е социально-политического контроля, борьба за снижение

кон.80-х)	технологий, которые требуют больших денег. Пересмотр отношения к ЭР как главному двигателю прогресса.	международного размаха конкуренции, внимание к низкоприбыльным рынкам.	высококласных маркетологов, обеспечение технологических прорывов, установление – социальной гармонии коллектива.	инфляции, социальную справедливость, экологию, государственное регулирование как наука.
-----------	---	--	--	---

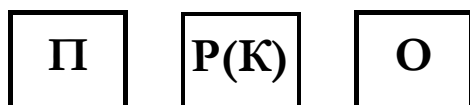
II. Менеджмент как система управления

1. *Методологические основы менеджмента.*
2. *Характеристика научных подходов к менеджменту.*
3. *Развитие понятия «предприятие».*
4. *Определение системы управления.*

1. Методологические основы менеджмента

Менеджмент как система управления должен состоять из ряда взаимосвязанных блоков:

1. ***Механизм менеджмента или управления*** («менеджмент» и «управление» будет пониматься как одно и то же (как синонимы). ***Менеджмент*** – это управление социально-экономическими процессами на уровне фирмы в условиях рыночных отношений (или кинематика управления).
2. ***Структура управления*** (как система управления, статика менеджмента).



3. ***Процесс управления*** (и л и динамика управления).
4. ***Подсистема (или блок) совершенствования управления, его развитие.***

(1) Механизм (кинематика) управления:

- *законы управления* (пересекаются с экономическими законами, с юридическими законами, с кибернетическими законами);
- из них вытекают *принципы*;
- *цели*;
- *задачи* (вытекают из целей);
- *подходы к управлению*;
- *методы управления* (способы достижения целей).

(2) Структура (статика) управления:

- *звенья, ячейки аппарата управления*;
- *общие и конкретные структуры управления* (кадры, технические средства управления).

(3) Процесс управления:

- *Функции управления:*

- 1) предвидения (целеполагание):

- *прогнозирование,*
- *планирование,*
- *программирование.*

- 2) организация того, что спланировали

- 3) блок контроля:

- *учёт,*
- *анализ,*
- *контроль.*

- 4) мотивация

- 5) руководство (координирование) – всеобщая функция.

Можно начать с любой функции:

- В динамику обязательно входит *процесс принятия решений.*
- *Технология управления* – процесс получения, хранения, преобразования и передачи управленческой информации.
- *Организация управленческого труда* – это общие приёмы, процедуры, которые разрабатываются для улучшения работы аппарата управления.

(4) Совершенствования управления:

- *общий механизм совершенствования;*
- *экономика управления;*
- *эффективность управления.*

Общий механизм: совершенствование аппарата управления, органов управления, собственно управленцев, связей между ними, то есть подсистемы управления.

Экономика управления:

- затраты, связанные с организацией управленческого труда;
- источники покрытия этих издержек;
- качество управления;
- производительность труда;
- интенсивность труда.

Эффективность в узком смысле слова:

- *Результат* – это управленческое решение.
- *Объект менеджмента* – это система управления, причем с участием человека и с учётом состояния окружающей среды.

- **Предмет менеджмента** – это отношения (технические, организационные, экономические и т. д.) управления по преобразованию получаемых ресурсов в предлагаемые обществом (востребованные) продукты (услуги).

Методы управления:

- кибернетические,
- организационные,
- технические,
- математические,
- экономические,
- социальные,
- и т. д.

Подходы к управлению:

- практические,
- научные.

2. Характеристика научных подходов к менеджменту

Виханский, Наумов выделили 3 группы подходов:

- *традиционный,*
- *системный,*
- *ситуационный.*

Мескон выделили 4 группы подходов:

- *строиться на научных школах управления,*
- *процессный,*
- *системный,*
- *ситуационный.*

1. Системный подход: система рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов, имеющих цель (выход), вход, связь с внешней средой и обратную связь (№ 8, 11, 12, 13, 17, 32).

2. Комплексный подход: при его применении должно учитываться все характеристики отношений, все аспекты и взаимосвязи между ними (№ 9, 10, 32).

3. Интеграционный подход: нацелен на исследование и усиление взаимосвязей между (№9):

- 1) *отдельными подсистемами или элементами систем;*
- 2) *стадиями жизненного цикла объекта управления;*
- 3) *субъектами управления по горизонтали;*
- 4) *уровнями управления по вертикали.*

4. Маркетинговый подход: представляет собой ориентацию управленческих подсистем на потребителя при решении любых задач (№ 11, 15). Приоритеты:

- повышение качества объекта;
- экономия ресурсов у потребителей за счет повышения качества;
- экономия ресурсов (издержек) у производителя за счёт новых технологий, масштабов производства, НТП, и т. д.

5. Функциональный подход: здесь потребитель рассматривается как совокупность функций, которые нужно удовлетворить. Устанавливаются функции, затем создаются несколько альтернативных объектов для их выполнения, далее выбирается тот из них, который требует минимума затрат за жизненный цикл на единицу его полезного эффекта. Функционально-структурный анализ (№ 20, 33).

6. Динамический подход: объект рассматривается в динамическом развитии, то есть в причинно-следственных связях и соподчинённости. Проводится ретроспективный анализ за 5-10 лет, и перспективный подход (№ 5, 32). Сейчас область применения динамического подхода всё более сужается.

7. Воспроизводственный подход: ориентируется на постоянное возобновление производства товара для удовлетворения потребностей конкретного рынка с меньшими по сравнению с аналогичными совокупными затратами на единицу полезности или полезности эффекта (№ 32,33, Мескон).

Элементы воспроизводственного подхода:

- 1) *Применение опережающей базы сравнения при планировании обновления объекта.*
- 2) *Трактовка закона экономии времени как экономии суммы прошлого и будущего живого труда за жизненный цикл объекта на единицу положительного эффекта.*
- 3) *Рассматривание во взаимосвязи воспроизводственного цикла, выпуска продукции, проектировка продукции, перспективной будущей продукции или моделей объекта.*
- 4) *Пропорциональное по качеству и количеству воспроизводство элементов внешней среды (может быть и макросреда, и региональная инфраструктура).*
- 5) *Интегрирование для фирм науки и производства в рамках комплексного объединения.*

8. Процессный подход: рассматриваются функции управления как взаимосвязь и процесс управления, рассматривается как некая общая сумма всех функций управления, то есть некая серия непрерывных, взаимосвязанных действий (№ 17).

9. Нормативный подход: сущность состоит в установлении нормативов управления по всем элементам системы. Нормативы должны устанавливаться по всем важным элементам:

1) Целевая подсистема:

- *показатели качества и ресурсоёмкости товара;*

- *параметры рынка (его ёмкость);*
- *показатели организации и научно-технического управления производства;*
- *социальное развитие коллектива;*
- *охраны окружающей среды.*

2) Функциональная подсистема:

- *нормативы качества планов;*
- *нормативы организации системного менеджмента;*
- *качество учёта и контроля;*
- *стимулирование труда.*

3) Обеспечивающая подсистема:

- *нормативы обеспеченности работников и подразделений всем необходимым для нормальной работы;*
- *нормативы эффективности использования ресурсов в целом по фирме.*

Эти нормативы должны отвечать целям компланарности, нормативности, обоснованности и перспективности, как по масштабу, так и по времени.

Нормативами функционирования элементов внешней среды фирма не управляет, но она должна учитывать эти нормативы, иметь банк данных, соблюдать, в первую очередь, правовые и экологические нормативы, посвящать часть времени составлению и развитию этих нормативов. Чем больше обеспеченных нормативов, тем больше организована система, следовательно, меньше её энтропия (№ 31, 32).

10. Количественный метод (математический): переход от качественных оценок к количественным, при помощи математических методов, статистических, различных инженерных расчётов, экспертных оценок, различных систем баллов и т. д., так как количественными характеристиками управлять легче (№ 17).

11. Административный (бюрократический): регламентация функций, прав, обязанностей, нормативов качества, затрат, продолжительности элементов системы менеджмента в так называемых нормативных актах: это приказы, распоряжения, указания, стандарты, инструкции, положения, и т. д.

12. Поведенческий подход: заключается в оказании помощи работнику в осознании своих возможностей, творческих способностей на основе применения концепции поведенческих наук. Основная цель – повышение эффективности работы фирмы за счет улучшения использования человеческих ресурсов, человеческого фактора (№ 17, Виханский).

13. Ситуационный подход.

14. Эмпирический подход: это чисто прагматический подход. Не все выделяют его как подход (Друкер).

3. Развитие понятия «предприятие»

1. Предприятие как машина (механистический подход):

- предприятие принадлежало владельцу;
- он обладал неограниченной властью;
- средство для достижения целей владельца;
- низкая квалификация рабочих;
- низкий уровень образования.

Но появляется менеджмент, повышается квалификация, жизненный уровень, и постепенно эта концепция сменяется следующей.

2. Предприятие как организм:

- цели – выживание и рост;
- прибыль рассматривается как средство для достижения целей фирмы, а не ее работников;
- предприятие отвечает за достижение внешних целей перед государством и потребителями, но не перед собственными работниками.

3. Предприятие как организация:

- цель – развитие;
- организация ответственна перед собственными работниками, акционерами.

4. Определение системы управления

Системы бывают открытые и закрытые.

- **Открытые** – это живые системы, которые общаются с внешней средой через физические, энергетические и информационные потоки.

Предприятие тоже может называться открытой системой, т.к. оно общается с внешней средой через различные потоки.

Система управления состоит из управляющей и управляемой подсистем. Основные связи – информационные.

Условия:

- 1) Наличие причинно-следственных связей, наличие обратной связи.

- 2) Динамичность системы (должна иметь потенциальную возможность претерпевать изменения).
- 3) Должен быть параметр системы, воздействуя на который, мы можем влиять на саму систему.
- 4) Должен быть параметр, который не только дает воздействие, но и усиливает его.
- 5) Возможность передачи информации.
- 6) Целостность системы (синергетический эффект).

III. Система управления организацией

1. Организация как система управления.

2. Менеджмент и внутренняя среда.

3. Менеджмент и внешняя среда.

1. Организация как система управления

Организация (по Мескону):

- не менее двух человек;
- наличие, по крайней мере, одной цели;
- наличие членов группы, которые намеренно работают вместе для поиска определенных целей.

