

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ

В.И. Грушенко

МЕНЕДЖМЕНТ

ВОСПРИЯТИЕ СУЩНОСТИ
МЕНЕДЖМЕНТА В УСЛОВИЯХ
СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ



338.24(07)

Г911

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ – БАКАЛАВРИАТ

серия основана в 1996 г.



17 16

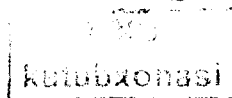
В.И. ГРУШЕНКО

МЕНЕДЖМЕНТ

ВОСПРИЯТИЕ СУЩНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА В УСЛОВИЯХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

101629



УЭИ

*Допущено
Советом Учебно-методического объединения
по образованию в области менеджмента
в качестве учебного пособия
по направлению «Менеджмент»*

Электронно-

Библиотечная

znanium.com

Москва
ИНФРА-М
2014

339.24 (02)

ББК 65.290-2я73

УДК 65.0(075.8)

Г91.1

Грушенко В.И.

Г91 Менеджмент. Восприятие сущности менеджмента в условиях стратегических изменений: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2014. — 288 с. — (Высшее образование: Бакалавриат).

ISBN 978-5-16-004559-7

В представленной читателям книге автор излагает свое восприятие сущности менеджмента как результат многолетних исследований и практического знакомства с опытом работы зарубежных и российских компаний и многих выполненных под его руководством бизнес-проектов, а также 20-летнего опыта научно-педагогической деятельности по подготовке и обучению российских руководителей.

Менеджмент «обречен» на непрерывное обновление, как и сам человек в своем желании удовлетворить бесконечный мир своих меняющихся потребностей.

ББК 65.290-2я73

ISBN 978-5-16-004559-7

© Грушенко В.И., 2011

Книга издана в авторской редакции

Подписано в печать 14.06.2010.

Формат 60x90/16. Бумага офсетная. Гарнитура Newton.

Усл. печ. л. 18.0. Уч.-изд. л. 16,9.

Тираж 1000 экз. Заказ № 3699

Издательский Дом «ИНФРА-М»

127282, Москва, ул. Полярная, д. 31в

Тел.: (495) 380-05-40, 380-05-43. Факс: (495) 363-92-12

E-mail: books@infra-m.ru

<http://www.infra-m.ru>

Отпечатано с готовых диапозитивов в ОАО ордена «Знак Почета»

«Смоленская областная типография им. В. И. Смирнова».

214000, г. Смоленск, проспект им. Ю. Гагарина, 2.

Предисловие автора

Уважаемые читатели, надеюсь, предлагаемая книга будет для вас и полезной, и интересной. Я старался излагать существо вопросов в ключевых понятиях, с графической иллюстрацией и не перегружать материал большим текстовым содержанием. Главное, чтобы вы восприняли общую картину развития менеджмента в причинно-следственных взаимодействиях происходящих изменений, и представили перспективы будущего, которое зависит от вашего воображения и желания познания нового.

Можно изучать предлагаемый материал с позиции будущей специальности и профессии – менеджера или делового человека, но ещё интересно взглянуть на менеджмент с точки зрения общечеловеческой: «А зачем он нужен? Какая связь менеджмента с нашими желаниями, потребностями, целями и смыслом жизни?»

Для каждого из нас цели и смысл жизнедеятельности связан с познанием и удовлетворением внутренних потребностей, они являются движущей силой нашего развития, и они непрерывно изменяются и бесконечны в своих проявлениях, как бесконечен и внутренний мир самого человека.

Жизнедеятельность людей проходит не только в окружающем мире, изначально созданным космическим разумом (Богом), но и в созданных самим человеком различных **организациях** – сообществах людей, в которых сформировались определённые взаимоотношения между людьми, отражающие их культуру, жизненные потребности и ценности, образ жизни, менталитет, способность создания и распределения материальных и духовных благ, обеспечение социальной защищённости, профессиональную самозанятость и т.д.

Жизнь людей упорядочена в таких организациях как: Государство, общество, экономика, религиозные концессии, социальные и политические союзы, а также учреждения и фирмы, где многие из вас будут профессионально трудиться.

Организация – это средство для людей достигать их общие и индивидуальные цели, поэтому они и становятся их членами. А менеджмент – это то, что помогает организации достигать эти цели.

Чтобы достигать цели, надо не только их знать, но и эффективно управлять процессом движения к целям.

Сравнивая жизнедеятельность людей в разных организациях, например в странах, в городах, в фирмах и т.д., мы можем судить об уровне и качестве их жизни, о получаемых благах и возможностях удовлетворить свои потребности. И если задать вопрос: «Почему в одних организациях людям живётся хорошо, а в других – плохо?», то причина в одном – в чьих интересах и насколько грамотно и эффективно управляют организацией её создатели и руководители.

Почему меняются организации, и изменяется менеджмент?

Основополагающей причиной их эволюции и радикальных преобразований является окружающая среда, которая всегда непрерывно изменялась – от относительно стабильной в начале XX в. до неопределённой и непредсказуемой в своих воздействиях на организацию в настоящее время.

Однако, и сама окружающая среда, макросреда, является творением человека, которая формировалась им в процессе многовековой жизнедеятельности, и теперь мы зависимы от её изменения и пытаемся к ней адаптироваться и эффективно взаимодействовать.

Поэтому объективно существуют взаимосвязи:

Окружающая среда ↔ Организация ↔ Менеджмент

Раскрыть сущность менеджмента можно только в его эволюции, в условиях непрерывных изменений внешней среды и адаптации к ней организаций.

Родиной менеджмента являются США, но потом, в течение XX в., теория и практика менеджмента распространилась во многие страны мира. А в России термин «менеджмент» появился в употреблении лишь в начале 90-х гг. XX в., в начале экономической и социальной перестройки. Однако, история менеджмента показывает, что менеджмент не может быть универсальным и он не принадлежит в своих концепциях и содержании какой-то стране. Культурологические особенности различных этносов требуют своих особенностей в управлении, поэтому российский менеджмент ещё надо создавать, заимствуя всё лучшее из опыта других «школ».

Менеджмент многолик, и его надо изучать и рассматривать с разных подходов: и как науку, как искусство, как мировоззрение, как культуру, как инструментарий и др.

Менеджмент постоянно изменяется, обновляется, подчиняясь новым условиям внешней среды, новым целям и ориентирам развития организаций, которые также должны соответствовать условиям и требованиям внешней среды и способностям к эффективному управлению.

Приглашаю читателей в путешествие изменений менеджмента:

- от административного менеджмента – к стратегическому менеджменту;
- от интересов владельцев и руководителей – к социальной ориентации и ответственности;
- от массового производства и продажи товаров/услуг - к удовлетворению потребностей и ценностей потребителей;
- от централизованной власти – к вовлечению в процесс управления всего персонала;
- от материалоёмкой компании – к человекоёмкой;
- от стандартных, известных решений и действий – к нестандартным, неожиданным и быстрым решениям и действиям.

Будущее непредсказуемое, но интересное, готовьтесь к нему и раскрывайте свой потенциал.

В. Грушенко

ВВЕДЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТ

Управление без целей, это движение в никуда...

ГЛАВА I

ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА

Менеджмент - английское слово **management**, что в переводе на русский язык означает – управление, руководство, администрирование [1].

Родина менеджмента – США, а развитие, применение и распространение его стало глобальным во всех странах мира.

Однако при всей кажущейся универсальности в восприятии менеджмента, ему присущи значительные отличия и особенности, определяемые ориентацией экономик, социальным укладом, культурой, традициями и образом мышления людей разных государств и обществ.

МЕНЕДЖМЕНТ РАЗВИВАЕТСЯ И ИЗМЕНЯЕТСЯ!

УПРАВЛЕНИЕ = МЕНЕДЖМЕНТ?: Чем, Кем, Для чего?

УПРАВЛЕНИЕ:
целенаправленное воздействие на систему (объект) для достижения поставленной цели.

Системы:

- технические
- политические
- военные
- социальные
- экономические
- производственные
- государственные, муниципальные
- региональные и др.

МЕНЕДЖМЕНТ:
вид деятельности по руководству коллективами людей для достижения поставленных целей организации.

Область менеджмента:

управление организационными структурами (коллективами людей), созданных в определенной системе для совместной деятельности и достижения поставленных целей

- ◆ **Главный объект управления в Менеджменте** – люди, персонал организации.
- ◆ **Управлять организацией** – значит управлять ее людьми, сотрудниками, для достижения общих и личных целей.
- ◆ Менеджмент управляет не работой машин и механизмов, не индивидуальным трудом как таковым, взятым изолированно от его социально-экономического окружения, а **совместной человеческой деятельностью!**

**Организация =
организационная
структура**



группа людей с осознанными
общими целями, деятельность
которых координируется для
их достижения

Существуют разные формы и виды **организаций**, которые создаются для достижения определенных целей и которые прекращают свое существование после того, как цель достигнута, рис. 1.1.



Рис. 1.1. Организация как средство достижения целей

Причина создания организации – это достижение поставленных желаемых целей.

Сама же организация – является средством достижения поставленных целей.

Управление организацией – это процесс перемещения организации из состояния 1 (в настоящее время) в желаемое состояние 2 (будущее состояние), к цели.

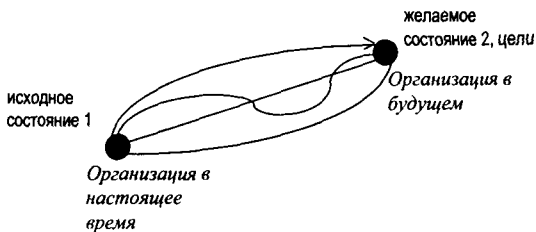


Рис. 1.2. Процесс достижения целей с помощью организации

Основной формой организационного построения людей в организации является добровольное объединение или принцип добровольности. Исключение составляют военные организации и возможные централизованные воздействия, связанные с формированием государств или субъектов государств.



Рис. 1.3. Виды организаций

Предметом изучения и исследования настоящей книги, является менеджмент в коммерческой сфере, связанный с деятельностью компаний и отдельных бизнесов по производству товаров, услуг и созданию потребительской ценности.

ВОСПРИЯТИЕ СУЩНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА:

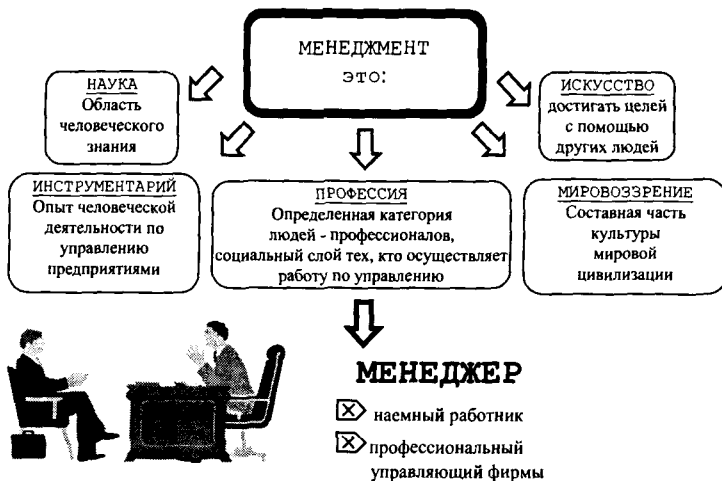



Рис. 1.4. Многоликость менеджмента

 **МЕНЕДЖМЕНТ** – это наука об управлении коллективом людей (организацией), опирающаяся на познание законов развития организаций как объекте управления и разработку способов достижения поставленных целей деятельности организации (концепций, принципов, стратегий, методов, планов, программ и др.) и их практического применения.

- ◆ Многие принципы, методы, приемы, используемые в управлении взаимодействий людей, мало зависят от того какие именно задачи стоят перед этими людьми. Поэтому, в целом, законы управления людьми и их взаимодействием ИНВАРИАНТНЫ к содержанию решаемых задач.
- ◆ Сферы деятельности менеджмента характеризуются лишь особенностями применения общих законов управления.




Рис. 1.5. Менеджмент как наука

Наука (теория) и практика (опыт): источники развития МЕНЕДЖМЕНТА!

Практика нуждается в современных знаниях, в теории менеджмента.

Наука «питается» практическими проблемами и опирается на опыт развития менеджмента и организаций.

 **МЕНЕДЖМЕНТ** – является составной частью культуры и мировоззрения человеческой цивилизации, отражает и соответствует уровню ее развития.

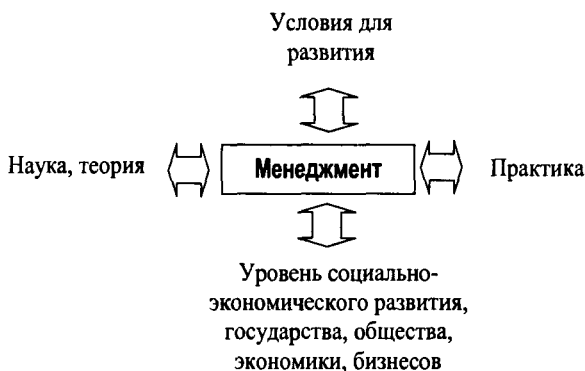


Рис. 1.6. Источники развития менеджмента

Эволюция менеджмента с одной стороны формирует мировоззрение людей, связанных с деятельностью организацией и с другой стороны – соответствует определенному уровню развития человеческой цивилизации, культуры, образу жизни и мышления людей, вовлеченных в деятельность своих организаций.

Высокому уровню культуры и уровню жизнедеятельности людей в государстве соответствует и более развитый и эффективный менеджмент. Напротив, в слаборазвитых странах присутствует слабый, не эффективный менеджмент.

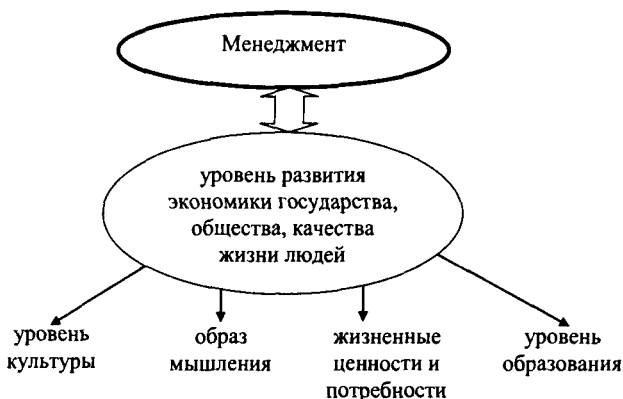


Рис. 1.7. Соответствие менеджмента уровню развития государств и общества

В передовых социально и экономически развитых странах – высокий уровень развития менеджмента: США, Норвегия, Швеция, Япония, Германия и др.

- ◆ *Менеджмент создает экономическое и социальное развитие организации!*
- ◆ *Эффективный менеджмент – причина развития организации!*
- ◆ *Разруха и кризисы в деятельности организации – следствие неэффективного менеджмента!*

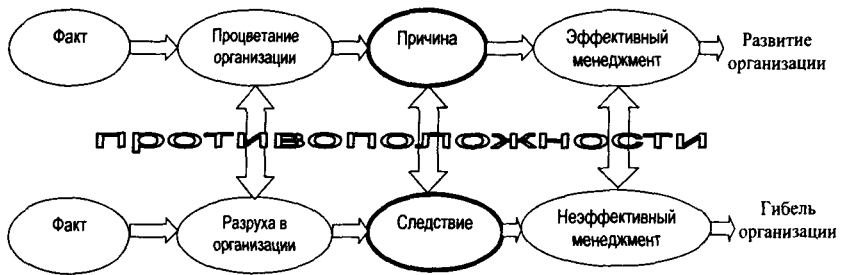



Рис. 1.8. Причинно-следственные взаимосвязи неэффективного менеджмента

 **МЕНЕДЖМЕНТ** – это вид профессиональной, управленческой деятельности.

МЕНЕДЖЕР – это наемный руководитель в организации любой организационно-правовой формы собственности: коммерческой, бюджетной, не коммерческой, общественной и др.

Назначение менеджмента:

- ◆ Эффективно управлять (привлекать, распределять и использовать) всеми ресурсами организации: материально-техническими, финансовыми, информационными, технологическими, временными, административными и главным ресурсом – человеческим, для достижения поставленных целей и стратегий развития.
- ◆ Руководить коллективом сотрудников для эффективного взаимодействия по достижению поставленных целей деятельности.
- ❖ **Цели МЕНЕДЖМЕНТА** – обеспечить выполнение целей, поставленных владельцами и высшим руководством компании, высокую конкурентоспособность и устойчивость ее развития.

С позиции экономики – менеджер управляет экономикой компании или отдельного бизнеса, то есть привлекает, распределяет и использует все виды ограниченных ресурсов организации для достижения поставленных целей наиболее эффективным способом.

Использование необходимых видов ресурсов определяет и соответствующие основные виды управленческой деятельности и набор дополнительных (вспомогательных), способствующих достижению поставленных целей, в частности, производству и реализации конкурентоспособных товаров, услуг, рис. 1.9.



Рис. 1.9. Виды деятельности менеджера

В отличие от специалистов – исполнителей:

МЕНЕДЖЕР (РУКОВОДИТЕЛЬ) – своим статусом уполномочен разрабатывать и принимать управленческие решения, предусмотренные зоной персональной ответственности и добиваться их реализации.

- ❖ Эффективно управлять организацией – значит создавать и поддерживать ее высокий уровень конкурентоспособности.

**СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖЕР = ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕНЕДЖЕР =
ЭФФЕКТИВНЫЙ АДМИНИСТРАТОР + ЛИДЕР**

ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕНЕДЖЕР ≠ РЕЗУЛЬТАТИВНЫЙ МЕНЕДЖЕР

Обеспечивает эффективную деятельность компании, бизнеса, производства и реализацию конкурентоспособной продукции, приносящую доход компании

Организует высокопроизводительное производство продукции и даже, эффективное производство, но продукция не пользуется высоким спросом, то есть она не конкурентоспособна.

❖ МЕНЕДЖМЕНТ В КОММЕРЧЕСКОЙ СФЕРЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:

Управление компаниями, бизнесом

Компания – это общее название организации, занимающейся коммерческим видом деятельности, то есть производством и реализацией товаров, услуг или созданием потребительской ценности с целью получения коммерческой выгоды ее владельцам.

Бизнес – это способ получения коммерческой выгоды для его владельцев, путем организации целенаправленной деятельности его сотрудников (персонала) по созданию и доставке желаемой потребительской ценности и стоимости.

А так же:

Бизнес

– это вид коммерческой деятельности на одном из выбранных базовых товарных рынков товаров, услуг по удовлетворению потребностей целевой группы покупателей с целью извлечения коммерческой выгоды

- это отдельная бизнес-единица (монопроизводство).

Бизнесмен – это владелец капитала, находящегося в обороте и приносящего доход. Бизнесмен – деловой человек, не занимающий никакой постоянной должности в организации.

Предприниматель – юридическое лицо, собственник (владелец) своего бизнеса, которое осуществляет бизнес, вкладывая собственные средства в дело (бизнес) и принимающее на себя имущественную и финансовую ответственность.

Как правило, в малом бизнесе (предпринимательстве) совмещаются функции владения и управления.

Цель предпринимательской деятельности – обеспечение доходности собственного капитала и устойчивости развития бизнеса.


Сферы предпринимательской деятельности:

- производственная (производство товаров) в разных отраслях экономики
- торговля
- услуги

В каждой сфере существует множество отраслей бизнеса, определяемых отличительностью видов деятельности.

Коммерсант – это предприниматель, вид бизнеса которого связан с перепродажей товаров по более высоким ценам. Как правило, оптовые закупки и продажа в розницу.

Многие коммерсанты – это дистрибьюторы в общей цепочке создания, продвижения, сбыта и продажи товаров, услуг и созданий потребительской ценности.

 МЕНЕДЖМЕНТ – это искусство взаимодействия и воздействия на сотрудников (членов) организации с использованием методов принуждения и побуждения их к совместной деятельности для достижения поставленных целей.

С точки зрения искусства, характер взаимодействия на людей носит психологический или социально-психологический, направленный на подчинение или вовлечение людей в целенаправленную деятельность.

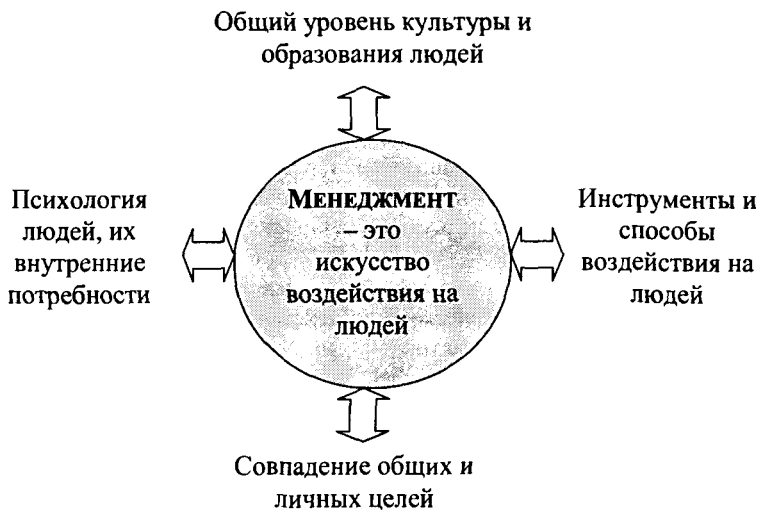
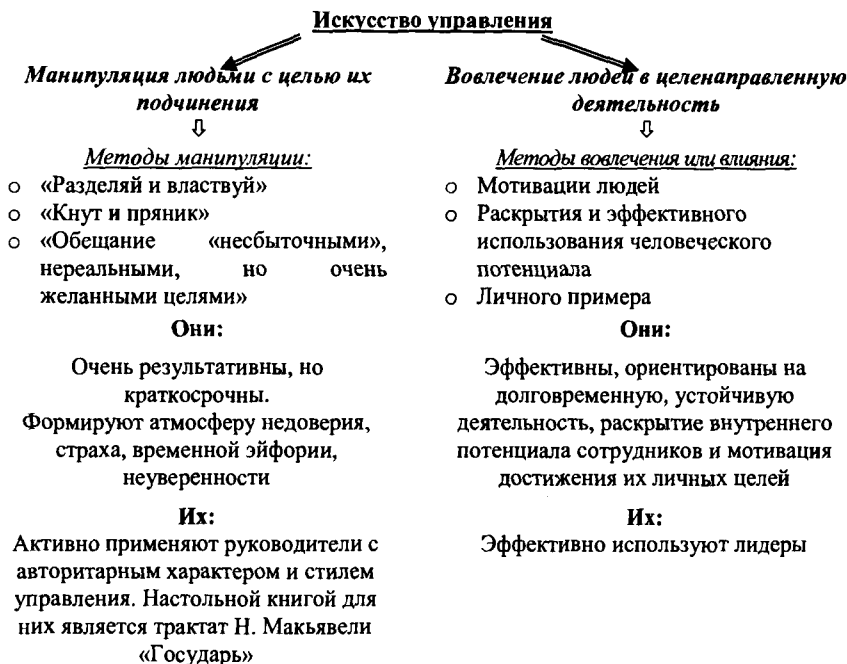


Рис. 1.10. Менеджмент как искусство

ИСКУСНЫЙ МЕНЕДЖЕР умеет эффективно использовать и балансировать средства воздействия на людей – как инструменты власти (принуждения) так и инструменты влияния (побуждения).



- ◆ Манипуляция – система способов (средств) психологического или социально-психологического (или идеологического, религиозного и др.) воздействия на людей с целью их подчинения общим целям, ценностям и действиям.
- ◆ Влияние и вовлечение – система способов (средств) психологического или социально-психологического воздействия на людей, направленная на побуждение их к активной, инициативной деятельности по достижению общих и личных целей.

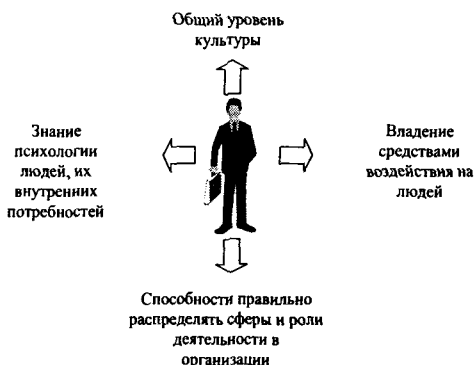


Рис. 1.11 Искусный менеджер

ГЛАВА 2

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К МЕНЕДЖЕРУ. КЛЮЧЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

Уровень качества подготовки менеджеров в образовательных центрах определяется требованиями государственного образовательного стандарта в области менеджмента.



КОМПЕТЕНТНОСТЬ – это совокупность современных знаний умений (навыков) и опыта, необходимых для выполнения профессиональных обязанностей, функций и закрепленных видов деятельности.

КОМПЕТЕНТНОСТЬ МЕНЕДЖЕРА – это его способность применять в практической деятельности современные знания, передовой опыт и технологии для решения возникающих проблем и задач развития и управления организаций.



Уровень компетентности менеджера



- ♦ уровень знаний и понимание происходящих изменений в окружающей организацию среде
- ♦ уровень необходимых профессиональных (управленческих) навыков (умений)
- ♦ опыт практической работы и личных успехов




Необходимый уровень современных знаний:

- ♦ отражает уровень развития человеческой цивилизации и любой организации
- ♦ является следствием непрерывных изменений, происходящих в мире, в познании человечеством законов развития организаций
- ♦ необходимым условием для обеспечения устойчивости и конкурентоспособности развития организации, в том числе, коммерческих, в условиях повышенной неопределенности поведения и воздействий внешней среды.
- ♦ это новые подходы, принципы, стратегии, модели, методы и технологии управления организацией, соответствующие новым условиям жизнедеятельности организации.

Если теория без практики – мертва, то практика без современных знаний обречена на неуспех.



Рис. 2.1. Менеджмент как совокупность знаний дисциплин

 **Управленческие навыки** – это умение на практике пользоваться современными методами и технологиями управления ресурсами.

Это умение ставить цели, разрабатывать стратегии, планы (маркетинговые, финансовые, производственные, организационные и др.), организовать деятельность коллектива, бизнес-процесс и т.д.

Управленческие навыки руководителя


- ◆ способность эффективно управлять своим временем
- ◆ способность прояснять свои личные ценности
- ◆ умение четко определять цели выполняемой работы и свои собственные цели
- ◆ поддержание постоянного собственного роста и развития
- ◆ способность решать проблемы быстро и эффективно
- ◆ изобретательность и способность четко реагировать на изменение ситуации
- ◆ умение использовать навыки влияния на окружающих, не прибегая к приказам
- ◆ изучение и освоение новых или иных подходов в отношении своих сотрудников
- ◆ умелое использование людских ресурсов
- ◆ умение обучать других новым методам и практическим навыкам

**Необходимый
уровень
компетентности**



**Необходимые
личные
качества**

менеджер

 **Личные качества** – это индивидуальные характеристики менеджера, отражающие его способности, характер, поведение, образ мышления, культуру, психологию, необходимые руководителю для успешного управления людьми (персоналом).

ЛИЧНЫЕ ПСИХОХАРАКТЕРОЛОГИЧЕСКИЕ КАЧЕСТВА МЕНЕДЖЕРА

Не каждый человек может стать менеджером, то есть руководителем, в силу того, что у него отсутствуют природные, генетические качества, необходимые менеджеру. Человек может быть хорошим специалистом – исполнителем, но плохим менеджером.

101629



Без каких качеств, свойств характера не может быть эффективного менеджера?:

- ◆ *Смелость, решительность, способность к риску, то есть взять на себя ответственность, принимать решения и действовать*
- ◆ *Готовность к изменениям, к саморазвитию*

Организация (компания, бизнес) развиваются в условиях *неопределенности поведения* и воздействия на нее *внешней среды*, которые требуют не только быстрых, реактивных, но и упреждающих стратегических преобразований и изменений внутри организации.

Человечество и созданные им организации живут сегодня в условиях глобальных, непрерывных изменений.

- ✔ *Современный менеджер должен быть готовым к неизвестному, используя известные знания и опыт!*
- ✔ *Современный менеджер должен быть ЛИДЕРОМ, наставником, воспитателем, отвечающим за изменения и развитие персонала*

От Менеджента к Лидерству!

От инструментов власти к способностям влияния на людей!

- ❖ **Современный менеджер** – это предприниматель по духу, по риску, по способности справляться с неожиданной ситуацией и превращать проблемы и угрозы в возможность. Всякий кризис и проблему он должен воспринимать как возможность извлечь из них урок и пользу, как сигнал к определенным изменениям и развитию.
- ❖ **Менеджер** – это партнер для покупателя и для сотрудников, которые становятся активными участниками бизнес-процесса по производству товаров/услуг и созданию потребительской ценности



Рис. 2.2. Требования к менеджеру

- ❖ **Менеджер** – должен обладать набором определенных поведенческих правил, выполнять роли, соответствующие конкретной ситуации, должности [48].



Рис. 2.3. Роли менеджера

Профиль индивидуальных качеств менеджера под конкретную
должность, функции, виды деятельности
РАЗЛИЧЕН!

Профиль качеств МЕНЕДЖЕРА ДЛЯ ВЫБРАННОГО
ВИДА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ИЛИ ФУНКЦИИ

Я к этому готов?



Рис. 2.4. Оценка профиля менеджера

Важно помнить, что:

Под каждые цели и выбранные стратегии развития организации, необходимы определенные требования к менеджмент-персоналу.

Если изменяются цели и стратегии деятельности, то меняются и требования к персоналу, к менеджерам.

Тринадцать “смертных грехов” менеджера:

- ✓ отказ от личной ответственности
- ✓ сдерживание роста квалификации сотрудников
- ✓ проверка результатов вместо влияния на мотивацию действий
- ✓ чрезмерная принципиальность в оценке действий сотрудников
- ✓ забыть о важности прибыли
- ✓ руководить всеми сотрудниками одинаково
- ✓ акцентировать внимание на проблеме, а не на цели
- ✓ быть начальником, а не товарищем
- ✓ пользоваться привилегиями
- ✓ “душить критику”
- ✓ наказывать за инициативу
- ✓ опаздывать к назначенному сроку
- ✓ не выполнять обещанное



Пять причин неудач в карьере менеджера:

- ✓ чрезмерное стремление к росту жалования
- ✓ чрезмерное стремление к символам положения
- ✓ чрезмерная забота о себе
- ✓ самоизоляция
- ✓ сокрытие мыслей и чувств

Требования к предпринимателю:



Дух ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА



Интуиция



Лидерство



Знания, умения, навыки, культура

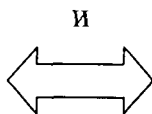
❖ ТРЕБОВАНИЯ К ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ И ЛИЧНЫМ КАЧЕСТВАМ

- ◆ Способность к риску, но не авантюризм
- ◆ Способность предвидеть, прогнозировать, чувствовать развитие ситуации
- ◆ Гибкость к изменениям, к инновациям
- ◆ Ориентация на ценности покупателей
- ◆ Профессиональные знания, умения и навыки управленческой деятельности

- ◆ Психологическая устойчивость
- ◆ Целеустремленность и оптимизм
- ◆ Хорошие коммуникативные способности
- ◆ Обладание лидерскими качествами
- ◆ Потребность в независимости и самостоятельности.

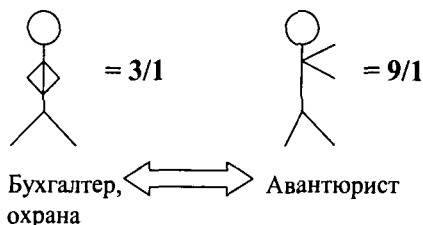
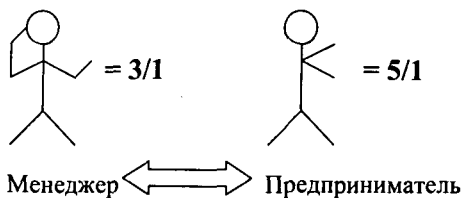
На практике, как правило, в сфере малого и среднего предпринимательства, происходит совмещение функций владения (предприниматель) и управления (менеджер).

ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕНЕДЖЕР
ДОЛЖЕН ОБЛАДАТЬ
КАЧЕСТВАМИ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ



МНОГИЕ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ
ЯВЛЯЮТСЯ
МЕНЕДЖЕРАМИ СВОЕГО
БИЗНЕСА

Соотношение качеств: Устремлённость к достижению успеха, УУ
Стремление к избежанию неудач, ИН



Системы оценки качества менеджеров

Сертификация

АТТЕСТАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА – это оценка работодателями соответствия уровня профессиональной квалификации, предъявляемым требованиям и занимаемой должности для выполнения закрепленных функций и видов деятельности.

КВАЛИФИКАЦИОННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ – чаще связаны с оценкой навыков, необходимых для выполнения данной работы, данной должности.

СЕРТИФИКАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА – это внешняя, независимая оценка их качества требованиям стандарта, это соответствие компетентности менеджеров требованиям стандарта, в частности, международного стандарта ИСО – 900 (серии стандартов системы качества).

Наличие у организации сертификата международного стандарта качества менеджмента персонала, свидетельствует о высокой компетентности персонала.

ПОДГОТОВКА МЕНЕДЖЕРОВ В США:

Система образования по бизнесу и менеджменту - трехступенчатая.

1-я ступень: степень бакалавра; обучение в университете (школы бизнеса и менеджмента при университетах - 4 года обучение в колледже)

Бакалавр в области менеджмента – специалист с высшим образованием, операционист (линейный уровень)

2-я ступень: степень магистра; обучение по 2-х годичным программам с присвоением профессиональной квалификации по соответствующей программе:

«Магистр делового администрирования» - master of Business Administration, MBA.

«Магистр науки управления» - master of management science, MMS.

«Магистр международного менеджмента» - master of International management, MIM и др.

3-я ступень: степень доктора философии – Philosophy Doctor, Ph. D, предусматривает 3-х – 4-х годичное обучение с защитой диссертации и присвоением ученой степени Ph. D

БАКАЛАВРСКАЯ И МАГИСТЕРСКАЯ СТЕПЕНИ присваиваются профессиональным менеджерам – практикам.

ДОКТОРСКАЯ степень является ученой степенью и присваивается менеджерам исследователям.

В РОССИИ:

С 2009 г. осуществляется переход системы российского образования на европейскую, на 2-х уровневую: бакалавр – магистр (Закон России об образовании Решение о присоединении России к Болонской конвенции по образованию ...)

Переход от специалитета к бакалавриату и магистратуре.

Действующие специальности в области менеджмента:

- ◆ «Менеджмент организации»
- ◆ «Управление персоналом»
- ◆ «Маркетинг»
- ◆ «Антикризисное управление»
- ◆ «Инновационный менеджмент» и др.

Обучение по программам специальностей – 5 лет (полная программа) в Университетах, Академиях, Институтах.

Ученая степень кандидата, доктора наук присваивается после обучения в аспирантуре (или соискательство) с защитой диссертации.

Бакалавриат в области (направлении) менеджмента включает профили подготовки, соответствующие бывшим специальностям. Обучение в Университетах, Академиях, Институтах, Колледжах – до 4-х лет

Бакалавр – специалист с высшим образованием, операционист (линейный уровень).

Магистратура в области менеджмента (направление) включает также профили подготовки по отдельным направлениям менеджмента, существуют Магистровские программы: «Стратегическое планирование», «Управление финансами», «Маркетинг», «Управление персоналом» и др.

Обучение в Университетах, Академиях, Институтах, получивших лицензию и аккредитацию по магистровским программам.

Магистр

- специалист с высшим образованием, среднего и высшего уровня управления
- исследователь (специальные магистровские программы)

Пока рынок труда и инфраструктура управления в разных отраслях экономики и социальной сфере не подготовлены к переходу на 2-х уровневую модель образования.

Поэтому, пока в России, менеджмент и менеджер это:

- Специальности и специалисты
- Направление, профили, бакалавры и магистры.

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

? ВОПРОСЫ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ:

- ? Почему справедливо утверждение, что менеджмент - это: наука, инструментарий, профессия, искусство, мировоззрение?
- ? В чем отличие понятий: менеджер, предприниматель, бизнесмен, коммерсант?
- ? Может ли менеджер совмещать функции владения и управления? Если да, то в каких случаях?
- ? Почему менеджер должен обладать такими квалификационными требованиями?
- ? В чем различие итогов деятельности Эффективного и Результативного менеджеров?
- ? Проверьте себя на выполнение требований к профессиональным качествам менеджера, определите свои сильные и слабые стороны.
- ? Объясните смысл понятий "наука управления" и "менеджмент". Есть ли между ними разница?

? Ниже приводится высказывание о менеджменте известного американского теоретика по организационным проблемам Питера Друкера:

"Менеджмент - это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу. Менеджмент в сущности является и стимулирующим элементом социальных изменений, и локомотивом значительных социальных перемен. Именно менеджмент в большей степени, чем что-либо другое, дал толчок самому значимому социальному феномену: взрыву образования"

Какое словосочетание выражает главную идею автора?

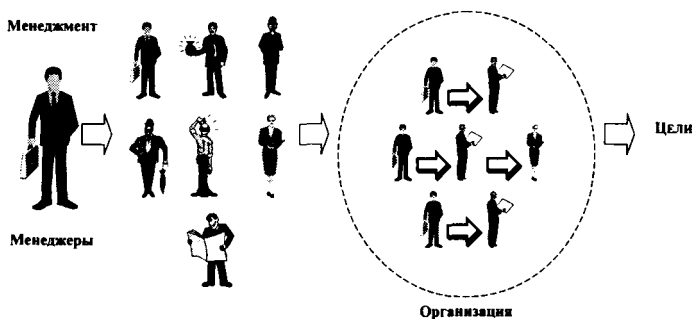


Рис. 2.5. Менеджмент управляет людьми



Рис. 2.6. Решетка менеджмента (Роберт Блейк, Джейн Моутон)

? ТЕСТ "КАКОЙ Я МЕНЕДЖЕР"

Приведенные ниже 35 утверждений отражают особенности управленческого поведения. Отвечайте по каждому пункту так, как бы Вы действовали, если бы руководили рабочей группой. При ответах ставьте "В" (всегда), "Ч" (часто), "И" (иногда), "Р" (редко), "Н" (никогда).

1. Вероятно всегда был бы председателем группы.
2. Решился бы на сверхурочную работу.
3. Предоставил бы членам группы полную свободу действия в работе.
4. Поддерживал бы одинаковые способы деятельности.
5. Позволил бы людям при решении проблемы критически мыслить.
6. Сделал бы все от меня зависящее, чтобы моя группа была лучше, чем конкурирующие группы.
7. Говорил бы как представитель своей группы.
8. Побуждал бы членов группы к большему старанию.
9. Испытывал бы свои идеи в группе.
10. Разрешил бы членам группы полную инициативу.
11. Много работал бы в надежде на повышение.
12. Терпел бы замедленные действия и неуверенность.
13. В присутствии посетителей выступал бы от имени группы.
14. Хочу поддерживать высокий ритм работы.
15. Даю работникам возможность работать с развязанными руками.
16. В конфликтных ситуациях в группе действую как посредник.
17. Утопаю в деталях.
18. Представляю группу в ее отношениях с внешним миром.
19. Не хотел бы предоставлять членам группы свободу действий.
20. Решаю, что делать и как делать.

21. Побуждал бы к росту производительности труда.
22. Делегировал бы некоторым работникам полномочия, которые мог бы оставить себе.
23. Обычно дела идут так, как я предсказывал.
24. Разрешаю группе выдвигать много инициативных предложений.
25. Даю членам группы конкретные задания.
26. Хочу вносить изменения.
27. Прошу членов группы работать интенсивнее.
28. Считаю, что члены группы хорошо используют свои способности критически мыслить.
29. Составил бы график работы.
30. Отказался бы объяснять свои действия.
31. Убеждаю других в том, что мои идеи пошли бы им на пользу.
32. Разрешаю группе самостоятельно определять ритм своей работы.
33. Призывал бы группу превзойти свои рекордные показатели.
34. Действовал бы, не советуясь сначала с группой.
35. Предполагал бы, что все члены группы соблюдают инструкции и предписания.

Обработка теста:

1. Подчеркните следующие номера вопросов: 8,12,17,18,19, 30, 34,35.
2. Поставьте цифру 1 (один) перед отмеченными номерами вопросов, на которые Вы ответили "Р" (редко) или "Н" (никогда).
3. Напишите цифру 1 (один) перед всеми остальными номерами вопросов, на которые Вы ответили "В" (всегда) или "Ч" (часто).
4. Обведите кружками цифры 1 (один), стоящие перед вопросами: 3, 5, 8,10,15,18,19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34, 35.
5. Подсчитайте число ответов, отмеченных единицей в кружках. Это количество баллов, указывающее на степень Вашей направленности на людей.
6. Подсчитайте количество ответов, не отмеченных цифрой 1 (единицей). Это количество баллов, указывающее на степень Вашей направленности на задачу (на план).

Оценка результатов:

1. Максимальное количество баллов по шкале ориентации на людей - 15. Показатель свыше 12 баллов свидетельствует о том, что данная ориентация выражена.
2. Показатель свыше 12 баллов по шкале ориентации на задачу свидетельствует о приверженности к авторитарному стилю руководства.

Выводы:

1. Приверженность к авторитарному стилю не свойственна менеджеру, который добивается успеха в управлении персоналом. Надо избавляться от такой ориентации. Авторитаризм в условиях рыночной экономики, сопровождаемой демократизацией общества, неизменно приводит к обострениям в отношениях по вертикали, что порождает в коллективе конфликтную атмосферу.

2. Знайте, что от укоренившихся тенденций нельзя отказаться по мановению волшебной палочки. Тому, кто решился переделать свой стиль управления, должен серьезно и настойчиво поработать над собой, т.е. заняться самовоспитанием.

? ТЕСТ - "ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ"

Прочитывая предлагаемые ниже утверждения, укажите свое отношение к ним по пятибалльной шкале:

- нет, так не бывает - 1 балл;
- как правило, не бывает - 2 балла;
- трудно сказать - 3 балла;
- как правило, бывает - 4 балла;
- да, так бывает всегда - 5 баллов.

Постарайтесь быть искренним перед самим собой.

1. Даю подчиненным нужные поручения даже в том случае, если есть опасность, что при их невыполнении критиковать будут меня.
2. У меня всегда много идей и планов.
3. Я прислушиваюсь к замечаниям других.
4. Мне в основном удается привести логически правильные аргументы при обсуждениях.
5. Я настраиваю своих сотрудников на то, чтобы они решали свои задачи самостоятельно.
6. Если меня критикуют, то я защищаюсь несмотря ни на что.
7. Когда другие приводят свои доводы, я всегда прислушиваюсь.
8. Для того, чтобы провести какое-либо мероприятие, мне приходится строить планы заранее.
9. Свои ошибки я, по большей части, признаю.
10. Я предлагаю альтернативы к предложениям других.
11. Защищаю тех, у кого есть трудности.
12. Высказываю свои мысли с максимальной убедительностью.
13. Мой энтузиазм заразителен.
14. Я принимаю во внимание точки зрения других и стараюсь включать их в обсуждаемые проекты.
15. Обычно я настаиваю на своей точке зрения и гипотезах.

16. Я с пониманием выслушиваю эмоционально высказываемые аргументы других.
17. Ясно выражаю свои мысли.
18. Я признаюсь, что не все знаю о проблеме.
19. Энергично защищаю свои взгляды.
20. Я стараюсь развивать чужие мысли так, как будто бы они были моими.
21. Всегда продумываю то, что могли бы ответить другие, и ищу контраргументы.
22. Я помогаю другим советом.
23. Увлекаясь своими идеями, я обычно не беспокоюсь о чужих доводах.
24. Я прислушиваюсь и к тем, кто имеет точку зрения, отличающуюся от моей собственной.
25. Если кто-то не согласен со мною, я ищу доводы, чтобы переубедить этого человека.
26. Использую все доводы, чтобы заставить согласиться со мной.
27. Открыто говорю о своих надеждах, опасениях и личных трудностях.
28. Я всегда нахожу возможность, как облегчить другим поддержку моих идей.
29. Я понимаю чувства других людей.
30. Я больше говорю о своих идеях, чем выслушиваю других.
31. Прежде, чем защищаться, я всегда выслушиваю критику.
32. Излагаю свои мысли системно.
33. Я помогаю другим получить слово при обсуждении проблемы.
34. Внимательно слежу за противоречиями в чужих рассуждениях.
35. Я меняю точку зрения для того, чтобы показать другим, что слежу за ходом их мыслей.
36. Я никого не перебиваю.
37. Не притворяюсь, что уверен в своей точке зрения, если это не так.
38. Я трачу много энергии на то, чтобы убедить других.
39. Выступаю эмоционально, чтобы вдохновить людей.
40. Стремлюсь, чтобы при подведении итогов были активны и те, кто очень редко просит слова.

Обработка теста:

1. Сложите балльные оценки по утверждениям 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37, 40. Это сумма "А".

2. Сложите баллы по суждениям 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38, 39. Это сумма "Б".

Оценка результатов:

Если сумма "А" превышает более, чем на 10 баллов сумму "Б", то большая часть людей считает Вас демократом. Если же сумма "Б" на 10 и более баллов превышает сумму "А", то Вы склонны к авторитарному

стилю взаимодействия. Если же обе суммы различаются менее, чем на 10 баллов друг от друга, то Ваше поведение не получает однозначной оценки в коллективе.

? СТЕПЕНЬ ВЫРАЖЕННОСТИ "СМЕРТНЫХ ГРЕХОВ"

Перед Вами шкала, выполненная в виде семантического дифференциала. Отметьте крестиком свою позицию на каждой строке. При заполнении будьте искренними. Это поможет Вам избавиться от многих недостатков.

"СМЕРТНЫЕ ГРЕХИ"

1. Принимаю ответственность на себя	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	Уклоняюсь от ответственности
2. Способствую талантам среди работников	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	Препятствую росту талантов
3. Ориентируюсь на результат с учетом отношения работников к делу	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	Ориентируюсь только на результат
4. Помню о прибыли	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	Забываю о прибыли
5. Соблюдаю единство слова и дела	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	Есть расхождение между словом и делом
6. Осуществляю индивидуальный подход к подчиненным	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	Всех воспринимаю на одно лицо
7. Сосредотачиваюсь на главном	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	Растекаюсь по мелочам
8. При общении с подчиненными доминирую	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	Стремлюсь доминировать в общении с подчиненными
9. Соблюдаю общие менеджерские заповеди	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	Пренебрегаю менеджерскими заповедями
10. Стараюсь не поучать других	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	Имею склонность поучать других
11. Внимателен к людям	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	Нередко бываю невнимателен к людям
12. Не замалчиваю успехи работников	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	Замалчиваю успехи работников
13. Не манипулирую людьми	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	Манипулирую людьми

Обработка

1. Соедините все крестики и Вы получите график степени проявления у Вас "смертных грехов" менеджера.

2. Попросите кого-нибудь из Ваших друзей, а также подчиненных заполнить данную шкалу на Вас. Подсчитайте средний балл по каждой строке и составьте новый график. Это будет взгляд со стороны.

3. Подумайте над результатами. Они помогут Вам принять решение о самовоспитании.

ЭВОЛЮЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Современный мир – это мир непрерывных, больших и неожиданных изменений

ГЛАВА 3

РАЗЛИЧНЫЕ ПОДХОДЫ К ПОНИМАНИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Временной период:	1885	1920	1930	1950	1970	1980	1990	В н.в.
* Подход с позиции различных школ:								
• Школа научного управления	←-----→							
• Школа административного управления		←-----→						
• Школа человеческих отношений			←-----→					
• Школа поведенческих наук				←-----→				
• Школа науки управления или количественных оценок принимаемых решений					←-----→			
* Подход с точки зрения организационного поведения:								
• Школа "Рационального поведения"	←-----→							
• Школа "Поведенческого управления"			←-----→					
• Школа "Социальных систем"				←-----→				
• Школа "Открытых социальных систем"					←-----→			
* Функциональный подход								
* Процессно-функциональный подход								
* Бизнес-процессный подход								
* Системный подход								
* Ситуационный подход								

*** Подход с позиции различных школ**

Научные «школы» отражают эволюцию восприятия сущности управления с разных позиций: научной, организационной, философской, психологии индивидуумов и др.