1. В общих чертах цели любой организации сводятся к использованию ресурсов:

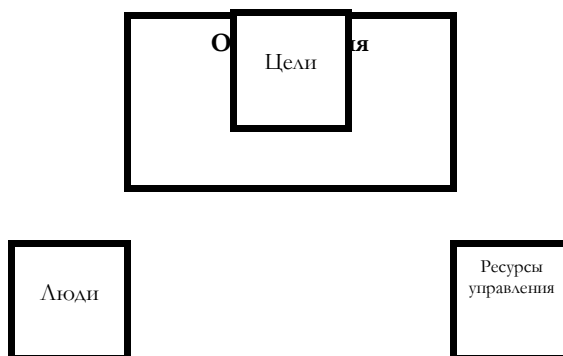
- природные ресурсы;
- капитал;
- материалы и полуфабрикаты;
- технологии;
- люди.

2. Организация всегда зависит от внешней среды.

3. Горизонтальное разделение труда (различные специализированные подразделения).

4. Вертикальное разделение труда.

5. Необходимость управления.

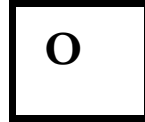


Виханский, Наумов:

*вход
(ресурсы)*

*выход
(продукты и услуги)*

- **Организация** - как преобразование ресурсов в необходимые обществу продукты и услуги.



- **Организация** — сознательное объединение действий людей, преследующих достижение определенных целей.

- **Организация** — обмен личной независимости на достижение целей (организация позволяет другим направлять ваши действия).

- **Организация** — взаимодействие ее членов по поводу преобразования получаемых ресурсов в необходимые продукты и услуги (горизонтальная составляющая, вертикальная составляющая — звенья управления).

- **Организация** — это внешняя среда, внутренняя среда и процессы, происходящие в них.

2. Менеджмент и внутренняя среда

Внутренняя среда:

1. Люди.
2. Структура.
3. Организационные процессы.
4. Техника и технология.
5. Организационная культура.
6. Функциональные сферы или процессы.

Организационные процессы:

- 1) коммуникации,
- 2) принятие решений,
- 3) лидерство,
- 4) власть и влияние,
- 5) разрешение конфликтов и т.д.

Принятие решений перекликается с хозяйственной политикой, разработкой стратегии.

Существует много различных теорий лидерства. Важно отметить *власть и влияние*. Власть может быть целью, может быть средством для достижения цели.

Менеджмент не может относиться к технологиям только с точки зрения повышения эффективности, необходимо рассмотреть, как они влияют *на климат внутри организации*.

Организационная культура влияет на всю внутреннюю жизнь организации. Ее носителями являются люди. Она представляет собой нормы, принципы (устойчивые), как данная организация должна реагировать на внешние воздействия (см. Виханского).

Основные сферы:

- 1) производство,
- 2) финансы,
- 3) сбыт, маркетинг,
- 4) учет, анализ, контроль (экзаунтинг),
- 5) управление персоналом,
- 6) инновационный менеджмент.

(см. Э.А.Уткин «Управление фирмой» М.,1997)

В этих сферах менеджмент изучает:

1. Управление производством – это переработка сырья и информации в продукты и услуги. Менеджмент:

- *управление внедрением и производством продукта;*
- *выбор технологического процесса;*
- *использование техники и расстановка кадров с целью оптимизации;*
- *управление закупкой сырья, материалов, полуфабрикатов;*
- *управление запасами на складах.*

2. Управление маркетингом:

- *основная задача – увязать в единый процесс удовлетворение потребностей клиентов с достижением целей организации;*
- *изучение рынка;*
- *обеспечение всего процесса производства необходимой информацией;*
- *реклама;*
- *ценообразование;*
- *создание систем сбыта и распределения созданной продукции;*
- *послепродажное сервисное обслуживание клиентов.*

3. Управление финансами:

- *формирование денежных ресурсов;*
- *составление бюджета и финансового плана;*

- *распределение финансовых средств между различными сторонами деятельности предприятия и подразделениями;*
- *оценка финансовых возможностей организации;*
- *анализ;*
- *контроль за финансовыми ресурсами.*

4. Эккаунтинг – обработка и анализ не только финансовой, но и всей возможной информации о работе организации с целью сравнения фактической деятельности организации

а) с ее потенциальными возможностями;

б) с деятельностью других организаций (похожих по составу, по размерам; с конкурентами).

5. Управление персоналом:

- *подбор, отбор, расстановка кадров, их обучение и развитие;*
- *компенсации за вклад усилий работника;*
- *проектирование работы с кадрами;*
- *поддержание отношений с профсоюзами;*
- *разрешение трудовых споров.*

6. Инновационный менеджмент (управление нововведениями).

Три направления работы:

1) Внутренние инновации:

- *разработка нового продукта;*
- *проектирование и перепроектирование работ;*
- *структурные изменения производственных и организационных структур;*
- *изменение организационной культуры.*

Внешняя среда:

2) Адаптация деятельности фирмы к условиям внешней среды.

3) Приспособление внешней среды к целям и задачам организации.

3. Менеджмент и внешняя среда

Не существует ни одной организации, которая не имела бы внешнего окружения.

- ***Номенклатура*** – *перечень производимой продукции.*
- ***Ассортимент*** – *количественное соотношение произведенной продукции.*

Внешняя среда не играла абсолютно никакой роли в советской управленческой теории и практике, с попыткой перехода на рыночные рельсы приобретает все большее значение.

Менеджмент пытается строить эффективное взаимодействие не только воздействием на внутреннюю среду, но и взаимодействием и воздействием на внешнюю среду.

Различают две составляющих внешней среды:

- 1) **Мескон** – среда косвенного и прямого воздействия.
- 2) **Виханский** – общее окружение и непосредственно деловое окружение.

Таким образом, существуют факторы, которые непосредственным образом влияют на организацию и факторы, влияющие на организацию опосредованно.

Факторы косвенного воздействия (общее окружение):

- 1) Законы.
- 2) Экономическое положение в стране.
- 3) Политика.
- 4) Отраслевая структура.
- 5) Менталитет.
- 6) Экология.
- 7) Мировая экономика, мировое разделение труда.
- 8) Культурные традиции.

Факторы прямого воздействия (непосредственное деловое окружение):

- 1) Партнеры.
- 2) Поставщики.
- 3) Покупатели.
- 4) Кредиторы.
- 5) Конкуренты.
- 6) Инвесторы.
- 7) Акционеры.
- 8) Профсоюзы.
- 9) Государство.
- 10) Общественные организации.

Необходима адаптация фирмы к среде и адаптация среды к фирме.

IV. Менеджмент и менеджеры

-
1. *Управление организацией (механизм управления организацией).*
 2. *Предприниматель и менеджер.*
 3. *Менеджерские роли.*
 4. *Организация работы менеджеров (управления).*
-

1. Механизм управления организацией

Менеджмент пронизывает все сферы организации, однако менеджер не обязан участвовать в выполнении всей работы. Можно достаточно *четко определить границы деятельности на всех уровнях.*

Процесс управления может изображаться как взаимосвязь, цепочка функций управления.

Но менеджмент не эквивалентен всей деятельности по преобразованию ресурсов в товары и услуги. В первую очередь его интересуют **функции:**

- *координации,*
- *установление взаимосвязей, => руководства данной организацией,*
- *целевой ориентации,*
- *способы и средства достижения этих целей.*

!!! «Менеджер делает все чужими руками, но за счет своей головы»

Номенклатура, набор функций для различных организаций является одним и тем же, но содержание, реальное проявление зависит от многих факторов:

- 1) *тип организации* (производственная, непроизводственная, общественная, военная и т.д.);
- 2) *размеры организации;*
- 3) *собственность* (государственная, корпоративная, частная);
- 4) *сфера деятельности* (производство товаров, оказание услуг, банки и т.д.);
- 5) *уровень руководства* (вертикальное разделение);
- 6) *горизонтальное разделение труда.*

Механизм:

1. *Постановка цели* (предвидение = определение будущего состояния).
2. *Формирование стратегии* (средства и способы достижения целей).
3. *Тактическое планирование* (определение задач конкретным исполнителям).
4. *Проектирование действий и функций конкретного работника в рамках нашей стратегии.*
5. *Мотивация деятельности* (мотивирование) деятельности работников.
6. *Координирование деятельности* = согласование действий по достижению поставленных задач.
7. *Учет, оценка, контроль.*
8. *Постоянная корректировка целей и задач.*

2. Предприниматель и менеджер

- ***Организовываться*** – означает позволять другим направлять наше поведение => о работе менеджеров судят не по тому, что они делают, а по тому, как они побуждают других делать.

- **Даль:** *«Предприниматель - капиталист, владеющий предприятием».*

Для нас предприниматель зачастую отождествляется с бизнесменом. Но **бизнес** – любое дело, приносящее некую выгоду, а **предпринимательство** – дело с получением денежной выгоды.

- **П.Друкер** «Рынок: как выйти в лидеры» - русский вариант. («Инновации и антрепренерство» - английский вариант). Друкер считает, что *предприниматель должен вводить инновации.*
- **Конференция по бизнесу в Москве в 1993 году:** впервые в нашей науке и практике управления заговорили об *антрепренёрстве и предпринимательстве как о социально- психологическом факторе.* От традиционного понимания предпринимательства мы пошли в сторону поведенческую.
- **Хизрич, Питерс** «Предпринимательство».
- **Ричард Кантильон:** *ввёл термин «антрепренёрство» и связал предпринимательство с риском (18 век).*
- **Френсис Уокер** (конец XIX века): *организатор деятельности рынка, людей.*
- **Шумпетер** (1934 год): *новатор, который использовал новые технологии.*
- **П. Друкер** (1985 год): *антрепренёрство – чисто американское явление.*
- **Р. Хизрич:** *лицо, действующее в условиях существующего предложения.*

Они понимали **антрепренёрство:**

- 1) *как систему инноваторов.*
- 2) *деятельность в условиях риска.*
- 3) *деятельность в условиях манёвра.*
- 4) *малые и средние фирмы.*

В 80-е годы говорили об **интропренерах** (новое явление) *люди, которые готовы управлять крупными предприятиями, государственными, некоммерческими предприятиями и т. д.*

- **Интропренёр** – *это антрепренёр на крупном предприятии.*
- Новое понимание менеджера (как реакция на застой в управлении, старые технологии и т. д.).

Отличительная черта современного менеджмента – его *инновационность*.

Р. Хизрич и М. Питерс дали классификацию психологических типов неудачливых предприятий:

- *Флюгер* – человек, который верно определяет направление развития в бизнесе, но не реализует до конца планы.
- *Простак* – склонен всё упрощать. Наделён даром убедить совершить любую сделку.
- *Недотрога* – настолько влюблён в собственную идею, что подозревает каждого в намерении украсть её, следовательно, это мешает ему реализовать свою идею.
- *Знайка (учёный)* – силён в теории, но не может реализовать свои идеи на практике.
- *Аккуратист* – всё разложено по полочкам, но он теряется в критической ситуации.
- *Философ* – участвует в дискуссиях, но не рвётся к конкретной работе.
- *Инопланетянин* – не имеет адекватной мотивации.
- *Изобретатель* – обладает идеями, но рассматривает лишь часть проблемы.

Как искусство менеджмент носит творческий характер.

Главные направления работы:

- постановка целей;
- разработка способов и приёмов их достижения;
- организация избранной деятельности.

- *Предмет труда менеджера* – информация.
- *Орудие труда* – средства работы с информацией.
- *Основной результат деятельности менеджера* – управленческое решение, оценка результата по достижению поставленных целей.

Международная организация труда рассматривает *управленческий персонал* очень широко: это менеджеры + профессионалы.

Требования к профессиональной компетенции менеджеров:

1. Знания и умения:

- умение обосновать и принимать решения даже в условиях высокой динамичности и неопределённости;
- высокая информативность по вопросам развития собственной сферы деятельности;
- обязательные знания в других отраслях менеджмента;
- способность управлять ресурсами, планировать, организовывать и контролировать;
- умение использовать современную технологию.

2. Профессиональная компетентность (по сферам деятельности).

3. Этика менеджмента: личные качества управляющего:

- высокое чувство долга;

- *преданность фирме;*
 - *умение четко выражать свои мысли и убеждать;*
 - *уважительное отношение к людям;*
 - *способность быстро восстанавливать свои психические и физические возможности.*
- **Разделение труда** (фактор повышения результативности менеджмента) - *разграничение полномочий, прав, сфер ответственности.*

Виды разделения труда:

- 1) Функциональное.
- 2) Структурное.
- 3) Технологическое.
- 4) Профессиональное.

(1) Функциональное:

- *планирование,*
- *мотивация,*
- *организация,*
- *контроль,*
- *координация,*
- *руководство.*

(2) Структурное:

Строится исходя из характеристик управляемого объекта:

- *организационные структуры,*
- *масштабов,*
- *сфер деятельности,*
- *отраслевой и территориальной специфики.*

Выделяют *вертикальное структурное разделение:*

- *низкий уровень* (менеджеры, имеющие в своем подчинении работников исполнительного труда);
- *средний уровень* (50-60% управляющего персонала: менеджеры филиалов, вспомогательных, обслуживающих производств и т.п.);
- *высший менеджмент* (от 3 до 10% осуществляют стратегическое управление).

Горизонтальное разделение труда: *разделение по функциям.* При движении от низкого уровня к высшему повышается число и сложность задач по составлению планов.

(3,4) Различают три категории:

- *руководитель* (руководство и координация);
- *специалист* (проектирование и разработка вариантов решений);
- *служащий* (информационное обеспечение этого процесса).

3. Управленческие роли

Типы ролей:

1. Межличностные.
2. Информационные.
3. Решающие.

- 10 ролей менеджера:

(1) Межличностные роли:

- 1) *Номинальная глава* – связан с представлением фирмы за ее пределами.
- 2) *Лидер* – имеет желание видеть сплоченную команду для выполнения задач.
- 3) *Связной* – контакты с другой группой, с внешней окружающей средой.

(2) Информационные роли:

- 4) *Аналитик* – соотношение достигнутого с наличным.
- 5) *Глашатай* – ответственный за передачу информации сотрудникам, разъясняет политику и миссию.
- 6) *Представитель* – представитель отдела внутри фирмы.

(3) Решающие роли:

- 7) *Предприниматель* – творческий подход к выполнению задач.
- 8) *Блеститель порядка* («лучшее – враг хорошего»).
- 9) *Распределитель ресурсов* – ключевая роль.
- 10) *Посредник* – либо торговый менеджер, либо посредник в конфликтной ситуации.

4. Организация работы менеджеров (управления)

Составляющие работы менеджера:

1. *Активность.*
2. *Заминки, перерывы.*
3. *Разнообразие.*
4. *Местонахождение.*
5. *Словесное общение.*
6. *Связи.*
7. *Выбор (управленческий).*

- (1) Контакты, примерно 400 раз в день; смена примерно 200 видов деятельности.
- (2) Различные перерывы важны и нужны.
- (3) Бумажная информация, телефонные звонки, встречи, контакты.
- (4) Чем выше должность, тем больше времени проводится вне подразделения и вне организации (представительская роль).
- (5) До 90% времени уходит на словесное общение.

(6) С возрастанием уровня управления расширяются не только внутренние, но и внешние связи.

(7) Задачи могут быть альтернативными и композиционными.

Р.Стюарт советует рассматривать свою работу с трех точек зрения:

- 1) *требования* – минимальный критерий производительности;
- 2) *преграды* – ограниченность ресурсов;
- 3) *выбор* => классификация:

- *по содержанию* (что делать):
 - по приоритету,
 - по типу работы,
 - по типу содержания;
- *контакты* (с кем работать);
- *по стилю*;
- *по методам* (мониторинг, оперативность).

Эволюция понятия «менеджер»:

- **Менеджер** – *директор* (начало развития капитализма). Девиз: «Работай не рассуждая». Поощряли за действия по подавлению воли рабочих.
- **Менеджер** – *патерналист*. Роль главы семьи, отца по отношению к рабочим. Девиз: «Быть справедливым, но твердым».
- **Менеджер** – *маклер*. Девиз: «Делай все возможное, чтобы смягчить недовольство рабочих» (работа дипломата).
- **Менеджер** – *организатор*:
 - 1) невозможность единолично управлять производством;
 - 2) во главе не основатель производства, а управляющий.

Современный менеджер выступает в нескольких ролях:

- *управляющий* (честный, правдивый, психолог и т.д.),
- *дипломат* (среднее звено: деловые контакты, связи и т.д.),
- *лидер* («Каждый менеджер должен быть лидером»),
- *воспитатель*,
- *инноватор* (третья волна НТП - информационная),
- *человеческое существо*.

- **1775-1875 гг.** – век Великобритании, *христианская этика менеджмента*.
- **1875-1975 гг.** – век США, *протестантская этика*.
- **С середины 70-х годов** – *азиатско-тихоокеанский менеджмент*.

Типы менеджеров:

1. «*Вождь – горилла*» (бьет себя в грудь).
2. «*Руководитель - шимпанзе*».

3. «Менеджер - мартышка».
4. «Босс - макака» - невозмутимый, сконцентрированный на главном.
5. «Павиан» - обладает задатками гориллы, но не переоценивает свои способности, демагог.

Как не вылететь с работы:

1. Осваивать компьютер.
2. Перешагнуть границы (осваивать языки).
3. Создать свой архив.
4. Всегда говорить «да».
5. Не говорить «это не моя работа».
6. Уметь сделать красивый жест.
7. Работать не только «от и до».

13 «смертных грехов» менеджера:

- 1) отказ от личной ответственности;
- 2) удержание роста квалифицированных сотрудников;
- 3) проверка только результатов;
- 4) чрезмерная принципиальность;
- 5) забывание о важности прибыли;
- 6) руководить всеми одинаково;
- 7) акцентировать внимание на проблеме, а не на цели;
- 8) быть начальником, а не другом;
- 9) пользоваться привилегиями;
- 10) душить критику;
- 11) опаздывать;
- 12) не выполнять обещанное.

V. Планирование как функция управления

-
1. *Определение и классификация целей.*
 2. *Стратегическое и тактическое планирование. Сравнительный анализ.*
 3. *Механизм стратегического планирования и управления.*
-

1. Определение и классификация целей

Цели являются изначальным элементом системы управления и конечным элементом системы управления (двуединство).

Цели рассматривают в цепочке триединых уровней:

- 1) цели общества,
- 2) цели организации,
- 3) цели работников этой организации.

- **Задача менеджмента** – поддержание оптимальной пропорции между этими тремя уровнями целей. Цель зачастую отождествляется с результатом деятельности.
- **Цель** – описание будущего состояния объекта управления. Но цель содержит не только объективную, но и субъективную составляющую. Объективность целей: они отражают и должны отражать объективные законы (экономические и общественные).

Цели:

- оперативные;
- тактические;
- стратегические.

- **Цели** – это продукт сознания человека на основании объективных законов.
- **Академическое определение цели:** один из элементов поведения и сознательной деятельности человека, характеризуемый предвосхищением в мышлении результата, деятельности, а также пути его реализации с помощью определенных средств.
- **Цель** – исходный пункт, определенное соотношение между субъектом и объектом управления.
- **Цель** - описание идеального результата деятельности.
- **Анализ деятельности** – это процесс достижения цели, т.к. переход от цели к результату не является непосредственным, он обязательно опосредован. Не сами цели приводят к конкретному результату, а процесс достижения с помощью определенных средств.
- **Средства** – это существующие в природе или обществе предметы или действия.

Не цель - предмет решения, а средства к цели. Цель для одних является средством достижения для других.

Что является **целью краткосрочного периода** – то, что является средством для достижения цели для долгосрочного периода (то же – со стратегическими и тактическими).

- **Миссия** – общая цель, побуждающая у работников организации устремленность к достижению целей, поставленных в организации.

Общий характер разновидностей целей обусловлен двумя обстоятельствами:

- 1) дать руководителю возможность широкого выбора альтернативных целей и стратегии;
 - 2) необходимость примирения различных интересов всех участников процесса, управления организацией.
- **Миссия** – та общая цель, которая объединяет все множество ролей организации.

- **Миссия** – это удовлетворение членов общества, их потребностей в товарах и услугах.
- **Миссия** – это мотивация членов организации, убеждения их в том, что их работа имеет смысл.

На основании миссии формируются долгосрочные цели или качественные результаты, которые, как правило, не достигаются. Миссия – как некий горизонт.

- **Стратегия** – способ и средства достижения долгосрочных целей.
- **Краткосрочные цели** (в пределах одного года) - задачи, которые необходимо решить или результаты, которые необходимо достигнуть в предположительный плановый период.
- Долгосрочные цели и способ их достижения - **стратегия**.
- Краткосрочные цели и средства - **политика**.

Но зачастую политика не совпадает со стратегией и может даже быть противоположна ей.

Цели:

- индивидуальные,
- организационные.
- **Цели индивида** – единственные цели, которые существуют в объективном мире. Когда люди объединяются - обмен личной независимости на достижение цели. Через достижение целей организации мы достигаем наши цели.

Функции целей:

- 1) оправдывают и определяют существование организации;
 - 2) регулируют поведение работников;
 - 3) побуждают и заставляют работников брать определенные обязательства;
 - 4) являются главным мотиватором поведения людей;
 - 5) уменьшают неопределенность деятельности работников;
 - 6) позволяют приспосабливаться к окружающей действительности;
 - 7) являются критериями и стандартами для оценки работы членов организации и представляют собой основу для конструирования (создания), функционирования и развития организации.
- На нижнем уровне менеджмента - 75% краткосрочных целей и 25 % долгосрочных.
 - На верхнем уровне – 75% стратегические цели.