**Подход к управлению
с позиций
различных школ**

**Школа научного
управления**

Ф.Тейлор
Г.Гант
Ф.Гильберт
А.Черч

- ◇ Научная организация труда:
 - выделение управленческой (административной) деятельности
 - элементы механизма управления (отбор и подготовка рабочих; система контроля; хронометраж; изучение движений рабочего в процессе труда; разделение труда по операциям)
- ◇ Философия научного управления (создание необходимых предпосылок для внедрения методов и подходов, используемых в науке и технике)

**Школа
административного
управления
(классическая)**

А.Файоль
Д.Муни и Рейли
Т.Девис
Л.Урвин
А.Гьюлик

- ◇ Административные функции управления: предвидение; организация; координация; распорядительство; контроль.
- ◇ Принципы управления (принципы менеджмента)

**Школа человеческих
отношений и школа
поведенческих наук**

Э.Мейо
Ф.Ротлисбергер
П.Друкер
Ч.Бернард
Д. Макгрегор
Р.Ликерт

- ◇ Организация управления с учетом особенностей конкретного индивидуума
- ◇ Прикладная мотивация
- ◇ Научные исследования о человеческом характере и поведении, межличностных отношениях и их использование в управлении

**Школа науки
управления или
количественных оценок
принимаемых решений**

К.Черчмен
Р.Аккоф
Р.Кук
Р.Чейз

- ◇ Научный подход в принятии решений, моделирование и модели
- ◇ Методы принятия решений

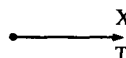
* Подход с точки зрения организационного поведения

Подход с позиций организационного поведения человека

Школа рационального поведения

М.Вебер
Ф.Тейлор

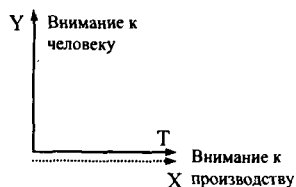
- рациональное поведение человека (экономичный человек), человеку отводится роль механизма в среде производства (школа Тейлора, Файоля).
- Теория X человека
- “Закрытые” системы



Школа поведенческого управления

Э.Мэйо
Д.Макгрегор
А.Маслоу

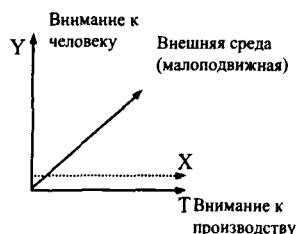
- от “экономического” человека к “социальному” человеку. Роль человеческого фактора, межличностные отношения в производстве
- теория Y человека, имеющего возвышенные потребности и способствующего повышению производительности труда.
- содержательные теории мотивации



Школа социальных систем

Ч.Бернард
Ф.Селзинк
А.Чандлер

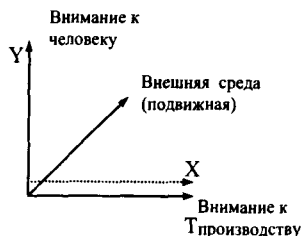
- организация как социальная система (системный метод)
- роль внешней среды
- процессуальные теории мотивации



Школа открытых социальных систем

К.Уэйк
У.Оучи

- динамичность внешней среды и ее воздействие на организацию (ситуационный подход)
- теории “Z” и “A”
- стратегическое управление



*** Управленческие школы США и Японии**

1	Философия менеджмента США	Философия менеджмента Японии
Основа	<ul style="list-style-type: none"> • принцип индивидуализма, личной ответственности 	<ul style="list-style-type: none"> • общественное сознание, отказ от выпячивания собственного "Я", ориентация на коллектив, коллективную ответственность
Особенности структуры управления	<ul style="list-style-type: none"> • жесткие структуры управления с четким разделением функций и полномочий 	<ul style="list-style-type: none"> • гибкие структуры управления, переход от централизации к децентрализации в зависимости от условий бизнеса
Главные мотиваторы поведения сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> • экономические факторы (деньги) 	<ul style="list-style-type: none"> • социально-психологические факторы (чувство принадлежности к коллективу, гордость за фирму)
Стиль поведения руководителей	<ul style="list-style-type: none"> • строгая подчиненность сотрудников и выполнение ими должностных функций; • внимание к сотруднику как к исполнителю 	<ul style="list-style-type: none"> • представление условий и возможностей сотрудникам проявлять инициативу, делать максимум полезного для своей организации, не ограничиваясь своими служебными функциями; • установка на подчинение своего "Я" интересам коллектива
Отношение людей к организации и работе	<ul style="list-style-type: none"> • краткосрочный наем, частая смена работы в зависимости от материальных благ 	<ul style="list-style-type: none"> • пожизненный наем, переход в другую фирму считается неэтичным поступком
Принятие решения	<ul style="list-style-type: none"> • индивидуальность принятия решения менеджером; • решения принимаются быстро, реализуются медленнее 	<ul style="list-style-type: none"> • принятие решения по принципу консенсуса; • решение принимается долго, реализуется быстро
Должностное перемещение	<ul style="list-style-type: none"> • перемещение в должности происходит быстро 	<ul style="list-style-type: none"> • медленное должностное перемещение
Формы контроля	<ul style="list-style-type: none"> • жесткий формальный контроль 	<ul style="list-style-type: none"> • мягкий неформальный контроль
Требования к повышению квалификации сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> • традиционные формы обучения и повышения квалификации сотрудников, отсутствие должной мотивации 	<ul style="list-style-type: none"> • специальные требования и формы повышения квалификации: обязательная переподготовка; • ротация места работы (должности): письменные отчеты о работе и др.
Отношение к качеству работы	<ul style="list-style-type: none"> • управление качеством - это управление качеством продукции, главное внимание к снижению брака выпускаемой продукции 	<ul style="list-style-type: none"> • философия управления качеством опирается на отношение к труду всех сотрудников, на установление высоких стандартов деятельности; • производить управление качеством продукцию - это производить бездефектную продукцию, оптимально удовлетворяющую потребностям покупателей. • качество - это образ жизни фирмы

Японский подход к управлению:

“Тот, кто управляет подчиненными - руководитель лишь наполовину. Состоявшимся руководителем можно назвать того, кто способен управлять и вышестоящими по должности. Качество труда руководителя среднего звена выражается в определенных позициях и рекомендациях, которые вышестоящий по должности не может не принять”.

Современная тенденция

- создание для Запада комбинированной модели Z, учитывающей японскую философию.

Модель Z

- долгосрочный найм работника
- принятие решения по принципу консенсуса
- индивидуальная ответственность
- медленное должностное перемещение
- мягкий неформальный контроль с помощью формализованных средств
- разумно специализированный путь повышения квалификации
- повышение внимания к работнику, к его семье и др.

Западный менеджмент
США



Японский
менеджмент

*Российский
менеджмент*

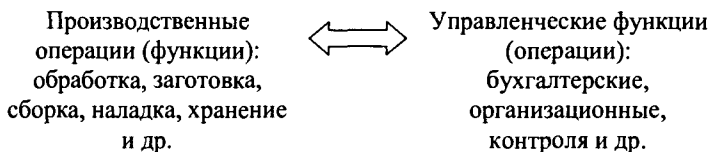
* Функциональный подход

Зарождение и формирование менеджмента в организациях, в частности, в производственной сфере, было связано с решением ключевого вопроса –

Разделение труда!

Школы научного и административного управления предложили осуществить разделение труда на производственную и управленческую деятельность, и это стало поворотным моментом в управлении.

Производственная и управленческая деятельность рассматривалась как выполнение отдельных, самостоятельных операций или функций:



К числу первых управляющих функций были отнесены такие [76, 77]:

- Предвидеть – то есть учитывать будущие изменения и выработать программу действий
- Организовывать – значит, осуществлять разделение труда в организации и построение организационной структуры управления
- Распоряжаться – то есть, осуществлять распределение имеющихся ограниченных ресурсов организации для производства товаров, услуг
- Координировать – то есть, связывать, объединять и балансировать действия и усилия всех подразделений и сотрудников
- Контролировать – значит, заботиться о том, чтобы все совершалось согласно установленным правилам, отдельным распоряжениям и принятым планам, программам.

Термин функции и операции, до сих пор применяются в управленческой технологии, но следует различать их содержательные понятия.

Функция – исполнение обязанности; деятельность, работа, предназначенная к исполнению или предписанная к исполнению занимаемой должности и требующая определенных знаний, умений, опыта. В настоящее время должностные функции закрепляются специальным документом – должностные инструкции.

Операция – часть технологического (производственного) процесса, выполняющаяся на одном рабочем месте им законченное действие, или ряд

связанных между собой действий, направленных на решение определенной задачи. В настоящее время, чаще этот термин относят к производственным видам деятельности.

Функциональный подход стал на долгие годы доминирующим, вплоть до 80-х г. XX в. в управленческой деятельности, в построении организации и называется классическим подходом.

В качестве классических (базовых) управленческих функций управления принято считать следующие:

Планирование, Организация, Мотивация, Контроль
Коммуникации Принятие решений

Рис. 3.1. Функциональный подход в управлении

А. Файоль предложил на основе этих функций процессную модель управления, которая и до сих пор сохраняется в управлении организацией. Об этом разговор пойдет дальше.

Вместе с тем, по мере развития организации, потребовалось формировать целевой набор направлений деятельности или функциональных направлений, необходимых для достижения поставленных целей.

Выделение необходимых функций и функциональных направлений деятельности стало основой для построения организационной структуры управления, рис. 3.2.

*** Функционально-процессный подход к управлению**

Процессный подход к управлению в противоположность к функциональному рассматривает управление, как процесс по выполнению функций или направлений деятельности, которые между собой не связаны или мало связаны, но каждое из которых само по себе является процессом, важным для общих достижения поставленных целей., рис. 2.1.

Концепция процессного подхода была предложена основоположниками школы административного управления, в частности, А. Файолем, рис. 3.3.

Управление как совокупность ключевых функций и функциональных направлений и видов деятельности:

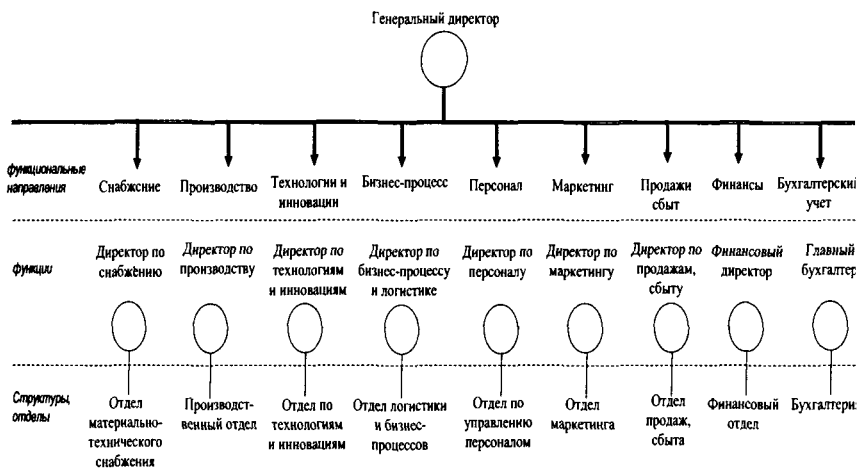


Рис. 3.2. Функциональный подход в построении организации



Рис. 3.3. Процессорная модель управления А. Файоля

◇ **Планирование** – это ключевая функция и направление управленческой деятельности, определяющая и выражающая причину создания организации, например, компании, бизнеса, то есть: «Куда мы собираемся идти? Какое будущее желаемое состояние организации?»

Она формирует целевые ориентиры деятельности (концепцию, видение, миссию, цели), исходя из:

- намерений владельцев и руководителей организации
- условий окружающей среды (угрозы У, возможности В)

- наличия необходимых внутренних ресурсов (сильные с и слабые Сл., факторы): «Где мы сейчас?» «Какие наши возможности?».
- а так же, разрабатывает способы достижения поставленных целей (планы, программы, стратегии): «Как мы собираемся это сделать?», рис. 3.4.



Рис. 3.4. Планирование – базовая функция управления

Планирование – главная функция и направление деятельности высшего руководства, top management ТМ, это зона их персональной ответственности.

Основное внимание высшего руководства, исполнительного директора организации обращено ВНЕ ОРГАНИЗАЦИИ, ВО ВНЕШНЮЮ СРЕДУ!

Планирование – это объединение и концентрация целей и ресурсов организации в отношении достижения поставленных целей!

Планирование – это обеспечение ТМ единства целей и действий всего количества организаций.

- ◇ **Функция организации** – это процесс разделения труда в организации или построения организационной структуры управления, позволяющей распределить сотрудников на выполнение необходимых функций, направлений деятельности и конкретных задач и заданий для достижения поставленных целей.

Организация – предполагает распределение целей, задач и делегирование необходимых функций (задач, действий), а также полномочий распоряжаться ограниченными ресурсами для достижения поставленных целей.

Организация – это разделение зон персональной ответственности в организации.

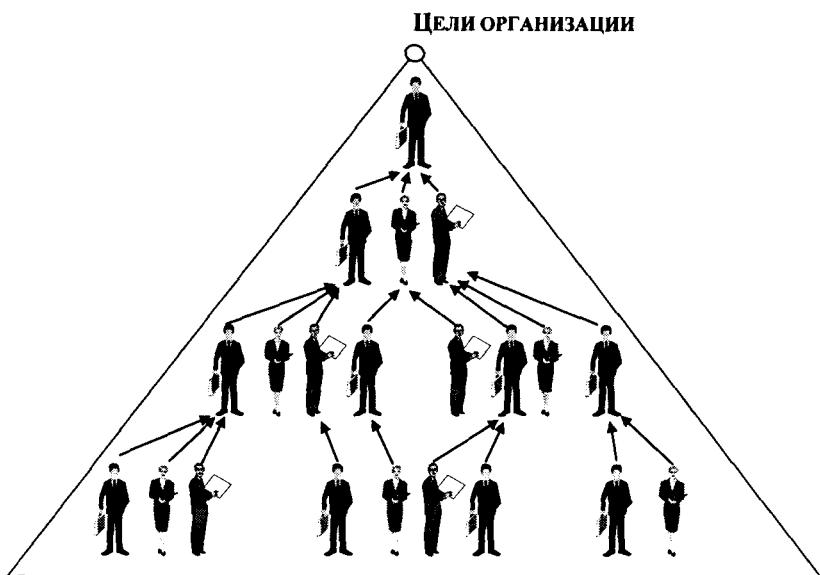


Рис. 3.5. Функция организации – как организовать работу персонала

◇ **Мотивация** – одна из важных управленческих функций, направленная на побуждение и желание всего коллектива организации эффективно (а не только производительно) трудиться для достижения поставленных целей.

Люди приходят трудиться в организацию не только и не столько для достижения чьих-то целей, в частности владельцев, руководителей, а в первую очередь для удовлетворения своих внутренних Потребностей, достижения своих личных целей.

Поэтому, возникает проблема: «Как личные интересы и цели сотрудников соотносятся с целями и интересами организации?», рис.3.6.



Рис. 3.6. Модель удовлетворения внутренних потребностей человека

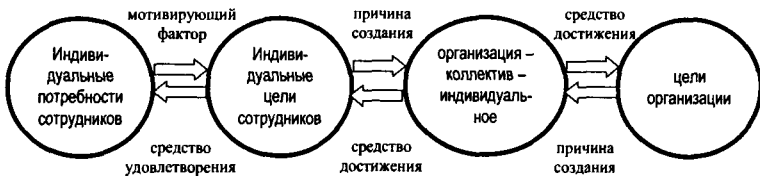


Рис. 3.7. Взаимосвязь индивидуальных потребностей, целей и организации

Эффективный менеджер должен суметь заинтересовать, то есть мотивировать сотрудников возможностью удовлетворить свои потребности в процессе трудовой деятельности по достижению общих целей организации.

◇ **Функция контроля:**

- это процесс проверки соответствия принятых и реализуемых планов, решений, программ и стратегий с поставленными целями
- это процесс обеспечения достижения организацией своих целей

**Контроль и Планирование неразделимы:
Без контроля не может быть планирования!**

ПЛАНИРОВАНИЕ ↔ КОНТРОЛЬ



«Две стороны одной медали»

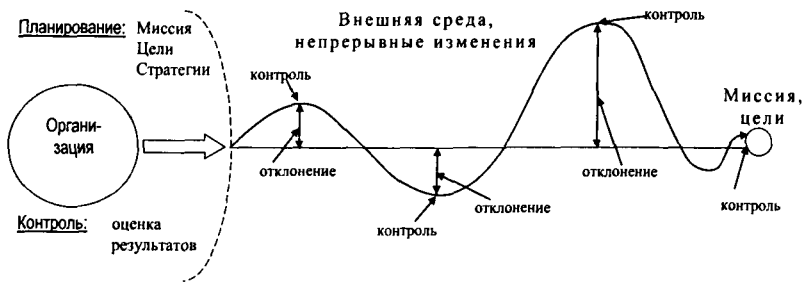


Рис. 3.8. Процесс контроля

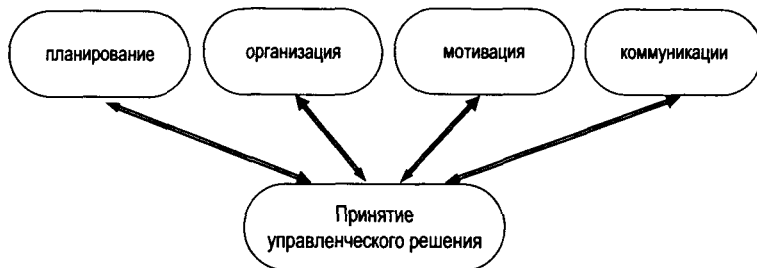


Рис. 3.10 Взаимосвязь функции принятия решения с другими управленческими функциями

◇ **Функции коммуникаций** – это процесс получения необходимой информации для принятия эффективных решений и доведения ее до сотрудников для реализации целей организации.

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ внутри организации и с внешними структурами, физическими лицами (клиентами, партнерами, субподрядчиками и т.д.) основано на *КОММУНИКАЦИЯХ*.

Эффективное взаимодействие – это эффективные коммуникации!

Без коммуникаций невозможно выполнять ни одну управленческую функцию, нельзя построить и управлять организацией, рис. 3.11.



Рис. 3.11. Функция коммуникации – как основа общения и взаимодействия в процессе управления

Коммуникации – это диалог мнений, чувств, эмоций, отношений, восприятий между руководителем и подчиненными.

Эффективный менеджер – это эффективный коммуникатор!



Рис. 3.12. Неэффективная коммуникация

Коммуникабельность – это только часть коммуникации.

Можно быть коммуникабельным, но в целом, плохим коммуникатором.

*** Бизнес-процессный подход к управлению**

Это современный подход, который основывается на описании его в виде процессов или бизнес-процессов (для компаний, бизнесов) по выполнению ключевых видов деятельности, КВД, требующихся для производства и реализации Продукции или для создания и доставки потребительской ценности.

Если функциональный подход выстраивал управление по вертикали (для выбранного функционального направления или функции), то бизнес-процессный подход формируется по горизонтали и связывает между собой все ключевые виды деятельности в единый процесс, в единую логическую и логистическую цепочку, рис. 3.13.

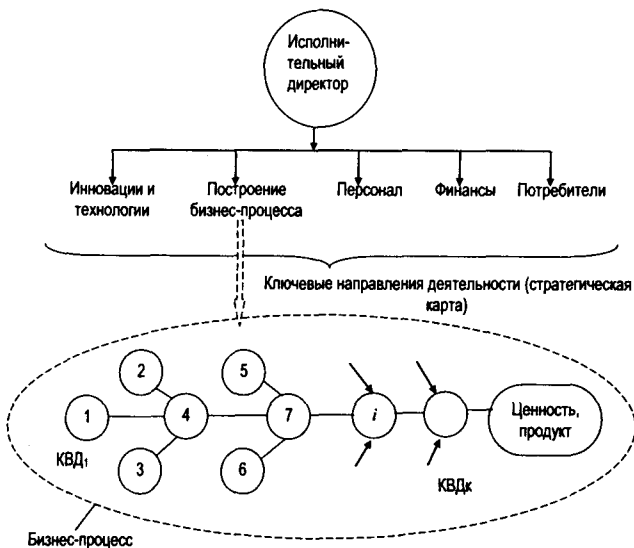


Рис. 3.13 Бизнес-процессный подход к управлению

Смещение зоны ответственности с функций на виды деятельности не только персонифицирует участие и вклад каждого управленца и сотрудника в достижении конечного результата и цели, но и делает их деятельность взаимозависимой и взаимоответственной.

Каждый вид деятельности становится завершенной операцией, продуктом частью целого продукта, ценности!

Причем в него включены и вовлечены все уровни и виды управленческой деятельности и, собственно производства, доставки продукта, ценности, и обслуживания клиентов.

При выполнении ключевых видов деятельности, требуется сочетание различных функций (знаний, умений) и это предполагает работу в мини-командах.

От жесткой иерархической системы управления (функциональной)



К гибкой командной и бизнес-процессной системе построения компании

От узко-целевых должностных функций и узких зон персональной ответственности



К ключевым видам деятельности и командному взаимодействию, и повышению ответственности за достижение общих целей

Ключевые виды деятельности, КВД создают:

- Ключевые факторы конкурентного преимущества, КПр или факторы позиционирования предлагаемой продукции - если фирма ориентирована на конкурентную борьбу и продажу товаров/услуг).
- Высокую потребительскую ценность (отдельные составляющие ценности, ЦНі) для целевых потребителей - если фирма ориентирована на партнерские отношения).

* **Системный подход к управлению** - иначе, комплексный подход, *учитывающий глубокие внутренние и внешние взаимосвязи и взаимодействия между многочисленными элементами и факторами внутренней и внешней среды организации, оказывающих взаимное влияние и взаимодействия друг на друга и на организацию в целом.*

Организация – это сложный социальный организм, организационная структура и бизнес-система, состоящая из многочисленных взаимосвязанных элементов и непрерывно взаимодействующих между собой, а так же с факторами внешней среды, оказывающих непрерывность и неопределенность воздействия на организацию.

Управлять ресурсами организации – значит оказывать воздействие на отдельные ее элементы, что приводит к нарушению структуры баланса и возмущениям на другие взаимосвязанные элементы и систему в целом.

Менеджер обязан учитывать при принятии решений и действий в отношении одних элементов системы, возможные последствия на состоянии других элементов и системы в целом!

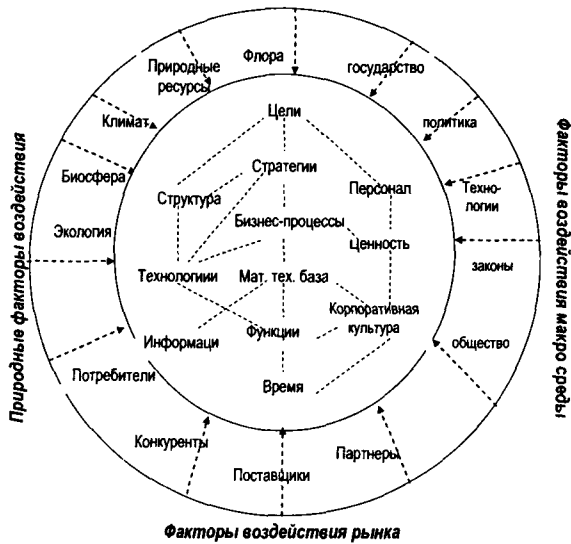


Рис. 3.14 Факторы воздействия на организацию

Бизнес рассматривается как единая целостность, состоящая из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого. В то же время предприятие представляет собой открытую социальную систему, активно взаимодействующую с внешней средой и реагирующую на её воздействие.

Процессная модель управления с использованием системного подхода приведена на рис. 3.15.

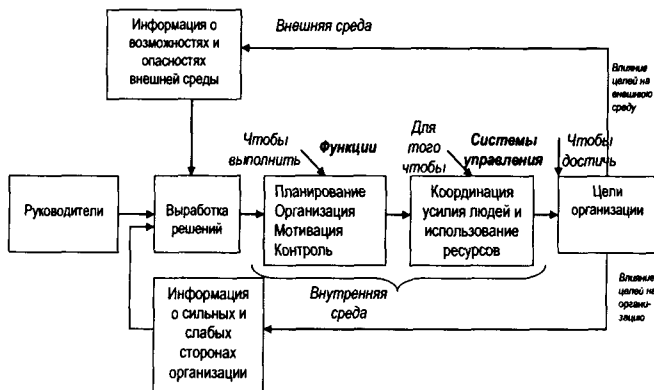


Рис. 3.15 Системный подход в управлении

* **Ситуационный подход к управлению** - рассматривается как к принципам и способам (отношениям) управления организацией, так и к стилю управления руководителя.

◇ **Ситуационное управление организацией** –

- это быстрое реагирование на воздействия (неожиданные и непредсказуемые) внешней среды, с помощью стратегий изменений (перемен) внутри организации;
- это быстрая адаптация к изменившимся условиям, то есть к новой ситуации во внешней среде.



Рис. 3.16 Ситуационное управление с помощью стратегий изменений

Концепция ситуационного управления была предложена И.Ансофом [7-10], ее сущность заключается в том, что для определенного состояния или ситуации во внешней среде (он назвал ее состоянием турбулентности), требуется своя определенная стратегия и способности организации.

Начиная с 70-х г. XX в. созданные человеком организации, стали жить и осуществлять свою деятельность в условиях неопределенности поведения внешней среды (природной, макро, отраслевой, рыночной).

Изменение состояния внешней среды и ее воздействия на организацию требуют своих, ситуационных способов реагирования и взаимодействия для достижения поставленных целей.

Управление с помощью стратегических изменений – это одно из современных направлений в Менеджменте.

◇ **Ситуационное управление персоналом** - как инструмент взаимодействия с сотрудниками и другими лицами, заинтересованными в организации (например в бизнесе), относится к теме – стили лидерства (раздел).

Каждая организация проживает свои фазы жизненного цикла развития и каждому периоду, этапу соответствуют свои условия, своя внутренняя среда и конкретные ситуации.

Каждый руководитель должен знать:

- С учетом его характерологических особенностей, знаний, культуры и опыта работы в организации, у него вырабатывается определенный стиль поведения – управления (авторитарный, демократический, либеральный или ситуационный).
- И каждый стиль может быть наиболее приемлемым в определенных ситуациях или в конкретных условиях развития организации.

НО!, он не должен оставаться неизменным!

- Эффективный руководитель должен адаптировать стиль поведения под конкретные условия и ситуацию.
- В одних ситуациях руководитель может быть эффективным лидером, а в других – нет!



Какой мой приоритетный стиль управления?

В каких ситуациях он эффективен?

УЗНАЙ СЕБЯ!

Для управления в реальном масштабе времени, то есть в условиях непрерывных перемен, необходимо *постоянно соотносить* уровень перемен (уровень турбулентности) с генеральным курсом развития компании и способностями (готовностью) компании адекватно реагировать на изменения или упреждать возможные перемены. Это означает, что в процессе управления необходимо включать постоянный мониторинг внешней среды и диагностику способностей компании к переменам, к применению необходимых решений и действий, т.е. проводить непрерывную диагностику стратегической позиции, вырабатывать и реализовывать стратегии перемен (рис. 3.17).

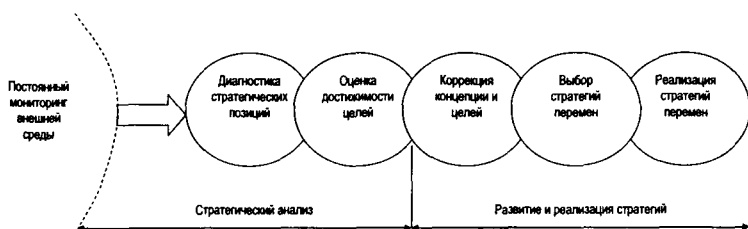


Рис. 3.17 Управление в реальном масштабе времени

Самостоятельная работа



ВОПРОСЫ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ

- ? *Найдите и поясните взаимосвязи различных подходов к пониманию управления.*
- ? *Покажите и поясните причины возникновения и смены различных «школ» управления. Применимы ли они в управленческой деятельности в современных условиях, если да, то в каких случаях (организациях)?*
- ? *Как связаны принципы и философия менеджмента с культурологическими особенностями разных народов?*
- ? *Какие взаимосвязи существуют в настоящее время между различными подходами в управлении: функциональным, процессным, системным, ситуационным?*
- ? *В чём различие и взаимосвязь принципов управления с точки зрения построения организации и взаимодействия с внешней средой?*
- ? *В чём различие понятий: стратегия; стратегии управления; стратегии ориентации; стратегическое управление; стратегическое планирование; стратегии изменений?*
- ? *Покажите роль человека, человеческого фактора в изменении окружающей среды (макросреды), организации и принципов менеджмента.*
- ? *Какие средства достижения целей могут применяться в современных условиях и в каких случаях?*



НАПИСАНИЕ АНАЛИТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ:



Варианты предлагаемых тем (но возможны и по предложению самого студента, слушателя):

- *Объективные предпосылки создания различных школ управления и условия их применения.*
- *Эволюция «человеческого фактора» в эволюции менеджмента.*
- *Философия американского, японского и российского менеджмента.*
- *Взаимодействие организаций и окружающей среды.*
- *Роль потребителя в управлении организацией в разных экономических эпохах и др.*

Эволюция принципов менеджмента

Основополагающие принципы управленческой деятельности и построения организации

Базовые принципы управленческой деятельности и построения организации были сформулированы выдающимися исследователями и практиками, стоящими у истоков современного менеджмента и современных организаций, к числу которых мы относим: Фредерика У. Тейлора, Харрингтона Эмерсона, Анри Файоля, Макса Вебера.

Принципы менеджмента

Принципы Фредерика У. Тейлора (1865 - 1915)

- научный отбор рабочего
- научное обучение рабочего
- специализация работы
- важность побудительных мотивов заработной платы
- справедливое распределение ответственности между рабочими и управляющими

Принципы Харрингтона Эмерсона (1853 - 1931)

- отчетливо поставленные цели
- экономический подход
- привлечение специалистов
- полный контроль и учет
- экономичность норм
- обеспечение условий
- стандартизация операций
- вознаграждение за производительность

Принципы Анри Файоля (1841 - 1925)

- ответственность за решения
- единоначалие, дисциплина
- иерархичность управления
- подчиненность индивидуальных интересов общим
- специализация
- справедливость вознаграждения

- *удовлетворенность оплатой труда*
- *соответствие работы и работника*
- *стабильность персонала*
- *поощрение инициативы*
- *общность интересов*

Принципы Макса Вебера (1864 - 1920)

- *четкое разделение труда, что приводит к появлению высококвалифицированных специалистов*
- *иерархичность уровней управления, при которой каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему*
- *наличие взаимосвязанной системы обобщенных формальных правил и стандартов, обеспечивающих однородность обязанностей и скоординированность задач*
- *формальная обезличенность роли официального лица, позволяющая снизить эффект субъективных ошибок*
- *осуществление найма на работу в строгом соответствии с квалификационными требованиями, что защитит служащих от произвола начальства*

И до настоящего времени на них опирается фундамент менеджмента, и они являются исходной «точкой» понимания сущности управленческой деятельности. Степень «дозирования» и внимания руководства к тем или иным принципам создаёт конструкцию организации и системы управления от жёстко централизованной, многоуровневой, формализованной в отношении и авторитарным стилем управления, до децентрализованной, гибкой в принятии решений на разных уровнях управления.

Безусловно, каждой эпохе развития человеческой цивилизации и экономики соответствовали свои условия, свои ценностные ориентиры и установки владельцев и руководителей, принципы и стиль управления, методы принятия решений и др., таблица 4.1.

Своя эпоха, своё время диктовали свои требования к организациям и подходы к управлению, и этот процесс эволюции принципов менеджмента продолжится и будет развиваться в будущем.

Теперь посмотрим на развитие менеджмента с других позиций, выражающих его содержательную направленность и отражающих научные познания в практике разработки основополагающих документов и проектов развития и управления организацией в частности, коммерческих планов, стратегических планов, стратегий развития и управления.

Планирование (в последствии, стратегическое планирование):

- это взгляд в будущее состояние (положение) компании во внешней среде;
- это выбранный путь движения к цели;
- это способ достижения целей (движение к целям).

Выбирая цели, маршруты и способы движения во внешней среде, мы решаем задачу взаимодействия с внешней средой или адаптации деятельности компании, бизнеса, в целом организаций к внешней среде.

Адаптация к внешней среде – это ключевой фактор жизнедеятельности!

Жизнедеятельность любого человека также связана и «привязана» к окружающей среде и способностям, возможностями и желаниями человека; эффективно с ней взаимодействовать, рис. 4.1.

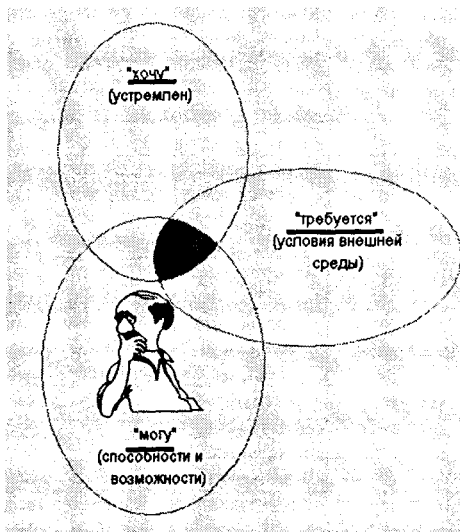


Рис.4.1. Планирование – как проблема взаимодействия с внешней средой

Таблица 4.1

Эволюция принципов менеджмента

Экономические эпохи Управленческие подходы	Массовое производство (примерно до 20-х гг. XX в.)	Массовый сбыт, продажи (до середины 50-х гг. XX в.)	Борьба за рынки, за покупателей, за продвижение т/у (с 50-х гг. до 80 гг.)	Создание потребительских ценностей (с 80-х гг. XX в. по н.в.)
	Индустриальная эпоха		Постиндустриальная эпоха (экономика сферы услуг)	Эпоха капитализаций и современных технологий (экономика инноваций)
1. Способы управления	Операционные планы	Долгосрочные планы	Стратегии конкурентной борьбы	Стратегии создания потребительской ценности
2. Ценностные ориентиры владельцев и руководителей	Максимизация объёмов производства и прибыли	Максимизация прибыли от продажи т/у	Устойчивость развития Оптимизация прибыли	Устойчивость и конкурентоспособность Создание «прибыльных» потребителей
3. Ориентация бизнесов	На производство т/у	На товар, услуги, на продажи т/у	На создание дополнительных ценностей	На потребителя, на создание потребительской ценности
4. Стиль управления	Авторитарный	Авторитарный	Авторитарно-демократический	Партнёрские отношения
5. Методы принятия решений	Основанные на здравом смысле, опыте, интуиции	Основанные на здравом смысле, опыте, интуиции и научных подходах	Основанные на здравом смысле, интуиции и научных подходах	Основанные на научных подходах; командные методы принятия решений
6. Тип компаний, бизнесов	Доминируют материальные активы	Капиталоёмкая, доминируют материальные активы	Капиталоёмкая, с высоким уровнем капитализации материальных и нематериальных активов	Капиталоёмкая, с высоким уровнем капитализации человеческого капитала
7. Структура и система управления	Жёсткоцентрализованная	Жёсткоцентрализованная с высоким уровнем иерархий	Децентрализованная, ориентированная на рынок, на продажи	Гибкая структура и системы управления, бизнес-процессная система управления

ЭВОЛЮЦИЯ КОНЦЕПЦИЙ, ПРИНЦИПОВ ПЛАНИРОВАНИЯ В РАМКАХ КОНЦЕПЦИИ АДАПТАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

В основе концепции адаптации лежит способность организации реагировать на происходящие изменения во внешней среде для обеспечения конкурентоспособности и создания устойчивости развития и достижения поставленных целей.

Этап 1. 1900-1950 гг. Система краткосрочного планирования

Внешняя среда была достаточно стабильна и относительно несложна, рис. 4.2.

- Невысокие темпы развития товарных рынков, отсутствие активной конкурентной борьбы (спрос превышает предложение), допускал использование бюджетно-финансовых методов планирования на краткосрочный период с ориентацией на внутреннюю среду организации.
- Организации рассматривались как закрытые социальные системы, так как внешняя среда не создавала существенных факторов угроз. В центре внимания менеджеров была текущая прибыль и оперативный контроль по отклонению от плановых показателей.
- Характер реакций на медленные изменения во внешней среде был реактивным, управление бизнесом осуществлялось на принципах:
 - краткосрочных планов;
 - мероприятий текущего контроля.

Малоподвижная внешняя среда



Рис. 4.2. Принципы управления при краткосрочном планировании

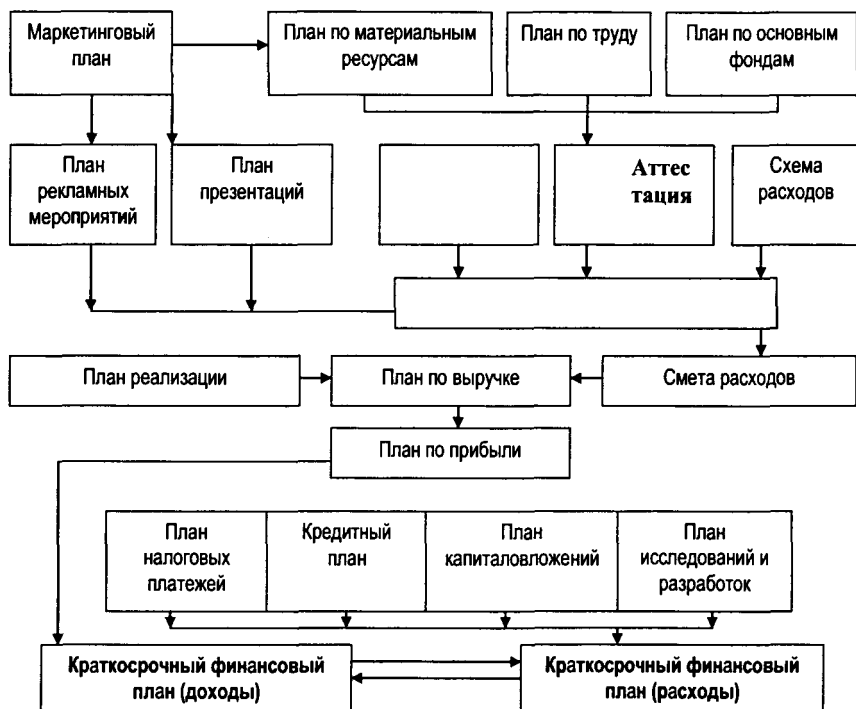


Рис. 4.3. Система краткосрочного планирования

Этап 2. 1950-1970 гг. Система долгосрочного планирования

Внешняя среда стала динамичной, увеличилось число факторов, воздействующих на организацию, возросла зависимость организации от тенденции и динамики развития движущих сил на перспективу, рис. 4.4.

Эти факторы обусловили необходимость расширения горизонта планирования и создания условий для развития **долгосрочного планирования**. Основным методом долгосрочного планирования стал *метод экстраполяции сложившихся тенденций роста показателей*.

Подвижная внешняя среда, изменения неожиданные, значительные, но узнаваемые

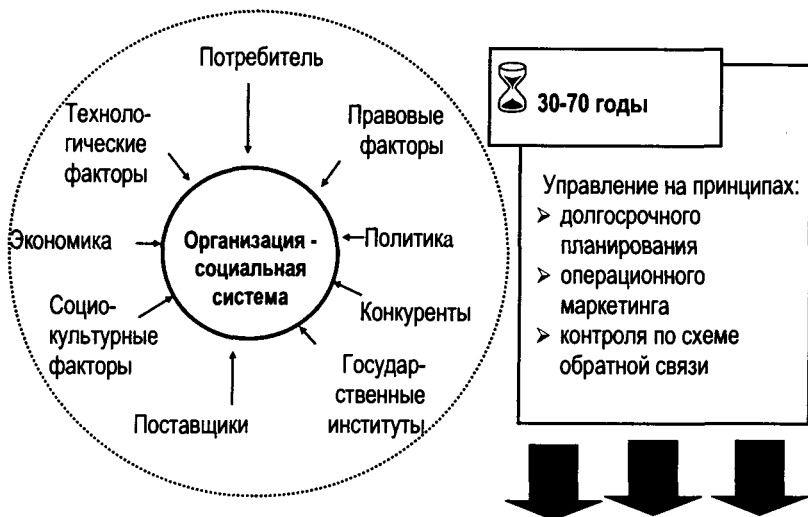


Рис. 4.4. Принципы управления

Сохраняющиеся текущие изменения внешней среды позволяли экстраполировать ситуацию на будущее, в частности по оценке спроса и объёмов продаж.

Прогнозирование от достигнутого позволяло выстраивать всю цепочку долгосрочного плана по всем функциональным видам деятельности (производственный план, финансовый (бюджетный) план, план маркетинга, план по снабжению и др.), исходя из достигнутых результатов, прогнозных оценок изменений во внешней среде (темпы роста спроса на товары/услуги, фазы и продолжительность жизни изделий, макроэкономические показатели – рост, инфляция, развитие технологий и инноваций, социальные факторы и др.)

При подходе от достигнутого предполагается, что в будущем темпы улучшения результатов работы компании будут аналогичными сложившимся средним, т.е. не хуже.

Долгосрочное планирование целесообразно и возможно использовать в ситуациях, когда:

- период деятельности и использования долгосрочного планирования находится в рамках времени производства и реализации продукции;
- имеется относительная стабильность в деятельности и развитии компании и отсутствуют тенденции возникновения различных кризисов или существенных преобразований во внешней среде, в частности в рыночной, т.е. будущие проблемы не имеют устойчивую связь с настоящим.

Основным инструментом реализации долгосрочных планов являются Программы, которые определяют пошаговую последовательность действий в достижении целей в определённой сфере (направлении) деятельности при заданной линии поведения.

Программа - в отличие от бизнес-плана или бизнес-проекта как механизмов реализации стратегий - является предписывающим документом с указанием финансовых затрат. Она не обосновывает эффективности финансовых и других ресурсных затрат с точки зрения ощущаемых результатов, поэтому не может служить основным инструментом реализации стратегий.

В этом отношении и долгосрочные планы, и программы не соответствуют главному критерию деятельности компании и бизнеса, т.е. эффективности, оценке деятельности по конечному результату – рентабельности инвестиций, продаж, капитала, активов и др.

Этап 3: 1970-е – середина 1990-х гг. Система стратегического планирования

Состояние внешней среды характеризуется быстрой динамикой неожиданных и неузнаваемых, но прогнозируемых по своим последствиям изменениям, рис. 4.5.

Быстроизменяющаяся внешняя среда, неожиданные и неузнаваемые, но прогнозируемые по своим последствиям изменения

Поэтому прогнозные оценки стали расходиться с реальностью. Руководство фирмы всегда полагало, что результаты деятельности компании должны улучшаться.

Однако неожиданные изменения во внешней среде, не укладывающиеся в схему тенденций развития, приводили к обратным - отрицательным - результатам.

Деятельность внутри компании не отражала реальные изменения во внешней среде и не соответствовала им.

Управление компанией в таких условиях внешней среды выдвинуло новую задачу – обеспечить долговременную устойчивость развития фирмы. А это значит, что потребовался новый механизм управления и новая система планирования. Таким механизмом стала стратегия и система стратегического планирования.



с 70-х до 90-х годов XX в.

Стратегическое управление на принципах:

- стратегического планирования
- стратегического маркетинга
- контроля по схеме обратной связи

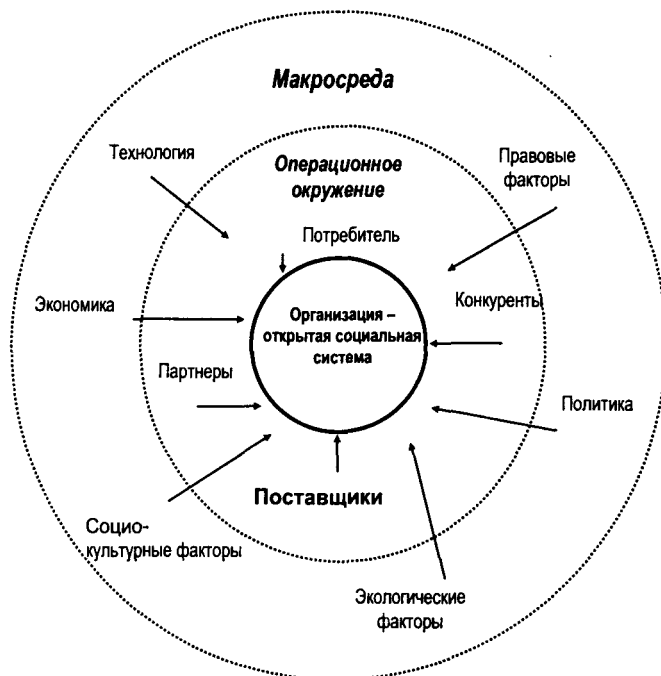


Рис. 4.5. Принципы управления компанией при стратегическом планировании

Стратегическое планирование (СП) концентрирует внимание руководителей фирм на внешней среде, на взаимодействии с ней.

Речь идёт о новой форме взаимоотношений, в которой на смену конкретным целевым показателям развития компании (как правило, финансовым) приходят стратегические ориентиры – видение, миссия, и все цели подчиняются этому направлению развития, а также появляется новый инструмент (способ) достижения целей – стратегии.

На рис. 4.6 приведена модель стратегического планирования, предложенная Дж. Штейнером.

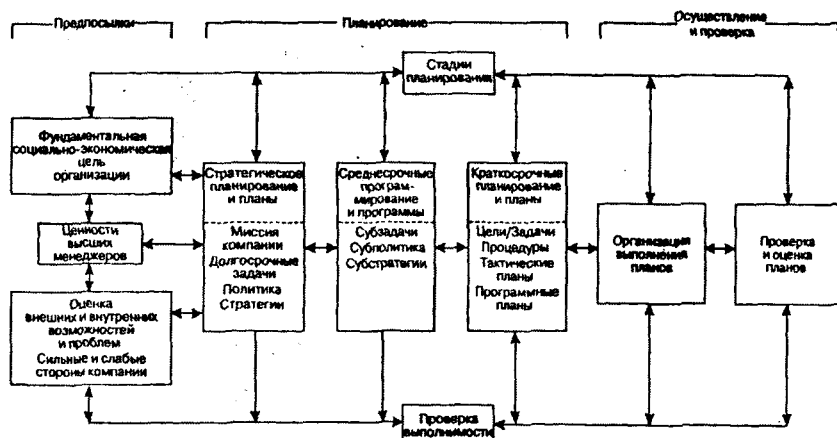


Рис. 4.6. Модель стратегического планирования Дж. Штейнера

На рис. 8.4 приведена современная модель и процесс стратегического планирования.

Основные этапы процесса стратегического планирования:

- Целеполагание этапы 1, 3 (будущее положение компании во внешней среде)
- Стратегический анализ этап 2 (условия внешней среды и возможности внутренней среды)
- Выбор стратегий этапы 4, 5 (способы перемещения во внешней среде)

В части 4 этот процесс будет рассмотрен подробнее.

На данном этапе развития стратегического планирования парадигма управления выражалась в виде:

Парадигма адаптации к рыночной среде: означает умение выбрать на основе стратегического анализа стратегические ориентиры деятельности (миссию, цели, задачи, программы) и стратегии развития, позволяющие адаптироваться к условиям неопределённости внешней среды и достичь намеченных целей.

Формализация разработки стратегических планов и концентрация внимания руководителей фирмы на внешней среде вызывает критические замечания многих исследователей в адрес стратегического планирования. Главные из них можно свести к следующим:

- внутренние возможности фирмы преломляются лишь в оценке состояния внешней среды, например в привлекательности отрасли бизнеса, рыночной среды, что является сдерживающим или

ограничивающим фактором эффективного использования ресурсного потенциала на взаимодействия с внешней средой;

- формализация разработки и реализация стратегического плана основаны на жёстких процедурах, правилах, планах действий, предполагающих по всей цепи иерархии централизованной системы управление «сверху вниз», что делает эту систему планирования жёстко запрограммированной, негибкой, неспособной на быстрое реагирование при неожиданных изменениях во внешней среде;
- стратегическое планирование носит циклический характер во времени, оно разрабатывается на два-три года, не более, но требует ежегодной диагностики стратегической и конкурентной позиций и внесения в него коррекций;
- разрабатываемые стратегии взаимодействия с внешней средой являются или планируемыми, или реактивными (адаптивными), что с учётом временных затрат на их разработку и реализацию, не обеспечивает скорости адаптации, рис. 4.7.

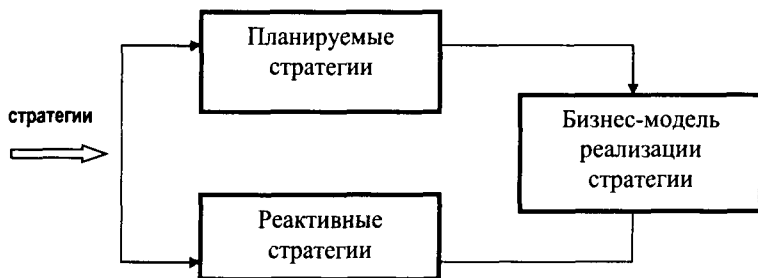


Рис. 4.7. Виды стратегий в системе стратегического планирования

Все эти доводы сводятся к основному замечанию – стратегическое планирование не успевает за быстрыми, прерывными изменениями во внешней среде, а формализация исполнения плана реализации стратегии не способствует быстрой адаптации к внешним переменам.

Этап 4: с середины 1990-х гг. и по настоящее время. Концепция стратегического управления

Что характеризует внешнюю среду на этом историческом этапе? Её можно определить как более неопределённую и непредсказуемую по своему поведению и воздействию на бизнес. Внешнее окружение фирмы становится многослойным, количество воздействующих факторов увеличивается, их взаимосвязи и взаимозависимости усложняются, рис. 4.9.

При этом значительно выросла динамика изменений в макросреде: глобализация экономики; создание всемирной Интернет-сети и революционные преобразования в сфере информационных и компьютерных

технологий, биотехнологий; обострение борьбы за источники сырья и рынки сбыта; техногенные и экологические катастрофы; рост социального расслоения общества и проблемы демографии и др.

Человечество вступило в эпоху больших перемен и стратегических изменений.

Проблема выживания компаний, да и экономик государств, требует не только быстрого и эффективного реагирования на такие внешние изменения, но и упреждающих действий.

Поэтому становится актуальным решение проблем: гибкости управления; быстрого реагирования компании на стратегические изменения внешней среды; максимального раскрытия и использования потенциальных возможностей персонала, вовлечённого в единый бизнес-процесс, по взаимодействию с внешней средой, по созданию, доставке и обслуживанию потребительских ценностей.

В новых условиях понадобилась концепция стратегического управления, основанная на объединении процессов стратегического планирования (внешняя среда) и эффективного управления бизнес-процессами в самой компании. Концепция современного стратегического планирования и управления в целом - это единая концепция по обеспечению устойчивости развития и конкурентоспособности фирмы, базирующаяся на взаимодействии факторов внешней среды и внутренней среды, рис. 4.8.

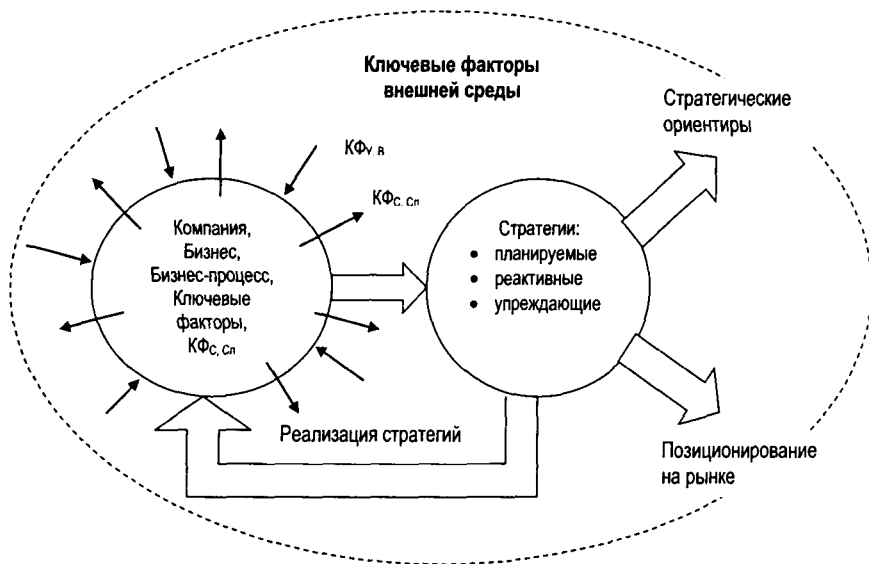


Рис. 4.8. Современное восприятие концепции стратегического управления

Неопределённое поведение внешней среды с непредсказуемыми последствиями воздействий

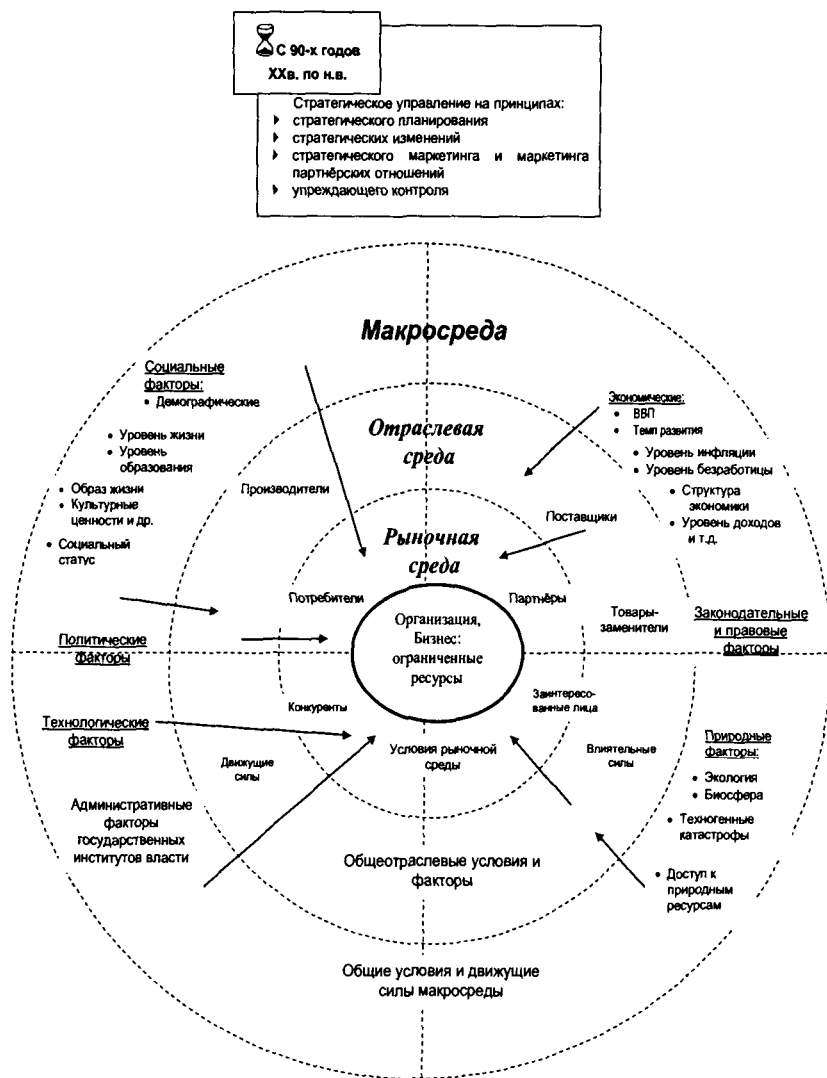


Рис. 4.9. Характер состояния внешней среды и принципы управления

Итак, концепция стратегического управления предполагает не только стратегическое планирование генерального курса развития фирмы и её позиционирование во внешней среде в отношении стратегических целей - видения, миссии, планируемых результатах и выбора общей линии поведения (стратегии), но и быструю реакцию на внешние воздействия по ключевым факторам, упреждающие действия на прогнозируемые тенденции относительно возможных перемен с помощью изменений внутри фирмы, осуществление необходимых быстрых перестроек бизнес-процесса и бизнес-системы фирмы.