Существуют различные типы организационных целей:

- 1) официальные цели,
- 2) тактические (оперативные),
- 3) операционные (конкретные).

- (1) Общее назначение организации. Описываются в уставе. Они абстрактны, идеалистичны, определяются в качественных терминах. Направлены вовне.
- (2) Те действительные цели, которых организация собирается достичь. Направлены вовнутрь и как правило закрытые.
- (3) Более формализованные, реалистично измеряемые, выраженные в конкретных задачах. Направление – вниз.

Цели могут быть инструментом менеджмента когда они:

- 1) *определены и сформулированы;*
- 2) *известны работникам;*
- 3) *приняты ими к исполнению.*

Требования к целям. Они должны быть:

- 1) *реалистичны;*
- 2) *понятны;*
- 3) *по продвижению сверху вниз они должны иметь все большее количественное оформление (формализованные);*
- 4) *определены сроки исполнения;*
- 5) *цель должна мотивировать работника;*
- 6) *внутренне обладать потенциальной возможностью формализации;*
- 7) *должны быть совместимы;*
- 8) *иметь возможность корректироваться;*
- 9) *обладать обратной связью;*
- 10) *достижение цели необходимо связать с системой вознаграждения.*

Процесс установление целей в организации

Раньше: руководство устанавливало цели, а работники их выполняли.

Сейчас:

- 1) Процесс установление целей должен быть процессом сотрудничества.
- 2) Информация свободно циркулирует по организации. Организацию необходимо сделать открытой системой коммуникаций.
- 3) Каждый работник должен стать собственником процесса налаживания своей работы.
- 4) С делегированием власти должна делегироваться ответственность.

- **Согласование целей:** договоренность, а не голосование; поиск компромисса.
- **Согласование целей по горизонтали:** между подразделениями.

Способы согласования:

- Авторитарный.
- Создание различных проектных групп, сквозных проектов, целевых проектов и групп.
- Метод переключения внимания на наиболее важные участки работы.

Элементы управления по целям:

- Установка целей.
- Участие подчинённого.
- Выполнение работы.
- Оценка работы.
- Обратная связь.

- **Управление по целям** - метод или система управления организацией, которая обслуживает как собственно задачи планирования, так и всю деятельность организации.

Начальники всех уровней и подчинённые совместно устанавливают цели и делают работу. *Основные критерии:* идеи самоконтроля и самонаправления.

2. Стратегическое и тактическое планирование (сравнительный анализ)

Планирование как функция планирования имеет сложную структуру и реализуется через систему своих подфункций.

- **Планирование** – это постановка целей и способы и средства их достижения.

Подфункции планирования:

- Прогнозирование.
- Моделирование.
- Программирование.
- Проектирование.

- **Прогнозирование** - научное предвидение будущего на основе научного выявления связей и зависимостей явлений; выработка эталонных оценок, определение динамики экономических явлений и процессов, которые обеспечивают динамичное поступательное развитие объекта.
- **План**, в отличие от прогноза – это и цель, и способ, и средства её достижения.
- **Программирование** - перевод системы в новое заданное состояние (определение резервов, разработка алгоритма, выбор средств достижения цели).

Принципы планирования:

1. Обоснованность.
2. Директивность.
3. Оптимальность.
4. Сбалансированность.
5. Комплексность.
6. Системность.
7. Единство.

Стратегичность менеджмента должна выражаться в целеполагании.

Взгляды, подходы к определению стратегии:

1. Достаточно точно определяется конечное состояние фирмы;

- фиксируется и определяется все необходимое для его достижения;
- составляется план действий по достижению этого конечного состояния с разбивкой на временные интервалы (после того как изысканы ресурсы).

Это характерно для командной экономики. Выработка стратегии заключается в определении или принятии определённого плана (сверху) и его выполнение. Появляется двойной счёт, двойная мораль, что приводит к крайне негативным последствиям.

2. Стратегия рассматривается как долгосрочно качественно определённое направление развития организации, которое касается всех сфер деятельности организации, средств, форм её деятельности, систем взаимоотношений внутри организации и её позиции в окружающей среде.

Цели определяют то, к чему стремится организация, а *стратегия* – каким способом она может достичь этих целей в условиях меняющегося и конкурентного окружения.

Это два крайних подхода.

Пример первого подхода: долгосрочный план производства определённой продукции.

Пример второго подхода:

- увеличить долю продаж на рынке;
- сохранить позицию на рынке;
- улучшить качество выпускаемой продукции.

- **Правила стратегии:** их не используют при достаточно глобальной цели, это конкретные формулировки того, как себя вести различным подразделениям и сотрудникам на всех иерархических уровнях в различных временных интервалах. Эти правила носят ограничительный, предписывающий характер. Устанавливаются границы поведения человека (И.Ансоф, Котлер, Портер, Шендол).

Отличия стратегического управления и планирования от тактического и оперативного:

1. По целям или по миссии:

- Оперативное и тактическое планирование и управление предназначено для производства товаров и услуг.
- При стратегическом планировании и управлении цель – выживание организации в долгосрочной перспективе. Основная задача - установление баланса с окружающей средой (динамического баланса).

2. С точки зрения задач менеджеров:

- При оперативном и тактическом планировании и управлении задачи направлены внутрь организации (эндогенный подход).
- При стратегическом – взгляд за пределы организации (экзогенный подход).

3. Фактор времени:

- Оперативное и стратегическое – *краткосрочная и долгосрочная перспектива.*
- Стратегическое – *долгосрочная перспектива.*

4. С точки зрения системы управления:

- Оперативное и тактическое. Основные факторы: *функции, структуры, алгоритмы, процедуры, техника и технология (+ люди).*
- Стратегическое: *в первую очередь - люди (и во внешней, и во внутренней среде).*

5. Кадры (управление персоналом):

- В оперативном и тактическом планировании и управлении - *взгляд как на ресурс.*
- Стратегическое планирование и управление - *взгляд на работника как на основу организации, её ценность и основы её благополучия.*

6. Эффективность:

- Оперативное и тактическое планирование и управление - *прибыль, рентабельность, рациональность использования ресурсов.*
- Стратегическое планирование и управление - *своевременность реагирования на изменения окружающей среды.*
- ***Стратегическое планирование и управление – это такое планирование и управление, которое:***
 - *опирается на человеческий потенциал,*
 - *ориентирует свою деятельность на запросы потребителей,*
 - *своевременно реагирует на возмущение внешней среды,*
 - *осуществляет гибкое регулирование внутри среды, что помогает организации выживать и развиваться по средствам достижения системы целей.*

Но:

- *стратегическое планирование и управление не может дать точной, детальной картины будущего;*
- *оно не может быть сведено к набору элементарных процедур и схем;*
- *здесь необходим высокий профессионализм;*
- *большие усилия и затраты времени и денежных средств;*
- *стратегический план обязательно должен быть гибким, реагирующим на внешние и внутренние изменения;*
- *значительно усиливаются негативные последствия ошибок;*
- *важнейшей составляющей является реализация стратегического плана.*

Это трудности и недостатки стратегического управления и планирования.

3. Механизм стратегического планирования и управления

Стратегия для каждой фирмы своя.

I. Анализ среды (внешний и внутренний):

- *Макроокружение*: экономические, политические процессы, потребители, поставщики, развитие науки.
- *Конкурентная среда*: конкурентность внутри отрасли, потенциальные конкуренты, прямые конкуренты, производители замещающей продукции. Иногда сюда включают поставщиков и потребителей.
- *Внутренняя среда, её сферы*: производство, финансы, маркетинг, люди, мотивация, стимулирование, эккаунтинг.

II. Цели и миссия: долгосрочные цели - миссия + краткосрочные цели.

III. Анализ и выбор стратегии: какой бизнес прекратить, какой продолжить, к какому перейти.

IV. Выполнение и реализация стратегии.

V. Оценка выполнения стратегии.

Типы стратегий (классификация Портера):

- минимизация издержек производства;
- специализация в производстве продукции;
- фиксация определенного сегмента рынка.

Классификация стратегий Котлера:

- ***Базисные (эталонные) стратегии*** – связанные с изменением одного или нескольких элементов системы управления.

Компоненты:

1. Продукт.
2. Рынок.
3. Отрасль
4. Положение фирмы внутри отрасли.
5. Технология.

Любые из этих элементов могут быть в двух состояниях:

- имеющиеся или существующие на данный момент;
- новое состояние.

Группы эталонных стратегий:

1. Стратегия концентрированного роста: связана либо с изменением продукта, либо с изменением рынка и также затрагивает другие элементы.

Внутри этой группы различают:

- стратегия усиления позиций на рынке;
- стратегия развития рынка;
- стратегия развития продукта.

Все остальные элементы остаются прежними.

2. Стратегия интегрированного роста: *фирма развивается за счет прироста новых структур.*

Используется, если фирма находится в сильном бизнесе, занимает прочные позиции. Происходит изменение положения фирмы в отрасли. Рост происходит либо за счет приобретения новой собственности либо за счет роста изнутри (новые подразделения).

3. Стратегия диверсифицированного роста.

Используется, когда фирма не может дальше развиваться:

- *на данном рынке;*
- *с данным продуктом;*
- *в рамках данной отрасли.*

Это происходит

- *либо на стадии умирания жизненного цикла продукта;*
- *либо антимонопольное законодательство не разрешает дальнейшее развитие фирмы;*
- *когда облегчается выход на мировые рынки и т.п.*

- **Диверсификация** - *изменение.* Фирма пытается создать новый продукт различными способами.

4. Стратегия целенаправленного сокращения.

Используется,

- *когда необходима передышка или перегруппировка сил после длительного периода роста;*
- *когда необходима структурная перестройка фирмы.*

Каждая стратегия не всегда безболезненно проходит для фирмы. Различают:

- **Стратегия ликвидации** - *фирма ликвидирует данный бизнес, но не сама ликвидируется.*
- **Стратегия сбора урожая** (*снятие сливок*) – *фирма отказывается от стратегических целей, сокращает затраты на производство данного продукта.*
- **Стратегия сокращения расходов.**
- **Любая комбинированная стратегия по различным продуктам.**

III. АНАЛИЗ И ВЫБОР СТРАТЕГИИ

Существует несколько этапов:

1. Определение и уяснение стратегии.
2. Анализ портфеля продукции.
3. Собственно выбор стратегии.

4. Оценка выбранной стратегии.

(1) Томпсон и Стрикланд останавливаются на пяти внешних и пяти внутренних факторах, чтобы **определить и уяснить текущую стратегию.**

Внешние факторы:

- 1) Диверсификация.
- 2) Собственность.
- 3) Направленность и структура деятельности фирмы.
- 4) Сегодняшние возможности фирмы (потенциал).
- 5) Внешнее возмущение (отношение к внешним угрозам).

Внутренние факторы:

- 1) Цели фирмы.
- 2) Критерий распределения ресурсов.
- 3) Структура капитальных вложений по производству продукции.
- 4) Финансовый риск и отношение к нему руководства.
- 5) Состояние НИОКР, концентрация в области инноваций.
- 6) Состояние и стратегии отдельных функциональных сфер.

(2) **Анализ портфеля продукции** рассматривается как взаимосвязанные между собой отдельные части бизнеса. С помощью каждого анализа балансируются такие факторы как:

- риск,
- поступление денег,
- обновление продукции,
- её отмирание.

(3) **Собственно выбор стратегии** – осуществляется руководством на основе анализа ключевых факторов (внешних и внутренних) с учетом анализа портфеля продукции и сущности реализуемых стратегий и их характера.

Ключевые факторы:

1. Сильные стороны фирмы и сильные стороны отрасли. Сильные фирмы должны стремиться к максимальному использованию возможностей и укреплению своего положения. При этом изыскиваются новые возможности для развёртывания фирмы в новых отраслях.

В зависимости от состояния отрасли фирма может выбирать:

- стратегию диверсификации роста, если отрасль идёт к упадку;
- стратегию концентрирования роста, если отрасль бурно развивается;
- стратегию интегрированного роста, если отрасль развивается стабильно.

Может использовать комбинацию всех этих стратегий.

Слабые фирмы выбирают стратегию, которая приведёт к увеличению их силы, но если такой возможности нет, то она должна покинуть эту отрасль. Если в быстро растущей отрасли не получается использовать, то фирма должна использовать стратегию сокращения.

2. Цели фирмы: если они не предполагают интенсивный рост фирмы, то такая стратегия не выбирается даже, несмотря на то, что в данный момент фирма потенциально сильна на данном рынке и в данной отрасли.

3. Интересы высшего руководства. Нередко высшее руководство не желает пересматривать ранее принятые решения, даже когда открываются новые перспективы. Это может быть по различным причинам:

- «здоровый консерватизм»;
- корыстные интересы.

4. Финансовые ресурсы и ресурсы вообще. Разработка нового проекта и переход в новые отрасли *требует определённых затрат энергии.*

5. Квалификация: как собственно работников, так и управленческого персонала. Это может быть как сдерживающим фактором, так и наоборот.

6. Обязательства фирмы по предыдущим стратегиям создают определенную инерционность развития фирмы. Задача: *избежать негативного влияния старых обязательств и заложить выполнение старых обязательств в новые стратегии.*

7. Степень зависимости от внешней среды:

- непосредственно деловое окружение;
- макроокружение:
 - правовое регулирование,
 - социальная ответственность,
 - экология, политические факторы.

8. Временной фактор. Все внешние и внутренние воздействия, угрозы *имеют свои временные рамки.*

(4) Оценка выбранной стратегии.

Осуществляется путем анализа правильности и достаточности учета при выборе всех основных факторов. **Основной критерий:** *возможность достижения фирмой поставленных целей, вытекающих из миссии.*

Оценка стратегии идет по двум составляющим:

1. Соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения.

Необходимо учитывать:

- динамику рынка;
- динамику жизненного цикла продукта;
- *приведет ли это к усилению нашей конкурентоспособности.*

2. Соответствие потенциалу и возможностям самой фирмы.

Как выбранная стратегия сочетается с:

- уже выбранными стратегиями,
- уровнем подготовки и качеством персонала, т.е. по всем составляющим внутренней среды.

!!! Необходимо оценивать приемлемость риска при выбранной стратегии:

- реалистичность предпосылок;
- потенциальные негативные последствия;
- оправдывает ли себя возможный положительный результат и как он соотносится с возможным провалом.

IV. ВЫПОЛНЕНИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Трудности, которые могут возникнуть при реализации стратегии:

1. Неверно был проведен анализ и сделаны выводы.
2. Произошли непредвиденные изменения.
3. Неверно были оценены ресурсы или были потери ресурсов.
4. Проблемы с использованием трудового потенциала.

Правила, которые позволяют избегать трудностей в реализации стратегии (Александр: Правила успешной реализации выбранной стратегии):

1. Цели, стратегии и планы должны быть четко оформлены на каждом уровне и доведены до каждого работника.
2. Своевременное обеспечение всеми ресурсами (в том числе и информационными).
3. Четкое формализованное или количественное определение всех заданий вплоть до элементарных процедур и приемов.

Реализация стратегии предполагает **ряд определенных этапов** (с точки зрения высшего руководства):

1. ***Углубленное изучение*** состояния и характеристик среды, целей и разработанных стратегий.
2. ***Принятие решений по эффективному использованию*** имеющихся ресурсов:
 - распределение этих ресурсов между подразделениями;
 - ресурсоемкость по статьям выпуска продукции.
3. ***Принимать решения по состоянию организационной структуры***, способной выполнять данную стратегию.
4. ***Рассмотреть, что необходимо изменить в организации*** в связи с изменением структуры.

Важно концентрировать внимание не только на том, что делаются изменения, но и на том, какие силы и в какой форме будут противостоять этому изменению, какими методами, какой выбрать стиль руководства. Следовательно, **руководство должно:**

- *составить сценарий возможного сопротивления,*
- *разработать действия с целью его ослабления,*
- *начать работу по внедрению этих изменений,*
- *закрепить проведенные изменения.*

5. Постоянная корректировка осуществления стратегии.

V. ОЦЕНКА ВЫПОЛНЕНИЯ СТРАТЕГИИ

Основной критерий - достижение целей.

По следующим направлениям:

- *соответствие стандартам и нормам, принятым в фирме;*
- *уяснение причин отклонений;*
- *устранение причин отклонений или корректировка целей и задач.*

Стратегический контроль отличается от тактического контроля.

- **Стратегический контроль:** *возможно ли в дальнейшем реализовать принятую стратегию и приведет ли реализация этой стратегии к стратегическим целям.*

VI. Организация как функция управления

1. *Определение, принципы и аспекты организации как функции.*

2. *Характеристика компонентов организации.*

3. *Делегирование полномочий.*

1. Определение, принципы и аспекты организации как функции

Функция организации отвечает на вопрос кто и как должен выполнять. Следовательно, термин **«организация»** употребляется в менеджменте в двух аспектах:

- 1) *как функция;*
- 2) *как структура.*

Вначале рассмотрим организацию как функцию.

П.Друкер сравнивал организацию с мелодией: ноты сами по себе не имеют смысла, смысл имеет только их соединение.

- **Организация** – процесс взаимодействия людей для достижения общей цели.
- **Организация** – процесс упорядочивания технических, экономических, социально-психологических и организационных подсистем управляемой системы на

всех ее иерархических уровнях, а также формирование и поддержание на соответствующем уровне самой управляющей системы.

Организация может существовать только когда присутствуют **четыре ее составляющие:**

1. *Совокупность людей, необходимых для того, чтобы делать работу, которую никто из них не может делать в одиночку (синергетический эффект).*
2. *Объединение людей и их усилий через объединение их способностей и умений.*
3. *Разделение труда между группами людей в соответствии с их способностями и интересами.*
4. *Единство целей, которое направляет их индивидуальные усилия.*

Организация может реализовываться следующими способами:

- 1) *прямое непосредственное управление;*
- 2) *взаимное согласование всех целей и задач самими работниками для достижения целей;*
- 3) *разделение на подразделения (структуризация; может быть формальной и неформальной).*

Уильям Скотт охарактеризовал основополагающие (всеобщие) **принципы организации:**

1. ***Разделение труда.*** Этот принцип часто критикуют за подавление индивидуальности работников.
2. ***Линейные и функциональные процессы*** – *цепочка команд в организации, которая основывается на прохождении этих команд по всем уровням управления и проявляются как делегирование полномочий (децентрализация) и как единоначалие (единство управления).*
3. ***Структура*** – *упорядочивание (группирование) работников и выполняемых ими действий.*

Иерархия:

- *собственно подразделения,*
- *организационные схемы,*
- *организационные уровни,*
- *размеры организации.*

Все это взаимосвязано и друг на друга влияет.

4. ***Диапазон контроля*** – *количество работников, которыми руководитель руководит непосредственно. Зависит от многих факторов: размера организации, ее цели, способности руководителя и т.д.*

Существуют различные **модели организаций.** В классической теории менеджмента существует три основные типа организации:

1. ***Бюрократическая модель*** (М.Веббер). *Жесткое деление на подразделения, жесткая структуризация, четкие линии власти.*

2. **Модель участия** (МакГрегор). Практически не прослеживаются формальные связи, сильны неформальные связи, очень распространено делегирование полномочий. Это две крайности, которые в чистом виде не встречаются.

3. **Смешанные модели**, предполагается как единоначалие, так и делегирование полномочий.

2. Компоненты организации

Организацию своей деятельности менеджер проводит с помощью различных структур и различных моделей организации. Но существует несколько компонентов, которые никогда не меняются:

1. *Работник.*
2. *Формальная организация.*
3. *Неформальная организация.*
4. *Социальная группа (трудовой коллектив).*
5. *Организация в целом (корпорация).*

Рассмотри подробнее:

(1) **Работник:** выступает в нескольких ипостасях:

- человек,
 - индивид,
 - индивидуальность,
 - личность.
-
- **Человек** (как родовое понятие) – психофизиологическое существо, разумное существо, наделенное членораздельной речью и могущее разумно воспринимать сигналы и реагировать на них.
 - **Индивид** – конкретный человек, представитель определённой группы людей (видовое понятие).
 - Внутри таких индивидов различают **индивидуальности** – отличительные особенности внутри конкретной группы индивидов у отдельных людей.

Если говорить о социальных чертах человека, о представителе социума, то говорят о личности. Нужно учитывать характер и темперамент человека.

- **Характер** – совокупность устойчивых психофизиологических черт и свойств, определяющих линию поведения (нас интересует линия поведения по отношению к делу, к другим людям, к себе, к вещам).

На характер очень серьёзное влияние оказывает темперамент. Существует **4 типа темперамента**:

- холерик,
- сангвиник,
- меланхолик,

- флегматик.
- + (способности человека)

(2) **Формальная организация**, характеризуется следующими чертами:

- 1) **Линейность** – односторонняя направленность воздействий (система организационного неравенства).
- 2) Существуют **централизованные и децентрализованные организации**:

(+) **Централизации**:

- решения принимаются лицом, ясно представляющим себе цель;
- ЛПР имеет богатый опыт управления;
- устраняется дублирование выполнения многих целей;
- чёткие, ясные цели; чёткие, ясные действия, следовательно, повышается квалификация работников.