Концепцию современного стратегического менеджмента можно рассматривать в следующих сочетаниях, рис. 4.10:

- концепция стратегического планирования и стратегии поведения во внешней среде (это планируемые стратегии);
- концепция управления стратегическими переменными и соответственно стратегии изменений (как быстрые и эффективные реакции на изменения во внешней среде или упреждающие действия и возможности изменений в будущем).

Стратегический менеджмент = Стратегическое планирование + Ситуационное управление изменениями

Причём стратегическое планирование - это в большей степени *аналитический* процесс (концентрация внимания вне фирмы), а управление изменениями - *организационный* (концентрация внимания внутри фирмы, т.е. на построении и управлении бизнес-процессами).

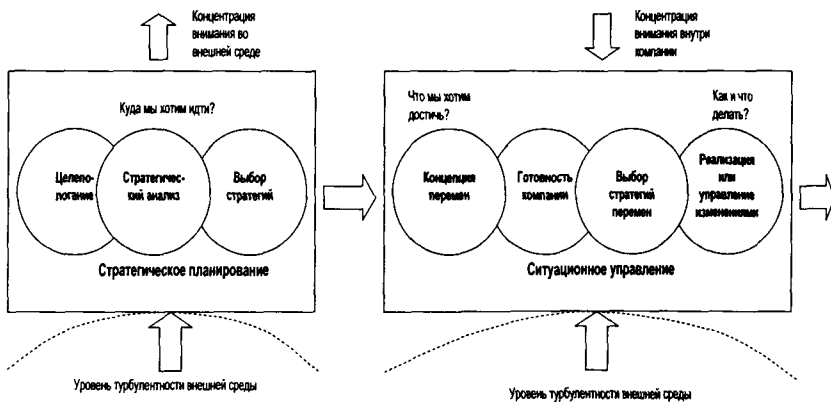


Рис. 4.10. Стратегия управления в современных условиях

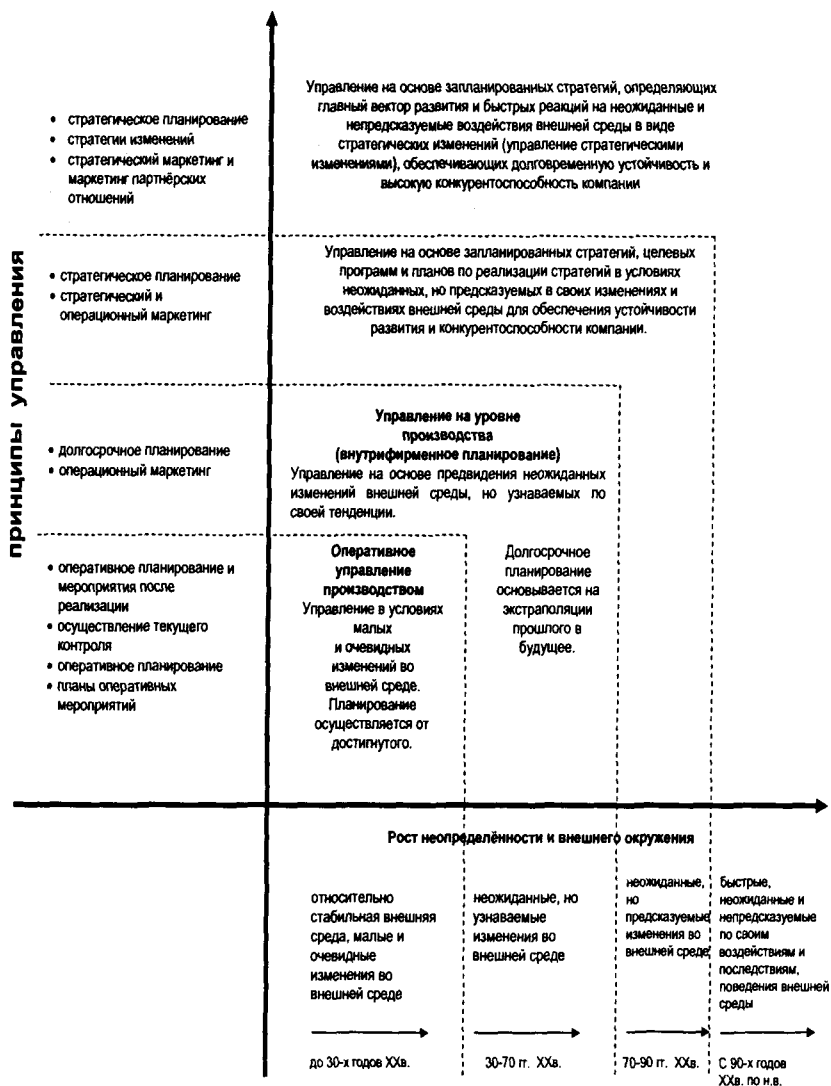


Рис. 4.11. Эволюция принципов управления

Концепции взаимодействия компаний с внешней средой можно охарактеризовать разными парадигмами управления, как показано на рис. 4.12.

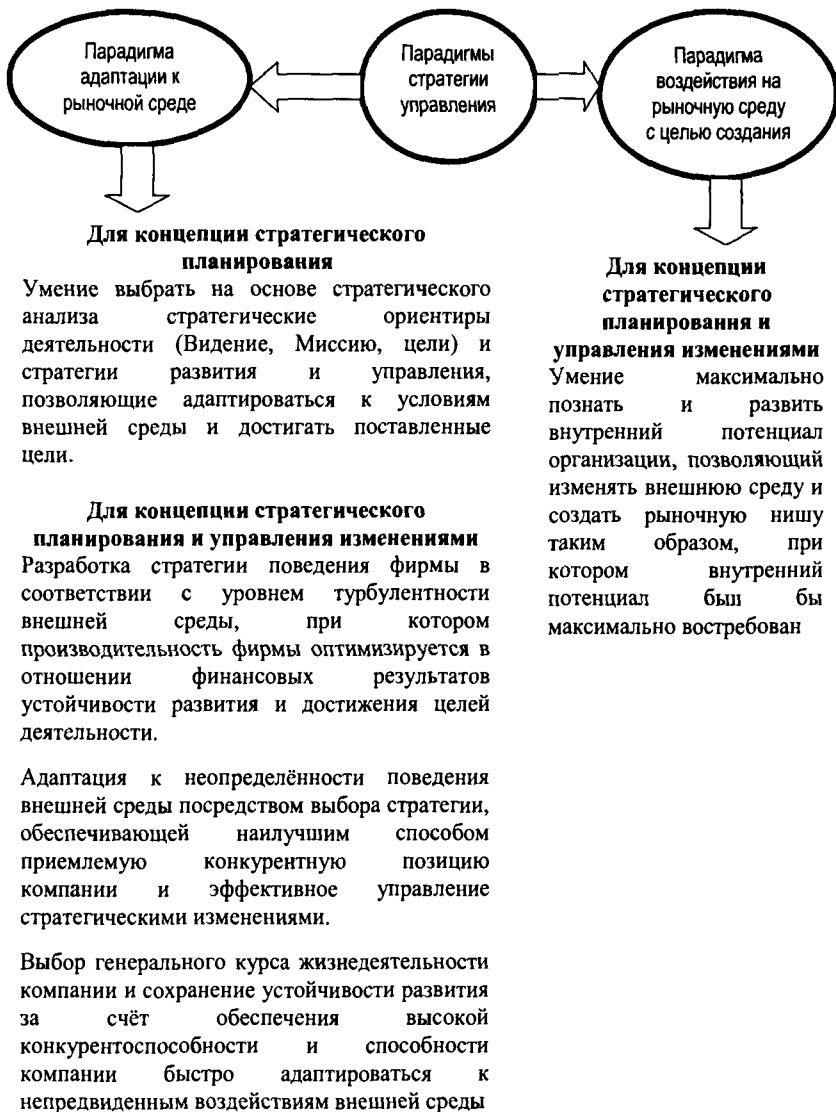


Рис. 4.12. Парадигмы управления

Без стратегий организация подобно кораблю без руля. плывёт по кругу, или напоминает бродягу, который не знает куда идти

Джоер Росс, Мишель Ками

Каждая фирма, организация должна иметь свои стратегии, стратегические планы. Например, современная Россия нуждается в разработке концепции целей и стратегии своего развития.

Само понятие и термин «стратегия» появился ещё в древние времена и использовался сначала в управлении военными действиями и войнами (гр. *stratos* – война). Например, в истории известен знаменитый трактат древнекитайского стратега и военачальника Сунь-Цзы «Искусство войны», в котором тот ещё за 2,5 тыс. лет до н.э. сделал попытку обобщить накопленный опыт при разработке стратегических планов и принятии стратегических решений во время боевых действий.

Стратегию разрабатывали и использовали правители многих древних государств и империй в борьбе за достижение власти и для управления своими территориями. Сущность стратегии всегда была связана с поиском ответа на вопрос: «Как, каким способом достигнуть цель?» В качестве основных инструментов стратегии в те далёкие времена применялись планы действий, манёвры, политика, линия поведения, основные направления развития и действий, принимаемые решения, нормы и правила поведения и др., рис. 5.1.

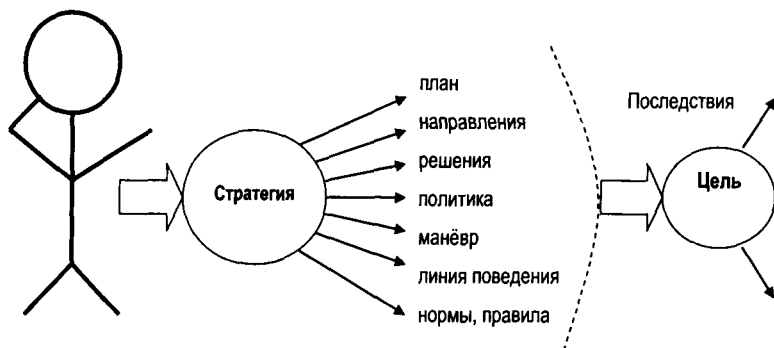


Рис. 5.1. Стратегия как способ достижения целей

В центре нашего внимания будет бизнес и стратегии бизнеса. Понятие бизнес можно воспринять как способ и как вид деятельности.

Сам термин «бизнес» сегодня приобрёл достаточно ёмкое понятие, которое широко используется и в научной литературе, и в практике. Поэтому, когда сегодня интересуются: «Каким бизнесом вы занимаетесь?», «Как дела в бизнесе?», то под этим подразумевают комплект вопросов: «Какими видами деятельности вы занимаетесь?», т.е. «Что производите или продаёте?»; «Кто клиенты?»; «Кому продаёте?»; «Кто покупает?», «Кого обслуживаете или какие потребности обслуживаете?»; «Какие успехи и результаты?».

Определим перечень терминологических понятий, который будет в поле нашего особого внимания:

- стратегия бизнеса;
- стратегия управления бизнесом;
- стратегия развития бизнеса;
- стратегическое планирование и управление бизнесом.

Отправной точкой нашего изучения терминологического восприятия этих понятий будут причинно-следственные взаимосвязи при создании, управлении и развитии бизнесов. Воспользуемся для этого следующими утверждениями, лежащими в основе создания бизнеса:

- бизнес – это средство достижения целей его владельцев и руководителей, поэтому цели деятельности являются причиной создания бизнеса;
- деятельность бизнеса происходит во внешней среде, которая неопределённа в своём поведении и непредсказуема в воздействии на бизнес, она таит в себе как угрозы, так и возможности;
- бизнес обладает определённым ограниченным ресурсным потенциалом в отношении выбираемых целей и условий внешней среды.
- владельцы и руководители бизнеса имеют определённый уровень притязаний к целеполаганию, зависящий от их ценностных ориентиров, характерологических качеств, культуры, образования, мировоззрения, опыта, компетентности.

В соответствии с этими утверждениями каждый владелец и руководитель бизнеса может и должен задать себе вопросы:

- 1) какие цели мы преследуем при создании бизнеса, каким мы представляем его будущее?
- 2) какие угрозы и возможности могут исходить из внешнего окружения, каким образом внешняя среда может оказать влияние и воздействия на бизнес для достижения целей?
- 3) каким ресурсным потенциалом располагает бизнес и какие ключевые факторы могут способствовать достижению целей, а какие создают препятствия, в состоянии ли бизнес достичь желаемых целей?
- 4) каким способом можно достичь поставленных целей и обеспечить устойчивость развития бизнеса?

Очевидно, что из всех поставленных вопросов два являются основными, и касаются следующего:

- целеполагание как причина создания бизнеса;
- выбор способа достижения поставленных целей.

Какая роль отводится стратегии в решении поставленных вопросов? И как по форме и содержанию её воспринимать?

В литературных источниках, опубликованных за последние 10 лет, приводится множество определений стратегии бизнеса, большинство из которых характеризуют два подхода. Первый включает в понятие сущности стратегии целеполагание и выбор способов достижения целей. Второй подход рассматривает стратегию только с точки зрения способа достижения целей.

Обратимся к различным формулировкам термина «стратегия».

Стратегия организации состоит в ответе на вопрос о том, каким образом перенести организацию из того места, в котором она находится, в то место, в котором она хотела находится, т.е. стратегия включает в себя средства достижения конечных результатов.

А.А. Томпсон мл., А.Дж. Стрикленд III

Обоснованная стратегия – это заявление о направляемых действиях (4А), а не фиксированная позиция, это набор вариантов для выбора, которые может сделать компания, чтобы доставить предложенную ею ценность целевой группе потребителей.

Дж. Дей

Стратегия бизнеса – это образ действий, обуславливающий вполне определённую и относительно устойчивую линию поведения производственно-коммерческой организации на достаточно продолжительном историческом интервале. Такой образ действий складывается в рамках определённой системы принципов, правил и приоритетов, обуславливающих обстоятельства места (где?), времени (когда?), причины (почему?), способа (как?) и цели (для чего?) действия.

В.С. Евфремов

Стратегия – это 5П: 1П, стратегия - план; 2П, стратегия – принцип поведения; 3П, стратегия – перспективы и основные способы действий; 4П, стратегия – позиция; 5П, стратегия – манёвр, приём.

Г. Минцберг

Стратегия как комплекс действий по всем направлениям и видам производственной деятельности фирмы:

- постановка целей
- выбор стратегических направлений
- выбор модели роста
- стратегия конкуренции

- функциональная ответственность

Оксфордский словарь бизнеса

Стратегия – это комплекс принимаемых менеджером решений по размещению ресурсов предприятия и достижению долговременных конкурентных преимуществ на целевых рынках. Следовательно, стратегия устанавливает направления деятельности предприятия, в какие конкретно товары и рынки компания определит денежные средства, а также как именно это будет сделано, т.е. каким способом будет организована работа по формированию потребительских представлений в данных областях.

П. Дойль

Стратегия даёт ответ на вопросы: «Что представляет собой Ваш бизнес?», «Кто Ваш клиент?», «Что является ценным для Вашего потребителя?», «Чем будет Ваш бизнес?»

П. Друкер

Стратегия – это системный подход, обуславливающий сложной организации сбалансированность и общее направление роста.

П. Ансоф

Стратегия позволяет упорядочить и распределить ограниченные ресурсы организации эффективным способом на основе внутренней компетентности, предвидения изменений во внешней среде и учёта возможных контрдействий оппонентов.

Стратегия – это план, интегрирующий главные цели организации, её политику и действия в некие согласованные цели.

Стратегия создаёт сильную позицию организации для достижения поставленных целей.

Стратегия определяет методы конкуренции и ведение бизнеса компании.

Из различных источников

Большое число определений стратегии содержит следующие ключевые термины. **Стратегия** – это:

- выбор целей;
- ориентация развития бизнеса;
- основные направления действий;
- план (цели и действия);
- способ достижения целей;
- способ размышления, анализа и действий;
- способ принятия решений;
- способ ведения конкурентной борьбы;

- способ создания конкурентных преимуществ;
- система взаимосвязанных мер;
- единая концепция по обеспечению конкурентоспособности;
- главный инструмент и способ управления бизнесом;
- набор действий, видов деятельности, направлений и т.д.;
- набор запланированных и эффективных действий;
- способ управления ресурсами компании;
- способ позиционирования на рынке;
- способ взаимодействия с внешней средой;
- набор альтернативных подходов;
- способ обеспечения устойчивости развития;
- линия поведения, образ жизнедеятельности компании;
- системный подход.

Итак, современное восприятие понятия стратегии касается всех сфер жизнедеятельности компании и бизнеса: как выбора стратегических ориентиров создания и развития фирмы, так и способа их достижения. Решения, которые принимаются руководителями и владельцами в их отношении, имеют стратегический характер, определяющий будущее бизнесов и личные интересы. Практически невозможно «втиснуть» термин «стратегия» в какое-то единственно правильное определение, потому что стратегия основана, во-первых, на гибкости размышления и различных вариантах принимаемых решений и действий, связанных с будущим бизнеса в данных условиях внешней среды, а во-вторых, на наличии определённых ресурсных возможностей.

Для дальнейшего исследования теории и практики управления бизнесом, предлагаем следующие зоны терминологического восприятия стратегий:

Стратегия – это и стратегические ориентиры (намерения) деятельности бизнеса, и способы взаимодействия с внешней средой по достижению целей и обеспечению устойчивого развития. Стратегии ориентированы как во внешнюю среду, так и внутрь бизнеса.

Стратегия управления бизнесом – это способы взаимодействия с внешней средой, обеспечивающие ей устойчивое развитие и достижение целей.

Стратегия развития бизнеса – это заданный вектор развития с точки зрения стратегических намерений и объектов бизнеса.

Стратегическое планирование – это самостоятельный процесс и часть всего единого процесса стратегического управления компанией

(бизнесом) по формированию целей и выбору стратегий развития и управления.

Стратегическое управление – это единый процесс по формированию стратегических ориентиров, стратегий взаимодействия с внешней средой и реализации стратегий через бизнес-процессы внутри фирмы для достижения целей деятельности и обеспечения устойчивости развития.

Весь содержательный спектр определений стратегии как способа достижения целей деятельности бизнеса можно отразить на рис.

На рис. 5.2 дана схема стратегии управления бизнесом, где показано, как такая стратегия позволяет осуществить переход бизнеса из состояния T_1 в будущее состояние T_3 , заданное миссией, целями и временем t_3 .

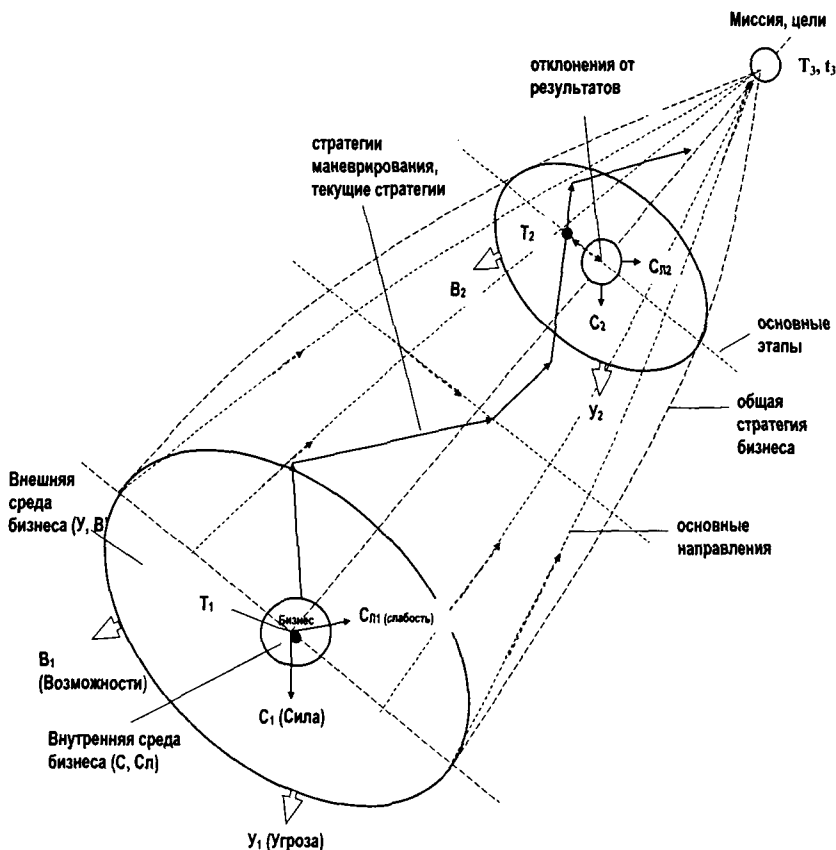


Рис. 5.2. Стратегия управления бизнесом

Такое зрительное представление движения бизнеса к выбранным целям с помощью стратегий позволяет описать стратегию следующим образом:

Стратегия управления бизнесом - это:

- выбор ключевых направлений и видов деятельности, необходимых для достижения поставленных целей;
- выбор общей линии поведения и позиционирования, определяющей его конкурентоспособность и долговременную устойчивость развития бизнеса (общефирменная стратегия);
- выбор способов маневрирования и реагирования на внезапные изменения условий внешней среды (текущие стратегии) на основе анализа угроз и возможностей внешней среды, а также сильных и слабых сторон внутренней среды бизнеса.

Назначение стратегии управления бизнесом показано на рис. 5.3.

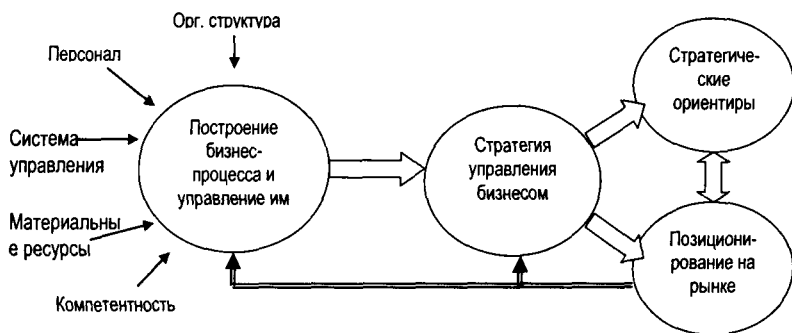


Рис. 5.3. Назначение стратегии управления бизнесом

Самостоятельная работа



ВОПРОСЫ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ

1. В чём принципиальное отличие построения процесса управления в организации в настоящее время и в предыдущие экономические эпохи? Почему задаётся такая последовательность этапов разработки стратегии управления?
2. В чём отличие концепций и понятий: стратегическое планирование и стратегическое управление?
3. В чём отличие интересов, выраженных в целевых ориентирах и показателях владельцев и руководителей компаний? Чем руководствуется исполнительный директор при формировании миссии, целей и стратегий управления организацией?
4. Чем определяется стратегический временной интервал формирования миссии? Если организация достигла миссии, что происходит дальше?

- ? Как устанавливаются взаимосвязи между общими целями и задачами деятельности организации и всеми структурными подразделениями?
- ? Какие инструменты реализации стратегий применяются на всех уровнях управления?



НАПИСАНИЕ АНАЛИТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ:



Выполните тест на алгоритм разработки стратегий и поясните последовательность ваших действий, таблица

Сформулируйте Видение, Миссию и цели для виртуальной компании, ориентированной на продажи т/у и на потребителя, и поясните их содержание, отличия.

ТЕСТ

СТРАТЕГИЯ ДЕЙСТВИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Действия (шаги) принятия управленческого решения	Индивидуальное решение	Командное решение	Правильное решение
1. Выбор стратегий действий			
2. Анализ внешнего окружения организации			
3. Разработка альтернативных стратегий деятельности			
4. Реализация стратегий			
5. Анализ внутреннего ресурсного потенциала			
6. Выработка стратегических ориентиров положения организации в будущем (идеальное состояние)			
7. Стратегический контроль			
8. Корректировка стратегических ориентиров			
9. Оценка достижимости целей			

ЗАДАНИЕ: Расставьте указанные действия в той последовательности, которую с Вашей точки зрения необходимо выполнить.

ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

Объект без управления напоминает судно во власти стихии

ГЛАВА 6

ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

◇ **Организация это:**

Группа людей с осознанными общими целями, деятельность которых координируется для их достижения

Требования к организации:

- наличие не менее двух людей, которые считают себя частью этой группы;
- наличие хотя бы одной цели, общей для всех;
- наличие членов группы, намеренно работающих по достижению целей.

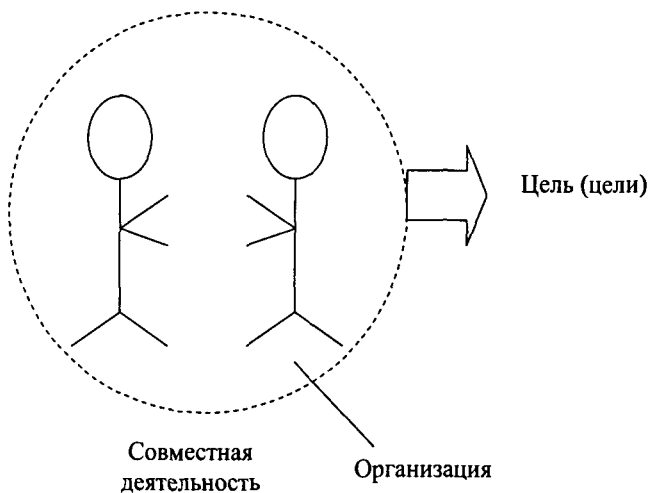


Рис. 6.1.

◇ **Виды организаций:**

это различия организаций по определённым признакам:

- предназначению (целям);
- организационно-правовой форме создания;
- способам построения органов власти (иерархия управления) и др.

Виды организаций по разным целям (предназначению):

- Государство, страна, республика, область, город и др.
- Государственные и муниципальные учреждения
- Экономика государства
- Общество
- Политические союзы
- Военные и военно-политические объединения
- Религиозные концессии и сообщества
- Общественные объединения и союзы
- Некоммерческие объединения и союзы
- Коммерческие объединения → компании, бизнесы.

Виды организаций по организационно-правовой форме создания:

- Государственные учреждения (на бюджетной основе, на деньги налогоплательщиков)
- Общественные (на добровольной основе: закон об общественных организациях)
- Некоммерческие (закон о некоммерческих организациях)
- Религиозные (отделены от государства)
- Коммерческие (закон о коммерческих организациях):
 - акционерные общества (закрытого типа ЗАО; открытого типа ОАО)
 - общество с ограниченной ответственностью, ООО
 - индивидуальное предпринимательство, ИП

Виды организаций по способам (органам) управления:

- Государство с президентской формой управления (Президент, Парламент, Правительство).
- Государство с парламентской формой управления (Парламент, Премьер, Президент).
- Государство с монархической формой управления (Король, Президент, Премьер, Парламент).
- Общественная организация: Собрание членов и Собрание представителей, Исполнительный Совет.
- Коммерческие организации: - Собрание акционеров, Совет (президиум) акционеров, Президент, исполнительный директор
 - Собрание учредителей, Совет учредителей, Президент, исполнительный директор.



Организация как система: включает множество взаимодействующих элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, и составляющих целостное образование.



Рис. 6.2. Организация как система

Управление организацией как системы требует системного подхода, то есть комплексного изучения исследуемого объекта как единого целого, с учётом всех взаимосвязей и взаимодействий между собой, изучения роли отдельных элементов системы в общем процессе функционирования системы и выявления взаимодействия системы на её отдельные элементы и части.

Организация как социальная система: это объединение (сообщество) людей, вступивших или являющихся членами любого вида организации с целью удовлетворения своих внутренних индивидуальных потребностей социальной значимости.

Каждый человек настолько биологичен, насколько и социален, и свои личные интересы, потребности он реализует в отношениях, во взаимодействиях с людьми.

Для членов организации (сотрудников, персонала) организация является *средством* достижения своих индивидуальных целей и удовлетворения внутренних потребностей и общих социальных благ.

У создателей (владельцев) организации свои цели и свои потребности, которые они стараются достичь и удовлетворить с помощью членов организации.

Но не всегда цели организации совпадают с интересами и целями её членов.

В частности, экономика государства, страны, региона или другого вида субъекта государства служит главной цели – обеспечению социальных благ и социальной защищённости его населения и каждого человека.

Экономика государства должна по своему назначению быть социально ориентированной и способствовать удовлетворению потребностей людей.

Поэтому экономическая система является лишь инструментом или способом достижения социальных целей государства и общества. Именно ради этого её и создают (причина образования) и государство должно научиться управлять ею эффективно, рис. 6.3.



Рис. 6.3. Назначение экономической системы

◇ **Коммерческие организации как социальная система:**

совместная экономическая (производственная) деятельность в коммерческих организациях формирует определённую систему отношений между людьми, которые, с одной стороны, формализованы организационной структурой и выполняемыми функциями, задачами, видами деятельности и т.д., а с другой стороны, формируются неформальные отношения и неформальные группы, что является объективным процессом в любой организации, которые могут либо способствовать достижению общих целей, либо противодействовать эффективности её деятельности, рис. 6.4.

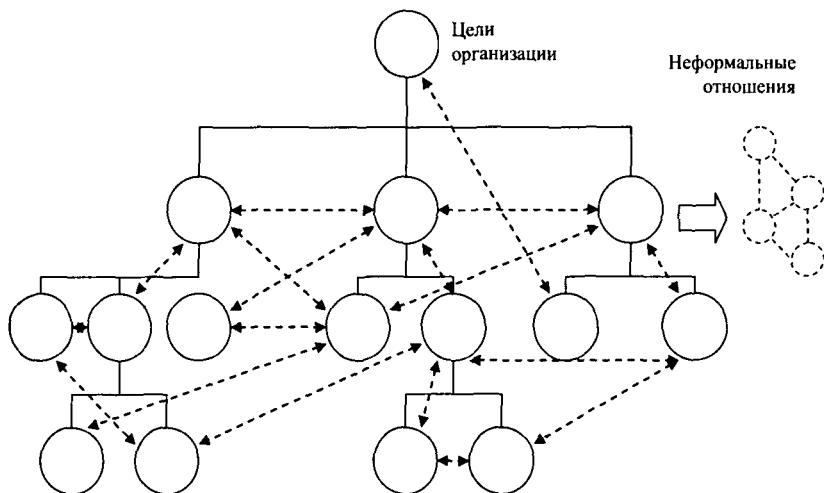


Рис. 6.4. Формализованные и неформальные коммуникации в организации

Роль человеческого фактора в организации, в управлении организацией – является ключевой проблемой и задачей!

Персонал (люди) – главный ресурс организации!

Проблемы успешного и эффективного развития и управления в любой организации связаны с людьми, с их мотивацией на достижение общих целей через удовлетворение своих личных желаний, потребностей.

О роли человека, природе его поведения в процессе трудовой деятельности опубликовано много литературы и среди них наиболее известны, давшие толчок к пониманию управления, как наука и

инструментарий взаимодействия с людьми, это труды З.Фрейда [82, 83], А.Маслоу [48] и др.

Менеджмент – это искусство управления людьми!

Управление персоналом – базовая управленческая функция и вид управленческой деятельности.

Проблема?: → как обеспечить сочетание различных интересов разных категорий лиц, заинтересованных в бизнесе, рис.



Рис. 6.5. Заинтересованные группы лиц и их ожидания

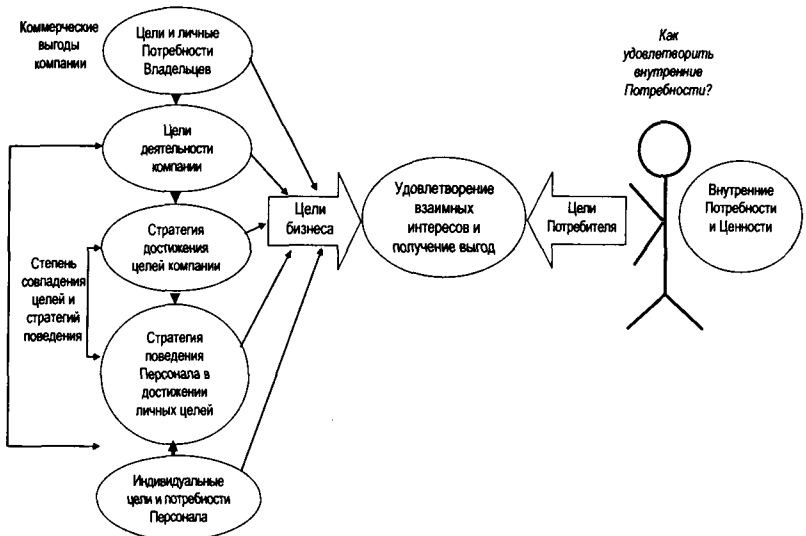


Рис. 6.6. Цели и взаимные интересы компании и потребителей

Акционеры – заинтересованная группа, вложившая свои средства в создание компании.

Их ожидания: получить вознаграждение в виде дивидендов, увеличение стоимости компании, акций; возвратность инвестированного капитала; имидж, признание.

Интересующие показатели:

- Прирост собственного капитала
- Рыночная стоимость акций
- Акционерная стоимость компании
- Возвратность инвестированного капитала.

Отрицательность воздействия выбранных показателей:

- ⊕ Конфликт интересов между различными заинтересованными группами (менеджерами, сотрудниками, обществом, властью и др.)
- ⊕ Снижение привлекательности долгосрочных инвестиционных проектов из-за жёстких требований по норме возврата инвестиций, стоимости капитала и высоких рисков
- ⊕ Подталкивание руководства компании на повышение текущей прибыли

Возможные действия:

- ⊕ Увольнение менеджеров; продажа компании

Менеджеры компании – управляющие компании

Их ожидания: высокая заработная плата и премии

NB! Заработная плата во многих компаниях прирастает быстрее, чем стоимость акционерного и собственного капитала

Интересующие показатели:

- Устойчивость развития
- Конкурентоспособность
- Прибыль (валовая, чистая)
- Рентабельность
- Объём продаж, выручка
- Доля рынка
- Лояльность клиентов и др.

Отрицательность воздействия выбранных показателей:

- Конфликт интересов между различными заинтересованными группами (акционерами, сотрудниками, гос. властью, обществом и др.)
- Возможность манипулировать прибылью различными «бумажными» методами (учётная политика; списание убытков за счёт резервов; увеличение финансирования за счёт заёмных средств, но не из собственного капитала и др.)
- Устремлённость на повышение текущей прибыли снижает долгосрочную конкурентоспособность фирмы, а стремление к росту компании – к увеличению финансового риска и интенсификации усилий на увеличение показателей эффективности деятельности компании

Сотрудники компании – не являющиеся её руководителями

Их ожидания: получение гарантий занятости и денежных выплат, а также удовлетворения своих индивидуальных потребностей и достижения личных целей.

В целом, финансово-экономические и другие показатели их мало интересуют с точки зрения возможности оказывать влияние на управление фирмой и личных интересов.

Отрицательность неучастия в формировании политики фирмы:

- ☞ Снижение мотивации и, как следствие, производительности труда
- ☞ Отказ в удовлетворении их минимальных ожиданий может привести к конфликту отношений и снижению эффективности производства

Кредиторы – банки, кредитные учреждения

Их ожидания: право на получение установленных процентов и основной суммы займа.

Интересующие показатели:

- Прибыль
- Стоимость и ликвидность активов
- Стоимость собственного акционерного капитала
- Характер изменения финансово-экономических показателей во времени
- Опыт прошлых отношений с кредиторами

Потребители – наиболее заинтересованная группа

Их ожидания: полное удовлетворение своих потребностей

Интересующие показатели:

- Цена, стоимость, эксплуатационные издержки
- Полезность (качество) продукции, ценность продукции
- Формы взаимоотношений и коммуникаций

Возможные действия и последствия:

- ☞ В случае неоправдания ожиданий, они могут переключиться на использование продукции других фирм, что скажется на доходах фирмы, на её имидже и успешности дальнейшего развития

Основная проблема:

- ❖ Как сбалансировать различие интересов различных заинтересованных групп?
- ❖ Какими показателями деятельности компании следует руководствоваться?

Все стороны – потребители, поставщики, акционеры, сотрудники, кредиторы и т.д. должны увидеть свою выгоду от эффективной работы фирмы.

Коммерческая организация как бизнес-система

Экономики отдельных коммерческих компаний или бизнесов принципиально отличаются, и прежде всего своим предназначением и целями. В коммерческой же организации экономическая система бизнеса (или бизнес-система) направлена на получение её владельцами коммерческой выгоды, а удовлетворение потребностей клиентов, потребителей является лишь средством или способом ее извлечения, рис. 6.7.

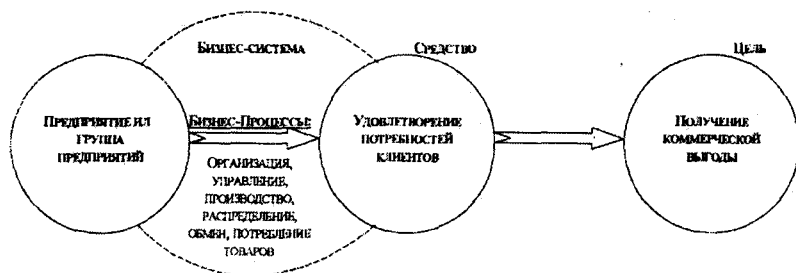


Рис. 6.7. Назначение бизнес-системы предприятия

Сама бизнес-система характеризуется наличием целевых бизнес-процессов, созданных для эффективного взаимодействия с внешней средой, создания и доставки потребительской ценности или товаров/услуг, рис.

Построение бизнес-процессов связано с выполнением определённых требований:

- Наличие целей бизнеса
- Способность бизнеса (бизнес-системы) к его эффективному взаимодействию с внешней средой (наличие необходимых ресурсов и ключевых компетенций) для достижения целей
- Выбор объекта бизнеса
- Привлечение и балансирование необходимых ресурсов в отношении целей и стратегий
- Выбор стратегий и систем управления бизнес-процессами через ключевые виды деятельности
- Разработка правил, процедур, норм, системы показателей, которые способствуют эффективному достижению поставленных целей.



Рис. 6.8. Бизнес как бизнес-система по управлению бизнес-процессами

◇ Свойства и характеристики организации

- Способность к эффективной адаптации, к непрерывным и неопределённым изменениям к взаимодействиям внешней среды
 - Адаптивность и гибкость к изменениям персонала, особенно руководителей!
 - Организационные изменения (орг. структуры, бизнес-процессов, систем управления, ресурсов).
- Способность к внедрению инноваций
- Соотношение материалоёмкости и человекоёмкости в общей стоимости компании (материалоёмкая компания, человекоёмкая компания)
- Система управления: жёстко централизованная, иерархическая или гибкая, распределённая с расширенными зонами задач и полномочий
- Фаза жизненного цикла развития
- Масштаб производства (индивидуальное предпринимательство ИП, малый, средний, крупный бизнес)
- Уровень диверсификации (моно-предприятие (одна бизнес-единица) или диверсифицированное предприятие (концерн, холдинг)
- Отраслевая направленность бизнеса (сфера производства товаров, услуг в конкретной отрасли (базовый рынок), сфера услуг, сфера торговли) и др.

Внутренние переменные организации



Рис. 7.1. Внутренние элементы организации

✓ **Целевые ориентиры (стратегические ориентиры)** – планируемые и ожидаемые будущие результаты деятельности организации

- **Видение, концепция** – основные предсказания и философия бизнеса, представление о будущем, проект будущего, предназначение организации с учётом потребностей и ценностей владельцев, акционеров (коммерческих организаций).
- **Бизнес-идея** – это общие ориентиры предмета бизнеса: «Что мы желаем производить?» и «Какие потребности и каких потребителей мы будем обслуживать?»
- **Миссия** – главная причина и идея создания организации в рамках общей концепции, видения. Определяет качественно её желаемые сомнения на ближайшие 2-3 года.
- **Цели** – итог, результат деятельности организации, выраженный в конкретных величинах измерения, и имеющий временные сроки. Цели подчинены видению, миссии, рис 9.1.

- **Задачи** – предложенная конкретному лицу, должности, структурному подразделению работа, которая должна быть выполнена заранее управленческим способом (технология для достижения поставленной цели в установленные сроки). Задачи по отношению к целям выступают как средство их достижения (инструмент), рис.
- **Мероприятия** – комплекс операционных действий по решению поставленных задач

✓ **Ресурсы**, или ресурсный потенциал организации – необходимые средства, располагаемые организацией для достижения поставленных целей. К ним относят:

- материально-технические (здания, оборудование, земля, коммуникации, помещения и др.);
- человеческие (персонал);
- финансовые;
- информационные;
- интеллектуальные;
- временные;
- технологические и др.

Многие исследователи и практики менеджмента включают в состав ресурсного потенциала такие составляющие:

- наличие чётких целей;
- стратегии развития и управления;
- организационная структура;
- бизнес-процессы и др.

Оценка стоимости компании, бизнеса связана с оценкой материальных и нематериальных активов (ресурсов).

Ресурсы компании ограничены и могут соответствовать и не соответствовать поставленным целям и стратегиям.

В настоящее время многие исследователи и практики придерживаются подхода в классификации ресурсов организации с точки зрения направлений планирования: разработка стратегий и планов реализации по ним, в частности:

- Производственная деятельность – производственные стратегии, планы – производственные ресурсы
- Маркетинговая деятельность – маркетинговые стратегии, планы – маркетинговые ресурсы
- Финансовая деятельность – финансовые стратегии, планы – финансовые ресурсы
- Организационная деятельность – организационные стратегии, планы – организационные ресурсы и др.

На рис. 7.2 приведены организационные ресурсы компании, а на рис. 7.3 – система управления персоналом.

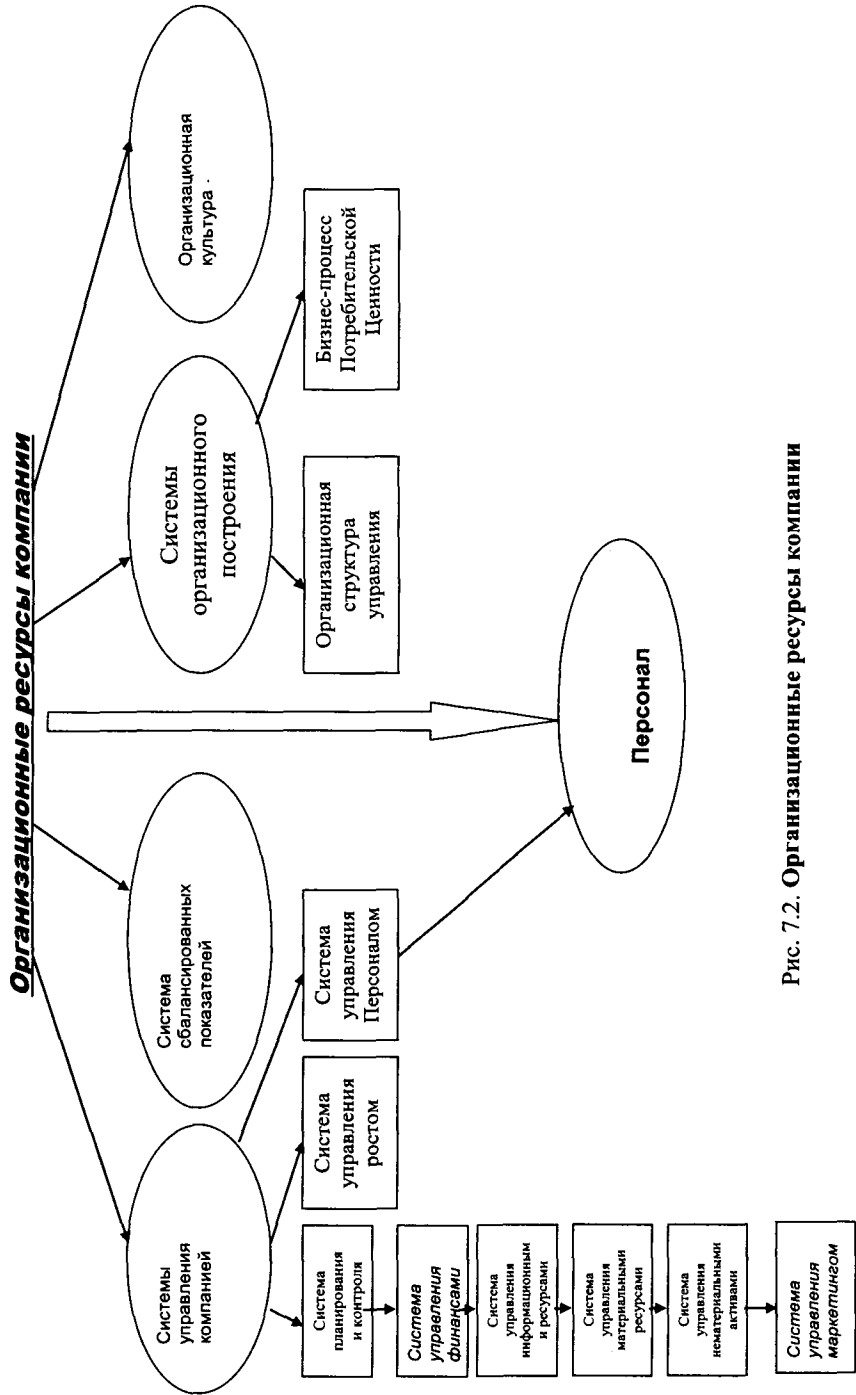


Рис. 7.2. Организационные ресурсы компании

Анализ и оценка организационных ресурсов организации – это оценка её способностей к эффективному взаимодействию с внешней средой в рамках выбранных целей и стратегий!

- ✓ **Технология** – выбранный способ преобразования исходного сырья, заготовки в желаемый продукт (товар, услугу).
- ✓ **Структура** – логичное взаимодействие уровней управления и функциональных областей, позволяющих наиболее эффективно достигать цели организации.
- ✓ **Бизнес-процесс** – система логических и логистически взаимосвязанных ключевых видов деятельности по созданию и доставке потребительской ценности.
- ✓ **Стратегия** – способ, средство достижения целей организации.
- ✓ **Система управления** – совокупность подсистем управления, необходимых для управления организацией, бизнес-процессом.

Подсистемы управления:

- система планирования и контроля;
- система управления персоналом;
- система управления финансами;
- система управления затратами;
- система управления активами и др.

Системы управления персоналом (функции управления персоналом)

• Планирование трудовых ресурсов	⇒	Основные требования к персоналу (уровень компетентности, личные качества) в соответствии с целями и стратегиями
• Отбор и расстановка персонала	⇒	В соответствии с организационной структурой и бизнес-процессом (штат и штатные расписания, должностные инструкции)
• Аттестация и сертификация персонала	⇒	Оценка уровня компетентности и профессиональных навыков
• Повышение квалификации персонала	⇒	Обеспечение соответствия требованиям к персоналу. Программы обучения и развития личности
• Оценка результатов трудовой деятельности	⇒	Оценка личного вклада через систему сбалансированных показателей (ССП), трудовые контракты
• Мотивация персонала	⇒	Оценка удовлетворённости персонала, методы и программы мотивации, программы карьерного роста
• Условия и безопасность труда	⇒	Требования к условиям труда, обеспечение требований безопасности
• Психологическая и социальная поддержка персонала	⇒	Адаптация к изменениям, коррекция поведения, ценностей. Формы социальной защиты и поддержки. Программы реабилитации и релаксации
• Формирование корпоративной культуры	⇒	Программа организационной структуры

Внешняя среда и окружение организации

Внешняя среда непрерывно изменяется и воздействует на организацию. Организация в процессе достижения целей непрерывно взаимодействует с внешней средой, адаптируясь к её изменениям и оказывая на неё также воздействие.



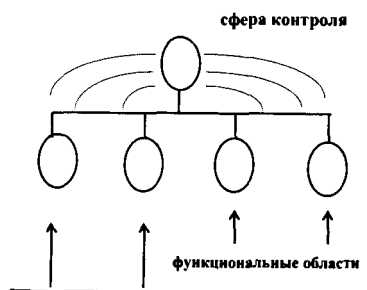
Рис. 7.3. Существенные факторы внешней среды организации

Разделение труда в организации

Горизонтальное разделение труда

- * по специализированным направлениям
- * по функциональным отраслям

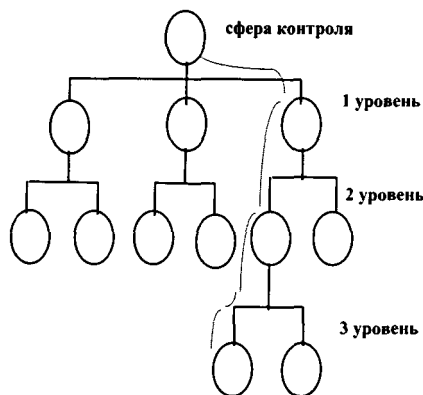
Выбор специализированных направлений или функциональных областей деятельности организации определяет основу ее структуры.