(-) **Централизации**:

- ЛПР может дать неверную цель и не позволить её исправить;
- нарушены контакты при выработке решений;
- с увеличением размера организации, увеличивается продолжительность цепочки команд, время прохождения, следовательно, снижается эффективность.

(+) **Децентрализации**:

- решения принимаются быстро;
- увеличивается инициативность со стороны менеджеров, их активность;
- экономия времени, так как не надо разрабатывать детальные планы для нижестоящих менеджеров.

(-) **Децентрализации**:

- зачастую решения принимаются в условиях неполной информации;
- разобщенность интересов менеджеров;
- сужение круга мышления и масштабы решения задач приводит к выполнению только специализированных вопросов (не видна вся организация);
- ограничения в унификации процедур.

3) **Унификация процедур.**

- **Штабные структуры:** при каждом линейном руководителе создаются специальные штабы, которые помогают решать не только производственные вопросы, но и связанные с бухгалтерским учётом, анализом и т. д.

Любые типы формальных структур обладают общими характеристиками:

- 1) они не предполагают личностного наполнения;
- 2) поведение работников в формальной структуре предполагается в идеальной форме;

3) *каждый работник рассматривается как изолированная структура, выполняющая трудовые операции* (изолированная как личность, а не в информационном плане). Но этого в жизни не бывает, следовательно, менеджеру приходится работать с неформальными организациями.

(3) Неформальная организация

Каждый коллектив делится на две и более неформальных организаций (обычно по 2-5 человек).

Макаренко: С точки зрения достижения задач в любой группе существуют:

- *актив;*
- *пассив;*
- *«гнилостный пассив»;*
- *«болото».*

Неформальная организация всегда возникает спонтанно, но в практики управления она играет более значимую роль, чем формальная.

Существуют различные неформальные группы:

- *диады,*
- *триады,*
- *квартеты,*
- *реже – квинтеты.*

Объединяются по характерам, по интересам и т. д. Но могут быть антагонисты («эффект магнита»).

Менеджер при осуществлении функции организации **должен помнить:**

- *Нельзя подавлять лидеров неформальных групп.*
- *Необходимо всегда знать интересы лидеров, причины их возникновения.*
- *Нужно учитывать интересы групп. Если небольшой коллектив разделён на две неформальные группы, то это опасно: коллектив может «взорваться» изнутри.*

(4) Социальная группа (трудовой коллектив).

- ***Трудовой коллектив*** – *высшая форма социальной группы.*

Всегда присутствует 2 компонента:

- 1) *Материальная* (люди).
- 2) *Духовная* (общая направленность людей, общие идеи).

Право называться коллективом приобретает группа, в которой есть

- *единая общественно-полезная цель,*
- *мораль,*
- *сплоченность,*

- наличие органов управления,
- это саморегулирующаяся, самоуправляющаяся система.

В духовной составляющей выделяют:

- идеологию,
- психологию,
- ценностные ориентации.

Если ценностные ориентации с помощью менеджера обозначены, приняты коллективом, то мы можем говорить о **ценностно-ориентированном коллективе**.

(5) Корпорация + влияние внешней среды.

Также различают материальную и духовную составляющие. *Можно говорить о коллективном духе, если люди отождествляют себя с организацией (особенно развито в азиатском менеджменте).*

3. Делегирование полномочий

Существует множество концепций о сущности организации. Американский теоретик **Киллен** означил **особенности делегирования полномочий**:

1. *Убедиться лично, что ваши подчинённые знают, чего от них ждут (чётко обозначенная цель).*
2. *Установить точную дату завершения работы (желательно вместе с подчиненным), составить график.*
3. *Нахождение времени обучения подчиненных новым обязанностям.* Зачастую руководители отказываются от делегирования, так как не уверены в их готовности к выполнению этих задач.
4. *Не допускать несанкционированных заданий, т.е. все задания должны поступать сверху вниз, от руководства, но зачастую при делегировании возникают несанкционированные задания.*

Виды несанкционированных заданий:

- *горизонтальные* (стремление «спихнуть» кому-нибудь свою работу);
- *вертикальные* (задание снизу) - подчиненный фактически не принимает полномочия, а старается вернуть их обратно на верх.

Делегирование полномочий основывается на ряде принципов:

- 1) *Диапазон контроля.*
- 2) *Фиксированная ответственность.*
- 3) *Соответствие прав и обязанностей.*
- 4) *Стремление к максимизации границ делегирования (к их оптимизации).*
- 5) *Отчетность по отклонениям.*

(1) Диапазон контроля. Всегда может быть найдено оптимальное число работников, которые находятся под началом руководителя. *Предел, за которым эффективность начинает снижаться, называется диапазоном контроля.*

Он зависит от нескольких факторов:

- способности человека (руководителя);
- профессиональные качества;
- типы целей, задач и работы;
- размещение подчиненных;
- мотивация работников (её степень);
- важность работы.

(2) Фиксированная ответственность. Хотя вместе с правами ответственность и делегируется нижним уровням, нельзя требовать от подчиненных полной ответственности, с руководителя ответственность не снимается.

(3) Соответствие прав и обязанностей. Передаются не только обязанности, но и права. На практике зачастую не происходит передачи прав.

(4) Стремление к максимизации границ делегирования (к их оптимизации). Если руководитель не выполняет этого принципа, то он либо его не знает, либо не соответствует своей должности.

Опасности:

- *Каждый подчинённый обязан сообщить руководителю о том, как идёт выполнение работ*, но многие руководители предпочитают слышать то, что им хочется, поэтому подчиненные говорят, что все хорошо, даже если это не так. Этого не должно быть, руководитель должен знать, что происходит реально и принимать своевременные решения.
- *Подчиненный должен четко знать, чего хочет от него руководитель.*

Причины, по которым руководитель не хочет делегировать полномочия:

1) Заблуждение типа «я это сделаю лучше сам».

Корни этой причины:

- неуверенность в подчиненных (объективная причина);
- излишняя самоуверенность (субъективная причина).

2) Отсутствие способности руководить.

3) Отсутствие доверия к подчиненным.

4) Болезнь риска.

5) Отсутствие выборочного контроля для предупреждения о возможной опасности.

Причины нежелания подчиненных принимать такие задания:

1. Легче уговорить босса.
2. Боязнь критики.

3. Неудовлетворительная осведомленность, отсутствие информации о ресурсах, необходимых для выполнения задания.
4. Подчиненный считает, что он и так достаточно работает за это вознаграждение (отсутствие мотивации)
5. Неуверенность в себе подчиненного.
6. Отсутствие должных стимулов при делегировании полномочий.

Схема действий менеджера по реализации функции организации:

- 1) Определение сферы своей деятельности.
- 2) Распределение времени (своего личного) по этапам управления.
- 3) Группировка усилий по этапам деятельности.
- 4) Определение перечня умений и навыков, необходимых для каждого этапа.
- 5) Оценка умений и навыков своих подчиненных (потенциальная оценка).
- 6) Оценка подготовленности подчиненных к выполнению конкретных видов работ.
- 7) Перегруппировка обязанностей подчиненных.
- 8) Определение необходимого штата сотрудников по этапам управления и уровням иерархии.
- 9) Назначение ответственных лиц по каждому виду деятельности.

Памятка менеджера:

1. Знание о своих подчиненных.
2. Совпадают ли мои полномочия с предоставленной мне ответственностью.
3. Каков характер неформальных связей в подразделениях.
4. Цели неформальной группы.
5. Ясность целей совместной деятельности.
6. Необходимость в дополнительных занятиях с подчиненными.
7. Достаточность полномочий у подчиненных.
8. Все ли меры приняты для предотвращения конфликтов.
9. Стил ь управления (советуюсь ли с подчиненными, делегирую ли полномочия, являюсь ли примером).
10. Информация о работе соседних групп.
11. Информация о руководстве, о взаимоотношениях с горизонтальными и вертикальными руководителями.

Все предприятия в нашей стране находятся на различных ступенях экономического развития: существуют и предприятия образца экономики массового производства (начало 20 века), и предприятия, которые используют новейшие достижения современного менеджмента, следовательно, нужен новый набор инструментов управления.

VII. Организация как структура

-
1. Понятие структуры, требования и факторы, её определяющие.
 2. Эволюция организационных структур управления.
-

1. Понятие структуры, требования и факторы, её определяющие

- **Организационная структура управления** - состав звеньев и ступеней управления, а также их соподчиненность и взаимосвязь.

Требования к организационной структуре управления:

1. *Оптимальность* – когда на всех уровнях установлены рациональные связи при наименьшем числе ступеней управления.
2. *Оперативность* – при принятии управленческих решений в системе не должны происходить необратимые отрицательные последствия.
3. *Надежность* – структура должна гарантировать достоверность передаваемой информации, бесперебойность связи.
4. *Экономичность (эффективность)* - должный эффект достигается при минимальных затратах на управленческий аппарат.

Основу любой системы составляет её структура. Однако сама система может иметь столько структур, сколько существует способов её декомпозиции.

Факторы, которые определяют структуру управления:

- Внешние и внутренние факторы, которые вытекают из внешней и внутренней среды.
- Объекта и субъекта управления:
 - 1) *Материально-техническая база производства.*
 - 2) *Уровень развития ПС.*
 - 3) *Характер производства.*
 - 4) *Отраслевые особенности.*
 - 5) *Сфера деятельности.*

Существуют факторы собственно управленческого порядка:

1. *степень соответствия* организационной структуры другим структурам предприятия и организации (производственная, техническая, экономическая, финансовая и т.д.);
2. *соотношение* между централизованными и децентрализованными формами управления;
3. *между отраслевой и территориальной формами управления;*
4. *сочетание* специализации с концентрацией однородных управленческих работ;
5. *уровень механизации и автоматизации управленческих работ;*
6. *зависимость* между численностью подчиненных и возможностью контроля за их действиями со стороны руководителя;
7. *оптимальное соотношение* между лечебной, функциональной и другими формами организации управления.

2. Эволюция организационных структур управления

Происходит вместе с эволюцией предприятия.

1) Линейная структура. Её особенности:

- жесткая линейность прохождения команд;
- единство распорядительства;
- согласованность действий исполнителей;
- повышение ответственности руководителя;

Ограничения линейной структуры:

- Необходимость обширных связей и знаний в области производства продукта и оказания услуг.
- Все больше возникает требование необходимости компетентности руководителя.

Но происходит повышение масштабов производства, конкуренции, развития производительных сил, повышение квалификации работников, следовательно, повышаются требования к руководителю, который рассматривает, что необходима помощь соответствующих функциональных работников (дополнительные знания на каждом уровне).

2) Функциональная структура:

- Более компетентное решение вопросов, связанных с производством.
- Расширение возможностей линейных руководителей по оперативному управлению производством.

По отдельности эти структуры практически не встречаются, идет вкрапление функциональной структуры в линейную.

(-) функциональной структуры: работник вынужден подчиняться различным руководителям, значит, нарушается принцип единоначалия и единства распорядительства.

3) Возникают линейно-функциональные структуры.

Их назначение – *подготовить информацию для линейного руководителя, и после её утверждения она будет обязательна для исполнителя в нижележащих звеньях, но только после утверждения руководителем.*

На каждом уровне создаются так называемые штабы.

Линейно-штабная структура:

Но затем возникает система ограниченного функционализма (делегирующее полномочий, одновременная разработка решений).

(+): Экономия времени, нижележащие звенья чувствуют ответственность за решение задач, имеют права и стимулы.

Чем ниже уровень, тем больше присутствуют линейные структуры; чем выше уровень управления, тем более развиты функциональные услуги.

Но появляется понятие **функционализма**:

- *каждый руководитель стремится к выполнению своей функции, даже в ущерб общему делу;*
- *нарушаются горизонтальные связи;*
- *такая система консервативна.*

Всё это приводит к невыполнению задач. Невыполнение задач ведёт к взысканиям, это к возникновению конфликтов по вертикали и по горизонтали.

- **«Эффект бутылочного горла»:** *ослабление горизонтальных связей и развитие преимущественно вертикальных связей приводит к тому, что работники перенаправляют задания на вышестоящие уровни.*

Перечисленные структуры группируются в основном вокруг ресурсов. Сейчас есть тенденция к группировке вокруг результатов: товары, услуги, рынки, территории и другое, следовательно, различают **целевые (программно-целевые) структуры**:

- *управление по продукту;*
- *управление по проекту;*
- *координация комиссии;*
- *различные службы нововведений.*

Переход к таким целевым структурам происходит ввиду объективной невозможности одновременно расти и адекватно реагировать на изменения во внешней среде.

- **Управление по проекту:** *в связи с введением новых технологий, с перестройкой производства и т.п. Создается определенная группа, назначается руководитель какого-либо проекта (из каждого подразделения привлекаются люди).*
- *Ту же самую схему имеет управление по продукту.*

Причины: необходимо усилить контроль за подготовкой и изготовлением каждого из выпускаемых продуктов при большой номенклатуре, дальше, создаются либо отдельные подразделения, либо исполнители остаются на местах, но наделяются новыми правами, полномочиями, обязанностями. Тоже происходит при разработке нового продукта.

Отличие от управления по проекту: руководители и подразделения не наделены правом распределения ресурсов.

- **Службы нововведений** - могут носить как временный, так и постоянный характер; используется для усовершенствования управления производством.
- **Координационные комиссии:** за ними закрепляется согласование действий всех других служб, участвующих в решении задачи; не имеют постоянного штата.

Общее для программно-целевых структур:

- *целевой подход;*
- *временный характер.*

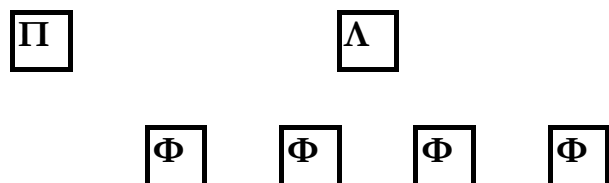
(+):

- *они должны разрешать противоречия между линейным и функциональным управлением;*
- *отделение оперативного управления от стратегического;*
- *обращение к результату.*

Но возникают проблемы:

- *продуктивизм:* пытаются ресурсы тянуть на свой продукт (противопоставление целей);
- *каждая структура ведет к дублированию работ, увеличивая больше штат персонала, увеличиваются затраты, больше снижается эффективность и прибыльность, больше возрастают конфликты, стрессы.*

4) **Матричная структура** - сбалансированный компромисс между делением и группированием работ вокруг ресурсов и вокруг результатов.



А

В

Л - линейный руководитель

П – руководитель проекта

Ф – функциональный руководитель

Такие структуры появляются:

- *когда требуется сложная и адекватная реакция на факторы возмущения внешней среды;*

- когда организация испытывает затруднения в ресурсах: и материальных и в людских;
- когда большие требования к профессиональной подготовке.

Основная особенность: когда работник испытывает давление от своих руководителей, и каждый человек должен играть 3 группы ролей:

- реагировать на непосредственное вмешательство руководства;
- на требования функциональных руководителей;
- на требование руководителя проекта.

Значит, нужно найти баланс между этими требованиями.

Этапы создания:

1. Временные целевые группы, затем они становятся постоянными.
2. Создается определенная ячейка с постоянным статусом и формальным руководителем.

Преимущества матричной структуры:

1. Адаптация к окружающей среде.
2. Возможность постоянно изменять баланс между ресурсами, результатами, функциями, а также техническими и административными целями.
3. Экономии людских ресурсов.
4. Горизонталь связи не только усиливаются, но и отражаются в организационных схемах.

Недостатки:

1. Это системы уже тройного подчинения, следовательно, оценка работника, мотивация и стимулирование идет с трех сторон.
2. Это громоздкая структура, она сложна во внедрении.
3. Необходима длительная подготовка.
4. Высокие требования к организационной культуре.
5. В условиях кризиса неэффективна.

Дальнейшее развитие идет в сторону упрощения структур и уменьшения диапазона контроля. Переходят к инновационным, сетевым, виртуальным структурам, т.е. на повестке дня информационные структуры.

VIII. Построение организации

1. Характеристика по взаимодействию цели-средства.

2. Организации социального уровня.

3. Классификация по организационному уровню.

4. Классификация по индивидуальному уровню.

1. Характеристика по взаимодействию цели-средства

С р е д с т в а	Автократия	1	3
	Демократия	2	4
		Автократия	Демократия
		Ц е л и	

1: тюрьмы, армия, церкви, некоторые корпорации

2: цели жестко заданы, но есть возможность выбирать средства.

Пример: автономные рабочие группы, политические организации, политические партии.

3: институты социальных услуг, лечебницы, дома престарелых, школы.

4: кооперативы, творческие союзы, фирмы.

2. Организации социального уровня

- **Социальный уровень** - взаимоотношения с внешней средой.

Две крайности:

1. *Механическая* (давление на цели организации, ресурсы).
2. *Органическая* (тяготеет к потребителю, к результату, а не к ресурсам).

Механистическая: М. Вебер: бюрократическая организация, её основные черты:

1. Правила установлены свыше.
2. Новые руководители при принятии решений следуют только формальным правилам.
3. Работник подчиняется должности руководителя, а не личности.
4. Каждый работник узко специализированный.
5. Организация построена по жесткому иерархическому принципу.

Такая организация возможна:

- когда несложное, нединамичное внешнее окружение;
- есть иерархия и централизации (руководителя назначают, а не выбирают);
- исключение совмещения в одном лице собственника и руководителя.

Противоположность - **органическая организация:**

- широкая специализация работ;
- нестабильное внешнее окружение;
- размыты уровни управления;
- разветвлена система стимулирования, но имеет субъективный характер;

- субъективный критерий отбора кадров;
- отношения неформальные;
- авторитет власти завоевывается.

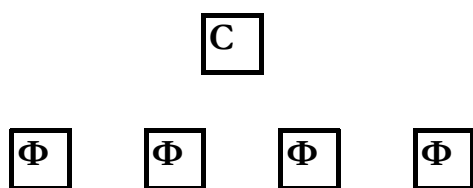
3. Классификация по организационному уровню

Типы:

1. Традиционные структуры.
2. Дивизиональные структуры.
3. Матричные структуры.

(1) **Традиционные структуры:** совмещение линейных и функциональных структур (в первой половине 20 века). Это первая ступень развития любой организации.

(2) **Дивизиональные структуры:** здесь представлены структуры управления по продукту, по проекту, координационные комиссии. *Линейность наверху и самостоятельность на местах.* Может быть по продукту, по рынку и по территории (Пр. «Дженерал Моторс»).



С – совет директоров.

Ф - функциональные комитеты, которые занимаются стратегическими вопросами.

(-): Стремление сосредоточить все ресурсы только на производстве собственного продукта. Следовательно, может быть нарушена стратегическая линия.

(3) **Матричные структуры**

Матричные организации - там, где матричная структура берёт постоянную прописку. Необходимо различать от тех организаций, в которых присутствуют элементы матричных структур.

Условия появления матричных структур:

- когда выбранная стратегия делает упор на получение результата по большому количеству проектов;
- в области высоких технологий;
- когда работа становится сложной.

Матричная структура представляет собой наложение двух типов структур: функциональной и продуктовой (проектной).

Основные вопросы менеджеров: поддержка баланса между этими двумя типами структур.

Высшее руководство:

- определяет права и ответственность этих двух частей организации;
- выступает арбитром в возникающих конфликтах.

Проектная часть используется для установления целей, установления планов и бюджетов соответствующих проектов.

Функциональная часть обеспечивает соответственные элементы проекта необходимыми ресурсами.

Проблемы (Дэвис и Лоуренс):

- 1) *Тенденция к анархии.* Причина: нечёткость и нелепость прав и ответственности между частями матричных структур.
- 2) *Борьба за власть.* Причины те же + не установившийся баланс власти между функциональными и проектными структурами.
- 3) *Развитие групповщины.* Все решения делаются группами; нужно сместить акцент в мотивировании индивидуальных усилий.
- 4) *Уязвимость в условиях кризиса.* Причина: отбрасывается системный подход; необходим системный подход, значит, двойное подчинение мешает адекватно реагировать.
- 5) *Высокие рекламные расходы:* нужно приписать меньшему числу руководителей множественность ролей в организации.
- 6) *Разрыв между верхними и нижними уровнями в организации,* люди «варятся в собственном соку».
- 7) *Ослабление контроля по уровням управления.*
- 8) *Трудности принятия управленческих решений,* нужно делегировать полномочия на низы.

Практика стремиться к другим видам организаций, даже бесструктурным.

4. Взаимоотношения человек - организация

- **Организация:** корпоративная и индивидуальная.

Корпорация как юридическое лицо и корпоративная организация отличаются.

- **Корпоративная организация** – социальный тип организации замкнутой группы людей с максимальной централизацией и авторитарностью руководства. Типично для азиатского способа производства.

Основные черты корпорации:

- 1) *Объединение ресурсов*, которое происходит через разделение людей по социальному признаку, профессиональному, кастовому и т. д.
- 2) *Монополия руководителя на информацию*, следовательно, иерархически властные структуры (бюрократическая модель организации).
- 3) *Групповые (корпоративные) интересы*.
- 4) *Руководство стремится к поддержанию дефицита*.
- 5) *Суверенитет организации*, а не личности (интересы организации становятся выше интересов личности).
- 6) *Принцип большинства*.
- 7) *Интересы производства определяют воспроизводство самого работника*, значит, возникает двойная мораль; так как человек не может абсолютно подчиняться.