производство маркетинг планирование финансы

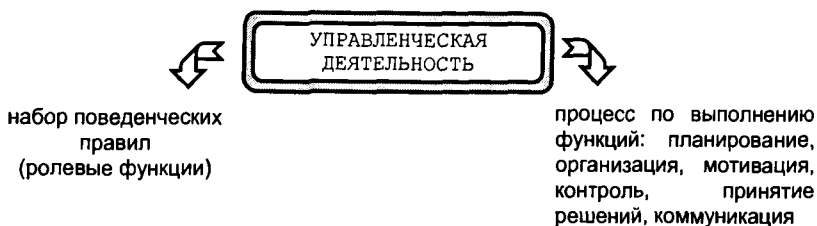
Вертикальное разделение труда

Создает уровни управления (иерархию) и вызывает необходимость координации в деятельности подчиненных (задача менеджмента).

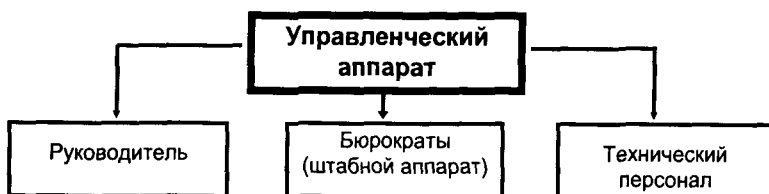


многоуровневая структура

Управленческая деятельность в организации



СТРУКТУРА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО АППАРАТА :



РУКОВОДИТЕЛЬ = МЕНЕДЖЕР: КАТЕГОРИЯ РАБОТНИКОВ,
УПОЛНОМОЧЕННЫХ ПРИНИМАТЬ РЕШЕНИЯ
(БРАТЬ НА СЕБЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ)

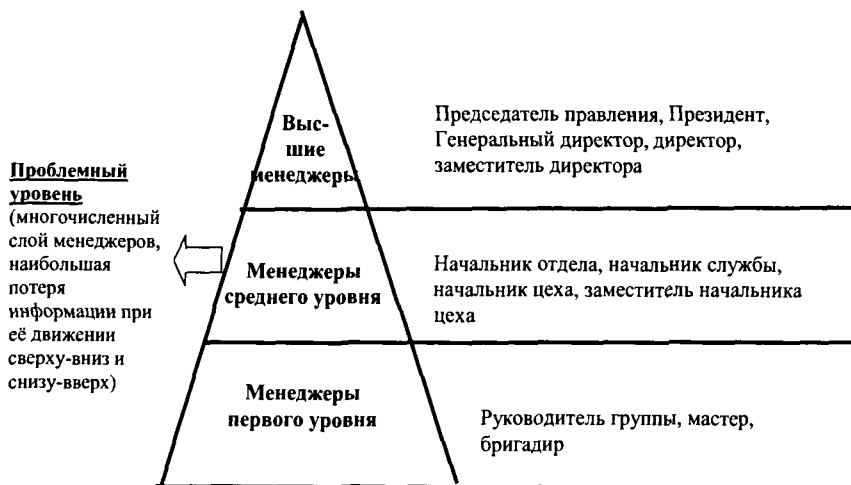


Рис. 7.4. Иерархия уровней руководителей – управленческого аппарата

Самостоятельная работа



ВОПРОСЫ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ

- ? Почему возникали и создавались различные организации и причины их эволюции, разрушений и преобразований?
- ? Почему менеджмент относится к понятию – современные организации?
- ? Что значит рассматривать организацию как систему. В чём принципиальное отличие коммерческой организации от других видов и почему меняются целевые ориентиры её развития?
- ? Как связаны между собой цели и ресурсы организации? Можно ли и как сбалансировать ресурсы организации с учётом удовлетворения интересов различных групп людей?
- ? Для чего нужна организационная структура и системы управления? Как они связаны с целями и способами управления по достижению целей?
- ? Покажите взаимосвязь внутренних элементов организаций и факторов воздействий внешней среды.
- ? В чём проблемы разделения труда в организации? Почему одни руководители предпочитают многоуровневость управления, а другие – ширину сферы контроля (плоскую структуру)?



НАПИСАНИЕ АНАЛИТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ:



Опишите и проведите анализ организационного построения различных видов организаций или разных организаций (на примерах действующих организаций: Государство, область, город, учреждения, коммерческие организации).

Проведите анализ, отличный, с точки зрения целей и интересов разных групп людей, условий окружающей среды и выбранных способов достижения целей.

Управление – это развитие, чтобы развиваться, надо изменяться

Эрик Шинсеки

ГЛАВА 8

ОТ АДМИНИСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ

Ключевая проблема и задача менеджмента:

Адаптация и взаимодействие организации с внешней средой с целью достижения поставленных целей!

Основная причина эволюции теории и практики менеджмента – изменения во внешней среде, рис. 8.1.



Рис. 8.1. Эволюция менеджмента в процессе изменений внешней среды

◇ Классический или административный менеджмент

Допустимые условия применения:

- *Внешняя среда:* относительно стабильная, узнаваемая.
- *Рыночная среда:*

Потребительский рынок – массовый (неудовлетворённый спрос), развитие новых рынков, повышенные требования к качеству.

Товарный рынок – стандартизированный продукт на старые и новые потребительские рынки, развитие технологий, создание новых продуктов.

- *Основной способ управления:* краткосрочные и долгосрочные планы, мероприятия.
- *Инструмент, способ реализации:* программы, планы, процедуры, правила.
- *Основные цели и показатели деятельности:* финансово-экономические (максимизация прибыли!), (объём продаж, прибыль, рентабельность и др.)
- *Система управления:* жёстко централизованная, иерархическая структура.
- *Стиль управления:* администрирование

Менеджер = Администратор

Эпоха административного менеджмента завершилась, но в органах и в структурах государственной власти – она «процветает».

◇ Стратегический менеджмент

Этап 1: Стратегическое планирование

Управление основано на разработке и реализации стратегических планов управления, СПУ – генерального документа развития организации в изменяющихся условиях внешней среды.

Допустимые условия применения:

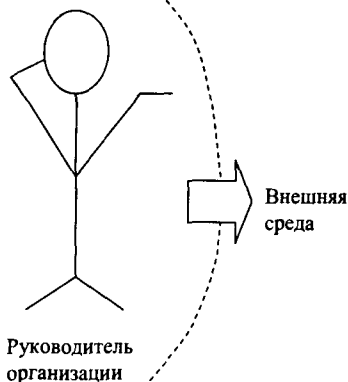
- *Внешняя среда:* быстро меняющаяся, неожиданные, но ещё прогнозируемые изменения и воздействия. Появился фактор неопределённости поведения внешней среды.
- *Рыночная среда:*

Потребительский рынок – дифференциация спроса, требования к качеству товара, услуги, конкурентная среда.

Товарный рынок – многоотраслевой, разнообразие товаров, услуг, технологий, большое количество производителей, продавцов.

- *Основные способы управления:* на основе стратегий развития, стратегических планов, бизнес-планов, планов.

- *Основные цели и показатели:* видение, миссия, цели под видение и миссию, система производственных, финансово-экономических и рыночных показателей.
- *Система управления:*
 - Централизованная, но с созданием отдельных, самостоятельных бизнес-единиц (СЕБ)
 - Основана на 3S:
 - стратегия (strategy);
 - система (system);
 - структура (structure).



Основная система управления – это система стратегического планирования и контроля (центр, отдел, группа). Главное внимание высшего руководства, ТМ, обращено во внешнюю среду, на разработку генерального курса развития и позиционирования фирмы во внешней среде, в условиях неопределённости её поведения и воздействия.

Рис. 8.2. Внимание высшего руководства

- *Основной документ развития и управления фирмы* → СПУ
- *Стиль управления:* Администрирование + лидерство

Менеджер = Администратор + Лидер

Этап 2: Стратегическое планирование и управление стратегическими изменениями.

Управление основано на разработке и реализации стратегии развития и управления, позволяющих сформировать генеральный курс (вектор) развития организации во внешней среде в условиях полной неопределённости её поведения и воздействия, а также быстро и эффективно управлять изменениями внутри её, как реакция на внешнее возмущение.

Допустимые условия применения:

- *Внешняя среда:* непредсказуемость и неопределённость поведения и воздействия.
- *Рыночная среда:*

Потребительский рынок – фрагментирован на целевые рыночные и потребительские сегменты, высокие требования и зависимость от потребителей к товарам, услугам и к созданию потребительской ценности.

Товарный рынок – широко дифференцирован по базовым товарам, услугам. Высокая конкуренция среди производителей, продавцов.

- *Основные способы управления:*
 - стратегии развития и изменений;
 - стратегические планы, бизнес-проекты.
- *Основные цели и показатели:* стратегические ориентиры (видение, миссия, цели, задачи), устойчивость развития, высокая конкурентоспособность, система сбалансированных показателей эффективности реализации стратегий (доминирование нефинансовых показателей).
- *Система управления:*
 - Децентрализованная, с вовлечением всего персонала в управление по достижению общих целей.
 - Основана на 3Р:
 - цели (purposes);
 - персонал (personal);
 - бизнес-процессы (process).

Внимание высшего руководства сосредоточено не только на внешнюю среду с целью выработки генерального курса развития и позиционирования фирмы в окружающей среде – задачи стратегического планирования, но и внутрь фирмы с целью обеспечения её способности и готовности к принятию быстрых, необходимых изменений (решений и действий) – задачи управления стратегическими изменениями.

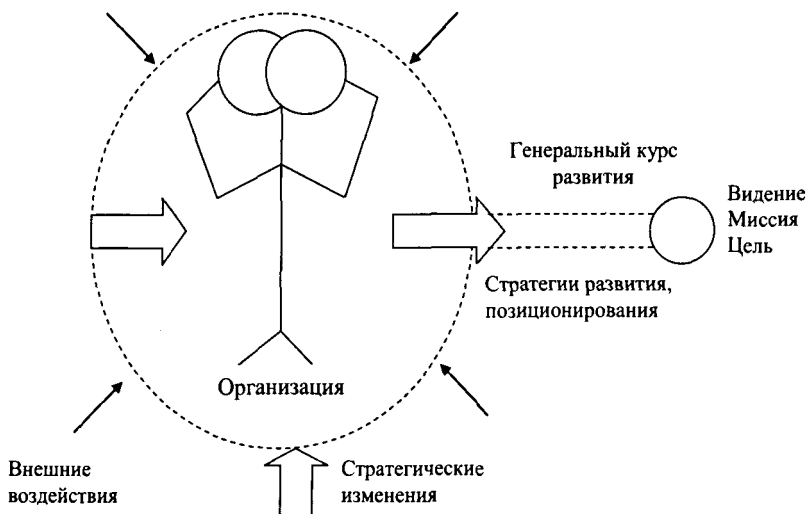


Рис. 8.3. Внимание высшего руководства

- *Стиль управления:* Человек – Партнёр

Менеджер = Лидер + Инноватор + Партнёр,

Современный и будущий стратегический менеджмент, это:
эффективный, инновационный, интеллектуальный, развивающийся и
изменяющийся менеджмент, ориентированный на:

- * долговременную устойчивость развития фирмы;
- * высокую конкурентоспособность компании, то есть борьба не за продажу аналогичных товаров, услуг, а за потребителя, за удовлетворение его меняющихся потребностей и ценностей;
- * развитие способностей компании (бизнеса), внедрение инноваций;
- * капитализацию человеческого потенциала;
- * создание человекоёмкой компании;
- * рост стоимости нематериальных активов в общей стоимости компании.

Стратегический менеджмент как процесс

В отличие от классического (традиционного) менеджмента, стратегический, то есть современный менеджмент исходит из следующего:

- **Философия (общее восприятие):**

Базируется на невозможности предсказывать долгосрочные изменения во внешней среде, времени возникновения, динамики и последствий воздействий на организацию.

- **Сущность:**

Обеспечить долговременное и эффективное развитие организации в отношении выбранных целевых ориентиров в условиях неопределенности и непредсказуемости воздействий внешней среды.

- **Ключевой вопрос:**

Как осуществлять взаимодействие с внешней средой и достигать цели.

• Альтернативы (парадигмы):



Парадигма адаптации к внешней среде:

Умение выбрать на основе стратегического анализа стратегические ориентиры деятельности (Видение, Миссию, цели) и стратегии развития и управления, позволяющие адаптироваться к условиям внешней среды и достигать поставленные цели.

Парадигма воздействия на рыночную среду:

Умение максимально познать и развить внутренний потенциал организации, позволяющий изменять внешнюю среду и создать рыночную нишу таким образом, при котором внутренний потенциал был бы максимально востребован.



Оказывать воздействия на внешнюю среду с целью формирования своей рыночной ниши на основе познания и максимального использования ресурсного потенциала фирмы, обеспечивающего его максимальную востребованность.

- **Стратегическое управление** - это процесс, посредством которого осуществляется взаимодействие организации с ее окружением.
- **Стратегическое управление** - это процесс управления с целью осуществления Миссии организации посредством управления взаимодействием организации с ее окружением.
- **Стратегическое управление** - это набор решений и действий по формулированию и выполнению стратегий, разработанных для достижения целей организации.
- **Стратегическое управление** - это область научных знаний, изучающая приемы и инструменты, методологию принятия стратегических решений и способы практической реализации этих знаний.

◇ **Стратегическое управление**

это область деятельности высшего руководства организации, связанная с определением целей, предпочтительных направлений и траекторий развития организации, оптимальным распределением и использованием ресурсов и выбором способов движения (стратегий) организации к поставленным целям.

✓ **Стратегическое управление как процесс**

Исходная позиция:

- Организация – это средство достижения целей, а Цели - причина образования организации.
- Внешняя среда (макросреда и операционная) неопределенна в своих изменениях и таит в себе как Угрозы, так и Возможности.

- Организация обладает определенным ограниченным ресурсным потенциалом (слабые и сильные стороны).
- У руководства организации имеется определенный уровень притязаний к целеполаганию, определяемый их характерологическими качествами, уровнем образования, культуры, мировоззрением, опытом, ценностными ориентирами и установками, стилем управления и др.

✓ **Ключевые вопросы стратегического управления:**

- Какую Миссию (главную цель) и Цели Организация желает достичь в будущем?
- Какие угрозы и возможности могут исходить из внешнего окружения? Каким образом внешняя среда может оказать воздействие на достижение Целей?
- Каким ресурсным потенциалом располагает организация и есть ли у нее конкурентные преимущества, достаточные для достижения целей?
- В состоянии ли организация достичь желаемые цели в данных условиях бизнеса и при имеющихся внутренних возможностях? Нужна ли коррекция Целей?
- Каким способом или какие Стратегии следует выбрать для достижения целей?

✓ **Постановка задачи:**

Какую Миссию и цели организация хочет и может достичь с учетом имеющихся в настоящее время возможностей и внешних условий бизнеса и какие стратегии действий следует применять.

На рис. 8.4 представлен процесс стратегического управления организацией (фирмой) как совокупность функций и видов деятельности.

- Ценностные ориентиры и установки руководства
- приоритеты организации
- образ мышления

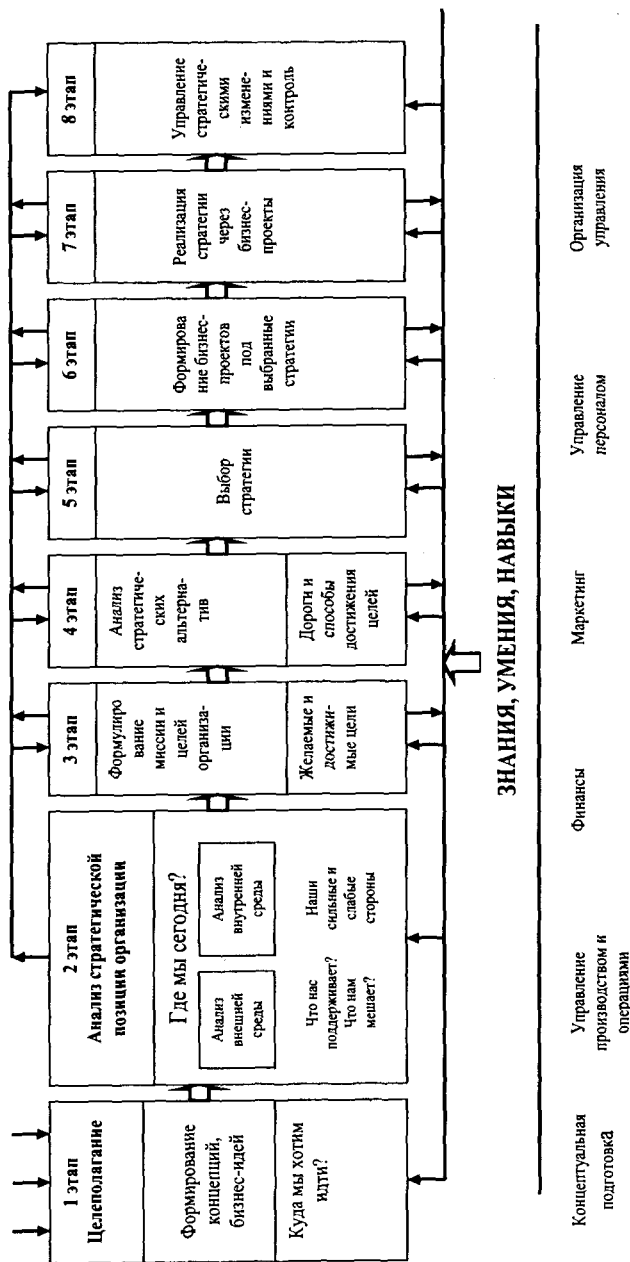


Рис. 8.4. Процесс стратегического управления на основе стратегического планирования

*«Если Вы хотите достичь целей,
Вы должны узнать их»
Марк Твен*

Этап 1. Целеполагание или стратегические ориентиры деятельности организации

Любая организация создана для достижения определённых целей.

✓ Сущность целеполагания

- Процесс связанный с поиском, оценкой и выбором целей.
- Для человека **Цель** выступает в роли средства удовлетворения своих потребностей
- Для организации **Цель** является **Причиной** ее создания, а сама организация служит **Средством** достижения **Целей**
- **Цель** - это взгляд в будущее
- **Цели** характеризуют **не то**, что Вы делаете, предмет деятельности организации, а **для чего** это делаете

Стратегические ориентиры:

- Видение или общая концепция (философия) бизнеса
- Бизнес-идея
- Миссия
- Целевые установки
- Цели
- Задачи
- Мероприятия

Дерево целеполагания:

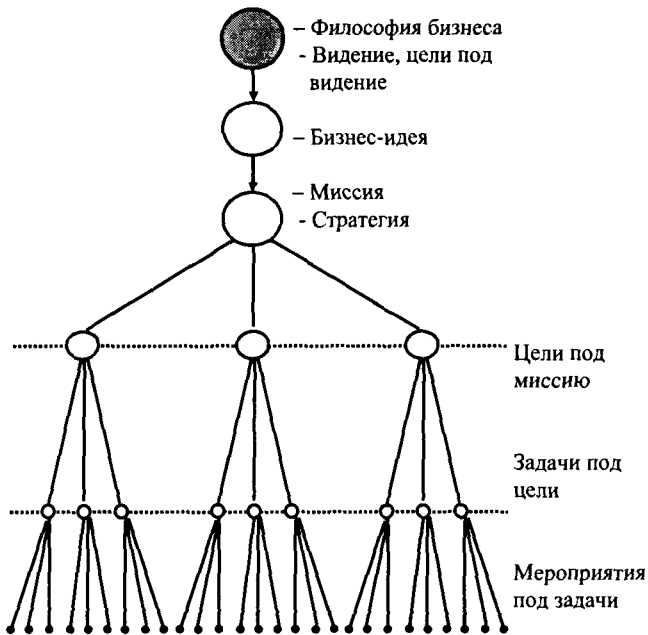


Рис. 9.1. Дерево целеполагания

Видение - это:

- Руководящая философия бизнеса;
- Идеальная картина того состояния бизнеса, которое может быть достигнуто при самом благоприятном стечении обстоятельств и в соответствии с мечтами владельца или руководителя;
- Ориентир в процессе разработки целей, отражающих уровень деловых притязаний.

В **Видение** отражаются ценностные ориентиры руководителей и хозяев предприятия, и их индивидуальные потребности, уровень притязаний, образ мышления, уровень культуры, знания, опыт.

Через **Видение** выражаются потребности людей, побуждающие к действию факторы.

Назначение Видения:

- Придать смысл труду, создать мотивацию;

ПРИМЕРЫ

- SKANSKA намерена стать мировым лидером – первое слово и право выбора за клиентом в проектировании и строительстве объектов и сервисной инфраструктуры
- Достигнуть 100%-го уровня удовлетворения клиента ...ежедневно... в каждом ресторане... каждого клиента (MCDONALDS)
- Стать самой конкурентоспособной фирмой в мире, выйдя на первое или второе место в каждой из сфер нашей деятельности (GENERAL ELECTRIC)
- Предлагать наилучшие технологии для персональных компьютеров и передавать их как можно большему числу клиентов (APPLE COMPUTER)

Бизнес-идея - это:

- Наиболее общие ориентиры предмета деятельности фирмы: "Что мы желаем производить?", "Чем будем заниматься?", Кто наши потенциальные клиенты?"

Миссия - это:

- Четко выраженная **Причина** создания организации, ее **Главная Цель**, определяющая качественно ее желаемое состояние.

В Миссии должны быть чётко сформулированы ответы на вопросы:

1. Какой вид бизнеса мы выбираем?
2. Какие отличительные особенности этого бизнеса?
3. На каких потребителей он рассчитан? Кто наши клиенты?
4. Какими Ценностными ориентирами мы будем руководствоваться в своей деятельности?
5. Какой уровень наших притязаний?

Сущность бизнес-миссии:

Миссия - это инструмент стратегического управления, определяющий целевые ориентиры фирмы и стратегии их достижения, важные с точки зрения как объединения усилий всего персонала, так и восприятия фирмы потребителями, партнёрами, общественностью.

Изменение бизнес-миссии:

Миссия бизнеса не определяется раз и навсегда. Она должна все время приспосабливаться к изменениям во внешней среде и, прежде всего, к изменениям в потребностях клиентов. Разрабатывается, как правило, до 3-х лет.

Ограничения при формировании бизнес-миссии:

Если фирма слишком узко определяет свою миссию, она сдерживает возможности расширения сферы деятельности. Напротив, миссия не должна быть слишком широка, т.к. в этом случае она не будет задавать направление работы фирмы.

В зависимости от ориентации компании, бизнеса (на товар/услуги – на продажу или на потребителя – на создание потребительской ценности), Миссия формулируется по разному алгоритму:

Фирма в ориентации на продажу товара/услуги

Ключевые вопросы Миссии:

ЧТО? (что продаёт?)



КОМУ? (кто наши клиенты, покупатели?)



КАК? (каким способом мы привлекаем покупателей?)

Фирма в ориентации на потребителя, на создание и доставку потребительской ценности

Ключевые вопросы Миссии:

КАКИЕ потребности мы обслуживаем?



КТО наши потребители?



КАК мы это делаем?

Организация бизнеса и бизнес-процесса в двух ориентациях осуществляется по-разному.

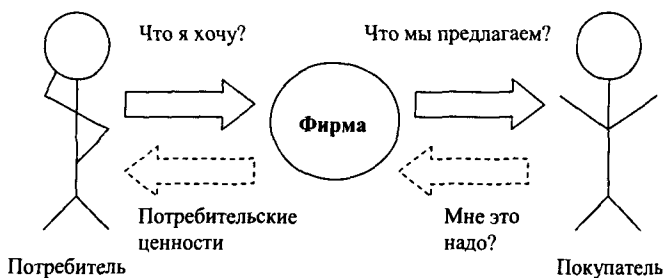


Рис. 9.2. Миссии и ориентация бизнесов

Ниже приведены примеры миссий разных фирм в зависимости от выбранной ориентации.

Целевые ориентиры развития СЕБ «Профиль» на 2002-2003 гг.

❖ *Миссия:*

Мы предлагаем широкий ассортимент металлических профилей, используемых в современных технологиях строительства.

Работая с нами, вы сможете решить конструкционные или архитектурные задачи способом «сухого» строительства, осуществить самые необычные и оригинальные идеи по проведению перепланировочных и ремонтных работ любого уровня.

Мы гарантируем высокое качество продукции и четкость в деловых отношениях.

❖ *Цели и задачи на 2002 - 2003 гг.:*

- повысить эффективность производства за счет:
 - постоянного поиска новых возможностей и перспективных направлений деятельности;
 - снижения собственных издержек на 5% к концу 2002 г. и еще на 3% к концу 2003 г.;
- увеличение доли рынка в среднем до 30% за счет:
 - увеличения ассортимента продукции на 80 изделий к концу 2003 г.;
 - увеличения объема продаж: на 120% к концу 2003 г.;
 - открытия двух региональных представительств и 7 розничных точек;
 - увеличения объема продаж: сопутствующих товаров в 3 раза к концу 2003 г. и оказания дополнительных услуг;
- обеспечить прибыльность деятельности и финансовую стабильность за счет:
 - увеличения объема продаж: до 1 млрд. руб. в год;
 - повышения уровня рентабельности в среднем на 3% в год;
 - активизации продвижения на существующих и новых рынках и завоевания максимальной доли рынка;
- поддержка и развитие взаимовыгодного партнерства с покупателями и поставщиками:
 - регулярное проведение РК - мероприятий;
- обеспечить условия, необходимые для развития творческого потенциала работников и повышения уровня удовлетворенности и заинтересованности в работе.

Целевые ориентиры развития СЕБ «Профиль» на 2004-2005 гг.

❖ *Миссия:*

Мы проектируем, производим и предлагаем своим клиентам широкий ассортимент металлических профилей, используемых в современных технологиях строительства.

Работая с нами, вы сможете комплексно осуществить самые необычные и оригинальные идеи по проведению перепланировочных и ремонтных работ, строительства и архитектурного дизайна в ваших компаниях, организациях и домашнем хозяйстве.

Наш стиль и репутация фирмы - высокое качество и полезность нашей продукции.

❖ *Цели и задачи на 2004-2005 гг.:*

- увеличить выручку продаж на 30%, чистую прибыль на 7% и рентабельность продаж на 10 %, в том числе за счет:
 - сегментирования рынка и повышения потребительской ценности, поиска новых целевых рынков;
 - повышения эффективности производства путем вовлечения в управленческий процесс сотрудников компании, повышения их уровня компетенции и ответственности и увеличения производительности труда
 - снижения издержек производства и реализации продукции на 15-20%.

ПРИМЕР: фирма «Фарматек»

Определение Миссии и стратегий деятельности.

❖ *Миссия:*

Деятельность нашей компании заключается в разработке и изготовлении медицинских препаратов из растительного лекарственного сырья для нужд лечебно-профилактических и научно-исследовательских учреждений, фармацевтических баз и аптек города и области.

Наша компания предоставит Вам широкую номенклатуру и ассортимент высококачественных растительных препаратов, выработанных из экологически чистого природного сырья.

Залогом качества нашей продукции служит высокий научно-технический потенциал компании в сочетании с рациональным использованием природных ресурсов. Мы преисполнены стремления дать толчок развитию новых направлений в отечественной фармакологии и содействовать бережному отношению к растениям как нашему национальному богатству!

❖ *Стратегические цели на 2 года:*

- ✓ Обеспечить рентабельность продаж не менее 20%
- ✓ Довести объем продаж до N тыс. руб.
- ✓ Обеспечить долю на региональном рынке не менее 25%.

❖ **Общекорпоративные текущие стратегии:**

1. Стратегия развития рынка

Целевые ориентиры:

- создание системы продвижения на рынок (реклама, система коммуникаций, подписание договора с потенциальными заказчиками и поставщиками)
- подготовка плана маркетинга
- подготовка дополнительного персонала (производственного, сбытового)

Временной интервал – первый год.

2. Стратегия развития продукта

Целевые ориентиры:

- увеличение объемов производства в 1,5 раза
- увеличение основных показателей качества до уровня выше, чем у ближайших конкурентов
- снижение производственных издержек на 30%

Временной интервал – второй год.

3. Стратегия повышения стратегического потенциала

Целевые ориентиры:

- укрепление материально-технической и технологической базы
- увеличение объемов производства в 2 раза

Временной интервал – третий год.

4. Стратегия захвата рынка

Целевые ориентиры:

- увеличение объемов продаж до N тыс. руб.
- обеспечение рентабельности продаж не менее 20%
- обеспечение доли на региональном рынке не менее 25%

Временной интервал – четвертый и пятый годы.

**ПРОЕКТ АЛЬТЕРНАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ
ООО «ФОРМАТЕК» - ОРИЕНТАЦИЯ НА ПОТРЕБИТЕЛЯ.**

1. Заданные стратегические ориентиры владельцами и инвесторами компании.

Видение: Наша компания намерена стать одной из ведущих в отрасли изготовления медицинских препаратов. Наши медицинские препараты и услуги служат здоровью наших потребителей.

Целевые установки и цели на 2005-2007 г.г.

- ◆ Превратить компанию из ориентированной на производство, в компанию, ориентированную на рынок, на Потребителя
- ◆ Обеспечить прирост стоимости компании на 10 %
- ◆ Обеспечить возвратность инвестированного капитала (Roi) не менее 18 %

2. Выбор стратегических ориентиров исполнительной дирекции, ТМ.

Миссия:

Наши покупатели – наши партнеры, мы вместе с Вами создаем ценность, необходимую для поддержания и сохранения здоровья людей.

Для каждой группы покупателей: лечебно-профилактических и научно-исследовательских учреждений, фармацевтических баз и аптек города и области, мы производим и своевременно поставляем необходимый набор медицинских препаратов из высококачественных растительных препаратов, выработанных из экологически чистого сырья, а также необходимые дополнительные услуги, которые будут Вам полезны и необходимы.

Залогом высокого качества нашей продукции и услуг является высокая компетентность персонала, высокий научно-технический потенциал, наша репутация и имидж надежного партнера.

Мы преисполнены стремления дать толчок развитию новых направлений в отечественной фармакологии и содействовать бережному отношению к растениям и здоровью людей – как нашему национальному богатству.

Стратегические целевые установки и цели:

- ◆ Сформировать целевые рынки лояльных покупателей – 2005 г.
- ◆ Организовать эффективный бизнес – процесс по созданию и транспортировке ожидаемых потребительских ценностей на целевые рынки покупателей – 2005-2007 г.г.
- ◆ Создать эффективную систему управления компанией – 2006 г.
- ◆ Увеличить объем продаж до 8 млн. руб., в том числе за счет создания дополнительной ценности не менее 3 млн. руб.
- ◆ Обеспечить рентабельность продаж не менее 20 %
- ◆ Разработать и внедрить систему сбалансированных показателей и обеспечить вовлеченность и ответственность каждого руководителя и сотрудника в достижении общих целей деятельности.
- ◆ Разработать и внедрить систему отбора, обучения и мотивации персонала в соответствии с целями и задачами компании.
- ◆ Осуществить к концу 2007 г. переориентацию компании с производства и продаж – на Потребителя.

Миссия Смоленского института бизнеса и предпринимательства 2001 – 2004 гг.:

→ Мы предлагаем руководителям и специалистам организаций, деловым людям, предпринимателям, всем желающим получить необходимые знания и навыки в управлении экономикой, комплекс целевых, индивидуальных образовательных и консультационных услуг в самых приоритетных сферах управленческой и экономической деятельности с использованием современных методов и технологий обучения, в том числе

открытого образования, обеспечивающих доступность к нашим услугам независимо от места нахождения клиентов.

- Наши преподаватели и консультанты окажут квалифицированную помощь руководителям и специалистам предприятий, деловым людям и предпринимателям, а так же желающим ими стать в формировании и реализации профессионального развития.
- Мы гарантируем высокое качество обучения и сопровождения клиентов в сочетании с гибкой системой ценообразования.
- Мы обеспечим надежное и перспективное будущее нашим сотрудникам, оставаясь прибыльной, эффективной и финансово устойчивой организацией.

Наши принципы и ценностные ориентиры:

Важнейшим требованием фирмы является поиск путей удовлетворения потребностей клиентов. Для нас нет незначительных проблем клиента - каждая задача, каждая просьба, будь она простая или сложная, воспринимается нами равным приоритетом. Мы рады помочь как обучению начинающего предпринимателя с целью развития и повышения эффективности его бизнеса, так и в выработке стратегии крупным фирмам и корпорациям.

Кредо фирмы - открытость к запросам клиента, внимательность к его потребностям в сочетании с гибкой системой ценообразования и разумной системой скидок для постоянных клиентов. Мы способны привлечь любых преподавателей и консультантов для успешного решения перспективных вопросов укрепления бизнеса наших клиентов.

Смоленский институт бизнеса и предпринимательства с 2007 г. по н.в.

Видение:

Смоленский институт бизнеса и предпринимательства – это известный на Смоленщине и в России бизнес-образовательный центр в сфере управленческой и предпринимательской деятельности. Наш девиз – солидное образование для серьезных людей.

Миссия:

Мы формируем вместе с нашими клиентами одну из самых важных ценностей в жизнедеятельности человека – его Компетентность, основу успешного карьерного роста и эффективного управления компанией и организациями.

Наши клиенты, студенты и слушатели – это владельцы, руководители и служащие различных компаний и организаций, деловые люди и предприниматели или желающие ими стать молодые люди, которые испытывают внутренние потребности в непрерывном развитии и самосовершенствовании, а так же различные организации и бизнесы, нуждающиеся в образовательной и консультативной поддержке.

Мы намерены вместе с Вами определить Ваши ожидаемые ценности и представить их Вам в виде комплекса образовательных, консультационных и дополнительных услуг с учетом индивидуальных запросов и возможностей.

Гарантией высокого качества наших образовательных и консультационных услуг является мнение работодателей о наших выпускниках, а так же самих выпускников, определяющее их высокий спрос на рынке труда.

Корпоративные цели на 2007-2009 гг.

- Сформировать целевые рынки корпоративных и физических покупателей и соответствующие их ожидаемым ценностям пакеты образовательных и консультационных услуг, 2006
- Обеспечить устойчивый Рост института (центра) не менее 30-40 %ежегодно
- Завершить поэтапное создание и развитие бизнес-образовательного центра:
 - создание консорциума образовательного центра, 2005
 - формирование инфраструктуры бизнес-образовательного центра, 2007
- Улучшить качественный состав преподавателей по академическим программам и преподавателей – консультантов по бизнес-образовательным программам
- Разработать и внедрить в бизнес – процесс систему сбалансированных показателей, 2006 г.
- Открыть региональные представительства в г. Десногорске, в Витебске, 2006 г.
- Открыть филиал СИБП в г. Сафоново на базе представительства СИБП, 2006 г.
- Реализовать новые предложения в сотрудничестве СИБП – МЭСИ, 2005-2007 г.
- Расширить продуктовый ряд бизнес-образовательных программ, в частности, вывести на рынок программу MBA в партнерстве с другими вузами, 2006 г.

Корпоративные стратегии на 2005-2007 г.

усиление конкурентоспособности за счет ориентации на потребителя, поиска и реализации корпоративных форм развития.

Выбор целей для реализации Миссии организации

Цели устанавливаются на основе выбранной Миссии. Цель придает осмысленность любым действиям, направленным на достижение Миссии. Реализовать Миссию возможно только во времени, определенными этапами, которые могут характеризоваться в виде долгосрочных целей (3-5 лет), среднесрочных (от 1 до 3 лет) и текущих (оперативных) целей (до 1 года).

В чем состоит роль целей?

- **Цель** - это исходный момент любого управленческого действия по реализации Миссии
- **Цель** - это основа построения критериев оценки деятельности организации и ее подразделений. Это исходный пункт, определяющий отношения между объектом и субъектом управления.
- **Цель** - это итог, результат деятельности, и это основа выявления проблем (несоответствие между желаемым и достигнутым состоянием) и выработки решений.
- **Цели** - это инструмент управления, когда они:
 - определены или сформулированы;
 - известны работникам;
 - приняты ими к исполнению.

Качество цели, поставленной перед работником любого уровня определяет судьбу организации, ее успех или неудачу. Поэтому к этому процессу предъявляют определенные требования.

Требования, предъявляемые к Целям:

1. Цели должны быть понятны, кратко и недвусмысленно сформулированы.

При определении целей необходима точность их отражения, объема и времени.

Неправильное формулирование цели: *“Увеличить эффективность производства”*. В таком виде “цель” соответствует декларированию пожелания, намерения.

Правильно сформулированная цель: *“В 2012 году добиться снижения издержек производства на 7% и увеличения рентабельности продаж продукции “А” на 10%”*.

2. Цели должны быть измеримыми и количественно выраженные.

Неизмеряемость цели не дает возможности исполнителю определять степень прогресса в ее достижении.

Например: Компания "Шевроле" поставила своей целью создать лучший американский автомобиль 1990 года и ввела для достижения этой цели свой показатель: расход топлива на единицу расстояния. Установив этот показатель на достаточно высоком уровне для своей последней модели, "Шевроле" была вынуждена значительно изменить свою модель.

3. Цели должны быть достижимыми и реалистичными.

Недостижимые и нереалистичные цели не мотивируют исполнителей, отбивают желание что-либо делать. Легко достижимые цели также обладают слабой мотивацией.

Например: Руководитель слабого в техническом отношении предприятия ставит цель перед ведущими инженерами: приблизить качество продукции к мировому уровню. Данная постановка цели может закончиться уходом с предприятия талантливых и здравомыслящих работников.

4. Цель должна иметь срок исполнения.

*"Меряй не пройденный путь, а
остающийся путь".
Овидий.*

Заданный срок исполнения цели ведет к совершенной мотивации. Определенный срок позволяет разбить цель на этапы, улучшить обратную связь и, соответственно, контроль. Если внутри срока не определены шаги, этапы, то исполнитель не будет знать, что делать дальше. В результате - неуверенность, растерянность, возвращение назад.

5. Цель должна мотивировать действия исполнителя в правильном направлении.

Например: Менеджер по продаже продукции может быть ориентирован на реализацию продукции в большем объеме. Однако очень важно, чтобы в процессе продажи выявлялись причины наличия или отсутствия спроса, тенденции его изменения.

6. Цель должна быть формализована.

Это усиливает ее воздействие и повышает обязательства по отношению к ней. Устная постановка целей не оставляет следов и легко забывается. Цель должна быть записана документально и исчисляема.

Например: В компании "IBM" эффективно используются плакатные цели - в каждом углу установлены плакаты со словом "Думать". Они постоянно напоминают всему персоналу компании от вахтера до уборщицы,

что для успешного достижения целей им надо думать, иначе компания потеряет лидирующие позиции в бизнесе.

7. Для повышения эффективности цели должны быть подвержены проверке и корректировке.

Этого требуют постоянно меняющиеся внешние факторы и обстоятельства. Знание того, что цель является предметом изменения в свете новых реальностей, помогает людям преодолевать нежелание посвятить себя их выполнению.

Например: *Жесткая увязка оплаты труда работников на заводе с количеством перерабатываемого сырья вряд ли вызовет энтузиазм в период сбоев поставок сырья.*

8. Наличие обратной связи.

Своевременное и полное информирование людей о ходе выполнения цели позволяет держать ее в поле зрения.

Например: *Эффективно использование электронных табло и мониторов, информирующих на повседневной основе работника о его работе, о работе его группы, работе предприятия в целом.*

9. Цели необходимо связывать с системой вознаграждения.

Знание того, чего будет стоить цель для работника, помогает поддерживать эффективность его труда.

Например: *Если высококачественная работа или добросовестное отношение к ней оценивается 10%-ой надбавкой к заработной плате, то трудно не рассчитывать на хорошие результаты.*

Выполнить все требования, предъявляемые к целям, - задача сложная, так как многие из них могут оказаться противоречивыми. Чтобы устранить этот фактор, следует установить **приоритетность целей**.

Цели, подобно организации, строятся по иерархическому принципу, образуя иерархию целей. Они разделяются по уровням иерархии на цели высшего, среднего и низшего уровня управления. Причем цели нижележащего уровня выступают в качестве средств достижения целей более высокого уровня. Обычно иерархия целей представляется в виде "Дерева целей", рис. 9.3.



Рис. 9.3. «Дерево целей»

Пример постановки целей

Цели владельцев на 2012 г.:

1. Увеличить стоимость компании на 5%
2. Обеспечить возвратность капитала в размере 18%.

Цели высшего руководства ТМ на 2011-2012 гг.

1. Увеличить объём продаж на 12% за счёт:
 - получения новых рынков продаж;
 - увеличения доли рынка на 4%.
2. Снизить совокупные затраты на 6% за счёт внедрения энергосберегающих технологий
3. Повысить эффективность использования капитала, EVA на 7%

Задачи под цели на 2011-2012 гг.

1. Разработать стратегии развития фирмы для достижения поставленных целей – до конца 2010 г.
2. Разработать план реализации стратегии – 1 кв. 2011 г.

Устанавливая цели на этапе планирования, мы тем самым устанавливаем критерии, стандарты для их выполнения. По этим стандартам мы будем давать оценку достижения целей, выявлять проблемы несоответствия и причины их появления. Поэтому важно правильно выбрать уровень показателей этих стандартов (целей) и их виды. Их опасно как завышать, то есть делать их недостижимыми, так и занижать - снижать мотивационные факторы в деятельности сотрудников.

На рис. 9.3 приведён пример формирования целей и показателей под ключевые виды деятельности.

Нельзя путать цели и целевые установки.

Целевые установки – это общие ориентиры качественного характера, не имеющие конкретных показателей и сроков выполнения.

Например:

- улучшить качество продукции;
- совершенствовать систему управления;
- снизить затраты или добиваться энергосбережения;
- повысить производительность труда;
- улучшить качество жизни людей.

Лучше не пользоваться целевыми установками, а использовать термин конкретный: **цели, задачи.**

Выбранные направления развития могут определять (отражать) целевые установки, заданные сверху.

Таблица 9.1. Цели, заданные по ключевым направлениям деятельности, соответствующие показатели и их значения

Ключевые направления деятельности	Цели	Показатели	Значения	Инициативы
1	2	3	4	5
Финансы "Что бы удовлетворить наших акционеров, каких финансовых целей мы должны достигнуть и как оценить эффективность стратегии?"	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Увеличить стоимость компании ▪ Увеличить рентабельность капитала ▪ Увеличить товарооборот 	1. Прирост экономической добавленной стоимости, EVA 2. Прибыль на используемый капитал, ROE 3. Прирост выручки	не менее 15% от прироста рыночной стоимости не менее 18% 140% к 2007г.	Освоение новой продукции Программа по сокращению затрат План по поиску прибыльных покупателей
Маркетинг ПО "Что нужно сделать в отношении покупателей, чтобы достигнуть общих целей?"	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Обеспечить поиск новых прибыльных покупателей ▪ Создать Ценности Покупателей и доходность компании ▪ Обеспечить удовлетворенность Покупателей ▪ Провести подбор и обучение маркетологов ПО 	1. Количество покупателей 2. Прибыльность покупателей 3. Рентабельность покупателей 4. Прогнозируемый жизненный цикл 5. Индекс удовлетворения: - оценка восприятия ценности - уровень мотивации - новые проекты ценностей 6. Уровень компетентности маркетологов	не менее 10% не менее 15% не менее 25% не менее 10лет не менее 70% 80-90% (баллов)	План и стратегия поиска Программа сопровождения покупателей Программа обучения и сертификации

Продолжение таблицы 9.1.

1	2	3	4	5
Персонал "Что бы достичь целей, как персонал должен трудиться, развиваться, обучаться?"	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Повысить вовлеченность и отдачу сотрудников в достижении целей ▪ Провести обучение и аттестацию персонала 	1. Выручка на одного сотрудника 2. Ввести бонусные показатели за вклад в общие цели - индекс инновационности - индекс инициативности - индекс лидерства - индекс партнерства 3. Уровень профессионализма и компетентности 4. Уровень саморазвития 5. Уровень мотивации 6. Ориентация на партнерские отношения	Не менее 100тыс. руб. 60% 40% 50% 40% 70% 60% 65% 75%	Система оплаты труда и формирование бюджета персонала Программа обучения и аттестации Улучшение условий труда
Бизнес-процессы "Что бы достичь целей организации, наших целей, мы должны достигнуть в бизнес-процессах?"	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Внедрение инновационных технологий и оборудования ▪ Разработать и внедрить логистическую систему управления бизнес-процессом 	1. Качество производимой продукции 2. Уровень энергосбережения 3. Уровень безотходности производства 4. Сокращение цикла производства 5. Сокращение запасов на складе	Высокое (95%) Снижение затрат в себестоимости на 20% 100% использования сырья на 20% на 30%	Система качества Программа энергосбережения Проект 100% использования сырья Внедрение процентного управления Программа обеспечения сырьем, комплектации и поставки продукции
Потребители "Как необходимо управлять потребителями, что бы они были удовлетворены?"	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Степень вовлеченности покупателей в процесс по созданию ценности ▪ Степень восприятия и оценки, создаваемой ценности ▪ Уровень восприятия компании ▪ Лояльность к компании 	1. Индекс вовлеченности 2. Индекс активности и инициативности 3. Индекс восприятия 4. Индекс отношения к компании 5. Прогнозируемые ценности и длительность жизненного цикла	60-80% 70-90% 65% 85% не менее 10-15 лет	Программа управления покупателями Вознаграждение покупателей Программа сопровождения покупателей

Соотношение количества показателей, представленных в таблице, означает, что в системе партнерских отношений не менее 80% всех показателей должны быть нефинансовыми: из 25 показателей к финансовым относятся только 3.

Формулирование задач и мероприятий

- ❖ **Задачи по отношению к целям выступают как средство их достижения (инструмент)**
- ❖ **Мероприятия являются инструментом (средством) выполнения поставленных задач**

По мере делегирования (постановки и предписания) целей и задач по всей иерархической цепочке управления, цели трансформируются в задачи, а задачи в цели. То есть для нижестоящих подразделений задачи, поставленные вышестоящими, являются для них уже целями. А для их выполнения они формируют задачи для своих подчинённых подразделений и сотрудников.

Например:

Задача, поставленная генеральным директором для центра или развития:
«Разработать стратегию развития фирмы на период 2011-2013 гг. становится для них целью, которая требует формирования и выполнения задач:

- Сформировать рабочую команду разработчиков стратегии
- Создать необходимые условия для продуктивной работы команды (место, доступ к сбору информации, средства работы и др.)
- Определить график работы команды (сроки, ответственность и др.)

Для решения каждой задачи составляется перечень конкретных мероприятий (действий, дел), которые детализируют деятельность ответственных лиц при решении задачи.

Таким образом, с помощью Целеполагания устанавливаются конкретные целевые ориентиры и действия всем подразделениям и сотрудникам организации. В результате весь коллектив трудится на общие цели организации, что и делает работу производительной.

Этап 2. Анализ стратегической позиции фирмы

Этот этап имеет исключительно важное значение с точки зрения оценки возможности достижения поставленных целей в конкретных рыночных условиях и непрерывных изменений внешней среды и имеющихся способностей (внутренних ресурсных возможностей) фирмы.

Поэтому целью стратегического анализа (стратегической позиции) являются ответы на вопросы:

- Где мы сегодня в отношении целей?
- Достигнем ли цели?
- Какие коррекции необходимо внести в целеполагание?

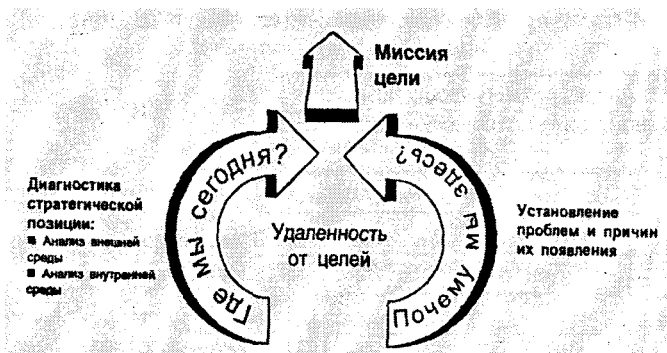


Рис. 9.4. Диагностика и анализ стратегической позиции организации

Сущность стратегического анализа

Этот этап имеет исключительно важное значение с точки зрения оценки возможности выполнения выдвинутых концепций и бизнес-идей. Поэтому целью его являются ответы на вопросы:

- *Достижимы ли цели?*
- *Какие коррективы необходимо внести в Целеполагание?*

Стратегическая позиция определяет:

- степень соответствия положения, занимаемого фирмой (СЕБ) в настоящее время в аналитическом пространстве стратегических параметров в отношении выбранных целевых ориентиров и стратегий деятельности;
- конкурентную позицию стратегической единицы бизнеса, характеризующую условия и возможности реализации выбранных стратегий и достижения поставленных целей.

Этапы процесса анализа стратегической позиции:



Рис. 9.5. Этапы процесса анализа стратегической позиции

Стратегический анализ в рамках целевых ориентиров, требований и ограничений

ОСНОВНЫЕ ЦЕЛИ:

Идентификация стратегических ориентиров

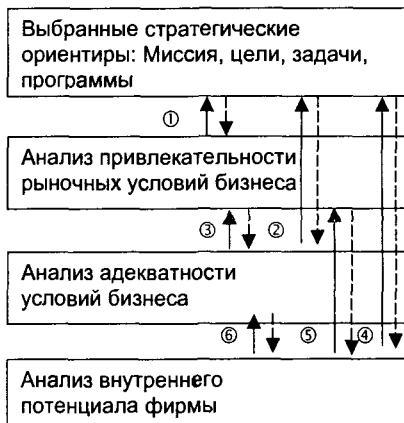
Анализ рыночных условий бизнеса

Анализ условий бизнеса

Анализ стратегического ресурсного потенциала фирмы

Выявление проблем и причин занимаемой позиции
Оценка конкурентной позиции

Выявление и сравнительный анализ факторов успеха (КФУ) и неуспеха (КФН)



—> целевые ориентиры анализа
- -> требования, ограничения

Рис. 9.5. Стратегический анализ в рамках целевых ориентиров, требований и ограничений

Целевыми ориентирами оценки конкурентной позиции являются:

- > выявить КФУ и КФН в отношении выбранных стратегических ориентиров и стратегий деятельности с учетом тенденций и динамики изменения среды;
- > выявить факторы конкурентного преимущества выпускаемой продукции в отношении ближайших конкурентов и перспективы их изменения;
- > оценить степень достаточности конкурентной позиций (ее силы и слабости) для реализации выбранных стратегий и достижения поставленных целей.

◇ Методы стратегического анализа:

- Метод ключевых вопросов
- Метод SWOT-анализ
- Метод составления профиля организации
- Метод SPACE
- Метод сценариев

✓ Метод ключевых вопросов

Сущность метода основана на постановке вопросов и анализе ответов по всем параметрам внешней и внутренней среды организации, рис. 3.2, позволяющих выявить **ключевые факторы**, доминирующие в оценке:

- потенциальные или имеющиеся **Угрозы** и **Возможности** внешней среды в отношении организации;
- **Сильные** и **Слабые** стороны самой организации.

Анализ внешней среды организации

✓ **Ключевые вопросы:**

- какие имеются возможности для достижения цели
- какие угрозы могут возникнуть для организации .

Анализ макроокружения:

- ⇒ какие факторы экономической среды являются наиболее существенными для отрасли и Вашей организации (инфляция, ставка рефинансирования, уровень безработицы и т.п.)? Тенденция их изменения?
- ⇒ какие факторы социо-культурного окружения являются наиболее существенными для отрасли и Вашей организации (демографические сдвиги, уровень образования, обычаи и т.п.)? Тенденция их изменения?
- ⇒ какие из действующих правовых актов являются наиболее существенными для отрасли и Вашей организации (на государственном, региональном и местном уровнях)? Тенденция их изменения?
- ⇒ какие научно-технические факторы внешней среды являются наиболее существенными для отрасли и Вашей организации (технология производства или оказания услуги, новые материалы, энергия и т.п.)? Тенденция в их изменении?
- ⇒ какие политические факторы внешнего окружения являются наиболее существенными для отрасли и Вашей организации (отношение правительства к отрасли, бизнесу и т.п.)? Возможные направления развития? и др.

Анализ операционного окружения:

- ⇒ какие факторы общего состояния отрасли могут в наибольшей степени повлиять на деятельность Вашей организации (темпы роста отрасли, государственное регулирование отрасли, стабильность спроса, структура рынка, количество покупателей и их структура и др.)?
- ⇒ какие факторы определяют движущие силы отрасли и способны повлиять на бизнес Вашей организации (обновление продукта, технологические инновации, вход в отрасль и др.)?
- ⇒ какие факторы определяют конкуренцию в отрасли, ее интенсивность (изменение рыночной доли, увеличение числа конкурентов, степень насыщения потребительского спроса и др.)?
- ⇒ кто Ваши конкуренты, их возможные действия?
- ⇒ какие факторы могут способствовать воздействию на Вашу организацию поставщиков (изменение числа поставщиков, ухудшение или улучшение качества сырья, уровень затрат поставщиков и др.)?
- ⇒ какие факторы могут способствовать воздействию на Вашу организацию потребителей (изменение спроса, потребительских ценностей, демографические факторы и др.)?
- ⇒ какие другие параметры и факторы отрасли бизнеса могут оказать существенное влияние на Вашу организацию?

Анализ внутренней среды организации

✓Ключевые вопросы:

- какие факторы определяют сильные стороны Вашей организации
- какие факторы являются слабыми сторонами Вашей организации

Анализ проводится по всем видам ресурсного потенциала организации:

- ⇒ четкость и достижимость целей
- ⇒ наличие и эффективность стратегий деятельности
- ⇒ соответствие организационной структуры выбранным целям и ее эффективность
- ⇒ эффективность системы управления
- ⇒ квалификация высшего руководства и персонала
- ⇒ наличие и эффективность маркетинговой деятельности
- ⇒ общее состояние материально-технической базы
- ⇒ уровень технологии
- ⇒ финансовое состояние и эффективность управления финансовыми ресурсами
- ⇒ научно-технический потенциал

⇒ обеспеченность информационными и временными ресурсами

Последовательность использования данного метода можно представить в виде трех этапов:

На первом - выявляются всевозможные идеи, которые могут иметь отношение к воздействующим факторам внешней и внутренней среды.

На втором - осуществляется их обсуждение и “просеивание”, в результате чего отбирают только те, которые **актуальны и реалистичны**.

На третьем - производят оценку, ранжирование показателей внешних воздействий на организацию и ее внутренних возможностей.

1 ЭТАП. В качестве метода для выявления всех возможных идей, на практике широко практикуется метод “Мозговой атаки” или “Мозгового штурма”.

Сущность метода:

Метод “Мозгового штурма” основан на свободном высказывании возникших экспресс-идей в группе, без их критики и обсуждения.

Все высказанные идеи заносятся в специальные таблицы. Чем больше высказанных идей, тем большая вероятность выявить правильные ключевые показатели.

В группу “Мозгового штурма” рекомендуется приглашать сотрудников отделов и подразделений фирмы, обладающих способностями генерации идей - “Генераторы идей”.

Заметим также, что групповое обсуждение проводится с помощью “ведущего-дирижера”, который организует процесс “мозгового штурма”. “Генерация идей” проводится по каждому фактору в отдельности при ограничении временем - 7÷10 мин. Результаты первого этапа оформляются в таблицах, табл. 9.2, 9.3.

2 ЭТАП. На втором этапе проводится обсуждение выдвинутых идей и их “просеивание”, отбор наиболее актуальных и реалистичных. Желательно, чтобы теперь в команде были руководители-аналитики.

Обсуждение проводится по всем факторам в отдельности. В таблице 9.4 приведены итоги второго этапа.

3 ЭТАП. На данном этапе устанавливают **ключевые** показатели по всем факторам, которые в наибольшей степени определяют достижение целей деятельности организации.

Чтобы оценить приоритетность перечисленных показателей Возможностей и Угроз, формируется экспертная группа из наиболее квалифицированных работников фирмы и внешних консультантов. В таблице 3.4 приведены критерии оценок ключевых факторов.

“Бальность” оценки может быть разной, в данном случае выбрана шестибальная система оценки. Это сделано с учетом возможности использования результатов ключевых оценок в методе SPACE. Приоритеты рассчитываются в соответствии с величиной оценки. Графическое отображение распределения приоритетов дает представление наибольших Возможностей и Угроз.

Словесные характеристики степени важности (высокие - низкие, слабое - низкое и т.п.) отражают диапазон ее изменения - от 0 до 6. Большой степени важности соответствует более высокая оценка в баллах. Аналогично и для факторов Угроз. Чем больше степень Угрозы, тем выше оценка.

Важно помнить, что соотношение степени важности Возможностей и Угроз внешнего окружения со словесными характеристиками таблицы устанавливается для каждого предприятия индивидуально. Для разных предприятий, работающих в одной отрасли бизнеса, воздействия одних и тех же внешних факторов может проявляться по-разному: для одних они будут Угрозами, для других - Возможностями.

После диагностики внешней среды переходят к диагностике внутренней среды организации, то есть к выявлению **Сильных** и **Слабых** сторон организации.

В таблице 9.6 показаны примеры оценки приоритетов сильных и слабых сторон организации по разным факторам.

По итогам диагностики стратегической позиции методом ключевых вопросов мы располагаем ключевыми показателями Возможностей и Угроз внешнего окружения и Сильных и Слабых сторон организации, табл. 9.7, 9.8.

Сопоставление их может дать представление о достижимости выдвинутых бизнес-идей и сформулировать Миссию и цели деятельности организации.

Следует отметить, что “простота” метода позволяет только качественно устанавливать удаленность желаемых целей от реальных возможностей и условий и не предлагает выбор соответствующих стратегий деятельности.

Дальнейшее развитие метода ключевых вопросов получило в методе **SWOT анализе**.

ЭТАП 1. "МОЗГОВОЙ ШТУРМ"*Анализ факторов внешней среды*

Политика	Экономика	Социальная сфера	Наука, технология	Правовая сфера	Глобальные сферы
<i>Что происходит в каждой сфере, и как это может повлиять на деятельность организации?</i>					
ВЫСКАЗАННЫЕ ИДЕИ: <i>(Они не обсуждаются и не критикуются!)</i>					
1. Избран новый президент, ... 2. В ... году произойдет смена правительства, губернатора, ... 3. В обществе возникнет ситуация политического единства, общих интересов 4. ...	1. В стране начнется экономический рост, 1-3% 2. Прирост инфляции будет 2-3% 3. Возрастет уровень безработицы среди молодежи 4. Доходы населения останутся на прежнем уровне 5. Снизится процентная ставка банковского кредита 6. Снизятся таможенные пошлины 7. ...	1. Произойдут демографические сдвиги в сторону увеличения населения пенсионного возраста 2. Социальная защищенность населения возрастет (пособия по безработице, пенсии ...) 3. Ценностные ориентиры молодежи изменятся в сторону получения высшего образования 4. Число детей в семьях будет уменьшаться 5. Повысится интерес к строительству собственного жилья 6. ...	1. Фундаментальная наука финансироваться не будет 2. Начнутся активные исследования новейших технологий 3. Начнутся судебные процессы по незапатентованным продуктам, технологиям, ... 4. Будет активно использоваться лизинг для приобретения современного оборудования и технологий 5. Борьба за снижение энергозатрат, .. 6. ...	1. Налоговые ставки резко снизятся... 2. Будет введен закон о защите прав производителей... 3. Налоговые пошлины будут устранены 4. Появятся антимонопольные законы 5. ...	1. Появятся общие экономические пространства стран СНГ... 2. Произойдет финансовый кризис на фондовых биржах европейских стран... 3. Курс доллара упадет... 4. ...

ЭТАП 1. “МОЗГОВОЙ ШТУРМ”*Анализ факторов операционной среды*

Факторы	ВЫСКАЗАННЫЕ ИДЕИ: <i>(Они не обсуждаются и не критикуются!)</i>
Общее состояние отрасли, движущие силы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отрасль стагнирует 2. Государственная поддержка не осуществляется 3. Узкая номенклатура товаров , 4. Спрос незначительный 5. На рынке господствует монополизм 6. Экспорт продукции снижается, импорт увеличивается 7. Усиливаются тенденции к обновлению продукции на основе современных технологий ...
Конкуренция в отрасли и ее интенсивность	<ol style="list-style-type: none"> 1. Размер рынка сокращается 2. Число конкурентов незначительное 3. Спрос удовлетворяется незначительно 4. Входные барьеры на рынок низкие 5. Продукция не соответствует мировым стандартам 6. Издержки производства высокие 7. Отсутствуют правила ведения конкурентной борьбы...
Конкуренты	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствуют данные о конкурентах 2. Рынок плохо исследован 3. Есть сведения, что фирма “А” желает вышустить подобную продукцию 4. Наш товар не имеет конкурентных преимуществ...
Поставщики	<ol style="list-style-type: none"> 1. Число поставщиков сырья резко уменьшилось 2. Качество сырья ухудшилось 3. Цены сырья высокие, поставки несвоевременны 4. Высокие транспортные расходы 5. Есть предложения о новом сырье из стран СНГ...
Потребители	<ol style="list-style-type: none"> 1. Клиентов не устраивает низкое качество 2. Дизайн товара низкий 3. Произошло омоложение потребителей 4. Отсутствуют специализированные магазины; плохое обслуживание 5. Нет продаж по предварительным заказам...
Потенциальные конкуренты	<ol style="list-style-type: none"> 1. Возможно появление новых конкурентов, так как спрос неудовлетворен 2. Вход на рынок не требует больших затрат 3. У фирм-монополистов продукция низкого качества 4. Государство не выдвигает требований по охране окружающей среды 5. Увеличивается экспорт товаров, имеющих высокий спрос...
Товары-заменители	<ol style="list-style-type: none"> 1. Появляются подобные изделия из других материалов 2. Цены на похожие товары ниже 3. Расширяются функции новых товаров 4. Потребительские свойства “старых товаров” невысоки: плохой дизайн, большие габариты, вес...
Партнеры	<ol style="list-style-type: none"> 1. Партнеров нет...

ЭТАП 2. “ОТБОР”*Перечень возможностей и угроз общего состояния
и перспектив развития отрасли*

Возможности	Угрозы
<i>Какие возможности Вы видите для своей фирмы, исходя из анализа общего состояния и перспектив развития отрасли?</i>	<i>Какие угрозы Вы видите для своей фирмы, исходя из анализа общего состояния и перспектив развития отрасли?</i>
1.1. Колебания рентабельности продукции незначительны. 1.2. Незначительные колебания цен. 1.3. Структура рынка характеризуется отсутствием монополии и незначительной конкуренцией. 1.4. Низкая степень обновления технологий. 1.5. Незначительное влияние государственного регулирования отрасли.	1.1. Нестабильность структуры рынка. 1.2. Цикличность спроса велика. 1.3. Время разработки новой продукции значительное.
2.1. Низкая степень дифференциации продукции. 2.2. Невысокие входные барьеры на рынок. 2.3. Невысокий уровень насыщения спроса.	2.1. Невысокий уровень покупательной способности. 2.2. Большое число продуктов. 2.3. Незначительное число поставщиков сырья. 2.4. Невысокий прирост численности потребителей.
3.1. Обновление продукта. 3.2. Инновации в маркетинге. 3.3. Технологические инновации.	3.1. Вход в отрасль крупных предприятий.

ЭТАП 3. "ОЦЕНКА"

Оценка приоритетов среди возможностей и угроз общего состояния и перспектив развития отрасли

Возможности		Оценка							
		0	1	2	3	4	5	6	
1.1. Колебания рентабельности продукции	высокие	0	1	2	3	4	5	6	низкие
1.2. Колебания цен	высокие	0	1	2	3	4	5	6	низкие
1.3. Характеристика структуры рынка	совершенная конкуренция	0	1	2	3	4	5	6	монополия
1.4. Степень обновления технологий	высокая	0	1	2	3	4	5	6	низкая
1.5. Государственное регулирование производства товаров	сильное	0	1	2	3	4	5	6	слабое
2.1. Степень дифференциации продукции	высокая	0	1	2	3	4	5	6	низкая
2.2. Затраты, необходимые для входа на товарный рынок	высокие	0	1	2	3	4	5	6	низкие
2.3. Уровень насыщения спроса	высокий	0	1	2	3	4	5	6	низкий
3.1. Обновление продукта	слабое влияние	0	1	2	3	4	5	6	сильное влияние
3.2. Инновации в маркетинге	слабое влияние	0	1	2	3	4	5	6	сильное влияние
3.3. Технологические инновации	сильное влияние	0	1	2	3	4	5	6	слабое влияние
Угрозы		Оценка							
1.1. Стабильность структуры рынка	высокая	0	1	2	3	4	5	6	низкая
1.2. Цикличность спроса	низкая	0	1	2	3	4	5	6	высокая
1.3. Время разработки новой продукции	большое	0	1	2	3	4	5	6	малое
2.1. Уровень покупательной способности	высокий	0	1	2	3	4	5	6	низкий
2.2. Число конкурентов	малое	0	1	2	3	4	5	6	большое
2.3. Прирост численности потребителей	высокий	0	1	2	3	4	5	6	низкий
3.1. Вход в отрасль крупных предприятий	слабое влияние	0	1	2	3	4	5	6	сильное влияние

**Пример. Оценка слабых и сильных сторон организации
методом ключевых вопросов**

Возможные ключевые вопросы	Оценка								
<i>1. Цели и стратегии</i>									
▪ Имеются ли четкие Миссия и цели в организации?	отсутств.	0	1	2	3	④	5	6	присут.
▪ Достижимы ли цели?	недостиж.	0	1	2	3	4	5	6	достиж.
▪ Наличие и соответствие стратегий деятельности выбранным целям?	не соотв.	0	1	2	③	4	5	6	соотв.
<i>ИТОГО: 3,5</i>									
<i>2. Организационная модель управления</i>									
▪ Соответствует ли организационная структура выбранным целям?	не соотв.	0	1	②	3	4	5	6	соотв.
▪ Эффективна ли организационная структура управления?	неэфф.	0	①	2	3	4	5	6	эффект.
▪ Какова эффективность системы управления?	низкая	0	1	②	3	4	5	6	высокая
▪ Уровень квалификации высшего руководства?	низкий	0	1	2	③	4	5	6	высокий
▪ Уровень квалификации персонала предприятия?	низкий	0	1	2	3	④	5	6	высокий
▪ Наличие и эффективность системы повышения квалификации персонала?	низкая	0	1	2	3	④	5	6	высокая
<i>ИТОГО: 3,0</i>									
<i>3. Маркетинг</i>									
▪ Имеется ли служба маркетинга и как четко сформулированы ее цели деятельности?	неуд.	0	1	2	3	4	⑤	6	удовл.
▪ Понимает ли фирма свои сегменты?	плохо	0	1	2	3	4	⑤	6	вполне
▪ В какой мере план маркетинга соответствует целям и стратегиям деятельности фирмы?	не соотв.	0	1	2	3	④	5	6	в полной мере
▪ Какие используются методы продвижения товара на рынок?	неэффект.	0	1	2	3	④	5	6	эффект.
<i>ИТОГО: 4,5</i>									

Возможные ключевые вопросы	Оценка									
<i>4. Финансы</i>										
▪ Какова эффективность методики проведения финансового анализа, используемой фирмой?	низкая	0	1	②	3	4	5	6	высокая	
▪ Какова устойчивость предприятия?	неустойч	0	1	②	3	4	5	6	устойч.	
▪ Каковы показатели рентабельности фирмы?	менее 5%	0	1	②	3	4	5	6	более 15%	
▪ Какова длительность финансового цикла?	большая	0	1	②	3	4	5	6	малая	
▪ Какова обеспеченность собственными оборотными средствами?	отсут.	0	1	②	3	4	5	6	вполне	
▪ Вероятность банкротства?	высокая	0	1	2	③	4	5	6	малая	
<i>ИТОГО: 2,16</i>										
<i>5. Материально-техническая база и производство</i>										
▪ Состояние оборудования?	неуд.	0	1	2	3	④	5	6	удовл.	
▪ Каковы общие состояние материально-технической базы?	неуд.	0	1	2	3	④	5	6	удовл.	
▪ Какова степень загрузки производственных мощностей?	менее 30%	0	1	2	3	4	⑤	6	более 70%	
▪ Наличие запасов сырья?	отсут.	0	1	2	③	4	5	6	большое	
▪ Наличие запасов готовой продукции?	большое	0	1	2	3	④	5	6	отсут.	
▪ Эффективность системы контроля качества?	неэфф.	0	1	2	②	4	5	6	эффект	
<i>ИТОГО: 3,83</i>										
<i>6. Технология и НИОКР</i>										
▪ Каков научно-технический потенциал фирмы?	низкий	0	1	②	3	4	5	6	высокий	
▪ Какова мощность инженерно-конструкторской базы?	низкая	0	1	②	3	4	5	6	высокая	
▪ Количество патентов на изобретения?	отсутст.	0	①	2	3	4	5	6	значит.	
▪ Совершенство и эффективность используемой технологии?	не соотв. требованиям	0	①	2	3	4	5	6	соотв. в полной мере	
<i>ИТОГО: 1,66</i>										

Ключевые факторы внешней среды организации

Возможности	Угрозы
1. Колебания рентабельности продукции в отрасли незначительные 2. Низкая степень обновления технологий 3. Низкая степень дифференциации продукции 4. Инновации в маркетинге 5. Слабое государственное регулирование производства товаров 6. Слабое влияние технологических инноваций	1. Относительно высокая цикличность спроса 2. Низкий уровень покупательной способности 3. Увеличение числа конкурентов

Таблица 9.8

Ключевые факторы внутренней среды организации

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Хороший уровень квалификации персонала предприятия 2. Эффективная система повышения квалификации персонала 3. Достаточно эффективная деятельность службы маркетинга 4. Хороший уровень материально-технической базы	1. Не присутствуют в полной мере четко выраженные цели и стратегии деятельности организации 2. В целом неэффективная организационная модель управления предприятием 3. Невысокий уровень квалификации высшего руководства 4. Слабое финансовое положение 5. Низкий уровень НИОКР 6. Несовременная технология

✓ Метод SWOT анализ

Название метода **SWOT анализ** связано с начальными буквами английских слов:

Strengths - сила, Сильные стороны;

Weaknesses - слабость, Слабые стороны;

Opportunities - Возможности;

Threats - Угрозы.

В соответствие им введено русское обозначение метода - **Анализ СССУ**.

Метод SWOT является важным инструментом сравнительного анализа, позволяющего менеджерам выработать четыре типа стратегий деятельности, рис. 3.3 [4]: СВ (SO) стратегии, СлВ (WO) стратегии, НО (ST) стратегии, СлУ (WT) стратегии.

Сущность метода основана на выявлении ключевых факторов внешней и внутренней среды организации и установлении взаимосвязей между всеми возможными парными комбинациями с целью последующего выбора стратегий деятельности.

Наиболее сложным этапом является выбор ключевых факторов, что требует правильной их оценки.

На матрице SWOT имеется четыре поля, которые определяют выше названные типы стратегий.

⇒ **СВ стратегии** - направлены на использование сильных сторон организации, чтобы получить отдачу от возможностей во внешней среде. Это самые желательные стратегии для менеджеров.

⇒ **СлВ стратегии** - предусматривают использование возможностей во внешней среде для преодоления имеющихся в организации слабостей.

⇒ **СУ стратегии** - ориентированы на преодоление внешних угроз за счет сильных факторов в организации.

⇒ **СлУ стратегии** - должны помочь как избавиться от факторов слабостей в организации, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

	Возможности, В	Угрозы, У
	1. 2. 3. . . .	1. 2. 3. . . .
Сильные стороны, С	СВ стратегии	СУ стратегии
Слабые стороны, Сл	СлВ стратегии	СлУ стратегии

Рис. 9.6. Матрица SWOT

	Возможности: 1. Колебания рентабельности продукции в отрасли незначительные 2. Низкая степень обновления технологий 3. Низкая степень дифференциации продукции 4. Инновации в маркетинге 5. Слабое государственное регулирование производства товаров 6. Слабое влияние технологических инноваций	Угрозы: 1. Относительно высокая цикличность спроса 2. Низкий уровень покупательной способности 3. Увеличение числа конкурентов
Сильные стороны: 1. Хороший уровень квалификации персонала предприятия 2. Эффективная система повышения квалификации персонала 3. Достаточно эффективная деятельность службы маркетинга 4. Хороший уровень материально-технической базы	СВ стратегии	СУ стратегии
Слабые стороны: 1. Не присутствуют в полной мере четко выраженные цели и стратегии деятельности организации 2. В целом неэффективная организационная модель управления предприятием 3. Невысокий уровень квалификации высшего руководства 4. Слабое финансовое положение 5. Низкий уровень НИОКР 6. Несовременная технология	СлВ стратегии	СлУ стратегии

Рис. 9.7. Составление матрицы SWOT из примера, табл. 9.7, 9.8

Последовательность применения данного метода следующая:

1 ЭТАП. Выявляются **ключевые** Возможности и Угрозы внешнего окружения организации, а также Сильные и Слабые стороны. Выполнение этого осуществляют аналитики организации как и в методе ключевых вопросов. Пример - итоговые таблицы 9.7, 9.8.

2 ЭТАП. На этом этапе составляется матрица SWOT. В этой матрице показатели Сильных и Слабых сторон организации противопоставляются Возможностям и Угрозам внешней среды. Необходимо установить связи между ними. Ключевые факторы, выявленные на первом этапе, заносят в матрицу SWOT, рис. 9.7.

Для успешного применения методологии SWOT анализа окружения организации важно уметь не только вскрыть угрозы и возможности, но и попытаться оценить их с точки зрения того, сколь важным для организации является учет в стратегии своего поведения каждой из выявленных угроз и возможностей.

Для оценки возможностей применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей, рис. 9.8. Данная матрица строится следующим образом: столбцы - степень влияния возможности на деятельность организации (сильное влияние, умеренное влияние, малое влияние); строки - вероятность того, что организация сможет воспользоваться возможностью (высокая вероятность, средняя вероятность, малая вероятность). Полученные внутри матрицы девять полей возможностей имеют разное значение для организации. Возможности, попадающие на поля ВС, ВУ и СС, имеют большое значение для организации, и их надо обязательно использовать. Возможности же, попадающие на поля СМ, МУ и ММ, практически не заслуживают внимания организации.

В отношении возможностей, попавших на оставшиеся поля, руководство должно принять позитивное решение об их использовании, если у организации имеется достаточно ресурсов.

Похожая матрица составляется и для оценки угроз, рис. 9.9. С учетом построенных матриц число факторов внешнего воздействия можно уменьшить и учитывать только наиболее важные по степени влияния и вероятности их появления. Итоговая матрица SWOT с ключевыми факторами примет вид, рис. 9.10.

В качестве примера приведены возможные стратегии поведения фирмы в различном сочетании воздействующих факторов внешней и внутренней среды.

Вырабатывая стратегии, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать у организации дополнительную сильную сторону в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу.

Характеризуя в целом метод SWOT-анализ, следует отметить, что несмотря на расширение возможностей метода ключевых вопросов, данный метод, как и метод ключевых вопросов, не позволяет установить взаимосвязи между стратегической позицией, занимаемой организацией, выбранной Миссией и общефирменной стратегией. Поэтому выбранные стратегии с помощью матрицы SWOT скорее отражают возможные текущие стратегии, позволяющие успешно взаимодействовать с внешней средой.

	СВ Сильное Влияние	УВ Умеренное влияние	МВ Малое влияние
ВВ Высокая вероятность $0,7 < P \leq 1,0$		<ul style="list-style-type: none"> • Колебания рентабельности продукции 	<ul style="list-style-type: none"> • Характеристика структуры рынка
СВ Средняя вероятность $0,3 < P \leq 0,7$	<ul style="list-style-type: none"> • Инновации в маркетинге 	<ul style="list-style-type: none"> • Степень дифференциации продукции • Обновление продукта • Уровень насыщения спроса 	<ul style="list-style-type: none"> • Затраты, необходимые для входа на рынок
МВ Малая вероятность $0 \leq P \leq 0,3$	<ul style="list-style-type: none"> • Государственное регулирование производств товаров 	<ul style="list-style-type: none"> • Степень обновления технологий • Технологические инновации 	

Рис. 9.8. Построение матрицы возможностей общего состояния и перспектив развития отрасли

	СВ Сильное влияние	УВ Умеренное влияние	МВ Малое влияние
ВВ Высокая вероятность $0,7 < P \leq 1,0$	<ul style="list-style-type: none"> • Увеличение числа конкурентов • Уровень покупательской способности 		
СВ Средняя вероятность $0,3 < P \leq 0,7$		<ul style="list-style-type: none"> • Прирост численности потребителей 	<ul style="list-style-type: none"> • Время разработки новой продукции
МВ Малая вероятность $0 \leq P \leq 0,3$	<ul style="list-style-type: none"> • Высокая цикличность спроса 	<ul style="list-style-type: none"> • Стабильность структуры рынка • Вход в отрасль крупных предприятий 	

Рис. 9.9. Построение матрицы угроз общего состояния и перспектив развития отрасли

	<p>Возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Слабое государственное регулирование производства товаров 2. Инновации в маркетинге 3. Низкие колебания рентабельности продукции в отрасли 	<p>Угрозы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение числа конкурентов 2. Снижение уровня покупательной способности
<p>Сильные стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Хороший уровень квалификации персонала предприятия 2. Эффективная система повышения квалификации персонала 3. Достаточно эффективная деятельность службы маркетинга 4. Хороший уровень материально-технической базы 	<p>СВ стратегии:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение доли рынка ("Захват рынка"). 2. Развитие системы продвижения и сбыта продукции на рынке. 	<p>СУ стратегии:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Снижение издержек производства и продажной цены. 2. Продажа в кредит. 3. Усиление рекламной кампании.
<p>Слабые стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Не присутствуют в полной мере четко выраженные цели и стратегии деятельности организации 2. В целом неэффективная организационная модель управления предприятием 3. Невысокий уровень квалификации высшего руководства 4. Слабое финансовое положение 5. Низкий уровень НИОКР 6. Несовременная технология 	<p>СЛВ стратегии:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Сформулировать Миссию и цели деятельности с учетом перехода на стратегию лидерства в издержках. 2. Реорганизация организационной структуры под новые цели и стратегию. 3. Приобретение права через лицензирование на использование современных зарубежных технологий. 4. Пересмотреть систему управления финансовыми потоками. Разработать финансовую стратегию предприятия. 	<p>СЛУ стратегии:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Исследовать возможности конкурентов и их действия. 2. Разработать систему мер по улучшению качества товара и повышению его конкурентоспособности. 3. Поиск целевых сегментов.

Рис. 9.10. Выбор стратегий с помощью SWOT матрицы

✓ Анализ стратегической позиции методом «SPACE»

МЕТОД «SPACE»

S – strategic ⇨ стратегическая

P – position ⇨ позиция

A – action ⇨ действия

E – evaluation ⇨ достижение (переход в заданное положение)

НАЗНАЧЕНИЕ:

- проведение стратегического анализа
- выбор Миссии
- выбор текущих стратегий

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ПОЗИЦИЯ:

Положение компании в аполитическом стратегическом пространстве, определяемое параметрами:

⇨ СП – стратегический потенциал фирмы

⇨ УБ – условия бизнеса (макросфера, отрасль бизнеса)

⇨ РУ – рыночные условия

⇨ НП – конкурентные преимущества товаров / услуг

Координаты стратегической позиции:

$$X = НП - (6 - РУ)$$

$$Y = СП - (6 - УБ)$$

МАТРИЦА SPACE (STRATEGIC POSITION AND ACTION EVALUATION)

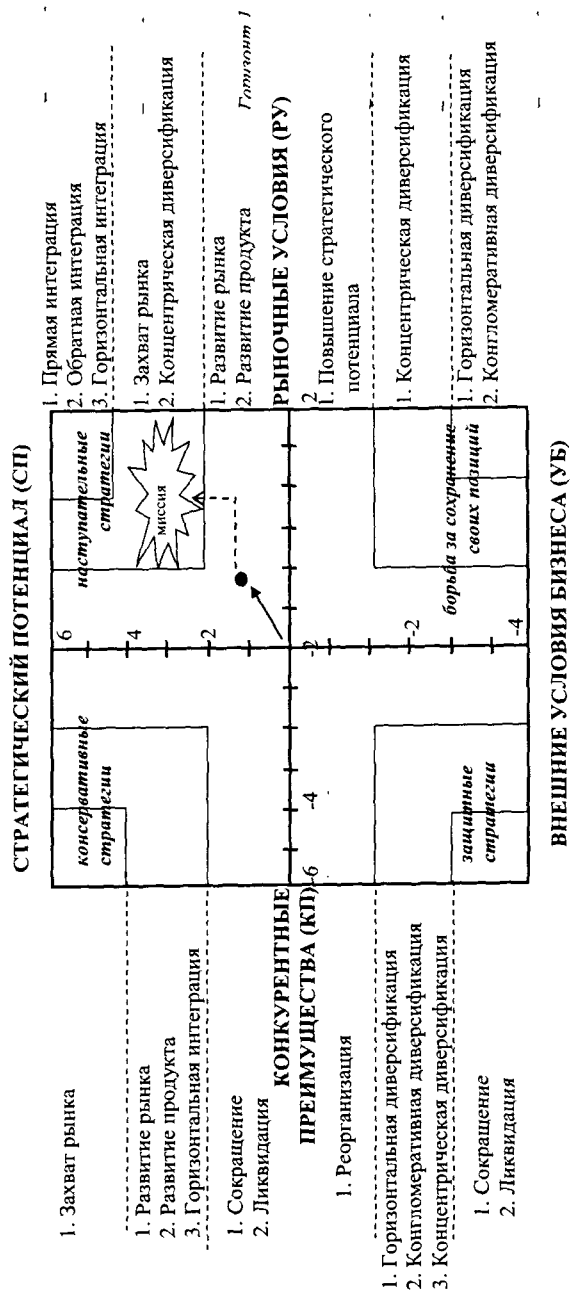


Рис. 9.11. Матрица SPACE

ВИДЫ ТЕКУЩИХ СТРАТЕГИЙ:

<i>Стратегия</i>	<i>Содержание</i>
<i>Прямая интеграция</i>	<i>Приобретение в собственность или получение сильного контроля над работой дистрибьюторов и продавцов</i>
<i>Обратная интеграция</i>	<i>Стремление получить в собственность или под свой контроль поставщиков сырья</i>
<i>Горизонтальная интеграция</i>	<i>Стремление получить в собственность или под свой контроль своих конкурентов</i>
<i>Захват рынка</i>	<i>Стремление увеличить долю своей продукции на традиционных рынках</i>
<i>Развитие рынка</i>	<i>Выведение своей продукции на рынок в новых экономических районах</i>
<i>Развитие продукта</i>	<i>Стремление увеличить объем реализации через улучшение или модификацию своей продукции</i>
<i>Концентрическая диверсификация</i>	<i>Организация новых производств, совпадающих с основным профилем компании</i>
<i>Горизонтальная диверсификация</i>	<i>Организация выпуска новой, непрофильной продукции, но для традиционных потребителей</i>
<i>Сокращение</i>	<i>Перегруппировка производств с целью сокращения издержек для остановки процесса падения объема реализации</i>
<i>Конгломеративная диверсификация</i>	<i>Организация выпуска продукции, не совпадающей с основным профилем компании</i>
<i>Ликвидация</i>	<i>Прекращение деятельности компании</i>
<i>Повышение стратегического потенциала</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Изменение целей, стратегий деятельности</i> • <i>Реорганизация организационной структуры и систем управления</i> • <i>Повышение качественного состава персонала</i> • <i>Привлечение инвесторов или создание совместного предприятия</i> • <i>Развитие материально-технической базы</i> • <i>Повышение эффективности службы маркетинга и др.</i>
<i>Реорганизация</i>	<i>Ликвидация или продажа одного или нескольких подразделений фирмы, изменение организационной формы деятельности, смена форм собственности</i>

ПРИМЕР:

- ✓ *определение вектора стратегической позиции на матрице SPACE для фирмы «Фарматек»:*

Масштаб конкуренций узкий

ОЦЕНКА РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЙ (РУ)

Показатели стратегических параметров	Важность, о.е.	Степень влияния на бизнес						Взвешенная оценка	
		0	1	2	3	4	5		6
размер рынка	0,10						*		0,50
емкость рынка	0,08						*		0,40
темпы роста рынка	0,10						*		0,50
возраст рынка	0,07					*			0,28
уровень входных барьеров на рынок	0,07					*			0,28
структура рынка	0,03					*			0,12
структура покупателей	0,05							*	0,30
степень дифференциации продукции	0,06						*		0,30
эластичность спроса по цене	0,08						*		0,40
количество конкурентов и динамика конкуренции	0,08				*				0,24
зависимость от покупателей	0,10				*				0,30
зависимость от поставщиков	0,10			*					0,20
зависимость от производителей товаров-заменителей	0,03						*		0,15
угроза появления потенциальных конкурентов	0,05				*				0,15
							ИТОГО:	4,12	

ОЦЕНКА УСЛОВИЙ БИЗНЕСА (УБ)

Показатели стратегических параметров	Важность, о.е	Степень влияния на бизнес						Взвешенная оценка	
		0	1	2	3	4	5		6
государственная политика в развитии отрасли и регулировании конкуренции	0,05					*			0,20
стадия жизненного цикла отрасли	0,06						*		0,30
колебания (уровень) отраслевой рентабельности	0,05					*			0,20
колебания цен	0,05					*			0,20
сложившаяся структура затрат на производство продукции	0,06					*			0,24
стабильность структуры рынка	0,05					*			0,20
уровень и цикличность спроса	0,06					*			0,24
степень обновления технологий	0,05				*				0,15
уровень инфляции	0,05			*					0,10
темпы экономического роста	0,04				*				0,12
политическая стабильность	0,05					*			0,20
государственные расходы на НИОКР	0,03			*					0,06
соответствие законодательной базы условиям рыночной деятельности	0,03			*					0,06
уровень социальной защищенности населения	0,05			*					0,10
государственная политика по защите окружающей среды	0,04			*					0,08
государственная политика по защите прав интеллектуальной собственности	0,03			*					0,06
влияние антимонопольного регулирования	0,04				*				0,12
влияние профсоюзов на деятельность предприятий	0,02				*				0,06
влияние государства на регулирование внешнеэкономической деятельности	0,05				*				0,15
эффективность управления государством	0,04				*				0,12
тенденции демографического роста	0,05			*					0,10
государственная политика экспорта (импорта) продукции	0,05				*				0,15
ИТОГО:									3,21

ОЦЕНКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА (СП)

Показатели стратегических параметров	Важность, о.е.	Степень влияния на бизнес						Взвешенная оценка	
		0	1	2	3	4	5		6
наличие четких целей и эффективность реализации выбранной стратегии	0,15						*		0,75
соответствие организационной структуры	0,10					*			0,40
эффективность управления	0,10					*			0,40
квалификация персонала	0,12					*			0,48
уровень производственно-технологического потенциала	0,10						*		0,50
эффективность систем маркетинга и сбыта	0,18					*			0,72
обеспеченность информационными ресурсами	0,10						*		0,50
обеспеченность временными ресурсами	0,05						*		0,25
обеспеченность финансовыми ресурсами	0,10						*		0,50
ИТОГО:								4,50	

$$X = КП - (6 - РУ) = 4,02 - (6 - 4,12) = 2,14$$

$$Y = СП - (6 - УБ) = 4,50 - (6 - 3,21) = 1,71$$

- ✓ *определение координат желаемого состояния – Миссии для фирмы «Фарматек»*

$$X^* = КП - (6 - РУ) = 5,56 - (6 - 4,56) = 4,12$$

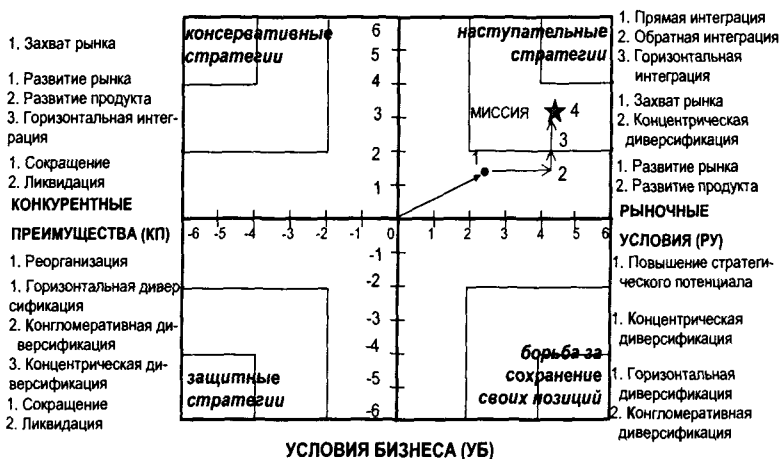
$$Y^* = СП - (6 - УБ) = 5,15 - (6 - 4,13) = 3,28$$

ОЦЕНКА КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ (КП)

Показатели стратегических параметров	Важность, о.е.	Степень влияния на бизнес						Взвешенная оценка
		0	1	2	3	4	5	
новизна товара/услуги	0,10					*		0,40
новизна способа пр-ва	0,02					*		0,08
широта ассортимента	0,10				*			0,30
низкая цена	0,08						*	0,48
эксплуатационные характеристики	0,04					*		0,16
надежность	0,07					*		0,28
удобство (простота) в эксплуатации	0,01					*		0,04
низкие издержки в эксплуатации	0,01					*		0,04
дизайн	0,01				*			0,03
безопасность	0,07				*			0,28
упаковка	0,02				*			0,06
профессионализм персонала	0,06						*	0,36
вежливость персонала	0,05						*	0,25
коммуникации персонала	0,05						*	0,25
инициативность персонала	0,03						*	0,15
гарантии	0,04					*		0,16
реклама	0,06					*		0,24
имидж	0,06				*			0,18
торговая марка	0,08				*			0,16
public relations	0,04				*			0,12
ИТОГО:								4,02

Положение вектора стратегической позиции и Миссии фирмы "Фарматек" на матрице SPACE

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ (СП)



Этап 3. Окончательное формулирование Миссии и целей

В результате стратегического анализа определяются реальные возможности фирмы достигнуть поставленные цели в существующих условиях окружающей среды (рыночных, макро).

- * Цели должны быть желаемые, но реальные!
- * Ресурсы фирмы ограничены!

Итак, необходимо сформулировать реально достижимые цели!

Варианты коррекции:

- Изменить содержание целей (уровень претензий понизить)
- Изменить сроки их достижения.

Надо двигаться к целям поэтапно, по возможностям!

Этап 4. Выбор стратегий и их реализация

Эта тема является предметом рассмотрения в дисциплине «Стратегический менеджмент», Теория и практика разработки стратегий изменения в книгах автора.

Самостоятельная работа



ВОПРОСЫ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ

- ? Для чего необходим стратегический анализ и как он связан с целями развития организаций?
- ? В чём отличие содержания и практики применения рассмотренных методов стратегического анализа?
- ? От чего зависит конкурентная позиция компании, и какие движущие факторы могут на неё повлиять?
- ? Зачем необходимо выявлять ключевые факторы (КФ) и как их использовать в практике управления?
- ? Каким образом влияют выбранные целевые ориентиры на стратегическую позицию и, наоборот, может ли стратегическая позиция изменить выбранные ранее цели?



НАПИСАНИЕ АНАЛИТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ:



Для предложенных кейс-ситуаций идентифицируйте целевые ориентиры развития (Видение, Миссия) и проведите стратегический анализ двумя различными методами. Дайте сравнительный анализ полученных результатов и трудностей их применения.

Сущность понятия. Что это такое?

Организация

это процесс создания структуры предприятия, позволяющий людям эффективно работать вместе для достижения целей.

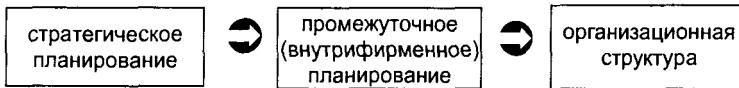


Роль функции Организации

распределить функциональные задачи и установить формальные взаимоотношения людей на предприятии.

Целеполагание функции Организации

соответствовать выбранной стратегии и целям деятельности предприятия.



От стратегии → к структуре

Принципы, используемые при создании структуры организации:

Принципы бюрократии(принципы Макса Вебера):

- четкое разделение труда
- иерархичность уровней управления
- наличие системы формальных правил и стандартов, определяющих взаимоотношения сотрудников
- осуществление найма на работу (должность) с учетом квалификационных требований
- четкое определение должностных требований и обязательность их выполнения

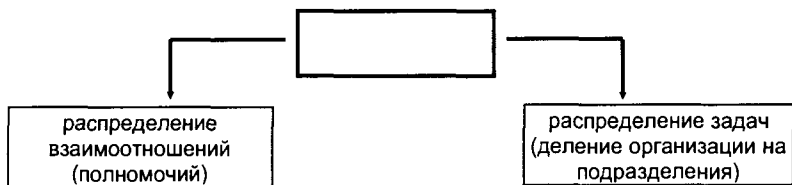


Рис. 10.1 Процесс создания структуры

Деление организации на подразделения (департаментализация)

Департаментализация или создание структуры организации

□ это деление организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет четко определенные цели, специализацию работы и функциональные задачи.

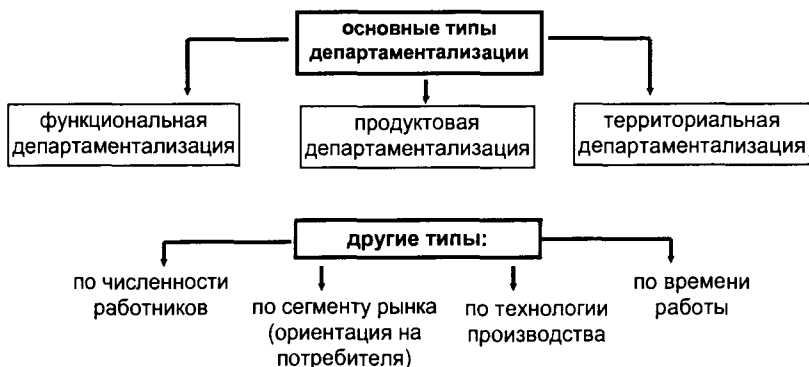


Рис. 10.2. Деление организации на подразделения

Стремительные изменения условий жизнедеятельности людей, в окружающей среде, заставили учёных-практиков по-новому взглянуть не только на принципы управления, но и изменить отношение к организационной структуре и к реализации функции организации в целом.

Самым важным стало осознание того, что нет универсального способа управления или построения структуры организации, и не может быть единственно правильной организационной структуры.

Организации все индивидуальны по своим целям, способам управления ресурсами, условиям бизнес-среды или некоммерческой деятельности, наличию персонала, и поэтому каждая организация может иметь свою организационную структуру, соответствующую её целям и стратегиям, рис. 10.3.

Стратегия фирмы рассматривается как обобщённая модель действий, необходимая для достижения целей, в том числе, предполагающиеся способы распределения и использования ресурсов предприятия.

Непосредственное управление ресурсами осуществляется в организационной структуре предприятия, в определённой схеме логических связей взаимоотношений и взаимодействий персонала, в построении и реализации определённых видов деятельности и (или) функций для реализации стратегии и достижения поставленных целей.



Рис. 10.3. Взаимосвязь целей, стратегий с организационной структурой управления

Таким образом, воздействие на организационную структуру управления, на её изменение идёт непосредственно через установленные цели и стратегии. Изменяются факторы воздействия внешней среды на предприятие, соответственно вносятся коррективы в целевые факторы (структуры) и

стратегии. Факторы воздействия могут исходить и изнутри организации, обусловленные процессами внутреннего развития (фазы жизненного цикла).

Организационная структура должна отражать необходимые виды деятельности для реализации выбранной стратегии и достижения её целей, а это можно сделать путем правильного подбора, распределения и использования кадрового потенциала.

Организационная структура - целостная система элементов, связей и отношений между ними, специально разработанная таким образом, чтобы работающие в ней люди (персонал) могли наиболее эффективно добиться поставленных перед ними целей.

В рамках структуры протекает управленческий процесс (движение информации и принятие управленческих решений), между участниками которого распределены задачи и функции, виды деятельности, права, полномочия и принятая ответственность за их выполнение.

Формы организационных структур

- Иерархические организационные структуры (формальные, механистические, бюрократические, классические, традиционные)** характеризуются жесткой иерархией власти в компании, формализацией используемых правил и процедур, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в деятельности, формальными отношениями персонала, носящими официальный характер.
- Адаптивные организационные структуры (органические, гибкие)** характеризуются размытостью иерархии управления, небольшим количеством уровней управления, гибкостью структуры власти, слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией принятия решений, широко определяемой ответственностью в деятельности, неформальными отношениями персонала, носящими личностный характер.

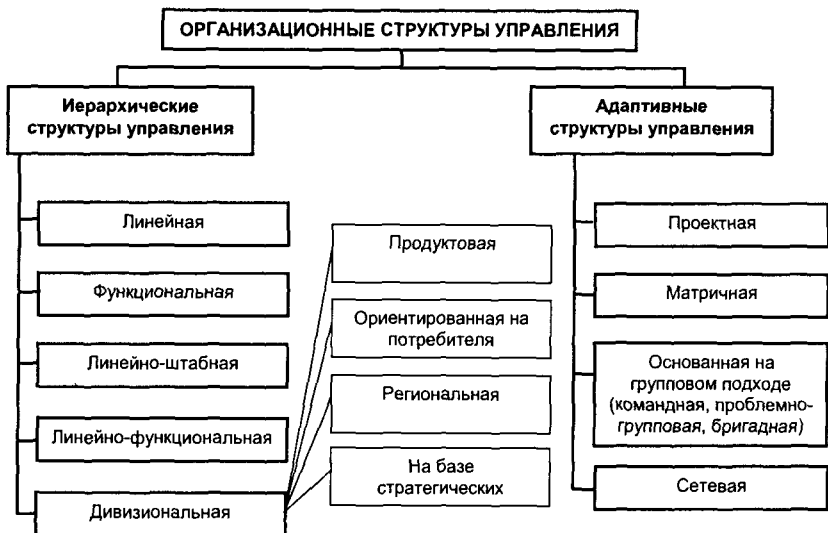


Рис. 10.4. Организационные структуры управления

► **Линейная структура управления**

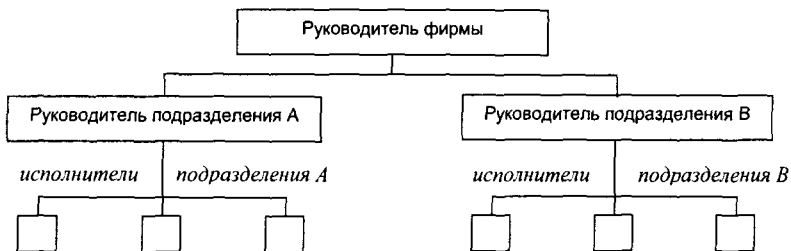


Рис. 10.5. Линейная структура управления

Линейная структура управления строится на распределении прямых должностных обязанностей таким образом, чтобы каждый работник был максимально нацелен на выполнение стоящих перед фирмой задач.

Основным принципом построения линейной структуры является вертикальная иерархия.

Линейная структура предполагает осуществление прямых воздействий на подчиненных и концентрацию у предпринимателя-руководителя всех функций управления.

ПРЕИМУЩЕСТВА	НЕДОСТАТКИ
<ul style="list-style-type: none"> - единство распорядительства, простота и четкость подчинения; - персональная ответственность руководителя-предпринимателя за результаты работы своих подчиненных; - оперативность в принятии решений; - согласованность действий исполнителей; - простота в понимании и использовании информации; - возможность поддержать необходимую дисциплину, надежность и эффективность управления. 	<ul style="list-style-type: none"> - негибкость, жесткость, неприспособленность к дальнейшему росту предприятия; - методы управления могут быть бюрократическими, диктаторскими; - большая информационная перегрузка руководителя; - предприниматель должен быть профессионалом в своем деле и разбираться во всех вопросах, что часто весьма затруднительно из-за их большого числа и различного характера.

Практически линейная структура применяется в единоличном владении и на малых предприятиях с небольшим количеством работников.

➤ Функциональная структура управления

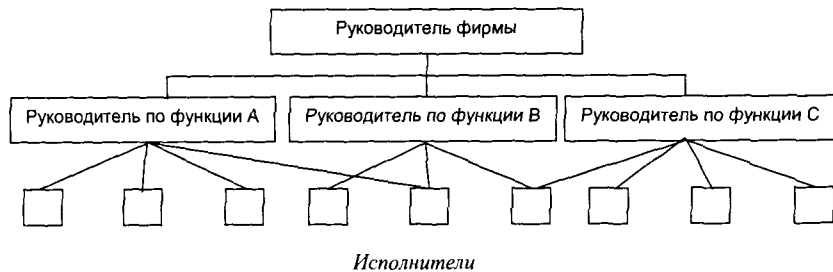


Рис. 10.6. Функциональная структура управления

Каждое структурное подразделение функциональной структуры управления имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности, то есть специализируется на выполнении отдельных видов управленческой деятельности (функций).

ПРЕИМУЩЕСТВА	НЕДОСТАТКИ
<ul style="list-style-type: none"> - высокая компетентность специалистов, отвечающих за выполнение конкретных функций; - специализация подразделений на выполнении определенного вида управленческой деятельности. 	<ul style="list-style-type: none"> - нарушение принципа единоначалия; - снижение ответственности исполнителей за работу, поскольку каждый исполнитель получает указания от нескольких руководителей; - длительная процедура принятия решений; - несогласованность и дублирование указаний и распоряжений, получаемые исполнителями "сверху"; - каждый функциональный руководитель и функциональное подразделение ставят свои вопросы на первое место, не достаточно согласовывая их с необходимостью достижения поставленных перед компанией целей.