- **Индивидуалистская организация** - добровольное объединение людей.
- Здесь так можно говорить о коллективной собственности, но это не собственность коллектива, а *собственность отдельных её членов, которая складывается в коллективную собственность*.
- Монополия занимается *сочетанием конкуренции и кооперации*.
- Децентрализованные структуры, предпринимательские, эдхократические.
- *Субъектом интересов является личность*, следовательно, увязка интересов всех членов организации происходит через управление по целям.
- Дефицит возможностей заменяется *свободным поиском возможностей* через создание открытой системы коммуникаций, а также через участие в прибылях.
- Эффективность самой организации измеряется тем, насколько *удовлетворены потребности каждой личности* (суверенитет личности).
- Права закреплены нормами и нормативами в организационной культуре.
- *Принятие решений*: принцип меньшинства (право вето). Этот принцип требует определённого уровня культуры. Позволяет устранять популизм в организации.
- *Интересы производства подчинены интересам самого работника* или человека и личности (направлены на их достижения).
- *Общечеловеческая мораль и здравый смысл*.

Модели организаций:

- 1) Бюрократическая (Вебер).
- 2) Индивидуалистская.
- 3) Смешивание структур.

Питерс и Уотерман говорили о смешанной организации:

1. Стабильность - потребность любой организации поддерживать:

- ответственность за свою продукцию и услуги;
- чёткую систему ценностей;
- свой взгляд в будущее.

2. Предпринимательство (адаптивность): будущее за компактными и небольшими организациями. Два процесса:

- 1) Международное разделение труда, интернационализация производства, интеграция.
- 2) Внутри этих организаций присутствует весь набор рассмотренных структур.

3. Разрушение привычного – отношения к человеку:

- к складу ума;
- готовности меняться и быть готовым к изменениям во внешней среде;
- интуиция.

Когда организация становится неуправляемой, лучше разделиться. Когда возникают проблемы, имеющие центральное значение, необходимо сформировать проектную группу для их решения.

IX. Контроль как функция управления

1. Понятие и виды контроля.

2. Эффективность контроля.

1. Понятие и виды контроля

П. Друкер: Контроль и определение направления – это синонимы.

- **Контроль** - процесс обеспечения достижения организацией своих целей.

Объективная необходимость контроля: зачастую при достижении цели возникает множество непредусмотренных процедурами планирования ситуаций и неопределённостей.

Виды контроля:

1):

- предварительный;
- текущий;

- *заключительный;*

2):

- *с обратной связью;*
- *по стандартам;*
- *по показателям результативности;*
- *по показателям допустимых отклонений.*

Эффективность контроля зависит от:

- *временного аспекта;*
- *диапазона контроля.*

Диапазон контроля предполагает все функции и уровни управления.

(1) Предварительный контроль

До фактического начала работ. *Основные средства* - выполнение определённых планов, процедур (а не их создание).

Используются в трех ключевых областях:

- *человеческие ресурсы* (анализ деловых качеств работника, профессионала);
- *материальные ресурсы* (входной контроль сырья, материалов, поступающих в организацию);
- *финансовые ресурсы* (анализ соответственных бюджетов и предельных ассигнований по статьям затрат).

(2) Текущий контроль

Объект – подчиненные сотрудники.

Контроль по системе обратной связи (состоит из 5 элементов):

- *имеют цели;*
- *используют внешние ресурсы;*
- *преобразуют эти ресурсы для внутреннего использования;*
- *следят за значительными отклонениями от намеченной цели;*
- *либо корректируют эти отклонения, либо цели.*

(3) Заключительный контроль

По завершении деятельности или определённого периода времени полученные результаты сравниваются с запланированными.

Для процесса контроля необходимо разработка **обязательных процедур:**

- *выработка стандартов и критериев;*
- *анализ результатов.*
- *корректировка мер.*

Контроль затрагивает не только производственные процессы. Он **включает в себя:**

- *информационную систему организации,*

- *финансы и бухгалтерский учёт,*
- *страхование,*
- *внутренние расчёты прогнозирования,*
- *доклады и бюджеты.*

Ньюмен: ещё три категории систем контроля:

1. **Система следящего контроля:** на основе нормативного прогноза, если существует вероятность отклонения результата от нормы, принимается соответствующее действие (корректировка).
2. **Контроль по принципу «да - нет».** Прежде чем приступить к следующему этапу выполнения задачи, нужно дать «добро».
3. **Система контроля по результатам:** основывается на определении:
 - 1) *перечня результатов, которые желаем достигнуть;*
 - 2) *нормативные прогнозы различными методами;*
 - 3) *определяется набор индикаторов обратной связи,*
 - 4) *нормы по всем интересующим характеристикам;*
 - 5) *чётко определяются все информационные потоки;*
 - 6) *оценка результатов и соответствующая корректировка действий.*

2. Эффект контроля

Рекомендации, которые повышают эффективность контроля:

Ньюмен:

- 1) *Установление осмыслённых стандартов.* Важно привлекать работников к их установлению.
- 2) *Двухстороннее общение:* давать возможность персоналу учитывать в выработке самой системы контроля.
- 3) *Избежание чрезмерного контроля* (не слишком ли громоздка система контроля).
- 4) *Установление жёстких, но достижимых стандартов.*
- 5) *Вознаграждение за достижение стандартов.*

Свойства, или **необходимые признаки эффективной системы контроля:**

1. *Стратегическая направленность* (должен отражать общие цели и поддерживать их).
2. *Ориентация на результаты.*
3. *Соответствие делу.*
4. *Своевременность контроля* (оптимальный временной интервал).
5. *Гибкость контроля* (способность приспосабливаться к происходящим изменениям в организации).
6. *Простота* (оптимальный контроль).
7. *Экономичность* (если суммарные затраты на контроль превышают контроль, то система контроля не эффективна).

Х. Руководство: власть и влияние

1. *Понятие власти и влияния.*

2. *Формы и источники власти и влияния.*

1. Понятие власти и влияния

- **Менеджеры** – это те, кто достигает цели чужими руками.

Следовательно, о их работе мы должны судить по тому, как они побуждают работать других – через влияние.

- **Влияние** – поведение индивида, который вносит изменения или возмущение в поведение другого индивида.
- Здесь **влияние** - побуждение к труду, который приводит к конкретным результатам.

Но влиять мы можем, только обладая властью.

- **Власть** - возможность влиять на поведения других. Это необходимое условие деятельности организации.

Факторы, от которых зависит власть и влияние:

1. *Личность*, которая влияет и на которую влияют.
2. *Ситуация*, в которой это происходит.
3. *Профессиональные способности* руководителя.

Следовательно, не существует реальной абсолютной власти, она всегда ситуационна.

- **Власть** - функция взаимозависимости.
- **Власть** – это всегда социальный термин, так как пронизывает всю структуру, всю организацию, и сюда попадают социальные индивиды.

Зачастую происходит отождествление власти и авторитета. Но Наумов и Виханский различают эти понятия. Власть бывает должностная и личная.

- **Должностная власть** делегируется её обладателю сверху. Она зависит от уровня доверия высшего начальника. Она может быть в любое время забрана обратно.
- **Личная власть** - степень уважительного отношения со стороны подчинённых, приходит снизу, от подчинённых и может быть забрана подчинёнными у руководителя.
- Как правило, **руководитель** – это лидер (личная власть) и должностное лицо одновременно.

2. Формы и источники власти

Существует много подходов и различных классификаций.

Френч и Рейвен:

1. *Власть, основанная на принуждении.* Подчинённый верит и убеждён, что руководитель обладает достаточной властью его наказать.
2. *Власть, основанная на вознаграждении.* Исполнитель верит, что руководитель может его наградить.
3. *Экспертная власть:* исполнитель знает и верит, что руководитель обладает специальными знаниями.
4. *Эталонная власть* - власть примера или власть харизмы. Характеристики руководителя постоянно привлекательны для подчинённых, что он стремиться ему подражать.
5. *Законная власть:* подчинённый верит, что руководитель имеет законное право влиять на поведение подчинённого.
6. + источник власти - *информация*.
7. + источник - *связи*.

Типы власти: личностная и организационная (или ситуационная, структурно-ситуационная).

- **Основа власти** - откуда власть приходит.
- **Источник** - то, через что она реализуется.
- **Личностная основа власти:**
 - Экспертная власть.
 - Власть примера (эталонная).
 - Право на власть (законная власть).
 - Власть информации (координация информационных потоков + контроль).
 - Потребность во власти (потребности одних людей влиять на других – объективная потребность, значит, её нужно использовать).

Власть информации отлична от экспертной власти, но власть может быть как сомоцель, человек может стремиться к ней различными путями.

- **Организационные основы власти** проявляются через:
 - Принятие решения.
 - Вознаграждение (тесно связано с мотивацией).
 - Принуждение.
 - Власть над ресурсами.
 - Власть связей.

Незаконное вознаграждение так же развращает, как и его отсутствие.

- **Власть над ресурсами** - способность части организации, группы или индивида влиять на других людей через распределение ресурсов.

- **Власть связей:** не только должность определяет наши полномочия, но и связи (официальные и неофициальные) с властными людьми. Зачастую используется не столько реальные связи, сколько легенды о них.

Лидерство и власть

- Если за лидерами следуют, то менеджеры направляют.
- Лидерами становятся, а менеджеров назначают.
- **Лидерство** - исследование стилей управления.
- **Власть** - с точки зрения подчинения, взаимодействия.

Лидерство предполагает использование власти. Может быть влияние через убеждение и влияние через участие.

Эффективность менеджмента: сущность и факты.

- **Эффективность** - достижение максимально возможного результата при минимально возможных затратах.
- **Интенсивность** - соотношение усилий и времени.
- **Производительность** - соотношение результата и времени.
- **Эффективность** - соотношение усилий и результата.

Факторы эффективности:

1. **Ресурсы и их использование:** экономия ресурсов, их структура, качество, их наличие и пополнение.
2. **Своевременность принятия решений,** экономия времени, ритмичность производства, новейшие технологии, которые экономят время, потенциал персонала.
3. **Достижение целей:** цели и установки, качество результата, потребности рынка, стратегии.

Результат может быть *непосредственный и опосредованный*.

Затраты: связаны с персоналом, оплата труда, техническое состояние системы управления, управленческий консалтинг - затраты в сфере управления.

- **Опосредованный результат:** через экономические характеристики (прибыль, капитал, позиция на рынке, увеличение ПТ, показатели качества и т. д.).
- **Непосредственный результат** - управленческое решение, через степень согласованности деятельности (организация совместной деятельности, социально-психологическая атмосфера, управленческий профессионализм).

Результат

Затраты