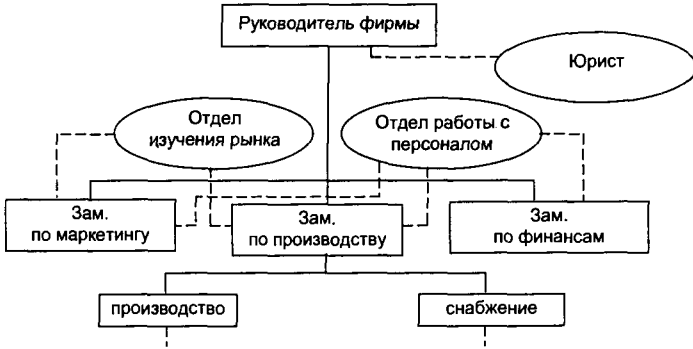
➤ *Линейно-штабная структура управления*



Рис. 10.7. Линейно-штабная структура управления

В основе линейно-штабной структуры управления лежит линейная структура, но при линейных руководителях создаются специальные подразделения (штабные службы), специализирующиеся на выполнении определенных управленческих функций. Эти службы не обладают правом принятия решений, а лишь обеспечивают более квалифицированное выполнение линейным руководителем его обязанностей.

ПРИМЕР:



➤ **Линейно-функциональная структура управления**

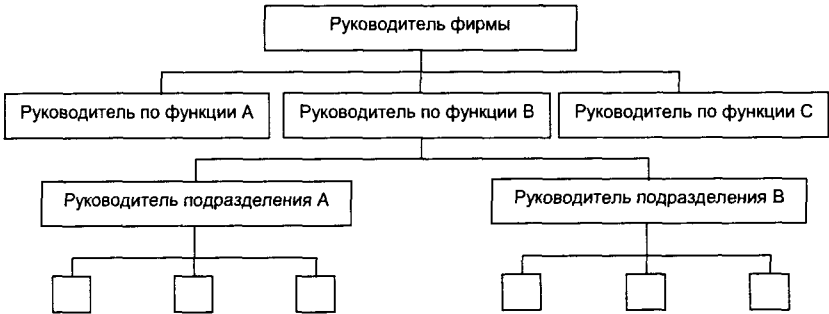


Рис. 10.8. Линейно-функциональная структура управления

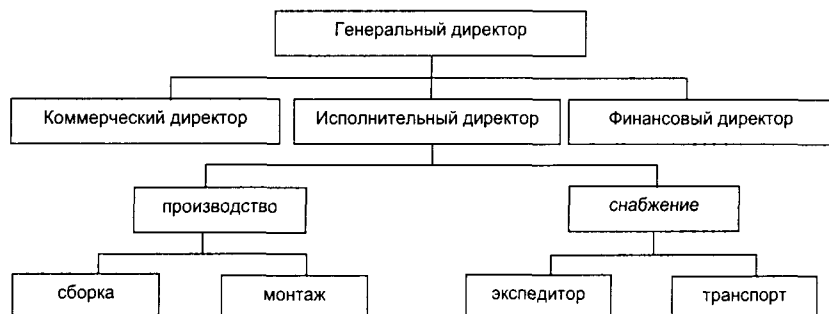
В линейно-функциональной структуре, самой распространенной структуре иерархического типа, функциональные подразделения могут сами отдавать распоряжения нижестоящим звеньям по кругу вопросов, определяемому их функциональной специализацией.

Основу линейно-функциональных структур составляет, помимо линейных принципов руководства, специализация управленческой деятельности по функциональным подсистемам компании (маркетинг, исследования и разработки, производство, финансы и экономика, персонал и т.п.).

ПРЕИМУЩЕСТВА	НЕДОСТАТКИ
<ul style="list-style-type: none"> - стимулирование деловой и профессиональной специализации; - высокая производственная реакция компании, т.к. она построена на узкой специализации производства и узкой квалификации специалистов; - уменьшение дублирования усилий в функциональных областях; - улучшение координации деятельности в функциональных областях. 	<ul style="list-style-type: none"> - размывание стратегии развития компании: подразделения могут быть заинтересованы в реализации своих локальных целей и задач в большей степени, чем всей компании в целом, т.е. ставить свои собственные цели выше целей всей компании; - отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между подразделениями; - резкое увеличение объема работы руководителя компании и его заместителей из-за необходимости согласования действий разных функциональных служб; - чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали; - слабая инновационная и предпринимательская реакция компании; - неадекватное реагирование на требования внешней среды; - затруднение и замедление передачи информации, что сказывается на скорости и своевременности принятия управленческих решений; - цепь команд от руководителя к исполнителю становится слишком длинной, что затрудняет коммуникацию.

Практически данные структуры управления используется в малом бизнесе, когда предприниматель расширяется и наращивает объем производства (реализации) продукции.

ПРИМЕР:



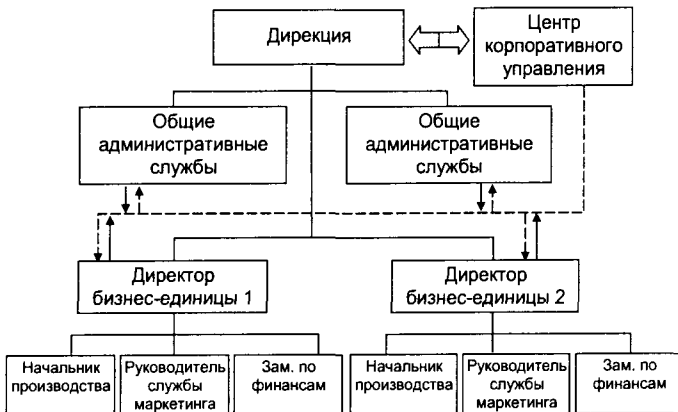
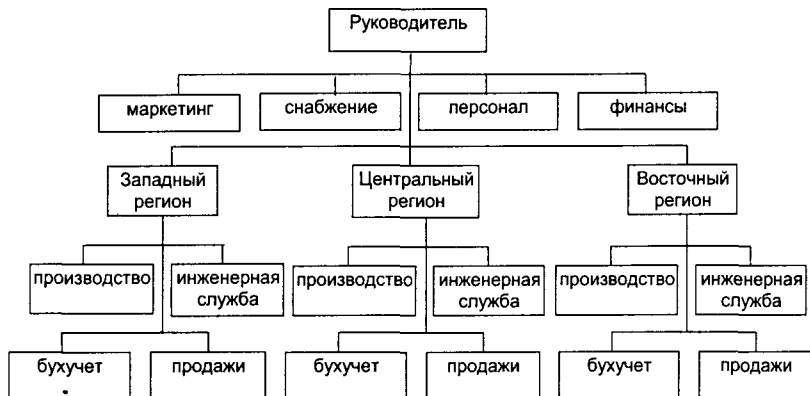
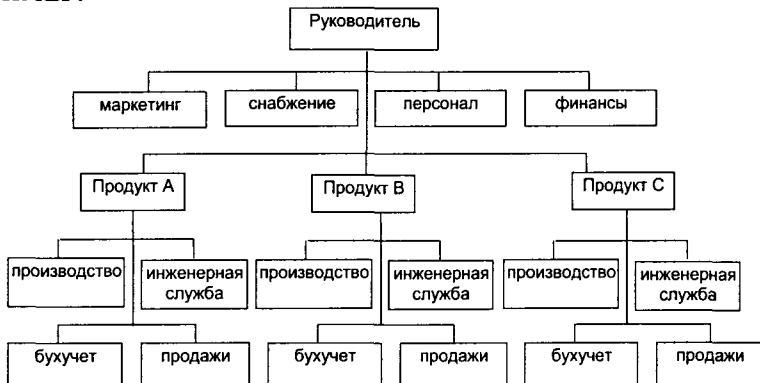
➤ Дивизиональная структура управления

Основывается на выделении автономных производственно-хозяйственных подразделений (отделений, дивизионов) и соответствующих им уровней управления с предоставлением этим подразделениям оперативно-производственной самостоятельности и с перенесением на этот уровень ответственности за получение прибыли.

Для дивизиональных структур характерно сочетание централизованного стратегического планирования на верхнем уровне управления и децентрализованной деятельности отделений, на уровне которых осуществляется оперативное управление.

→ Продуктовая структура	Полномочия по руководству производством и сбытом какого-либо продукта или услуги передаются одному руководителю, который является ответственным за данный вид продукции. Руководители функциональных служб (производственной, снабженческой, технической, бухгалтерской, маркетинговой и т.д.) должны отчитываться перед управляющим по этому продукту.
→ Структура, ориентированная на потребителя	Подразделения группируются вокруг определенных групп потребителей (например, корпоративные и частные заказчики). Цель такой организационной структуры - удовлетворять потребности конкретных потребителей так же хорошо, как это делает компания, которая обслуживает всего одну их групп.
→ Региональная структура	Если деятельность компании распространена на несколько регионов, в которых требуется использование различных стратегий, то целесообразно формировать дивизиональную структуру управления по территориальному принципу. Вся деятельность компании в определенном регионе должна подчиняться соответствующему руководителю, несущему за нее ответственность перед высшим руководящим органом фирмы. Дивизионально-региональная структура облегчает решение проблем, связанных с местными обычаями, особенностями законодательства и социально-экономической среды региона.
→ Структура на базе стратегических единиц бизнеса	Стратегические единицы бизнеса представляют собой организационные единицы компании, отвечающие за выработку ее стратегических позиций в одной или нескольких областях хозяйствования. В структуре управления создаются специальные промежуточные управленческие органы, располагаемые между отделениями и высшим руководителем. Данные органы возглавляются заместителями высшего руководства организации, и им придается статус стратегических единиц бизнеса. На них возлагается ответственность за выбор сферы деятельности, разработку конкурентоспособной продукции и сбытовых стратегий. Как только номенклатура продукции разработана, ответственность за реализацию программы ложится на подразделения текущей коммерческой деятельности, то есть на дивизионы.

ПРИМЕР:



ПРЕИМУЩЕСТВА	НЕДОСТАТКИ
<ul style="list-style-type: none"> - возможность быстрее реагировать на изменения, происходящие во внешней среде; - ориентация на достижение конечных результатов деятельности (производство конкретных видов продукции, удовлетворение потребностей определенного потребителя, насыщение товарами конкретного рынка); - уменьшение сложности управления, с которой сталкиваются управляющие высшего звена; - отделение оперативного управления от стратегического, в результате чего высшее руководство концентрируется на стратегическом управлении; - перенесение ответственности за прибыль на уровень дивизионов, децентрализация принятия оперативных управленческих решений; - улучшение коммуникаций; - развитие широты мышления, гибкости и предприимчивости руководителей дивизионов. 	<ul style="list-style-type: none"> - рост иерархичности, то есть вертикали управления; - противопоставление целей отделений общим целям развития компании; - возможность возникновения межотделенческих конфликтов; - невысокая координация деятельности дивизионов, штабные службы разобщены, горизонтальные связи ослаблены; - увеличение затрат на содержание управленческого аппарата вследствие дублирования одних и тех же функций в подразделениях и соответствующего увеличения численности персонала; - затруднение осуществления контроля.

➤ Проектная структура управления

Проектная структура - это временная структура, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи (разработки проекта и его реализации). В одну команду собирают высококвалифицированных сотрудников разных профессий для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества и в рамках выделенных для этой цели материальных, финансовых и трудовых ресурсов. Когда проект завершен, группа распускается: одна часть специалистов уходит на свои прежние места, другая часть переходит в новую проектную команду. Особенность заключается в том, что сотрудники подчиняются одновременно двум руководителям - руководителю проекта и руководителю отдела, в рамках которого эта группа работает.

ПРЕИМУЩЕСТВА	НЕДОСТАТКИ
<ul style="list-style-type: none"> - интеграция различных видов деятельности компании в целях получения высококачественных результатов по определенному проекту; - комплексный подход к реализации проекта, решению проблемы; - концентрация всех усилий на выполнении одного конкретного проекта; - гибкость; - активизация деятельности руководителей проектов и исполнителей; - усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект в целом, так и за его элементы. 	<ul style="list-style-type: none"> - при наличии нескольких организационных проектов или программ проектны структуры приводят к дроблению ресурсов; - от руководителя проекта требуется не только управление всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учет места проекта в сети проектов данной компании; - формирование проектных групп, не являющихся устойчивыми образованиями, лишает работников осознания своего места в компании; - частичное дублирование функций.

Многие предпринимательские фирмы создают проектные структуры, чтобы сконцентрировать внимание и усилие на разработке особо важных новых технологий, продуктов, то есть на инновациях.

➤ *Матричная структура управления*

Матричная структура чаще всего представляет собой наложение проектной структуры на постоянную для компании линейно-функциональную структуру управления. Также матричная структура образуется в результате постепенной модификации дивизиональной структуры, она может быть результатом наложения функциональной структуры на дивизиональную. Образуется двойная структура (матрица), представляющая собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей.

Матричная структура отражает закрепление в организационном построении фирмы двух направлений руководства, двух организационных альтернатив. Вертикальное направление - управление функциональными и линейными структурными подразделениями компании. Горизонтальное - управление отдельными проектами, программами, продуктами, для реализации которых привлекаются человеческие и иные ресурсы различных подразделений компании.

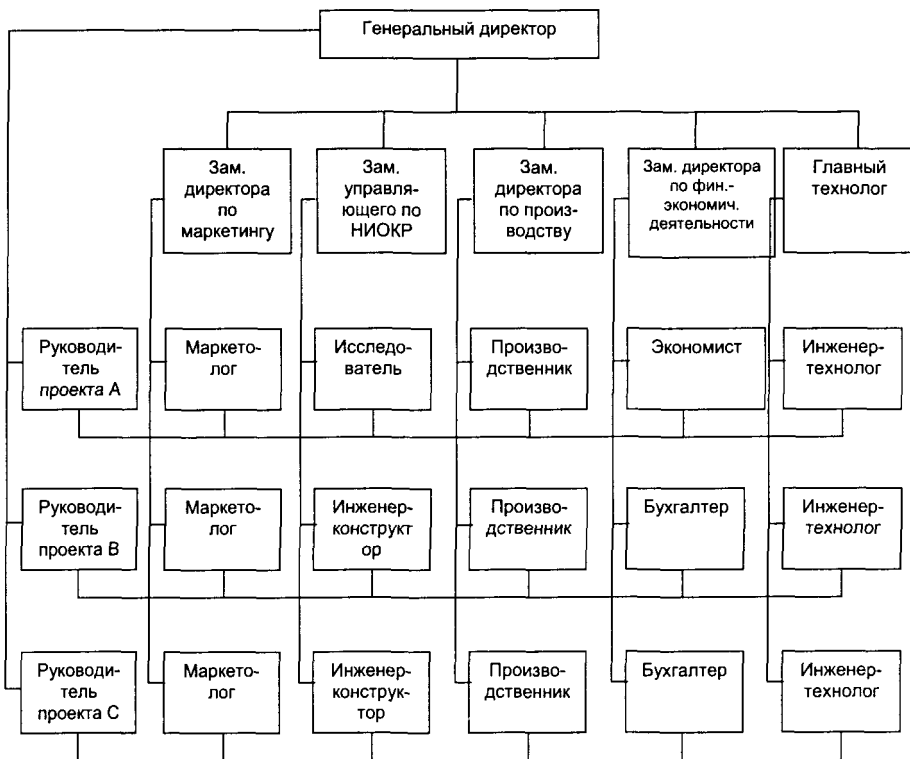


Рис. 10.9. Матричная структура управления

Использование проектных и матричных структур целесообразно при следующих условиях:

- Когда разрабатываемый проект должен быть уникальным; работа над ним не должна носить рутинный характер.
- Когда имеет место частая смена ассортимента или технологий.
- Работа группы над проектом должна вестись ограниченное время. Как только начинается серийное производство изделия, дальнейшая работа по его совершенствованию ведется в обычных функциональных отделах.
- Когда проблема решается общими усилиями членов группы.

ПРЕИМУЩЕСТВА	НЕДОСТАТКИ
<ul style="list-style-type: none"> - интеграция различных видов деятельности компании в рамках реализуемых проектов; - получение высококачественных результатов по большому количеству проектов, программ, продуктов; - активизация деятельности руководителей и работников управленческого аппарата в результате формирования проектных команд, активно взаимодействующих с функциональными подразделениями, усиление взаимосвязи между ними; - вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности по реализации проектов; - сокращение нагрузки на руководителей высшего уровня управления путем передачи полномочий принятия решений на средний уровень при сохранении единства координации и контроля за ключевыми решениями на высшем уровне; - достижение большей гибкости и скоординированное работ, более быстрое реагирование на изменения внешней среды. 	<ul style="list-style-type: none"> - сложность матричной структуры для практической реализации (для ее внедрения необходима длительная подготовка работников и соответствующая организационная культура); - в связи с системой двойного подчинения подрывается принцип единоначалия, что часто приводит к конфликтам; - наблюдается тенденция к анархии, так как нечетко распределены права и ответственность между ее элементами; - чрезмерные накладные расходы в связи с тем, что требуется больше средств для содержания большего количества руководителей; - частичное дублирование функций; - отмечается конформизм в принятии групповых решений; - затрудняется и практически отсутствует полноценный контроль по уровням управления.

➤ Программно-целевая структура. Комитеты.

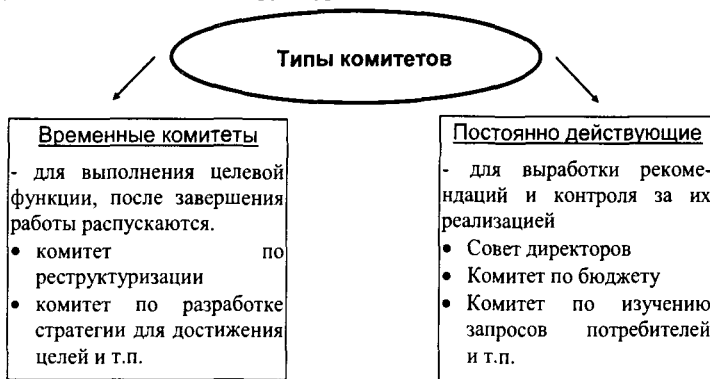
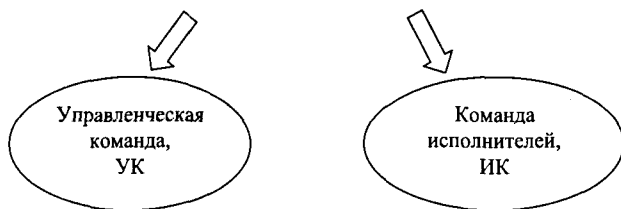


Рис. 10.10. Комитеты – одна из форм организаций

► **Структура, основанная на групповом подходе, командная.**

Такая форма организационного управления и построения структуры возможна только при наличии определённых условий и выполнении определённых требований.

Команды в управлении компанией (бизнесом)



* **Команда** – это группа людей, имеющих общую цель, для достижения которой:

- способны сообща решать проблемы;
- обладают необходимыми навыками;
- умеют и желают общаться.

* **Цели формирования команды:**

- Достижение общей цели и получение общей и личной удовлетворённости результатами труда с персональным вкладом в совместную работу.
- Максимальная реализация творческого потенциала работников в интересах развития компании.
- Организационное оформление и психологическое сплочение команды единомышленников, заинтересованных в успехе общего дела.

Достижение общей цели – это поиск возможностей внутри каждого и достижения групповой синергии посредством дополняемости каждого.

* **Условия существования команды:**

- Наличие чётко сформулированных стратегических ориентиров развития компании, отражающих совпадение мнений и представлений о них всех членов команды.
- Разработанная членами команды или поддержанная ими стратегия достижения целей.
- Определены необходимые виды деятельности.
- Полная открытость членов команды и готовность к постоянным изменениям.
- Наличие конкретных обязательств с каждым членом команды до достижения поставленных целей.

Управленческая команда, УК – это группа единомышленников, способная решать бизнес-задачи более эффективно, чем такое же количество специалистов, не связанных между собой формально-структурными отношениями.

В УК не прописываются функциональные обязанности до конца, а производится закрепление зон персональной ответственности по видам деятельности, необходимых для реализации стратегии и достижения общей цели.

Современный подход к управлению компанией основывается на описании его в виде бизнес-процессов по выполнению определённых видов деятельности в мини-командах, рис. 10.11:

- управленческая команда высшего уровня, УК_{тм-2р};
- управленческая команда среднего уровня, УК_{м-2р};
- исполнительная команда по ключевым видам деятельности (КВД) в бизнес-процессе (БП) по созданию и доставке потребительской ценности.

Принцип управления таких компаний основывается на трёх Р, 3Р:

1Р – цель;

2Р – персонал;

3Р – бизнес-процесс.

Это уже «человекоёмкая» компания, основные способности которой определяются человеческим капиталом, нематериальными активами.

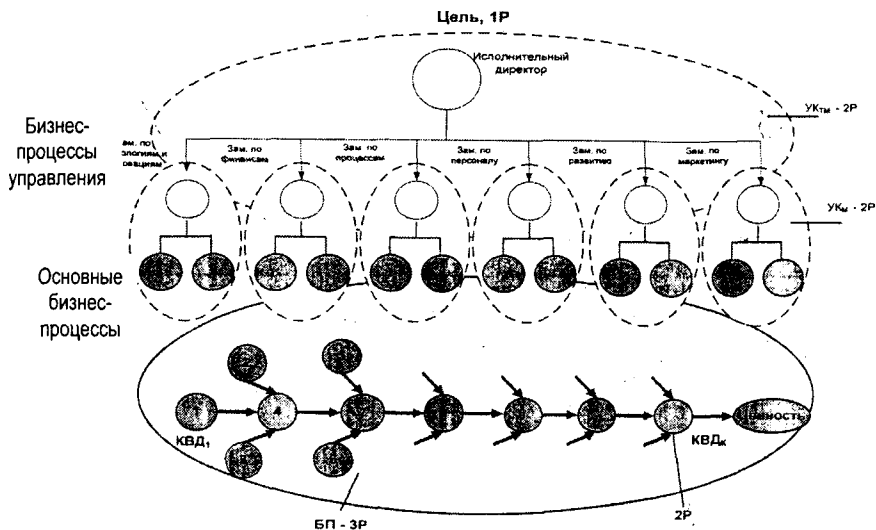


Рис. 10.11 Организационное построение в системе компании через бизнес-процессы

Разделение полномочий

Полномочия

□ есть ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия персонала, выделенного в распоряжение, на выполнение поставленных целей и задач.

Распределение полномочий и задач осуществляется с помощью делегирования!

Делегирование

□ это передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Ответственность

□ это принятое обязательство выполнять качественно поставленные задачи.

Делегировать ответственность нельзя!

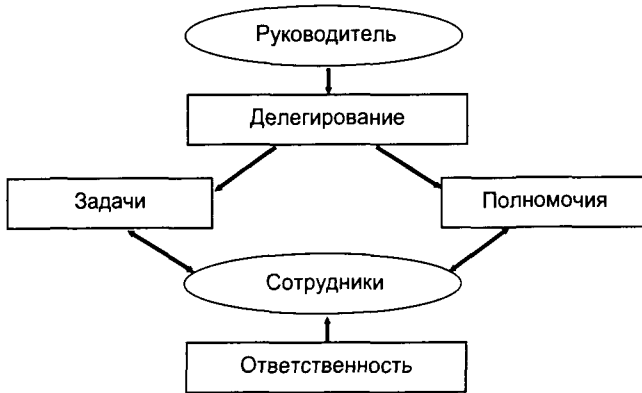


Рис. 10.12. Делегирование задач и полномочий



Рис. 10.13. Виды полномочий

Виды штабных полномочий

- Рекомендательные
 - Линейные руководители могут, но не обязаны обращаться и выполнять рекомендации штабного аппарата
- Обязательные согласования
 - Линейные руководители обязаны письменно согласовать свои действия с рекомендациями штабного аппарата, но не обязаны им следовать
- Параллельные полномочия
 - Линейные руководители не имеют права принимать решения без согласия штабного аппарата
- Функциональные полномочия
 - Штабной аппарат наделен полномочиями, при которых выполнение его решений обязательно для линейных руководителей

Руководитель фирмы должен быть внимательным и осторожным в делегировании видов штабных полномочий аппаратным службам. Опасность - конфликты между линейными и аппаратными службами.

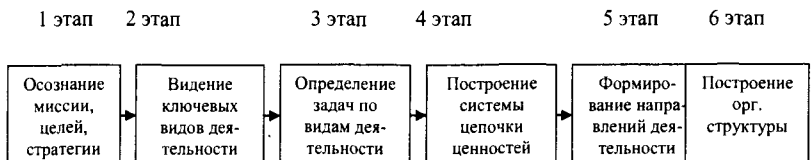
Характеристики типов организации

Иерархическая организация Принцип управления – 3S	Сетевая («партнёрская») организация Принцип управления – 3P
<p style="text-align: center;">Массовый рынок</p> <p>Меньше марок продукции / более длинный жизненный цикл каждого продукта</p> <p>Высокая вертикальная интеграция</p> <p style="text-align: center;">Специализированное высокопроизводительное оборудование</p> <p>Большие запасы полуфабрикатов (незавершённой продукции) и готовых изделий</p> <p>Вертикальная коммуникация</p> <p>Поставщики конкурируют за получение заказа, отношения с ними носят формальный характер</p> <p>Рабочие группы построены по функциональному принципу</p> <p>Многоуровневый менеджмент</p> <p>Узкоспециальные должностные инструкции</p> <p>Фиксированная оплата труда, привязанная к объёму выпускаемой продукции</p> <p style="text-align: center;">Авторитет основан на ранге/должности</p>	<p style="text-align: center;">Производство «под клиента»</p> <p>Более широкий ассортимент / более короткие жизненные циклы</p> <p>Низкий уровень вертикальной интеграции</p> <p>Гибкое (перенастраиваемое) оборудование</p> <p>Низкие запасы (ЛТ – точно по графику)</p> <p style="text-align: center;">Непосредственная (прямая) коммуникация</p> <p>Число поставщиков меньше, но они более доверенные</p> <p>Кросс-функциональные команды</p> <p>Более «плоский» менеджмент</p> <p style="text-align: center;">Локальная автономия / децентрализация принятия решений</p> <p>Система поощрений основана на числе рекламаций</p> <p>Авторитет основан на квалификации, знаниях и опыте</p>

Построение организационной структуры (на примере фирмы ООО «Форматек»)

Вариант 1 – фирма ориентирована на продажи.

Алгоритм построения структуры



1 этап – это осознание поставленных стратегических ориентиров деятельности (Видение, цели; Миссия, цели) и выбранных общефирменных стратегий их достижения в заданном временном интервале. Нужно понять, чего хочет владелец (Видение, цели), и какие цели и стратегии выбраны руководством компании для их достижения.

2 этап – выделение ключевых видов деятельности, КВД по ключевым факторам, КФ, и стратегии позиционирования компании на отраслевом и потребительском рынках.

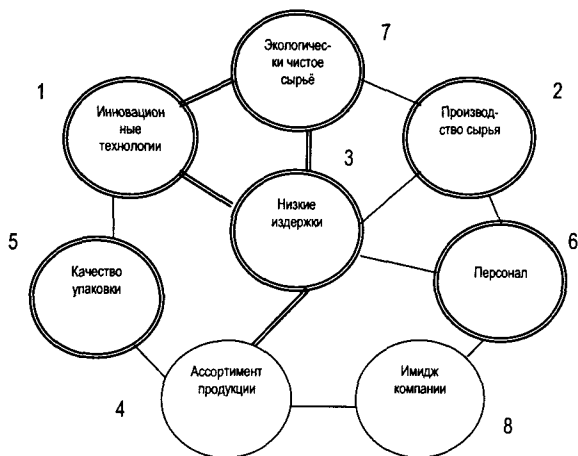


Рис. 10.14. Ключевые виды деятельности по ключевым факторам позиционирования

Компания формирует свои конкурентные преимущества КПр за счет использования инновационной технологии производства, (КФ₁), позволяющей обеспечивать самую низкую себестоимость продукции (лекарственных препаратов) в отрасли, КФ₃, приготовленной из экологически чистого сырья, КФ₇, и его производство, КФ₂. Другие ключевые факторы и соответствующие виды деятельности должны обеспечивать выполнение выше названных, а также обеспечивать факторы предпочтения не ниже, чем у конкурентов.

3 этап – Определение под выбранные ключевые виды деятельности задач для достижения поставленных целей, рис. 10.15

<i>Ключевые факторы позиционирования компании</i>	<i>Ключевые виды деятельности</i>	<i>Задачи под поставленные цели</i>
1. Инновационные технологии	Разработка, приобретение и внедрение современных технологий и оборудования	♦ Разработать и внедрить технологию производства сырья из лекарственных растений и новых видов лекарственных препаратов
2. Производства сырья и продукта	Развитие материально-технической базы	♦ Осуществить капитальное строительство нового цеха по расширению производства лекарственных препаратов ♦ Приобрести новое оборудование для производства и хранения сырья
3. Низкие издержки производства и реализации продукции	Управление затратами	♦ Оптимизировать затраты в системе цепочек Ценности для их снижения на ... %
4. Широка ассортимента	Управление производством	♦ Разработать новые модификации препаратов ♦ Приобрести новое оборудование и технологии для производства новых модификаций препаратов
5. Качество упаковки, сертификация продукции	Управление качеством продукта	♦ Разработать новый дизайн упаковки ♦ Провести лицензирование и сертификацию продукции
6. Профессионализм персонала	Управление персоналом	♦ Организовать обучение и подбор персонала для повышения его профессионализма
7. Экологически чистое сырье	Производство сырья	♦ Организовать производство лекарственного сырья в объеме ...
8. Имидж компании	Повышение имиджа компании	♦ Разработать программу по повышению имиджа компании

Рис. 10.15 Определение задач под ключевые виды деятельности

4 этап – Построение системы цепочек ценности, объединяющих все ключевые виды деятельности в логистически связанную схему взаимодействия в бизнес-процессе, рис. 10.16.

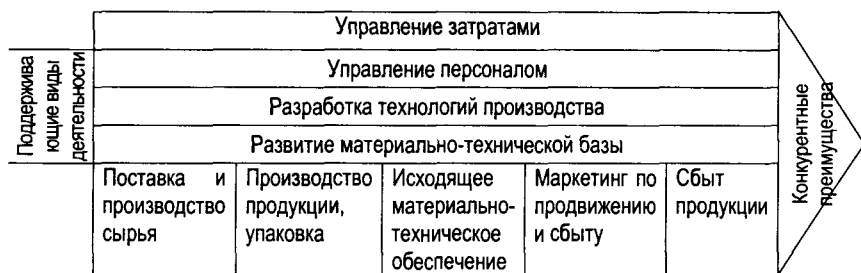


Рис. 10.16. Цепочка ценности при ориентации на продажи

5 этап – Объединение видов деятельности в направления деятельности и выбор структурных подразделений, ответственных за направление и вид деятельности.

Производственная деятельность – заместитель по производству

- ◆ Развитие материально-технической базы
- ◆ Разработка, приобретение и внедрение современных технологий и оборудования
- ◆ Производство и поставка сырья
- ◆ Управление качеством продукции

Маркетинг – руководитель службы маркетинга

- ◆ Повышение имиджа компании
- ◆ Проведение исследований рынка и создание каналов распределения продукции

Планово-экономическая деятельность – **руководитель планово-экономической деятельности**

- ◆ Управление затратами

6 этап – Построение организационной структуры компании.

В общей организационной структуре устанавливаются взаимосвязи и взаимоотношения между выбранными структурными подразделениями с закрепленными за ними видами деятельности, рис. 10.17.

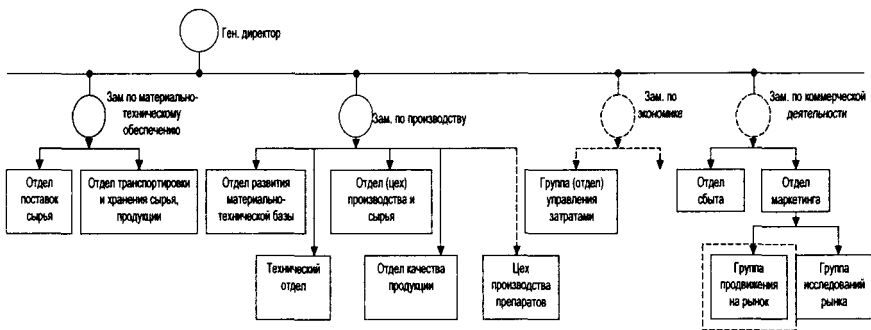


Рис. 10.17. Организационная структура управления

Принципиальной особенностью оргструктуры, ориентированной на Производство – Продажи, являются смещение акцента бизнес-процесса в сферу производства и продаж. В структуре доминируют инженерно-технические и инженерно-технологические службы, которые по существу, и определяют политику компании в ее ориентации на качество самого продукта.

Построение организационной структуры компании, ориентированной на потребителя

Рассмотрим методику построения структуры той же компании ООО «Форматек», но при смене ее ориентации – на потребителя. Компания разработала маркетинговую стратегию сегментирования, провела маркетинговые исследования выделенных рыночных сегментов, оценила их привлекательность и для выбранных наиболее привлекательных рыночных сегментов сформировала структуру их потребительских ценностей.

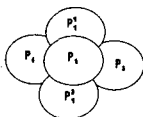
1 этап. Выбор видов деятельности для создания и транспортировки потребительской ценности (ОЦП) целевым рыночным сегментам.

В результате были выделены ключевые или отличительные виды деятельности по формированию потребительской ценности каждого рыночного сегмента, рис. 10.18.

Сегмент 1, С₁

ОЦП:

1. Качество продукта (свойства продукта, дизайн, ассортимент)
2. Стоимость
3. Личные контакты
4. Имидж компании
5. Профессионализм персонала



P_1 – сердцевидный продукт Π_1 , Π_2 , Π_3

P_3 – личные контакты

P_4 – стоимость

P_1^1 – ассортиментность

P_1^3 – имидж компании

P_4 – персонала

Отличительные виды деятельности:

1. Разработка широкой модификации препаратов
2. Создание отличительности и привлекательности упаковки
3. Персональные продажи
4. Формирование имиджа компании
5. Обучение персонала

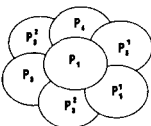
Базовые виды деятельности:

1. Маркетинг
2. Развитие материально-технической базы
- ♦ расширение производства, приобретение оборудования, технологии
3. Производство и поставка сырья
4. Транспортировка и сбыт
5. Послепродажное сопровождение

Сегмент 2, С₂

ОЦП:

1. Система скидок
2. Сроки поставки
3. Условия поставки
4. Стоимость
5. Имидж
6. Дизайн упаковки
7. Ассортимент
8. Профессионализм персонала



P_1 – сердцевидный продукт Π_1 , Π_2 , Π_3

P_3^1 – система скидок

P_3^2 – сроки поставки

P_3^3 – условия поставки

P_4 – стоимость

P_1^1 – дизайн упаковки

P_1^2 – ассортиментность

P_5 – персонал

Отличительные виды деятельности:

1. Разработка системы стимулирования продажи продукта
2. Разработка ценовой политики
3. Формирование имиджа и бренда
4. Создание отличительности и привлекательности упаковки
5. Совершенствование обучения персонала
6. Развитие продукта

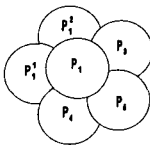
Базовые виды деятельности:

1. Маркетинг
2. Развитие материально-технической базы
- ♦ расширение производства, приобретение оборудования, технологии
3. Производство и поставка сырья
4. Транспортировка и сбыт
5. Послепродажное сопровождение

Сегмент 3, С₃

ОЦП:

1. Имидж
2. Стоимость
3. Ассортиментность
4. Дизайн упаковки
5. Профессионализм персонала



P_1 – сердцевидный продукт Π_1 , Π_2

P_3 – имидж компании

P_4 – стоимость (небольшая)

P_1^2 – дизайн упаковки

P_5 – персонал

Отличительные виды деятельности:

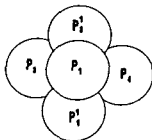
1. Формирование имиджа компании
2. Разработка ценовой политики
3. Развитие продукта (ассортиментность)
4. Управление персоналом
5. Создание отличительности и привлекательности упаковки

Базовые виды деятельности:

1. Маркетинг
2. Развитие материально-технической базы
- ♦ расширение производства, приобретение оборудования, технологии
3. Производство и поставка сырья
4. Транспортировка и сбыт
5. Послепродажное сопровождение

ОЦП:

1. Стоимость (низкая)
2. Условия поставки



P_1 – сердцевидный продукт P_2 ,

P_4 – стоимость

P_3 – условия поставки

P_3^1 – имидж компании

Отличительные виды деятельности:

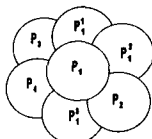
1. Разработка ценовой политики
2. Разработка системы стимулирования продаж продукта
3. Формирование имиджа компании

Базовые виды деятельности:

1. Маркетинг
2. Развитие материально-технической базы
 - ♦ расширение производства,
 - приобретение оборудования, технологии
3. Производство и поставка сырья
4. Транспортировка и сбыт
5. Послепродажное сопровождение

ОЦП:

1. Новизна продукта
2. Быстрота поставки
3. Стоимость
4. Имидж
5. Дизайн упаковки
6. Ассортиментность
7. Культура персонала (профессионализм)



P_1 – сердцевидный продукт P_1 , P_2 , P_3

P_1^1 – новизна продукта

P_2 – быстрота поставки

P_4 – стоимость

P_1^3 – имидж

P_1^2 – дизайн упаковки

P_5 – персонал

Отличительные виды деятельности:

1. Разработка новых продуктов
2. Быстрая доставка
3. Формирование имиджа, бренда
4. Создание отличительности и привлекательности упаковки
5. Обучение персонала по повышению компетентности, технологиям продаж и коммуникациям с клиентами
6. Разработка ценовой политики

Базовые виды деятельности:

1. Маркетинг
2. Развитие материально-технической базы
 - ♦ расширение производства, приобретение оборудования, технологии
3. Производство и поставка сырья
4. Транспортировка и сбыт
5. Послепродажное сопровождение

Рис. 10.18. Выбор ключевых видов деятельности для целевых сегментов

2 этап. Формирование задач по ключевым видам деятельности

Ключевые факторы позиционирования, КФ	Ключевые виды деятельности	Задачи для достижения поставленных целей
1. Эффективное управление	Управление развитием компании (Управление изменениями)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Разработать план стратегического развития и бизнес-плана под выбранные стратегии ◆ Осуществить построение организационной структуры и систем управления, соответствующей выбранной корпоративной стратегии ◆ Разработать и внедрить систему мониторинга и контроля ◆ Разработать систему сбалансированных показателей по видам деятельности ◆ Повысить информационную гласность о внутрифирменной деятельности
2. Профессионализм (компетентность) персонала	Управление человеческими ресурсами	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Анализ персонала соответствие требованиям выбранной стратегии развития ◆ Подбор и распределение персонала ◆ Разработать систему обучения и повышения квалификации персонала ◆ Разработать систему эффективной работы персонала и его мотивации
3. Качество товара (технические характеристики, дизайн)	Управление качеством товара	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Разработать новые модели с учетом потребностей рынка ◆ Разработать новые технологии производства товара (под новые модели)
4. Низкие затраты	Управление затратами	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Обеспечить снижение прямых затрат на ... % ◆ Повысить доходность на каждого сотрудника на ... % (выручка/число сотрудников) ◆ Обеспечить поиск альтернативных источников сырья, снижающих прямые затраты
5. Наличие производственных мощностей и развитие материально-технической базы	Управление производством	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Провести модернизацию производственного процесса с внедрением новых технологий и оборудования
6. Маркетинг	Управление маркетингом	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Сформулировать брэнд компании, обеспечивающий большую (дополнительную) стоимость продукции

Рис. 10.19. Задачи по ключевым видам деятельности

3 этап. Объединение видов деятельности в направления деятельности

- Коммерческая деятельность - заместитель управляющего (директора) по коммерческой деятельности

Маркетинг

Транспортировка и сбыт

Разработка и развитие продукта

Продвижение продукта на рынок

Разработка ценовой политики

Построение системы транспортировки продукта

базовые виды деятельности

отличительные виды деятельности

4 этап. Формирование системы цепочек Потребительской ценности, рис. 10.20.

Отличительные виды деятельности	Обучение персонала	Совершенствование системы обучения персонала			
	Продвижение продукта на рынок	Формирование имиджа и брэнда	Формирование системы стимулирования	Персональные продажи	
Базовые виды деятельности	Построение каналов распределения	Построение системы быстрой доставки продукта			
	Разработка и развитие продукта	Совершенствование свойств (характеристик) базового продукта	Разработка нового продукта и модификаций продуктов	Проектирование и изготовление упаковки	
	Развитие материально-технической базы	Производство сырья и продукта	Маркетинг	Транспортировка и сбыт	Послепродажное сопровождение

Потребительская ценность
Потребитель

Рис. 10.20. Построение системы цепочек потребительской ценности

5 этап. Построение организационной структуры при ориентации компании ООО «Форматек», на потребителя рис. 10.21.

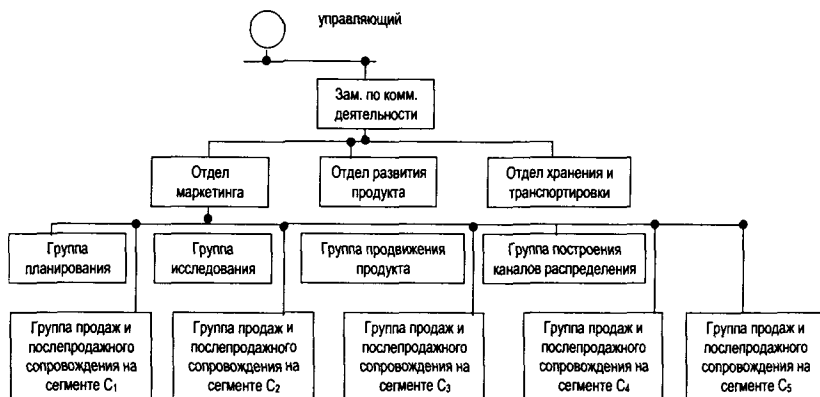


Рис. 10.21. Построение организационной структуры компании для коммерческого вида деятельности

Построение выполнено лишь для коммерческого направления деятельности, но уже очевидно, что в целом, концентрация ресурсов в бизнес-процессе смещается в сторону маркетинга. Маркетинговые стратегии и маркетинговые службы являются доминирующими, приоритетными в создании и транспортировке потребительской ценности.

При переориентации компании с Производства – Продаж на Потребителя, структура не только меняется по содержанию, но меняется и направленность бизнес-процесса, которая берет свое начало от потребителя, рис. 10.22. В этом и выражается существо современного бизнеса, денежные потоки и доход компании формируется на рынке, в сфере обращения, а не внутри производства.

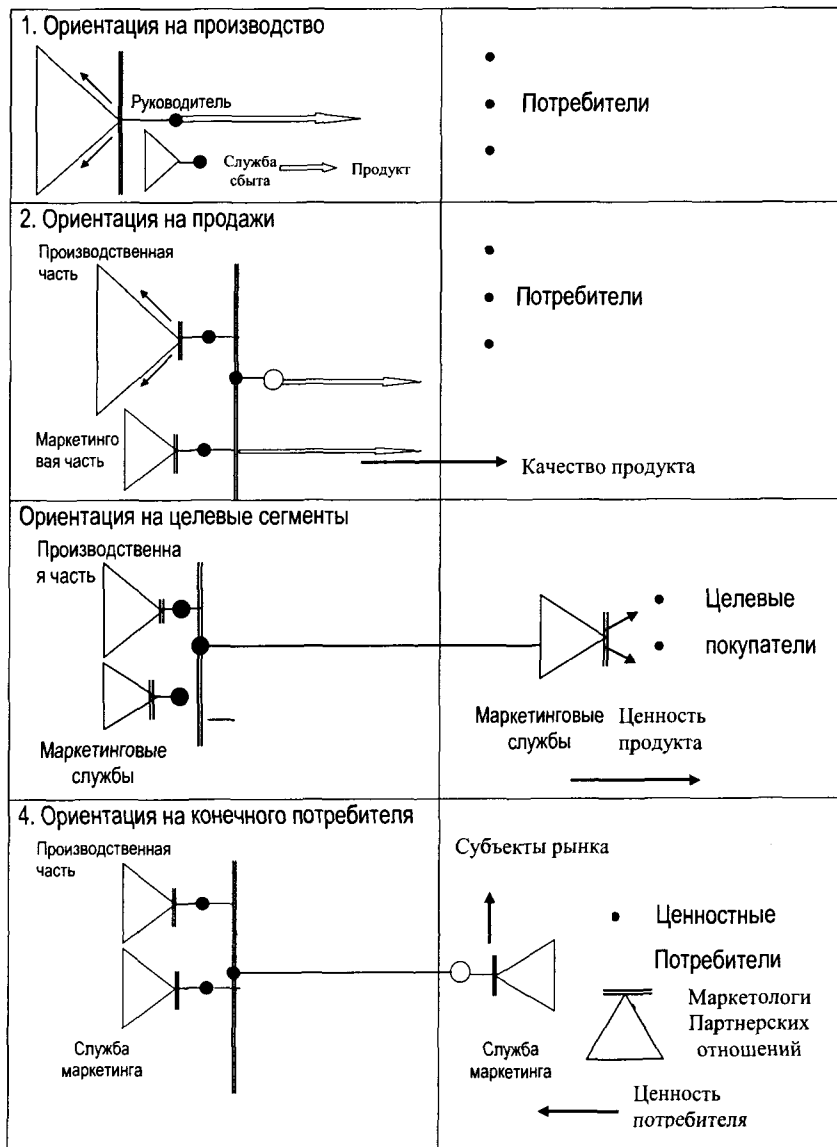


Рис. 10.22. Стратегии ориентации компаний

◇ **Жизненный цикл организации**

Теория жизненных циклов у новых организаций была предложена американским исследователем И. Адизесом в конце 1980-х гг. [].

Как и любой развивающийся организм, организация переживает определённые стадии (фазы) своей жизнедеятельности и имеет свой жизненный цикл – от момента зарождения и до прекращения своего существования, рис. 10.23.

Продолжительность жизни организации, устойчивость её развития – основная проблема и задача менеджмента!

Срок жизни современных коммерческих организаций за последние 10-15 лет сократился с 20 до 12 лет!

В процессе роста, развития любая организация сталкивается с определёнными трудностями и проблемами. Возникают проблемы – болезни роста (естественные проблемы), которые менеджеры преодолевают, и организационные патологии – «заболевание» организации, которое она самостоятельно не может преодолеть.

Ключ успеха в управлении организацией – это умение руководителя идентифицировать стадию жизненного цикла и способность разрешать проблемы, которые присущи данной стадии развития.

Краткая характеристика организаций на каждой стадии жизненного цикла приводится ниже.

Если И. Адизес рассматривал жизненный цикл организации в параметрах её жизнедеятельности: гибкость и контролируемость (управляемость), то в другом подходе, по Л. Грейнеру [], анализируются стадии организационного развития в параметрах: размер и возраст компании, рис. 10.13. Важным моментом является изменение системы управления на разных фазах жизненного цикла.

Жизнедеятельность организации – это преодоление проблем и кризисов на фазах жизненного цикла, способствующих дальнейшему устойчивому её развитию.

Возникающие кризисы естественны, и это новые возможности к обновлению и развитию.

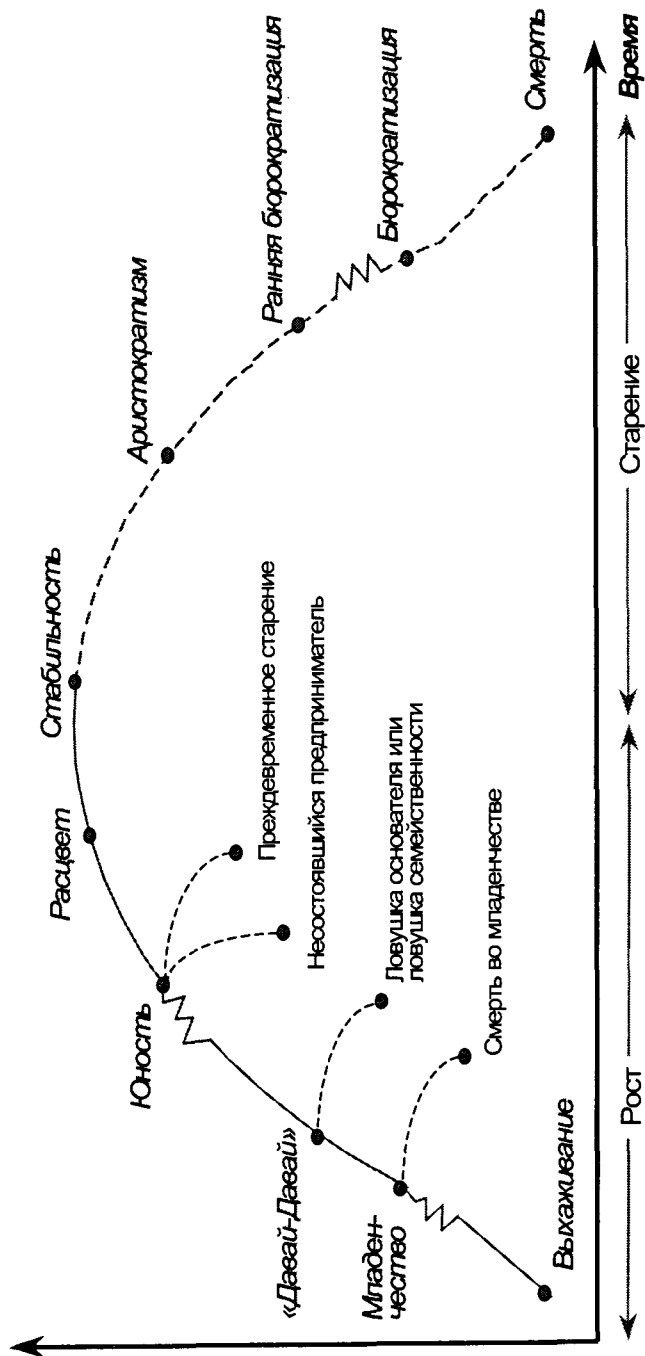


Рис. 10.23. Жизненный цикл организации по И. Адизесу

ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ НА СТАДИИ ВЫХАЖИВАНИЕ

- ✓ Это этап зарождения организации, она существует в бизнес-идее, но не физически. Больше обещаний, чем действий
- ✓ Преданный идее, и больше оптимистически, чем реалистически настроенный основатель
- ✓ Ориентация больше на продукт, чем на готовность рынка и покупателей к приобретению предлагаемого продукта
- ✓ Поиск соратников, единомышленников, готовых идти за основателем
- ✓ Ориентация на быстрый успех

ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ НА СТАДИИ МЛАДЕНЧЕСТВА

- ✓ Организация ориентирована на действие, ею движут возможности
- ✓ В деятельности отсутствуют система и правила
- ✓ Непоследовательное поведение
- ✓ Уязвимость: отдельная проблема может быстро перерасти в кризис
- ✓ Управление осуществляется от кризиса к кризису
- ✓ Делегирование происходит в редких случаях; менеджмент представляет собой "театр одного актера"
- ✓ Преданность делу со стороны его основателя непрерывно подвергается испытанию и оказывается решающей для успеха предприятия

ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ НА СТАДИИ "ДАВАЙ-ДАВАЙ"

- ✓ Возможности развития бизнеса являются высшими приоритетами
- ✓ Ориентация на увеличение продаж
- ✓ Исключительно быстрый рост
- ✓ Недостаток последовательности и концентрации усилий
- ✓ Компания концентрируется *вокруг* людей
- ✓ Ощущение необходимости упорядочивания деятельности организации
- ✓ Децентрализация путем делегирования
- ✓ Контроль основателя становится опосредованным

ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ НА СТАДИИ ЮНОСТИ

- ✓ Менталитет "они и мы": "старички" против "новичков"
- ✓ Противоречивость организационных целей
- ✓ Противоречивость системы оплаты труда и премирования
- ✓ Необходимость делегирования
- ✓ Изменение стиля лидерства: от предпринимательства к профессиональному менеджменту
- ✓ Смещение целей: от объемов к прибылям

ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ НА СТАДИИ РАСЦВЕТА

- ✓ Наличие функциональных систем и организационной структуры
- ✓ Институционализированные перспективы и творческий подход к делу
- ✓ Ориентация на результаты: организация удовлетворяет нужды клиентов
- ✓ Организация разрабатывает планы и следует им
- ✓ Предсказуемость организации проявляется в ее деятельности
- ✓ Организация может позволить себе как увеличение объемов производства, так и повышение прибыльности
- ✓ Организация порождает новые компании

ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ НА СТАДИИ АРИСТОКРАТИЗМА

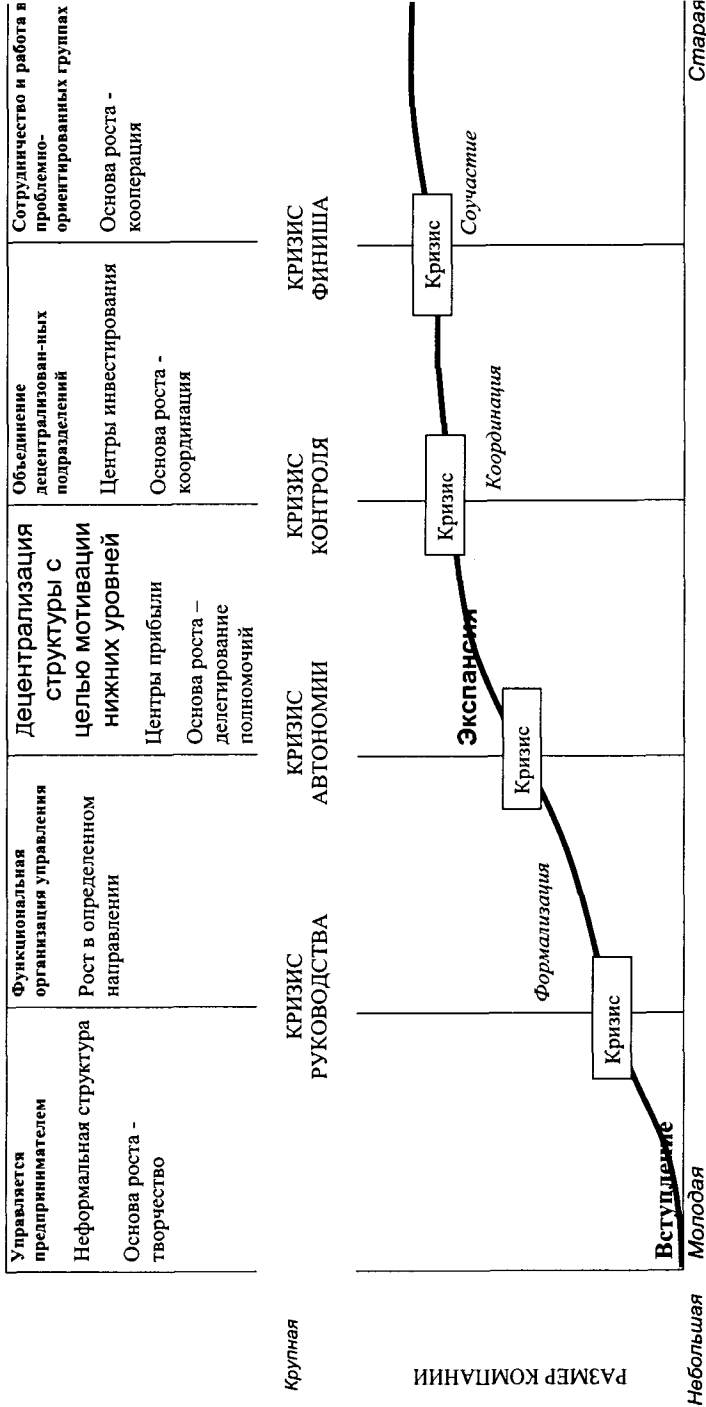
- ✓ Средства расходуются на системы контроля, дополнительные выплаты и обустройство
- ✓ Акцент делается на том, как сделать что-либо, а не на том, что делать и зачем
- ✓ Формализуются традиции, форма общения и одежда
- ✓ Индивидуумы обеспокоены выживанием организации, но групповым девизом является: "Не гони волну!". Бизнес ведется как обычно.
- ✓ Внутренняя мотивация низка. Корпорация может приобретать другие компании, чтобы обновить ассортимент выпускаемой продукции, захватить новые рынки или пытаясь "купить" дух предпринимательства
- ✓ Организация обладает значительными оборотными средствами, становясь, таким образом, привлекательным объектом для поглощения.

ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ НА СТАДИИ РАННЕЙ БЮРОКРАТИЗАЦИИ

- ✓ Акцент делается на то, кто является источником проблем, а не на то, что нужно предпринята (как будто решение кто эквивалентно решению что делать)
- ✓ Провсвтают конфликты, выяснение отношений и внутренняя борьба
- ✓ Паранойя парализует организацию; низок моральный дух
- ✓ Все внимание уделяется внутренней борьбе; общение с внешними клиентами рассматривается как неизбежное зло

ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ НА СТАДИИ БЮРОКРАТИЗАЦИИ

- ✓ В организации множество систем, однако они функционально не ориентированы
- ✓ Теряются контакты с окружающей средой, организация концентрируется на себе самой
- ✓ Теряется чувство контроля
- ✓ Чтобы эффективно работать с такой организацией, клиенты вынуждены выработать особые приемы обхода или прямой атаки препятствий



ВОЗРАСТ КОМПАНИИ

Рис. 10.24. Стадии организационного развития по Л. Грейнеру

Самостоятельная работа



ВОПРОСЫ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ

- ? Если организация – это объект управления и средство достижения целей, то в чём состоит предназначение функции организации и её сущность.
- ? В чём состоит взаимосвязь между целями и стратегиями управления и организационной структурой организации? Покажите и поясните на примере.
- ? Какие формы организационных структур сегодня находят большее применение и почему? В каких случаях вы рекомендовали бы использовать каждую из них?
- ? Какая взаимосвязь между задачами и полномочиями? В каких документах они отражаются? можно ли делегировать ответственность за выполнение какой-либо задачи?
- ? В чём проблемы делегирования полномочий, почему руководители трудно с ними «расстаются»?
- ? Опишите решения и действия руководителя организации по успешному преодолению проблем на каждой фазе жизненного цикла организации. Почему организации погибают и умирают?



ВЫПОЛНЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ЗАДАНИЯ:



Осуществите построение организационной структуры под выбранные цели и стратегии развития организаций. У каждого студента, слушателя должен быть свой индивидуальный пример для конкретной компании.

◇ Сущность, роль мотивации

Общее понятие

□ Мотивация - это побудительная сила, желание человека что-то сделать.

С точки зрения психологии

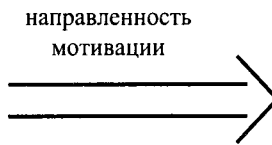
□ Мотивация - это влечение или потребность, побуждающая людей действовать с определенной целью, это внутреннее состояние, которое энергизирует, направляет и поддерживает поведение человека.

С позиции менеджмента

□ Мотивация - это процесс побуждения человека или группы людей (сотрудников) к деятельности, направленной на достижение целей организации.



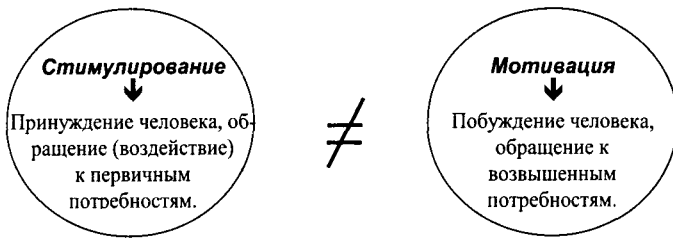
Менеджер



Персонал

Роль мотивации в управлении организации

- ✓ организация - это открытые социальные системы, коллективы людей, реализующие в труде свои потребности
- ✓ Работники организации желают ощущать собственную значимость коллективного труда, быть сотрудниками организации
- ✓ Результативный труд приносит человеку удовлетворение и вызывает желание работать более производительно
- ✓ Успехи организации определяют его сотрудники, Персонал



Эволюция управленческой деятельности - это долгий путь от Экономического человека к Социальному, от Стимулирования к Мотивации.

Современные теории мотивации

Содержательные теории мотивации

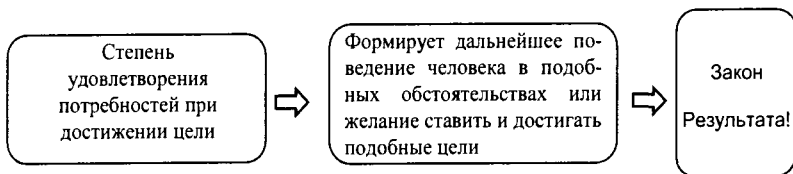
□ основываются на идентификации внутренних потребностей человека, которые побуждают его действовать так, а не иначе.



Рис. 11.1. Содержательные теории мотивации

Внутренняя потребность = Мотиватор к действию

Цель = средство удовлетворения потребности



Содержательные теории:

- Теория А. Маслоу
- Теория Ф. Герцберга
- Теория МакКлеланда

Теория А. Маслоу (закон иерархии потребностей человека)



Рис. 11.2. Пирамида А. Маслоу

Закон удовлетворения потребностей по А. Маслоу:

□ Мотивация потребностей имеет иерархию - потребности вышестоящих уровней начинают действовать только после удовлетворения потребностей нижестоящих! Движение проходит снизу вверх.

Практические рекомендации менеджерам:

- ✓ установить уровни удовлетворения потребностей своих сотрудников
- ✓ дать возможность удовлетворить важнейшие (первичные) потребности
- ✓ найти возможности удовлетворить сотруднику потребности последующего (более высокого) уровня посредством такого образа действий, который способствует достижению целей организации
- ✓ нельзя мотивировать сотрудников потребностями более высокого уровня, если не удовлетворены потребности нижестоящих уровней
- ✓ основные резервы мотивации людей сосредоточены на более высоких уровнях!

Теория Ф. Герцберга

□ На работу людей оказывают влияние две группы факторов:

Гигиенические факторы (внешние факторы)	Мотивации (внутренние факторы)
<ul style="list-style-type: none">• политика фирмы и администрации• условия работы• заработок• межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными• степень непосредственного контроля за работой• и др.	<ul style="list-style-type: none">• успех• содержание работы• сознание своих достижений• продвижение по службе• признание и одобрение результатов работы• высокая степень ответственности• возможность творческого и делового роста

Рис. 11.3. Теория мотивации Ф. Герцберга

Основные выводы теории:

✓ Гигиенические факторы могут лишь вызвать чувство неудовлетворения работой (при их отсутствии), но они не могут быть причиной удовлетворения работой и не являются мотивацией на высокопроизводительный труд.

✓ Отсутствие мотивационных факторов не приводит к неудовлетворению работой, однако их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует человека на более производительный труд.

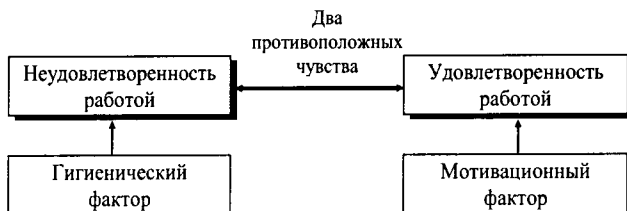


Рис. 11.4. Чувства и факторы их вызывающие

Практические рекомендации менеджерам:

✓ обеспечивать выполнение гигиенических факторов, так как их невыполнение может вызвать у сотрудников неудовлетворенность работой

✓ следует разрабатывать программы “обогащения” труда сотрудников (разнообразие, ответственность, значимость и т.д.), чтобы они могли реализовать свои многочисленные потребности.

Теория МакКлеланда

□ Определяет три основные мотивирующие потребности человека:

- Потребность Достижения
- Потребность Власти
- Потребность Принадлежности

Мотивация потребностью Достижения - определяет поведение человека, связанное с поставленными целями и устремлением их достичь

Достижение успеха Избегание неудач

Мотивация потребностью Власти - определяет поведение человека, имеющее своей целью воздействие (влияние) на других людей

Принуждение властью Побуждение (влияние)

Мотивация потребностью Принадлежности - ориентирует поведение людей в установлении дружественных отношений в коллективе, контактов и знакомств, оказании помощи и поддержки.

Практические рекомендации по использованию теории:

Используя три мотивирующих фактора и оказывая различные виды воздействия на коллектив сотрудников, можно создавать необходимые реакции - поведение коллектива.

Виды воздействия	Виды мотивации		
	достижение	власть	признание
1. Теплая атмосфера	0	0	+
2. Поддержка	+	0	+
3. Конфликт	+	0	-
4. Коллективная награда	+	0	+
5. Индивидуальная ответственность	+	+	-

Рис. 11.5. Практическое использование теории МакКлеланда

Процессуальные теории мотивации

□ основываются на том, как ведет себя человек в функции восприятия и ожидания возможных последствий выбранного типа поведения. Акцент с внутренних потребностей как мотиватора поведения переносится на ожидаемые последствия достижения результата.

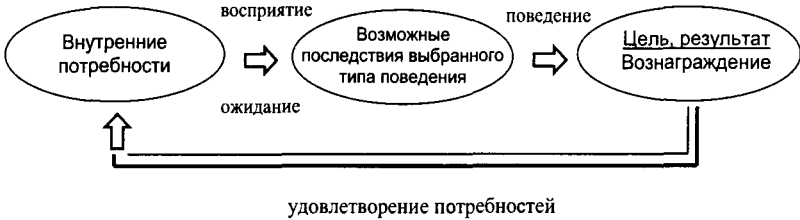


Рис. 11.6. Процессуальные теории мотивации

Возможные ожидаемые последствия = Мотиватор поведения
выбранного типа поведения

Цель, результат = источник вознаграждения и степени удовлетворения потребностей

✍ Процессуальные теории:

- Теория Ожидания
- Теория Справедливости
- Теория-модель Портера-Лоулера

Теория ожидания

□ базируется на том, что человек ожидает и надеется, что выбранный тип поведения позволит достичь цель и получить желаемое вознаграждение, т.е. в полной мере удовлетворить свои потребности.

Модель Врума

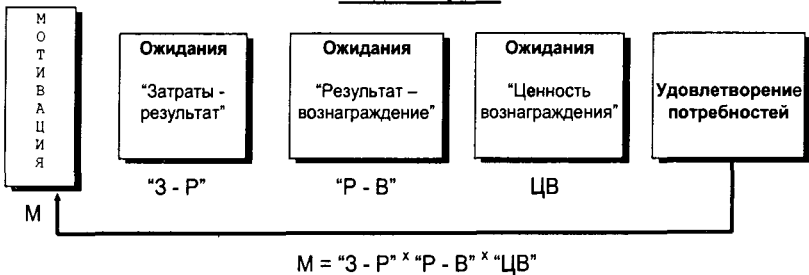


Рис. 11.7. Модель Врума

Мотивация человека (сотрудника) к труду определяется вероятностной оценкой ожидания трех взаимосвязанных факторов (событий):

- ✓ ожидания в отношении затрат труда к полученным результатам “З – Р”;
- ✓ ожидания в отношении достигнутых результатов к возможным вознаграждениям “Р – В”;
- ✓ ожидания в отношении степени относительного удовлетворения (валентность вознаграждения) за достигнутые результаты “В”.

Процесс обдумывания (ожидания) к действию

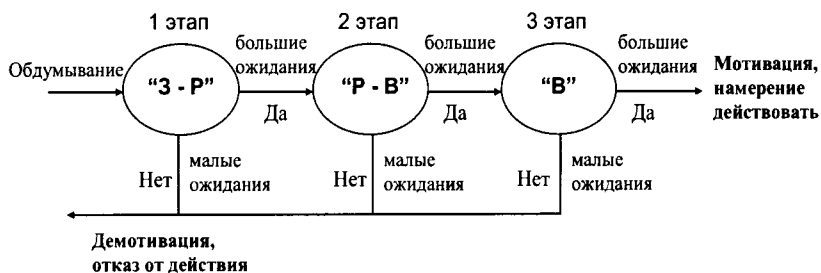


Рис. 11.8. Процесс мотивации в теории ожидания

Если в процессе достижения результата или после достижения результата ожидания окажутся неадекватны затраченным усилиям, то у человека возникает чувство неудовлетворенности и, как следствие, демотивация к дальнейшему производительному труду.

Практические рекомендации менеджерам:

- ✓ всякий труд должен вознаграждаться в соответствии с потребностями каждого сотрудника в отдельности;
- ✓ важно установить соответствие между достигнутыми результатами и вознаграждением для каждого сотрудника;
- ✓ вознаграждения необходимо производить сразу же после получения результатов;
- ✓ уровень ожиданий менеджера не должен быть слишком высоким и слишком низким, а профессиональные навыки сотрудников - достаточными для достижения результата.

“Делай только то, что вознаграждается!”

Теория справедливости

□ базируется на субъективной оценке и сравнении сотрудником полученного вознаграждения с затраченными усилиями, с вознаграждениями других сотрудников за “аналогичную” работу.

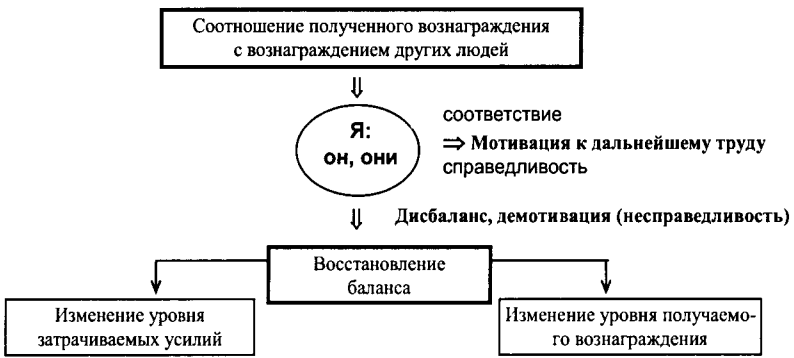


Рис. 11.9. Теория справедливости

Практические рекомендации менеджерам:

- ✓ применение теории целесообразно, если работа в коллективе осуществляется по принципу - одна команда;
- ✓ применение теории требует полного разъяснения сотрудникам, почему вознаграждение для кого-то больше, а для других - меньше;
- ✓ использование теории возможно только в случае открытости и гласности получаемых вознаграждений и подготовленности к этому сотрудников.

Теория - модель Портера-Лоулера

□ комплексная процессуальная теория, объясняющая теорию ожидания и теорию справедливости и устанавливающая причинно-следственную взаимосвязь между ее отдельными факторами.

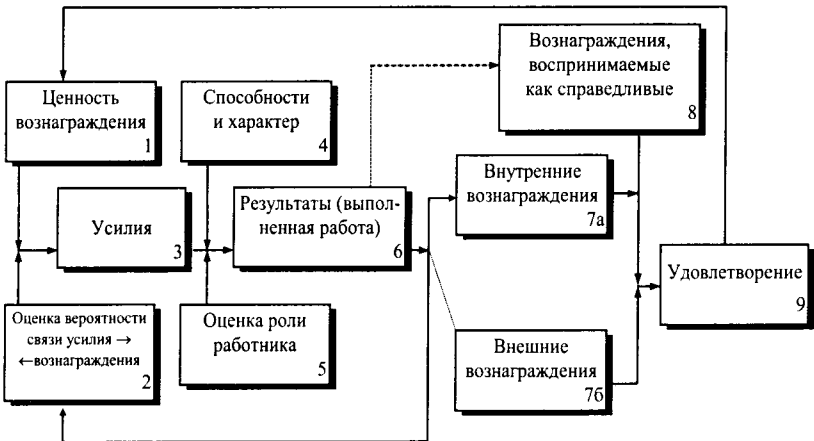


Рис. 11.10. Модель Портера - Лоулера

□ достигнутые Результаты зависят от приложенных усилиями Усилий, Способности и Характера, а также от Оценки роли работника

□ уровень приложенных Усилий зависит от Ценности вознаграждения и оценки уверенности, что это произойдет

□ уровень вознаграждения зависит от результативности труда и, в свою очередь, определяет степень удовлетворенности потребностей человека

Человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты.

Удовлетворение является мерилем того, насколько ценно вознаграждение по отношению к имеющимся потребностям, и эта оценка будет влиять на Восприятие, Поведение человека в будущем, то есть на **Мотивацию труда**.

Важный вывод: *Результативный труд ведет к вознаграждению. Высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не его следствием.*

✍ **Практические рекомендации менеджерам:**

- ✓ необходимо вознаграждать результативный труд
- ✓ правильное вознаграждение результативного труда является мотиватором высокой производительности

◇ **Социальные проблемы мотивации**

В любом обществе должны создаваться условия, мотивирующие людей к производительному труду, как средству удовлетворения потребностей

Необходимыми условиями Мотивации к труду являются:

- наличие потребностей, которые человек желает удовлетворить (возможно их отсутствие - в состоянии депрессии, бесперспективности ...)
- наличие благ и условий, способствующих удовлетворению потребностей (социально-экономические условия, сфера услуг, законодательная база, государственная политика и т.п.)
- возможность удовлетворить свои потребности через трудовую деятельность с минимальными моральными и материальными издержками, чем любыми другими нетрудовыми способами.

Наиболее значительными факторами, определяющими негативное отношение людей к труду (демотивация к труду) являются:

- отсутствие перспектив, особенно далеких перспектив (уход на пенсию, идеалы и цели общества, продвижение по службе и др.)
- чувство страха (например, страх потерять работу, детей, жизнь..)

• “отчуждение труда” (например, несправедливое перераспределение капитала в собственность (“приватизация” или государственная монополия на собственность), конвейерные линии сборки и др.)

◇ Самостоятельная работа

□ ВОПРОСЫ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ

- ? Почему мотивация включается в число основных функций управленческой деятельности?
- ? В чем причина перехода от использования приемов стимулирования к применению методов мотивации?
- ? Поясните взаимосвязь мотивирующих факторов в содержательных теориях мотивации?
- ? Какие отклонения в содержательных теориях имеют место в действительности?
- ? Соответствуют ли процессуальные теории мотивации дальнейшему этапу развития человека? Если да, то поясните.
- ? Объясните с позиций теории мотивации стереотипы мышления и поведения человека.
- ? Дайте разъяснение причинно-следственных взаимосвязей: удовлетворение и результативный труд.
- ? Почему вознаграждение столь существенно в мотивации?
- ? Поясните, как следует применять рассмотренные теории на практике.

□ ТЕСТ “ЦЕННОСТНАЯ ОРИЕНТАЦИЯ И МОТИВАЦИОННЫЕ ФАКТОРЫ В РАБОТЕ”

Задание:

1. Дайте ответы на поставленные вопросы, поставив точку, крестик в соответствующей зоне ответов: Редко, Иногда, Часто.
2. Соедините отметки ответов прямыми линиями
3. Сравните полученную ломаную линию с “оптимальной” (Точки “О” соответствуют оптимальным значениям) и оцените отклонения своих ответов от оптимальных.

Мотивационные факторы	Редко	Иногда	Часто
1. Наличие денег, личные достижения и власть		○	
2. Популярность и уважение в обществе, находиться в центре внимания, отношение восхищения к окружающей среде		○	
3. Работа в команде по достижению цели организации, сплоченность коллектива			○
5. Эффективный и справедливый менеджмент			○
6. Активное укрепление авторитета, правил, процедур		○	
7. Ярко выраженный индивидуализм, сопротивление к подчинению	○		
8. Интересный досуг, снятие напряжения, релаксация		○	
9. Покровительство менее способным людям с целью оказания им помощи, когда она необходима			○
10. Равноправие, демократичное участие в принятии решения			○
11. Разумный идеализм, сотрудничество			○
12. Консервативно устоявшиеся методы в работе		○	
13. Подчинение личных желаний целям организации		○	
14. Самозащита, личная безопасность, личные интересы, личные блага, самодостаточность	○		
15. Отказ от традиционных процедур, стереотипов и догм	○		
16. Отношение к новым ценностям, изменению образа мышления, ценностных ориентиров, творчество		○	
17. Дружеские отношения, совместные развлечения, отдых		○	
18. Вера в доброту других			○
19. Преданность, лояльность к организации			○
20. Соблюдение субординации, исполнительность			○
21. Готовность жертвовать личными интересами для достижения целей организации			○
22. Равнодушие к популярности, допущение неудач, потеря желания напрягаться	○		
23. Нежелание быть популярным, уход в себя (отстраненность)	○		
24. Пассивность к сотрудничеству с руководством	○		
25. Легко достигать состояния полного удовлетворения, соглашение, "легкие" отношения со всеми	○		
26. Подчиняться своим потребностям и желаниям		○	



ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

1. Определите Ваши главные жизненные ценности в настоящее время, расставьте приоритеты:

- здоровье (самочувствие, физическое состояние)
- образование (профессиональные знания, навыки)
- работа (карьера)
- материальные блага
- социальная среда (социальный статус)
- семья
- достижения в спорте
- общественно-политическое признание
- успехи в любви и др.

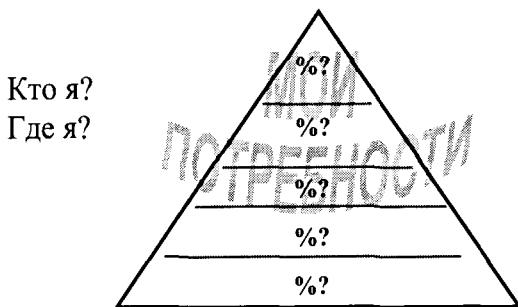
2. Ваша жизненная позиция:

(+) - лучше, (-) - хуже.

Я	↔	Он (они)
(+)	?	(-)
(-)		(+)
(-)		(-)
(+)		(+)

Оцените и выберите одну из 4 позиций, соответствующую Вашему отношению. Проанализируйте: "Почему это так?"

3. Укажите степень удовлетворения Ваших потребностей по уровням пирамиды А. Маслоу



4. Проанализируйте и определите, что для Вас в настоящее время может играть роль мотивирующего фактора и средства удовлетворения потребностей?

Мотивационные факторы = ?

Внутренние потребности
(ценности)?

Ожидаемые последствия
(вознаграждения)?

5. Какие средства (цели) могли бы способствовать Вашему удовлетворению? Какие теории мотивации в большей степени соответствуют Вам?

◇ Сущность и понятие контроля

Общее понятие

- Контроль - это сравнение того, что есть, с тем, что должно быть.

С позиции менеджмента

- Контроль - это процесс обеспечения достижения организацией своих целей



Рис. 12.1. Процесс контроля

Основные причины недостижения организацией своих целей:

- неправильное целеполагание, то есть несоответствие желаемого и возможного
- неправильно выбранные стратегии деятельности
- отсутствие эффективного контроля

Необходимость контроля

- неопределенность и непредсказуемость внешней среды и, как следствие, неадекватность разработанных планов и стратегий
- неопределенность воздействия внутренних факторов организации, в частности, человеческого фактора

Контроль

- ✓ это проверка соответствия принятых и реализуемых планов и стратегий с целями организации
- ✓ это проверка соответствия предпринимаемых действий, решений и достигнутых промежуточных результатов с принятыми планами и стратегиями.

Цель контроля

- оценка эффективности принимаемых решений и внесение необходимых управленческих коррекций для достижения целей организации.

Подходы к пониманию сущности контроля и практического использования Контроля

Традиционный подход

- Контроль, основанный на измерении фактических результатов и сравнении их с установленными стандартами (система обратной связи)

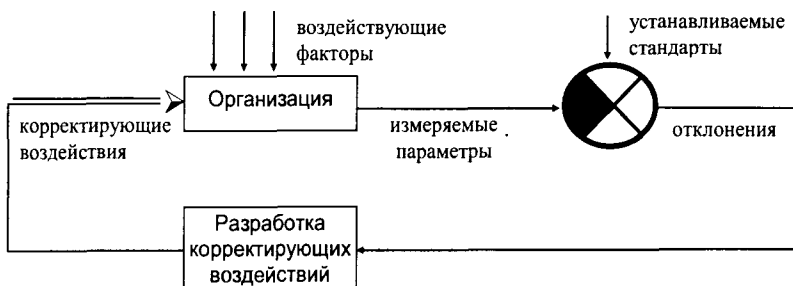



Рис. 12.2. Традиционный подход к контролю

 **Принципиальный недостаток традиционного подхода - контроль следует за результатом, свершившимся фактом.**

Современный подход

□ Упреждающий контроль. Идея такого подхода основана на том, что человек не в состоянии отличить воображаемое событие от реального. Поэтому живая мыслительная картина конечного успеха способствует интуитивной ориентации индивида в направлении желаемой цели.

 **Практические приемы использования современного подхода:**

✓ Выделение приоритетов фирмы, ее политики, стратегии на перспективу и вовлечение всего коллектива для осознанного их восприятия. В та-

ком случае человек принимает внутренние обязательства на перспективу, то есть появляется упреждающий самоконтроль.

✓ Планирование “справо-налево”. Разработку стратегических планов и их корректировку осуществляют с позиций будущего, желаемого состояния фирмы.

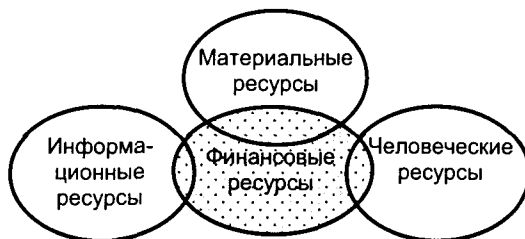
Необходимые условия, сферы и уровни контроля

Необходимые условия контроля:

• наличие разработанных планов и стратегий. Контроль невозможен при отсутствии планов развития организации. Контроль - это оборотная сторона планирования.

• наличие организационной структуры предприятия, устанавливающей взаимоотношения сотрудников и их ответственность за выполнение намеченных целей и задач.

Сферы контроля:



Контроль материальных ресурсов:

- наличие оптимальных запасов сырья
- качество продукции
- содержание зданий, помещений, оборудования

Контроль информационных ресурсов:

- продажи
- анализ рынка и внешней среды
- изучение спроса
- установление внешних контактов, имиджа фирмы
- оценка экономических прогнозов

Контроль человеческих ресурсов:

- подбор и расстановка кадров
- обучение и повышение квалификации
- создание мотивационных факторов

Рис. 12.3. Сферы контроля

Контроль финансовых ресурсов - находится в центре, так как взаимосвязан со всеми другими сферами контроля.

- наличие достаточного капитала для успешной деятельности организации и достижения ее целей
- по отношению к материальным ресурсам: излишние запасы сырья, значит, большие издержки на хранение; недостаток запасов сырья - упущенная выгода
- по отношению к человеческим ресурсам: вложение средств в подбор, обучение, материальное стимулирование сотрудников для увеличения стоимости нематериальных активов, повышение производительности труда и т.п.
- по отношению к информационным ресурсам: обеспечение прибыльности затрат, вкладываемых в получение релевантной информации.

Уровни контроля

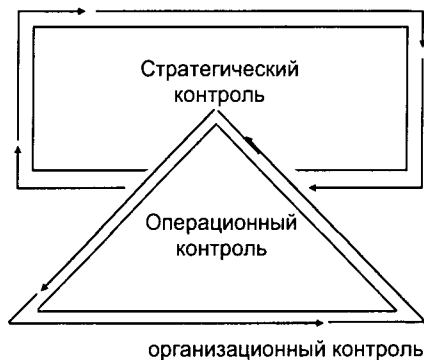


Рис. 12.4. Уровни контроля

Организационный контроль

касается всех видов функциональной деятельности организации

Операционный контроль

проводится в отношении одной или нескольких операционных систем внутри организации. Одним из видов операционного контроля является операционная система контроля качества.

Стратегический контроль

связан с оценкой того, насколько эффективно организация реагирует и взаимодействует с внешней средой.

◇ Процесс контроля

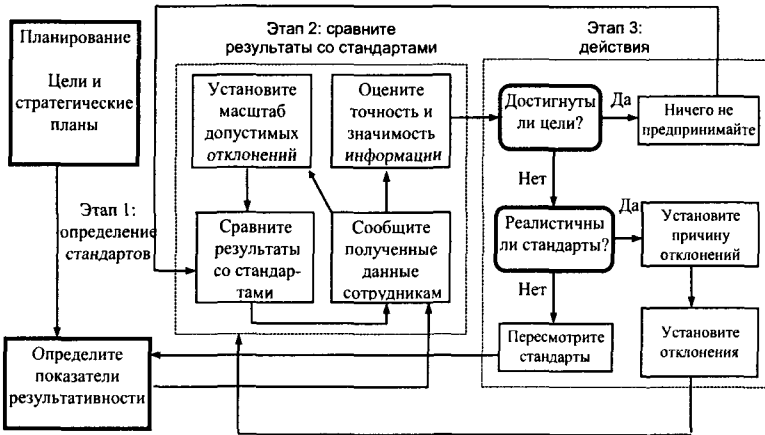


Рис. 12.5. Этапы процесса стратегического контроля

Основные этапы процесса контроля:

⇒ **Этап 1:** Определение стандартов

⇒ **Этап 2:** Сравнение результатов со стандартами

⇒ **Этап 3:** Этап действия, принятия решений

Стандарты

□ это конкретные цели, которые должны быть достигнуты и в отношении которых осуществляется контроль полученных результатов

Ключевые показатели:

- Прибыль
- Объем продаж
- Уровень издержек
- Рентабельность
- Оборот капитала
- Доля рынка
- Задолженности по платежам
- Ликвидность и др.

Косвенные показатели:

- результаты анкетирований и социологических исследований
- текучесть кадров
- число жалоб и предложений
- нарушение трудовой дисциплины
- жалобы покупателей и др.

Временные рамки

Измерения, сравнения со стандартами:

Необходимо выбрать систему измерения:

- ◆ единицу измерения (деньги, %, количество и т.п.)
- ◆ скорость измерения
- ◆ частоту измерения
- ◆ точность измерения
- ◆ точки контроля и др.

Выбор системы измерения зависит от характера и условий бизнеса. Стоимость измерений должна оптимально соотноситься с прибылью.

Принятие корректирующих действий:

Возможны три линии поведения менеджеров:

- ◆ Ничего не предпринимать:
 - возможны незначительные отклонения или случайные выбросы
- ◆ Устранять отклонения:
 - необходимо понять причину отклонения и выбрать правильное решение
- ◆ Пересмотреть стандарты:
 - стандарты могут оказаться нереальными (завышенными или заниженными) и являться причиной значительных отклонений

*Причины отклонения от стандартов и
необходимость корректирующих действий:*

- ✓ недостатки планирования
- ✓ неподготовленность организации
- ✓ проблемы руководства, некомпетентность
- ✓ недостаток мотивации
- ✓ изменение условий бизнеса

◇ Виды и формы контроля

Виды контроля

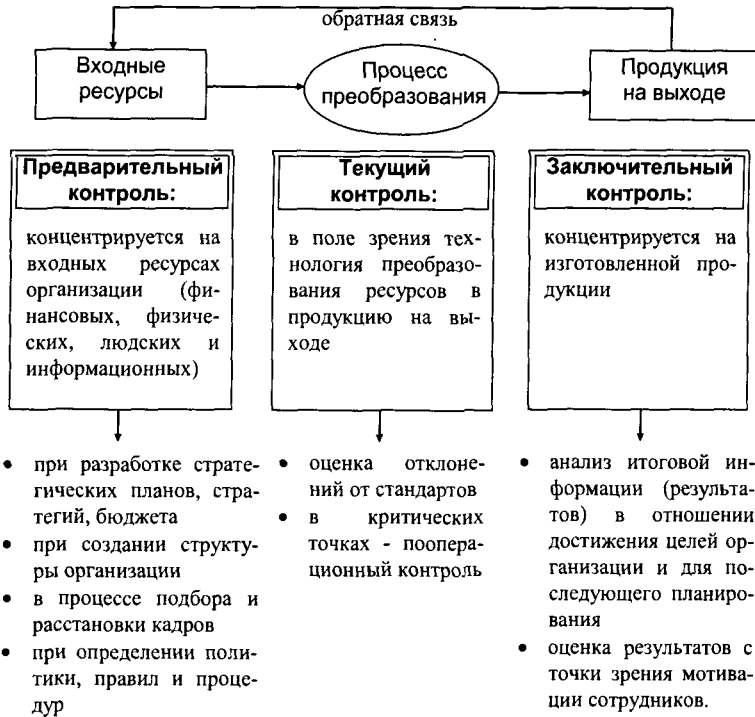


Рис. 12.6. Виды контроля

Формы контроля

Бюджет

□ основная форма финансового контроля

Виды бюджета:

- ⊗ План (отчет) о движении денежных средств
- ⊗ План (отчет) о доходах и расходах
- ⊗ Балансовый отчет
- ⊗ Оперативный (рабочий) план (отчет)
- ⊗ План (смета) капиталовложений
- ⊗ Смета затрат
- ⊗ Прогнозный баланс:
 - * прогноз продаж
 - * прогнозируемые счета прибылей и убытков

План (отчет) о движении денежных средств

□ показывает руководству фирмы, сколько в его распоряжении имеется денег, и какова потребность в них фирмы. Этот документ составляется финансовой службой фирмы.

Таблица 12.1

Структура показателей плана (отчета)

Показатели	Месяц (квартал, год)		и т.д.	Всего за период	
	План	Факт		План	Факт
1	2	3	4	5	6
1. Доход от продажи товаров и услуг					
2. Денежные издержки на производство и реализацию товаров и услуг по статьям					
3. Налоги					
4. Отчисления с фонда заработной платы					
5. Дивиденды					
6. Инвестиции в имеющееся оборудование					
7. Инвестиции на приобретение нового оборудования					
8. Закупка материалов, сырья, комплектующих					
9. Процентные издержки					
10. Затраты, связанные с повышением качества товаров, разработкой новых моделей					
11. Суммарные затраты денежных средств					
12. Добавление к активной части баланса					

Поток движения денежных средств (ДДС) должен быть положительным.

$$\text{ДДС} = \text{Доходы} - \text{Затраты} + \text{Амортизация} - \text{Капиталовложения} - \text{Изменения в оборотном капитале} > 0$$

План (отчет) о доходах и расходах

□ показывает, какую прибыль приносит фирме данный товар, и целесообразно ли его производить в будущем. Этот документ разрабатывается экономической службой фирмы по каждому товару.

Состав показателей:

Показатели	Месяц (квартал, год)		и т.д.	Всего за период	
	План	Факт		План	Факт
1	2	3	4	5	6
1. Выручка от продажи данного товара					
2. Производственные издержки, связанные с производством и реализацией товаров по статьям					
3. Общепроизводственные издержки по статьям					
4. Налоги и отчисления					
5. Чистая прибыль					
6. Прибыль, остающаяся в распоряжении фирмы *					

* для акционерного предприятия - после выплаты дивидендов.

Балансовый отчет

является итогом экономической и финансовой деятельности фирмы за отчетный период. В балансовом отчете содержится полный перечень активов фирмы (собственность) и пассивов (задолженность). Этот документ показывает чистую стоимость и ликвидность фирмы. Как правило, документ разрабатывается службой главного бухгалтера.

Абсолютные активы**АКТИВЫ****Основные активы (средства)**

1. Здания, сооружения и оборудование
2. Земля
3. Лицензии
4. Другие капиталовложения

Оборотные активы

5. Деньги на расчетном счете
6. Ценные бумаги
7. Платежи по счетам
8. Товарные и производственные запасы
9. Средства, находящиеся в обращении

Абсолютные пассивы**ПАССИВЫ****Основные пассивы**

1. Долгосрочные заемные средства
2. Краткосрочные заемные средства
3. Средства от облигаций
4. Другие капиталовложения
5. Общий капитал акционеров:
 - собственный капитал акционеров
 - нераспределенная прибыль

Оборотные пассивы

6. Счета, подлежащие оплате
7. Неоплаченные задолженности по зарплате и налогам
8. Другие неоплаченные задолженности

Оперативный (рабочий) план (отчет)

□ отражает за каждый период результаты взаимодействия фирм и ее условных рынков по каждому товару и рынку. Этот план осуществляет служба маркетинга. Он позволяет руководству фирмы получить представление о той доле рынка, которая завоевана фирмой по каждому товару, и которую она предполагает завоевать в будущем.

Таблица 12.3

Состав показателей:

Показатели	Месяц (квартал, год)		и т.д.	Всего за период	
	План	Факт		План	Факт
1	2	3	4	5	6
1. Рыночный потенциал фирмы в единицах товара					
2. Цена товара					
3. Объем продаж					
4. Доля фирмы в отраслевом рынке по данному товару					
5. Количество товаров в единицах произведенных фирмой					
6. Запасы данного товара на складах фирмы на конец отчетного периода					

Оценка финансовых показателей деятельности фирмы

⊗ **Безубыточность (Самокупаемость)** - характеризуется коэффициентом безубыточности, который определяет максимальный объем продаж данного товара, при котором доходы равны затратам.

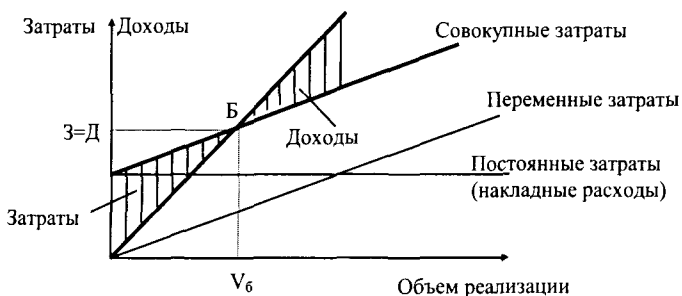


Рис. 12.7. Построение точки безубыточности

Объем реализации, обеспечивающий безубыточность:
$$\frac{\text{Постоянные затраты}}{\text{Продажная цена единицы товара} - \text{Переменные затраты на единицу товара}}$$

Если спрос на данный товар меньше, чем объем товара, обеспечивающий безубыточность, то его производство не будет самоокупаться и, следовательно, нецелесообразно.

⊗ **Ликвидность** - характеризует возможность превращения статей актива баланса (основных и оборотных средств, включая и ценные бумаги и прочие активы) в деньги для оплаты обязательств.

$$K_1 = \frac{\text{Оборотные активы}}{\text{Оборотные пассивы}}$$

$$K_2 = \frac{\text{Оборотные активы} - \text{Товарные запасы}}{\text{Оборотные пассивы}}$$

Коэффициент K_1 характеризует ликвидность оборотных средств, коэффициент K_2 - быстроту ликвидности оборотных средств. Для промышленных предприятий приняты значения коэффициентов:

$$K_1 > 1,8 ; K_2 > 1,0$$

⊗ **Оборачиваемость** - характеризует оборот товарных запасов и эффективность использования абсолютных активов. Их рост для предприятия - благо.

$$K_3 = \frac{\text{Суммарные затраты на производство и реализацию товаров}}{\text{Стоимость товарных запасов}}$$

$$K_4 = \frac{\text{Доход от продажи товаров}}{\text{Абсолютные активы}}$$

Приняты следующие реализации: $K_3 = 2,8$; $K_4 = 1,6$

⊗ **Прибыльность**

$$K_5 = \frac{\text{Прибыль до вычета налога}}{\text{Доход от продажи товаров}} \times 100\%$$

$$K_5 > 8,2\%$$

$$K_6 = \frac{\text{Прибыль до вычета налога}}{\text{Абсолютные активы}} \times 100\%$$

$$K_6 > 14,7\%$$

⊗ **Показатели банкротства** - отражают финансовую устойчивость фирмы

$$Z = 1,2 \times \frac{\text{Оборотные активы}}{\text{Абсолютные активы}} + 1,4 \times \frac{\text{Нераспределенная прибыль}}{\text{Абсолютные активы}} +$$

$$+ 0,6 \times \frac{\text{Рыночная стоимость обычных и привилегированных акций}}{\text{Абсолютные активы}} +$$

$$+ 3,3 \times \frac{\text{Доход от основной деятельности}}{\text{Абсолютные активы}} + 1,0 \times \frac{\text{Доход от продаж}}{\text{Абсолютные активы}}$$

Вероятность банкротства:

$Z < 1,8$ - очень высокая

$1,8 < Z < 2,7$ - высокая

$2,7 < Z < 3,0$ - возможная

$3,0 < Z$ - очень низкая

Нефинансовые формы контроля:

- статистические данные
- специальные отчеты и анализ
- оперативные ревизии
- личные наблюдения
- мнения и отзывы покупателей и др.

◇ Поведенческие аспекты контроля

Контроль - это форма воздействия на человека, мотиватор его поведения. Сотрудник стремится делать то, что хочет увидеть начальство, что подлежит вознаграждению. **Менеджер должен понимать, что достижение сотрудником эффекта “хорошо выглядеть” не всегда адекватно достижению целей организации.**

✍ **Практические рекомендации менеджерам:**

- ✓ Устанавливайте желаемые, но реальные цели деятельности организации и стандарты, воспринимаемые сотрудниками.
- ✓ Нормальный контроль - это непрерывный процесс делового общения с работниками. Осуществляйте постоянный и непринужденный контакт с подчиненными.
- ✓ Тотальный контроль порождает небрежность, избегайте чрезмерного контроля.
- ✓ Контроль должен быть открытым, скрытый контроль вызывает только досаду.
- ✓ Избегайте контроля из недоверия подчиненным. Подозрительность создает неуверенность.
- ✓ Не держите своих выводов при себе.
- ✓ Вознаграждайте за достижение стандартов и целей организации.

Не забывайте, что контроль должен быть эффективным и приносить прибыль организации!

?ВОПРОСЫ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ:

- ? *В чем состоит сущность контроля с точки зрения достижения целей организации?*
- ? *Поясните взаимосвязь планирования и контроля. Почему контроль называют обратной стороной планирования?*
- ? *Поясните взаимосвязь функции организации и контроля. Как влияет и учитывает выбранная структура организации и ее контроль?*
- ? *В чем принципиальная разница понятий контроля при традиционном и современном подходах?*
- ? *Что является главной сферой контроля и ее взаимосвязь с другими сферами контроля?*
- ? *Что значит установить стандарты? Приведите примеры стандартов. Как ими пользоваться в процессе контроля?*
- ? *Поясните, как на практике можно использовать упреждающий контроль?*
- ? *Поясните назначение и практическое использование финансовых форм контроля. На каких этапах контроля можно их использовать?*
- ? *Что значит создать необходимые условия контроля? В каких случаях контроль невозможен?*
- ? *Опишите проблемы, связанные с поведенческими аспектами контроля.*

?ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ.

1. *Опишите, как можно использовать форму контроля со схемами с обратной связью и упреждающий контроль в процессе стратегического управления деятельностью организации.*
2. *Применительно к линейно-организационной структуре и линейно-штабной организационной структуре (раздел 4.3) опишите распределение сфер контроля и уровней контроля между подразделениями и руководителями организации.*
3. *Приведите пример использования рейтинга в качестве показателя контроля деятельности организации или отдельных ее подразделений. Каким образом можно установить рейтинг, какие количественные показатели контроля могут его характеризовать?*
4. *Применительно к схемам продуктовой и территориальной департаментализации (раздел 4.3) поясните как следует использовать с целью контроля оперативный (рабочий) план (отчет) и план (отчет) о доходах с целью оценки эффективности деятельности подразделений.*

? РАЗБОР СИТУАЦИЙ

Заместитель управляющего по коммерческим вопросам фирмы ЗАО "N" заключил договор с некой фирмой на поставку сырья для изготовления выпускаемой продукции.

В соответствии с договором была осуществлена предоплата за поставку сырья в назначенный срок. Однако поставщик сорвал поставку к оговоренному сроку и, как выяснилось, и не мог выполнить договор, так как производством данного технологического сырья не занимался, а пошел на сделку только для того, чтобы временно использовать сумму предоплаты в своих коммерческих целях. В итоге фирма ЗАО "N" понесла большие убытки, так как не произвела и не реализовала новую продукцию.

Вопрос для анализа:

Что было сделано неправильно с точки зрения контроля и что необходимо было осуществить?

Отдел маркетинга Вашей фирмы предложил выпуск новой продукции, обосновав ее значительный спрос на одном из рынков. Перед торговыми агентами службы сбыта и реализации продукции была дана установка на увеличение объемов продаж продукции на заданном рынке. В ходе реализации продукции торговые агенты получили информацию о том, что клиентов не совсем устраивает высокая цена, качество дизайна, упаковка, а также сведения о подобном продукте, появившемся в соседней области.

Однако, исходя только из данной им установки и главной цели "по-больше продать", торговые агенты получаемую информацию не сообщали своему руководству.

Вопросы для анализа:

- Что неправильно было сделано с точки зрения контроля?
- Какие финансовые и нефинансовые формы контроля следовало бы использовать для работников службы сбыта?

КОММУНИКАЦИЯ

◇ Понятие коммуникации и ее роль в управленческой деятельности

Общее понятие

□ Коммуникация - это обмен информацией между людьми.

С позиций менеджмента

□ Коммуникация - это процесс получения необходимой информации для принятия эффективных решений и доведения ее до сотрудников для реализации целей организации.

В своей деятельности менеджер выполняет 4 управленческие функции (планирование, организация, мотивация и контроль), а также должен исполнять различные управленческие роли - в межличностных отношениях, в процессе информационных контактов и при принятии управленческих решений. И во всех этих действиях и контактах происходит обмен информацией - **КОММУНИКАЦИЯ.**

Вид деятельности	Роль	Примеры деятельности
Межличностные отношения	Главный руководитель	→ Представительство на церемониях
	Лидер	→ Определение целей организации и мотивация сотрудников
	Связующее звено	→ Координация работы разных подразделений → Обработка внешней информации
Информационные контакты	Приемник информации	→ Рассылка деловой корреспонденции
	Распространитель информации	→ Участие в заседаниях
В процессе принятия решений	Представитель	→ Разработка новых бизнес идей
	Предприниматель	→ Разрешение конфликтов. Принятие корректирующих действий
	Устранитель дисбаланса	→ Распределение ресурсов при подготовке бюджета
	Распорядитель ресурсов	→ Заключение контрактов с поставщиками, профсоюзами
	Ведущий переговоры	

Рис. 13.1. Роли в коммуникациях

Эффективная коммуникация

□ это процесс передачи информации таким образом, при котором получатель воспринимает ее с минимальными искажениями.

Эффективность коммуникации

□ снимает проблему неопределенности во взаимодействии с внешней средой

□ позволяет принимать эффективные решения!

Эффективный менеджер

□ это менеджер, эффективный в коммуникации.

Коммуникация как процесс

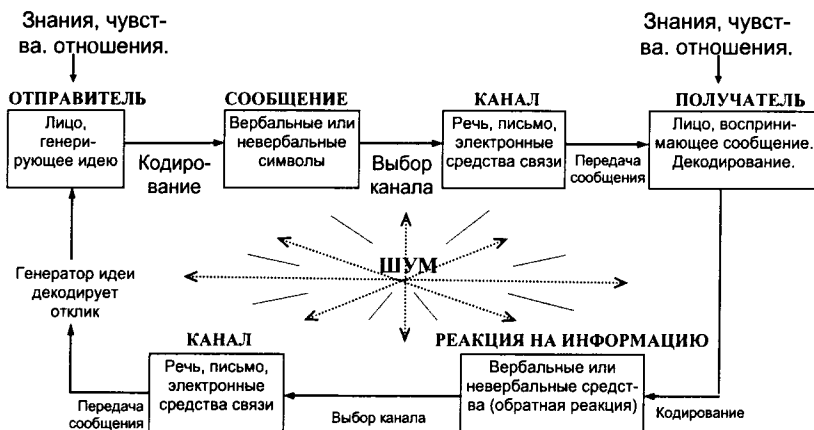


Рис. 13.2. Коммуникация как процесс

Этапы процесса коммуникации:

- ❶ Зарождение идеи у отправителя
 - Что передать?
 - Будет ли идея интересна и понятна Получателю?
- ❷ Кодирование сообщения:
 - Какой способ выбрать для передачи информации (голосом, письменно, зрительно и др.)?
 - Как будет она воспринята получателем?
- ❸ Выбор канала и передачи сообщения:
 - Каким воспользоваться каналом сообщения (телефон, почта, электронная почта)?
 - Насколько вид канала будет эффективным для восприятия сообщения?
- ❹ Восприятие и декодирование сообщения Получателем:
 - Как я отношусь к отправителю?

- Хочу и готов ли я услышать его?

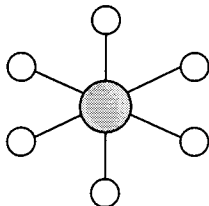
5 Обратная связь - опорная реакция Получателя на полученное сообщение.

◇ Межличностные проблемы коммуникации

Межличностные коммуникации руководителя – это 50-90% рабочего времени!

Устойчивые взаимодействия (коммуникации) сотрудников посредством сложившихся каналов информации - формируют в организации коммуникационные сети. Формирование коммуникационных сетей - следствие формальных и неформальных межличностных коммуникаций.

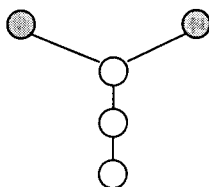
Виды коммуникационных сетей в организации



а)

Радиальная сеть ("Колесо")

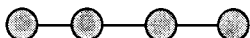
□ информация распределяется через центральное лицо (формальный или неформальный лидер). Централизованная сеть.



б)

"У" сеть

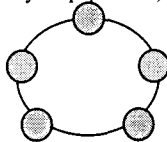
□ распространителями информации являются два лица, приближенные к центральной власти (источнику информации).



в)

"Цепочка"

□ информация распространяется наиболее спокойным образом

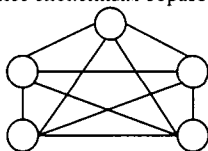


г)

Круговая сеть

распространение информации происходит по кругу. Направление передачи может быть задано.

Наиболее быстро информация распространяется в круговых коммуникационных сетях ("Круг", "Паутина"), медленнее - в радиальной сети.



д)

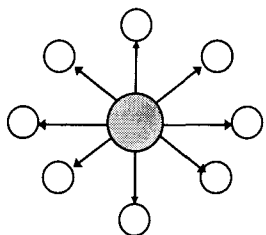
"Паутина"

□ в распространении информации участвуют все сотрудники. Наиболее децентрализованная сеть.

Простые задачи быстрее решаются в радиальных сетях, сложные - в круговых.

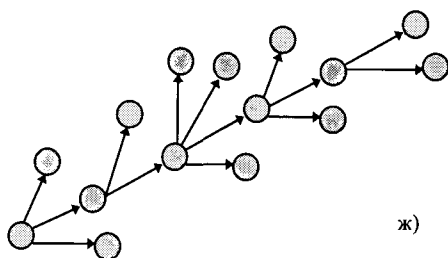
Рис. 13.3. Коммуникационные сети

Неформальные коммуникационные сети для распространения "слухов"



Цепочка "Сплетни"

□ основным распространителем является один человек.



Цепочка "Куст"

□ информация передается с вовлечением большого числа распространителей.

Рис. 13.4. Коммуникационные сети

Точность информации, распространяемых в организации слухов, может составлять 70-80%. Одним из источников распространения слухов является руководство! Преднамеренный слух – проверка реакции коллектива на возможные решения и действия.

Преграды межличностных коммуникаций.

❶ Разный уровень восприятия информации:

- компетентность, профессионализм, образование
- круг интересов, потребности, жизненные установки
- эмоциональное состояние
- социальный статус



❷ семантические преграды (смысловая нагрузка слов)

❸ трудности восприятия невербальной символики - любые символы, кроме слов:

- интонация
- выражение лица
- поза.

55% от общей воспринимаемости - через выражения лица, позы, жестов

38% - через интонацию и модуляцию голоса

7% - словами.

④ неумение слушать – различие репрезентативных систем обмена информации:

- у каждого человека имеется своя приоритетная система коммуникации – визуальная, аудиальная, кинестическая (чувства, ощущения).
- коммуникация в разных репрезентативных системах создаст разную степень восприятия информации.

◇ Коммуникация в организациях

Перемещение информации в организациях:

Вертикальная коммуникация

□ осуществляется сверху вниз и снизу вверх по уровням иерархии структуры управления организации.

Сверху – вниз:

□ Руководитель – подчиненный: приказы, распоряжения, планы, задачи, рекомендации и др.

Снизу – вверх:

□ Подчиненный – руководитель: предложения, запросы, жалобы, заявления и т.п.

Горизонтальная коммуникация

□ это обмен информацией между подразделениями и структурами одного уровня иерархии организационной структуры.

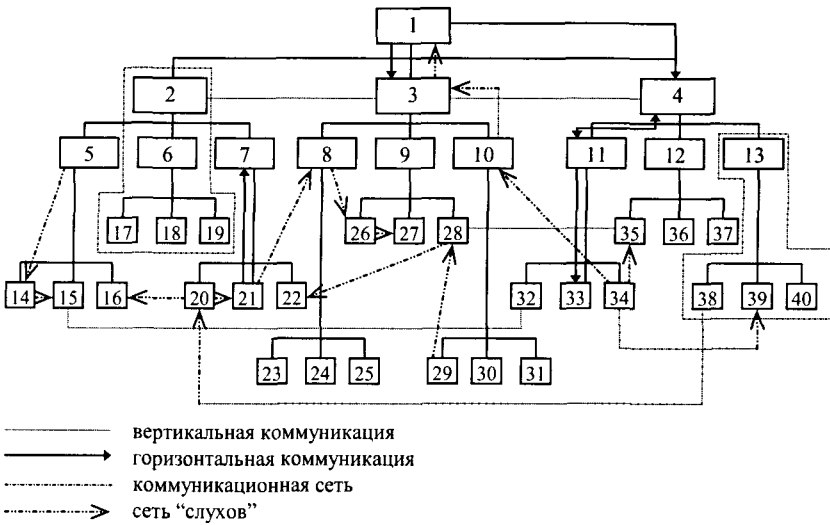


Рис. 13.5. Формальные и неформальные коммуникации в организациях

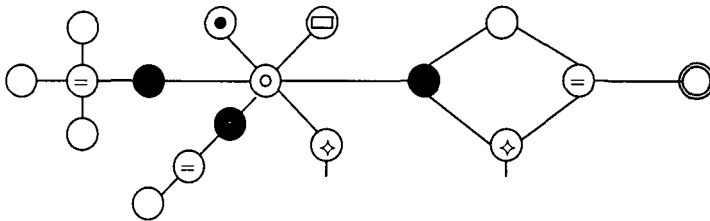


Рис. 13.6. Коммуникационные роли в организации

- - "Связной" - переносчик информации. Руководитель подразделений или должностное лицо по связи с общественностью.
- ⊙ - "Лидер" - формальный руководитель организации или лидер неформальной группы.
- ⊖ - "Сторож" - фильтрует и обрабатывает информацию, поступившую в организацию и выходящую из нее. Секретарь-делопроизводитель, секретарь-референт, помощник руководителя.
- ⊕ - "Мостик Файоля" - осуществляет взаимодействие координацию между отдельными подразделениями или внутри отдельного подразделения.
- ⊕ - "Распространитель слухов"
- ⊗ - "Изоляционист" - должностное лицо, подразделение, распространение информации на котором обрывается.

⊙ - “Космополит” - выразитель интересов, настроений организации.

Пресс-секретарь, вице-президент по связям с общественностью.

Технические средства и системы коммуникации:



компьютерные локальные сети



телефонные сети



селекторные разговорные связи



факсимильные средства связи



видео-, телесистемы.

Проблемы и преграды коммуникации в организации:

★ Искажение информации:

- межличностные преграды коммуникации
- несогласие руководителей нижестоящих уровней с полученной информацией
- потеря информации вследствие ее фильтрации
- преднамеренное “украшение” информации при ее движении снизу вверх

★ Информационные перегрузки

★ Неудовлетворительная система организации

✍ **Практические рекомендации по улучшению коммуникационных процессов:**

- ✓ исследовать и анализировать движения информационных потоков
- ✓ корректировать организационную структуру организации с учетом неформальных коммуникационных сетей
- ✓ информационная гласность принимаемых решений (встречи, беседы, информационные бюллетени и т.п.)
- ✓ проводить сбор и анализ мнений и предложений
- ✓ сокращение длинные цепи команд
- ✓ использовать современные технологии в управленческой деятельности

◇ Самостоятельная работа



ВОПРОСЫ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ:

- ? Почему коммуникация является важной управленческой функцией и почему она является дополнительной функцией?
- ? Почему понятие “эффективный менеджер” связывают с понятием “эффективный в коммуникации”?
- ? Объясните почему процесс коммуникации должен завершаться этапом - обратная связь? Что протекает с информацией в процессе коммуникации?
- ? В чем различие формальных и неформальных видов коммуникационных сетей в организации? С чем связано их появление?
- ? Опишите объективные и субъективные преграды в межличностных коммуникациях.
- ? Каким образом выбранная организацией структура влияет на коммуникацию в организации?
- ? Что следует предпринимать руководству для эффективной коммуникации в организации?
- ? Опишите взаимосвязь коммуникации со всеми управленческими функциями.
- ? Зачем и кому нужны “слухи” в организации? Какими коммуникационными схемами и коммуникационными ролями следует при их распространении пользоваться?
- ? Каким образом можно установить схемы неформальных коммуникационных сетей в организации и какие корректирующие действия возможно предпринимать?
- ? В чем различие между коммуникативностью и коммуникабельностью?



ТЕСТ НА САМООЦЕНКУ “КОММУНИКАБЕЛЬНЫ ЛИ ВЫ?”

На каждый из этих вопросов вы можете отвечать “да” (2 очка), “иногда” (1 очко) или “нет” (0 очков).

1. Вам предстоит деловая встреча. Выбивает ли вас ее ожидание из колеи?
2. Не откладываете ли вы визит к врачу до тех пор, пока станет невозможным?
3. Вызывает ли у вас смущение и неудовольствие поручение выступить с докладом, сообщением, информацией на каком-либо совещании, собрании или тому подобном мероприятии?

4. Вам предлагают выехать в командировку в город, где вы никогда не бывали. Приложите ли вы максимум усилий, чтобы избежать этой командировки?
5. Любите ли вы делиться своими переживаниями с кем бы то ни было?
6. Раздражаетесь ли вы, если незнакомый человек на улице обратится к вам с просьбой показать дорогу, назвать время, ответить на какой-то еще вопрос?
7. Верите ли вы, что существует проблема "отцов и детей" и что людям разных поколений трудно понимать друг друга?
8. В ресторане или в столовой вам подали явно недоброкачественное блюдо. Промолчите ли вы, лишь раздраженно отодвинув тарелку?
9. Постесняетесь ли вы напомнить знакомому, что он забыл вернуть вам 10 тыс. руб., которые занял несколько месяцев назад?
10. Оказавшись один на один с незнакомым человеком, вы не вступите с ним в беседу и будете тяготиться, если первым заговорит он. Это так?
11. Вас приводит в ужас любая длинная очередь, где бы она ни была (в магазине, в кассе кинотеатра). Предпочитаете ли вы отказаться от своего намерения, не желая встать в хвост и томиться в ожидании?
12. Бойтесь ли вы участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций?
13. У вас есть собственные, сугубо индивидуальные критерии оценки произведений искусства, литературы и никаких чужих мнений на этот счет вы не приемлете. Так ли это?
14. Услышав где-то в "кулуарах" высказанные явно ошибочные точки зрения по хорошо известному вам вопросу, предпочтете ли вы промолчать и не вступать в спор?
15. Вызывает ли у вас досаду чья-либо просьба помочь разобраться в том или ином служебном вопросе или учебной теме?
16. Охотно ли вы излагаете свою точку зрения (мнение, оценку) в письменном виде, чем в устной форме.

Оценка результатов.

Суммируйте число очков и определите, к какому типу людей вы относитесь.

30-32 очков. Вы явно некоммуникабельны и это ваша беда, т.к. страдаете от этого больше вы сами. Но близким к вам людям нелегко. На вас трудно положиться в деле, которое требует групповых усилий. Старайтесь стать общительнее, контролируйте себя.

25-29 очков. Вы замкнуты, не разговорчивы, предпочитаете одиночество, и поэтому у вас, наверное, мало друзей. Новая работа и необходимость новых контактов, если и не ввергают вас в панику, то надолго выводят из равновесия. Вы знаете эту особенность своего характера и бываете недовольны собой. Но не ограничивайтесь только неудовольствием - в вашей власти преодолеть эти особенности характера. Разве не бывает, что при какой-либо сильной увлеченности вы приобретаете "вдруг" полную коммуникабельность? Стоит только встряхнуться.

19-24 очка. Вы в известной мере общительны и в незнакомой обстановке чувствуете себя вполне уверенно. Новые проблемы вас не пугают. И все же с новыми людьми вы сходитесь с оглядкой, в спорах и диспутах участвуете неохотно. В ваших высказываниях порой слишком много сарказма без всякого на то основания. Эти недостатки исправимы, помните об этом.

14-18 очков. У вас нормальная коммуникабельность. Вы любознательны, охотно слушаете интересного собеседника, достаточно терпеливы в общении с другими, отстаиваете свою точку зрения без вспыльчивости. Без неприятных ощущений идете на встречу с новыми людьми. И в то же время не любите шумных компаний, экстравагантные выходки и многословие вызывают у вас раздражение.

9-13 очков. Вы весьма общительны (порой, быть может, даже сверх меры) Любопытны, разговорчивы, любите высказываться по разным вопросам, что порой вызывает раздражение окружающих. Охотно знакомитесь с новыми людьми. Любите бывать в центре внимания, никому не отказываете в просьбах, хотя не всегда можете их выполнить. Бывает, вспылите, но быстро отходите. Чего вам не достает - так это усидчивости, терпения, отваги при столкновении с серьезными проблемами. При желании, однако, вы сможете себя заставить не отступить.

4-8 очков. Вы, должно быть, "рубаха-парень". (Может быть, покажется странным, но это определение можно отнести и к представителямницам слабого пола). Общительность бьет из вас ключом, вы всегда внутри всех дел, любите принимать участие во всех дискуссиях, хотя серьезные темы могут вызвать у вас мигрень и даже хандру. Охотно берете слово по любому вопросу, даже если имеете очень поверхностное представление. Всегда чувствуете себя в "своей тарелке". Беретесь за любое дело, хотя далеко не всегда можете успешно довести его до конца. По этой самой причине руководители и коллеги относятся к вам с некоторой опаской и сомнениями. Задумайтесь над этим.

Заключение.

Ваша коммуникабельность носит болезненный характер. Вы говорливы, многословны, вмешиваетесь в дела, которые не имеют к вам никакого отношения. Беретесь судить о проблемах, в которых совершенно некомпетентны. Вольно или невольно, вы часто бываете причиной разного рода конфликтов в вашем окружении. Вспылчивы, обидчивы, нередко бываете необъективны. Серьезная работа не для вас. Людям - и на работе, и дома, и вообще - повсюду - трудно с вами. Вам необходимо поработать над собой и своим характером. Прежде всего: воспитывайте в себе терпение и сдержанность, уважение к людям, наконец, подумайте и о своем здоровье, такой стиль жизни не проходит бесследно...

ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

◇ Сущность и роль управленческих решений

Общее понятие.

□ Решение - это выбор альтернативы. Принять решение - значит выбрать одно из альтернативных действий.

Выбор индивидуального решения.



Рис. 13.7. Выбор решения

Управленческое решение.

□ Это организационное решение, которое должен принять менеджер, чтобы выполнить свои функциональные обязанности, обусловленные занимаемой должностью.

Цели организационного решения.

□ Обеспечить достижение организацией поставленных целей.

РЕШЕНИЕ ???



Стратегическое планирование:

- Цель ?
- Стратегия ?
- План ?

Организация:

- Организационная структура ?
- Делегирование задач и полномочий ?

Мотивация:

- Мотивационные факторы ?

Коммуникация:

- Межличностные отношения ?
- Схемы и связи коммуникаций ?

Контроль:

- Формы, методы контроля ?

*Менеджер уполномочен и обязан принимать решения.
Принять решение - это взять на себя ответственность!*

◇ Виды и подходы к принятию решений

Виды организационных решений:

- **Запрограммированные решения** - это установившаяся последовательность действий в определенных повторяющихся ситуациях. Выбор альтернатив ограничен.
- **Незапрограммированные решения** - это решения, связанные с выбором большого числа альтернатив в новых или редкоповторяющихся ситуациях.
- **Компромиссы** - это решения, снижающие отрицательное воздействие в данный момент, но эффективные с точки зрения конечного результата.
- **Решения в отношении определенности внешних условий бизнеса:**
 - Решения в условиях полной определенности. Конечный результат заранее известен.
 - Рисковые решения - это большая часть принимаемых- решений в условиях неопределенности, события могут произойти с некоторой вероятностью.
 - Решения в условиях полной непредсказуемости.
- **Решения, принимаемые с использованием научных методов и моделей.**

Менеджер, как правило, принимает рисковые решения, имеющие определенную степень риска!

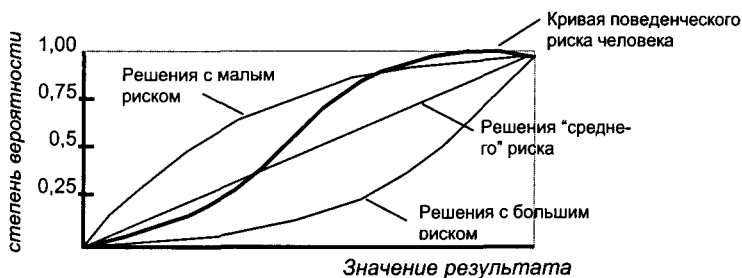
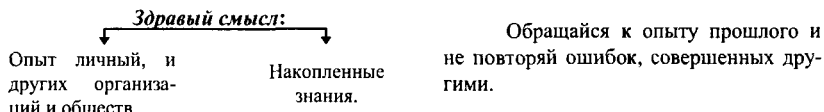


Рис. 13.8. Риски в принятии решения

Подходы к принятию решений:

- **Интуитивные решения.** Интуиция - это критерий выбора решения. Богатая интуиция менеджера способствует успеху организации.
- **Решения, основанные на суждениях, на здравом смысле.**



- **Рациональные решения** - решение как процесс, состоящий из отдельных этапов обдумывания и действий

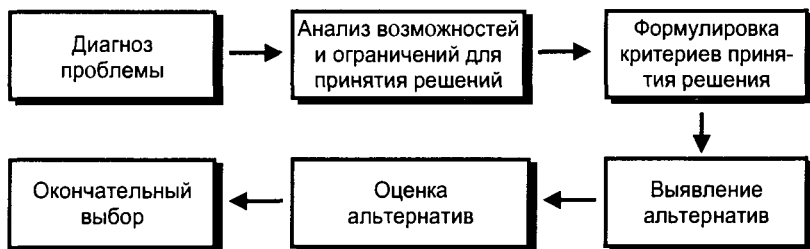


Рис. 13.9. Этапы рационального принятия решения

Диагноз проблемы:

- Проблемы возникают, когда обнаруживается несоответствие желаемого (поставленной цели) и реального (имеющихся результатов). **Диагноз проблемы** - это выявление причин возникающего несоответствия.

Ключевые вопросы:

- ? Что случилось? ⇒ Где мы сейчас, и где должны быть?
- ? Что напоминает данная ситуация? Имелись ли в прошлом подобные ситуации? Имеются ли аналоги?
- ? Что вас не устраивает?
- ? Какая ситуация предпочтительнее?
- ? Достаточно ли имеется информации для оценки состояния и принятия решения?
- ? Что является причиной? Что является следствием?



Рекомендуемые методы анализа:

- ⇒ **Метод аналогии** - использование аналогичных ситуаций
- ⇒ **Метод инверсии** - подход к проблеме с новой позиции
- ⇒ **Метод структуризации** - разделение проблемы (ситуации) на части.
- ⇒ **Финансово-экономические методы анализа** (раздел 4.3.)

Анализ возможностей и ограничений для принятия решения:

- Менеджер должен учитывать реальные возможности и ограничения, имеющиеся внутри организации и во внешней среде для принятия решения.

Сильные стороны
(возможности)



Слабые стороны
(ограничения)

- Внутри организации:**
- Профессионализм персонала
 - Наличие финансовых ресурсов
 - Уровень технологии
 - Материально-техническая база

Благоприятствующие факторы
(возможности)



Угрозы (ограничения)

- Вне организации:**
- состояние экономики
 - действующие законы
 - политика
 - конкуренция и др.

Формулирование критериев принятия решения:

- Следует установить стандарты (критерии) для сопоставления и оценки возможных альтернатив.

Стандарты = Критерии

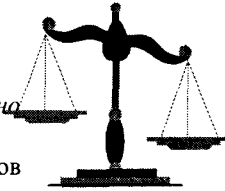
- это промежуточные цели (количественные показатели на заданном временном интервале), способствующие достижению целей организации.

- Доход
- Прибыль
- └─ Издержки
- └─ Доля рынка
- Качество
- Имидж компании и др.

Выявление альтернатив:

Помните! Необходимо иметь как можно больше вариантов решений!

Следует вовлекать большее число сотрудников в выявлении альтернативных решений проблемы.

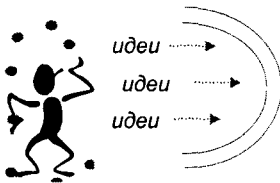


Реализуемые методы для выявления идей-альтернатив:



⇒ **Метод “мозговой атаки”** - свободные высказывания идей в группе без критики и обсуждения.

⇒ **Метод фантазии** - идеализированные предложения, фантазии с попыткой натолкнуться на идею решения проблемы.



И
Д
Е
Я

⇒ **Морфологический анализ** - выделение функциональных направлений, формирование по ним идей и способов решения, подготовка комбинаций идей.

Оценка альтернатив:

□ Все альтернативы должны оцениваться с позиций разрешения проблем и достижения целей организации! Сравнение альтернатив осуществляется в сопоставлении с принятыми стандартами (критериями).

Выбор решения:

□ Выбор альтернативного решения производится с точки зрения наиболее благоприятных, оптимальных последствий. Оптимальное решение зависит не только от сопоставления количественных показателей разных вариантов, но и от интуиции менеджера.



Максимизировать успех опасно!



Рекомендации для принятия решения:

- ✓ Представьте себе минусы и плюсы каждого варианта. Минусы - это плата за плюсы варианта.
- ✓ Не сравнивайте “минусы” принятого варианта с “плюсами” отвергнутого.
- ✓ Риск при выборе неизбежен. Риск может быть высоким, но просчитанным и оправданным.
- ✓ Реализовать два варианта невозможно. Чем-то придется жертвовать.
- ✓ Наилучшее решение не всегда может быть правильным.

Реализация принятого решения:

Помните! Начали дело - идите до конца. Не возвращайтесь с полпути. Используйте эффективный контроль.

Факторы, влияющие на процесс
принятия управленческого решения.

1 Личностные оценки руководителя

Ценностные ориентиры
руководителя

- Экономические:
полезность, практичность, материальные блага, рациональность, здоровье
- Теоретические:
поиск истины, применение своих знаний, концептуальность в планировании
- Политические:
власть, признание, “вес” в обществе
- Религиозные:
духовность, возвышенность мыслей и целей
- Эстетические:
формы, гармония, симметрия
- Социальные:
любовь к людям, справедливость

Стратегическое поведение,
цели

- Рост производства, прибыльность, эффективность
- Долгосрочное планирование с использованием современных знаний, методов
- Увеличение объемов продаж, масштабов производства, численности работников
- Развитие на сотрудничество внутри и вне организации.
- Производство продукции высокого качества, дизайна.
- Создание социальных благ, развитие инфраструктуры производства

2 Способность к риску

способность принимать решения в условиях неопределенности внешних условий. У менеджеров, способных к риску, то есть к дей-

ствием, доминирующей является составляющая - устремление к достижению успеха.

3 Фактор времени

□ Решение необходимо принимать на опережение времени. Процесс принятия решений в американских компаниях протекает во времени быстро, в японских - значительно медленнее (коллективное обсуждение), но реализуют свои решения японцы быстрее и эффективнее.

4 Информационный фактор

□ для принятия решения необходимо собрать минимально достаточный объем необходимой информации (релевантной информации). Сбор информации - это время, это деньги, коммерческая информация не всегда доступна.

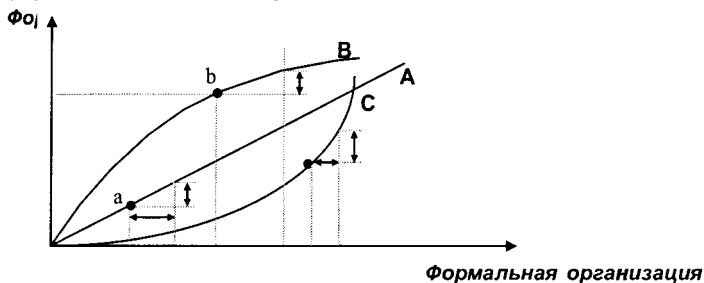


Рис. 13.10. Информационные затраты

5 Возможные последствия

□ Принятие решения по одному важному вопросу может вызвать цепную реакцию по другим вопросам деятельности организации. К принятию решения необходимо подходить комплексно, системно, с учетом возможных последствий

Десять принципов принятия решений:

- 1 *Прежде чем вникать в детали, постарайтесь получить представление проблеме в целом.*
- 2 *Не принимайте решения, пока не рассмотрите все возможные варианты.*
- 3 *Сомневайтесь*
- 4 *Старайтесь взглянуть на стоящую перед Вами проблему с самых разных точек зрения, даже если шансы на успех кажутся минимальными.*
- 5 *Ищите модель или аналогию, которая поможет Вам лучше понять сущность решаемой проблемы.*
- 6 *Задавайте как можно больше вопросов*
- 7 *Не удовлетворяйтесь первым решением, которое придет Вам в голову.*

- ⑧ Перед принятием окончательного решения поговорите с кем-нибудь о своих проблемах
- ⑨ Не пренебрегайте своими чувствами
- ⑩ Помните, что каждый человек смотрит на жизнь и возникающие повседневные проблемы со своей, особенной точки зрения.

◇ Методы и модели принятия решений

Научный подход

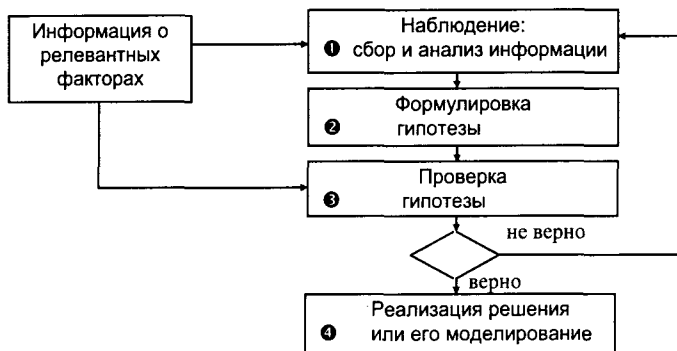


Рис. 13.11. Этапы научного подхода

Моделирование

□ это представление объекта, системы или идеи в некоторой форме, отличной от самой целостности.

Типы моделей:

- ◆ Физические
- ◆ Аналоговые
- ◆ Математические

Большинство методов выбора управленческих решений используют математические модели.

Методы принятия решения:

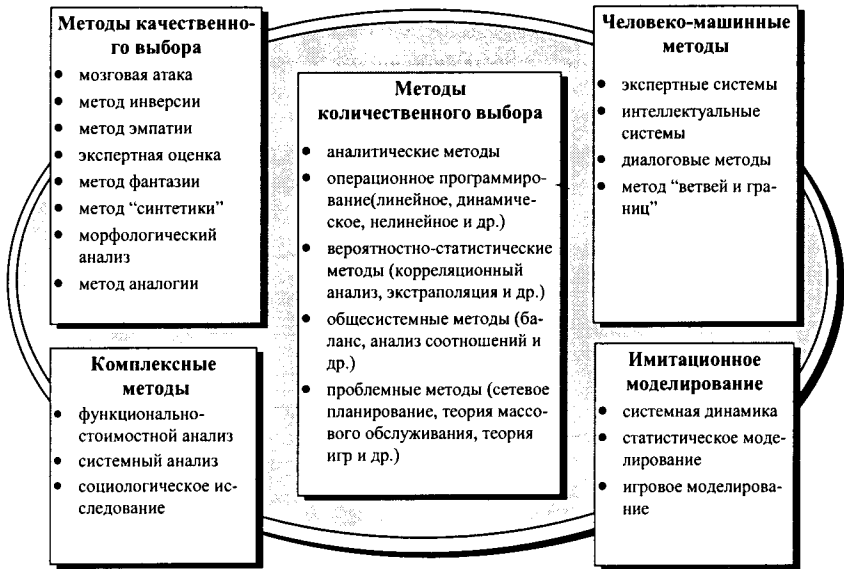


Рис. 13.12. Разные методы принятия решений



Примеры методов количественного выбора:

☒ "Платежная матрица":

вероятностно-статистический метод, позволяющий выбрать одно из нескольких решений

Выбор стратегии основывается на условиях:

- имеется разумно ограниченное число альтернатив
- можно оценить вероятности будущих событий, непосредственно влияющих на результат
- предпочтение отдается стратегии, у которой ожидаемое значение больше.

Стратегия №	Вероятность погоды и сумма заказов		Ожидаемое значение
	Туман, вероятность события - 0,1	Ясная погода, вероятность события - 0,9	
1. Самолет	$1500\$ + 500\$ = 2000\$$	$3000\$ + 1500\$ = 4500\$$	$2000 \times 0,1 + 4500 \times 0,9 = 4250\$$
2. Поезд	3000\$	3000\$	$3000 \times 0,1 + 3000 \times 0,9 = 3000\$$

1500\$ - ежедневная сумма оформления заказов торгового агента

3000\$ - дополнительный заказ в другом городе при личной встрече

500\$ - дополнительный заказ в другом городе по телефону

☒ **“Метод “Дерево решений”:**

в отличие от “Платежной матрицы”, вероятности событий влияют на последующие принимаемые решения.

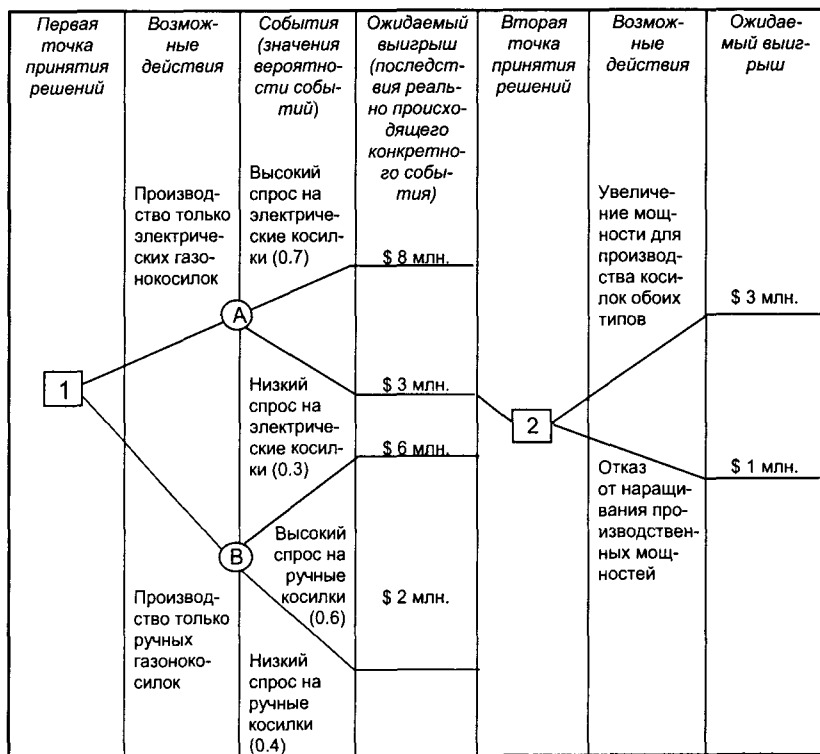


Рис. 13.13. Метод «Дерево решений»

☒ **Линейное программирование:**

позволяет определить оптимальный способ распределения дефицитных ресурсов при наличии конкурирующих потребностей.

→ Линейная оценка:

$$I = \sum_{i=1}^n c_i x_i \Rightarrow \max$$

c_i - прибыль;

x_i - вид продукции;

$i = 1 \dots n$

→ Линейная стратегия:

$$\sum_{i=1}^n a_{ij} x_i \leq b_j; \quad x_i \geq 0$$

b_j - лимит расходуемых ресурсов;

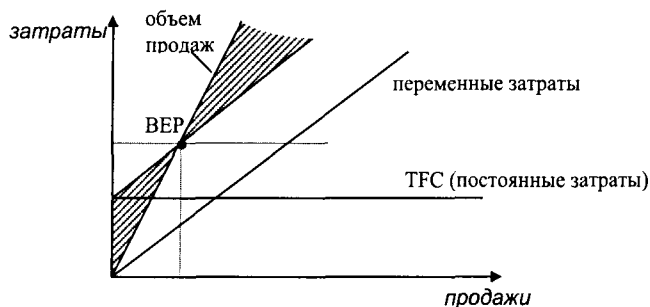
$j = 1 \dots m$ - вид ресурса;

a_{ij} - норма расхода ресурсов на вид продукции

	Вид продукции			Общее количество ресурсов
	x_1	x_2	x_3	
Компоненты ресурса	a_{11}	a_{21}	a_{31}	b_1
	a_{12}	a_{22}	a_{32}	b_2
	a_{13}	a_{23}	a_{33}	b_3
Время работы оборудования	a_{14}	a_{24}	a_{34}	b_4
Прибыль по видам продукции	c_1	c_2	c_3	

☒ Экономический анализ:

данный метод позволяет определить порог рентабельности предприятия, когда общий доход уравнивается с общими издержками \Rightarrow Анализ безубыточности.



$$TFC = BEP \cdot (P - VC)$$

P - цена единицы продукции;

VC - переменные затраты на единицу продукции.

◇ Самостоятельная работа



ВОПРОСЫ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ:

- ? В чем отличие понятий - "Решение" и "Управленческое решение"?
- ? Почему принятие управленческого решения относится к дополнительным функциям управления?
- ? Какие виды решений чаще принимает руководитель в современных условиях бизнеса?
- ? Какую роль играют интуитивные решения и решения, основанные на здравом смысле, в сравнении с рациональными решениями? Чем руководствуется менеджер?
- ? Поясните сущность методов анализа проблемы.
- ? Зачем нужны альтернативы для принятия решения? Что значит выбрать оптимальное решение?
- ? Каким образом личностные оценки руководителя могут проявиться на принятии решения?
- ? В чем сущность научного подхода в принятии решений?
- ? Какие модели чаще используются для анализа и выбора решения и почему?
- ? Охарактеризуйте основные методы принятия решения.



ТЕСТ УСТРЕМЛЕННОСТЬ К ДЕЙСТВИЮ

Оцените по 9-ти бальной шкале свои мотивы достижений. При этом считайте, что самая высокая выраженность мотива будет равняться 9-ти баллам, а самая низкая - одному.

	Высокая	Низкая
1. Активность	98765	4321
2. Устремленность к риску	98765	4321
3. Проявление инициативы	98765	4321
4. Стремление к ответственности	98765	4321
5. Желание действовать незамедлительно	98765	4321
6. Нацеленность на разрешение возникших проблем	98765	4321

Всего по данному тесту можно получить от 54 до 6 баллов. Сумма баллов свыше 36 будет означать устремленность к действию, а менее 24 - устремленность к избеганию проблемы.





РАЗБОР СИТУАЦИЙ




Курс Ваших акций неожиданно стал падать через месяц после их приобретения. Но основные показатели фирмы, акции которой Вы купили, выглядят убедительно надежными. Какое Вы примите решение?:

- А. продадите их, чтобы избежать еще больших потерь*
- Б. будете держать только эти акции до тех пор, пока цена не вернется до прежнего уровня*
- В. купите еще дополнительное количество акций в расчете на то, что при более низкой цене они стали еще более выгодными.*

 Крупный и авторитетный отраслевой НИИ выступил с проектом методики "Прогнозирование качества продукции отрасли в условиях рыночных отношений". На совещании у директора Вашего предприятия Вам было поручено в ближайшие три дня подготовить вариант своего внутрифирменного положения о порядке и условиях осуществления прогнозов качества выпускаемой продукции до конца 90-х годов с учетом возможной конкуренции на внутреннем и международном рынках. Опишите Ваши действия и принимаемые решения при подготовке варианта положения.

 Ваш непосредственный начальник, минуя Вас, дает задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением срочной работы. Вы и Ваш начальник считаете свои задания неотложными. Выберите наиболее приемлемый вариант решения:

- А. Буду строго придерживаться субординации, не оспаривая решение начальника; предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы.*
- Б. Решаю в зависимости от того, насколько авторитетен в моих глазах начальник.*
- В. Выражу свое несогласие с решением начальника ; предупрежу его о том, что впредь в таких случаях буду отменять его задания, порученные моему подчиненному без моего согласия.*
- Г. В интересах дела отменю задание начальника, прикажу подчиненному продолжать начатую работу.*

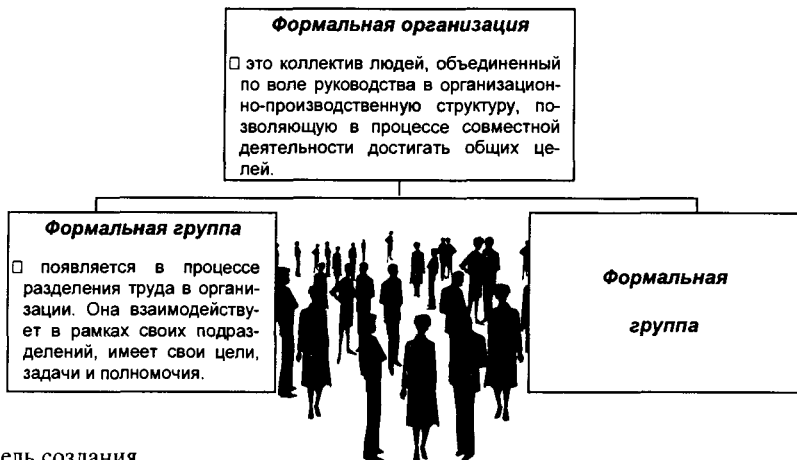
 Департаментом администрации района разработан проект распоряжения, который может вызвать недовольство населения. Выберите варианты смягчения социальной напряженности от принятия такого распоряжения:

- А. Изучить общественное мнение и учесть его при доработке распоряжения.*
- В. Смягчить в проекте документа меры, предусматриваемые распоряжением.*
- В. Перед принятием решения Главе администрации выступить в средствах массовой информации и непосредственно на встречах по месту жительства и в трудовых коллективах.*
- Г. Аргументировать в преамбуле документа государственную важность его принятия, утверждая, что альтернативы нет.*

◇ **Формальные и неформальные организации и группы**

Группа

□ это два лица или более, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо влияет на другого (других) и испытывает на себе его (их) влияние.

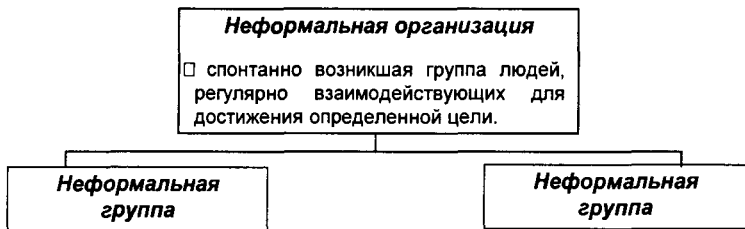


Цель создания

□ достичь определенных экономических показателей.

Причина создания

□ удовлетворить, в первую очередь, индивидуальные экономические потребности и далее - социальные.



Цель создания

□ социальное взаимодействие, позволяющее удовлетворить индивидуальные социально-психологические потребности.

Причина создания

□ наличие неудовлетворенных социально-психологических потребностей.

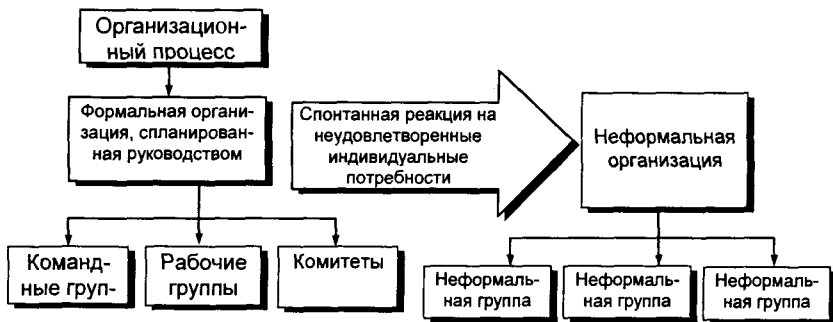


Рис. 14.1. Механизм образования формальных и неформальных организаций

Производственная совместная деятельность в формальной организации является объективным фактором социального взаимодействия людей и создания неформальных групп и организаций.

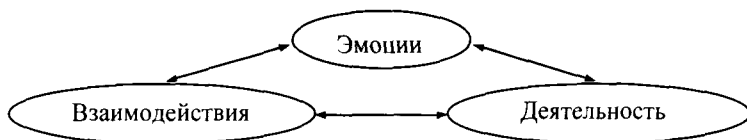


Рис. 14.2. Модель Дж. Хоманса

Организация

□ это не только структурное образование, логическое упорядочивание людей в процессе труда, но это и социальная система, в которой взаимодействуют отдельные личности, формальные и неформальные группы, поведение которых не вписывается в разумные, с точки зрения экономики, рамки.

Мотивационным фактором вступления людей в неформальные группы и организации является желание и возможность удовлетворить свои вторичные потребности, в частности, чувство принадлежности, взаимопомощи и др.

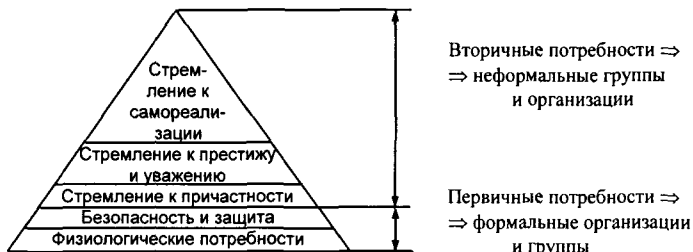


Рис. 14.3. Пирамида А. Маслоу

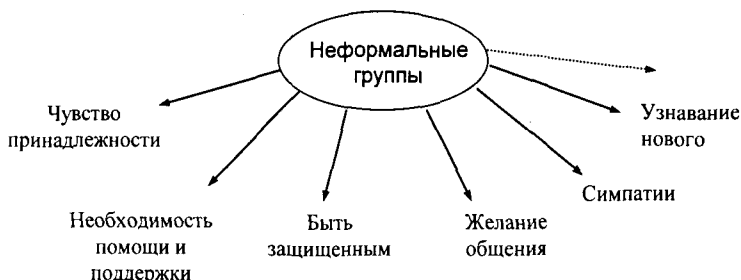


Рис. 14.4. Причины появления неформальных организаций

Характеристики неформальных организаций:

- Социальный контроль. Несоблюдение норм поведения ⇒ отчуждение
- Сопротивление переменам. Страх перед разрушением неформальной организации.
- Наличие неформального лидера

Формальный лидер - назначается сверху

Неформальный лидер - признается членами группы.

- при достижении личных целей и удовлетворения потребностей неформальная организация распадается или обновляется. Процесс распада и обновления постоянен.

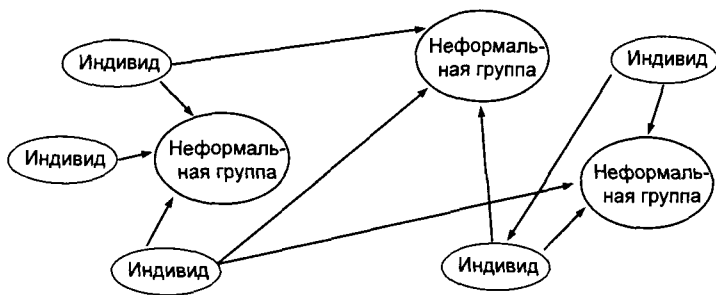


Рис. 14.5. Управление неформальной организацией или группой



Рекомендации менеджеру:

- ✓ Создание неформальных групп и появление неформальных лидеров является объективным фактом, независящим от руководства.
- ✓ Неформальная группа может оказывать как положительное, так и отрицательное воздействие на достижение целей организации.
- ✓ С неформальной организацией и группой нельзя бороться, так как они существуют как результат создания и жизнедеятельности самой организации и, поэтому, будут бороться за ее существование.

Следовательно, необходимо:

- ✓ Признать существование неформальной организации или групп, работать с ними и поощрять тех, кто способствует достижению целей организации.
- ✓ Узнавать лидеров неформальной организации и делать их своими союзниками.
- ✓ Перед принятием какого-либо управленческого решения, следует просчитать отрицательное воздействие на неформальную организацию.
- ✓ Чтобы ослабить сопротивление переменам со стороны неформальных организаций, разрешайте ее членам участвовать в принятии решений.
- ✓ Быстро выдавать точную и полную информацию, тем самым препятствуя распространению слухов.

Эффективный руководитель

□ это руководитель, умеющий использовать все формы власти и создавать необходимый баланс власти с подчиненными.

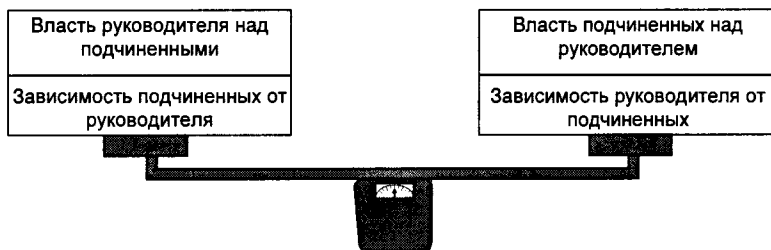
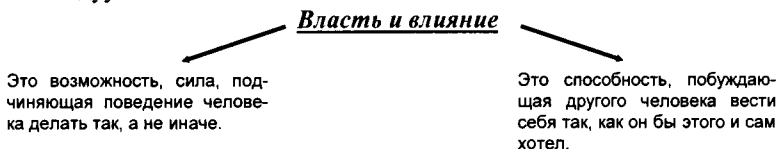


Рис. 14.7. Балансирование власти руководителя и подчиненных

Влияние

□ это любое поведение одного индивидуума, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения и т.п. другого индивидуума.



Это возможность, сила, подчиняющая поведение человека делать так, а не иначе.

Это способность, побуждающая другого человека вести себя так, как он бы этого и сам хотел.

Пример: власть примера, воздействие с помощью Харизмы. Харизматическое влияние - это власть примера.

Характерные черты харизматических личностей:

- энергетическое воздействие
- внушительная внешность
- независимость характера
- хорошие риторические способности
- уверенные манеры поведения и др.



Эффективный руководитель

□ это руководитель, умеющий использовать все формы Власти и Влияния и создавать их необходимый баланс с подчиненными.

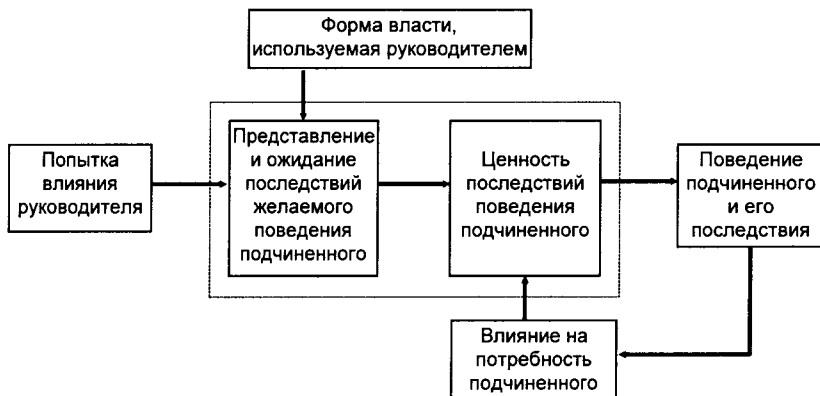


Рис. 14.8. Модель воздействия власти и влияния руководителя на подчиненного

◇ Лидерство. Стили управления

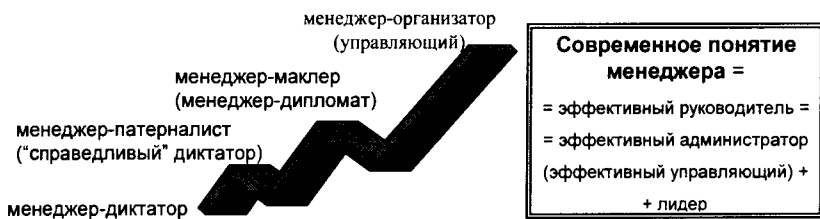


Рис. 14.9. Эволюция типов менеджеров в XX веке

Лидерство

□ это процесс, с помощью которого одно лицо оказывает влияние на членов группы.

□ это целенаправленное влияние на поведение отдельных лиц или группы, или организации.

Инструментами лидерства являются:

- личные качества менеджера, отвечающие внешним и внутренним потребностям коллектива
- навыки общения

Руководитель ≠ Лидер

Роберт Таусенд:

“... лидерство становится забытым искусством. Большинство современных иерархий настолько отягощены правилами и традициями, настолько связаны общественными законами, что даже руководители самого высокого ранга никого и никуда не ведут за собой, если понимать руководство как указание направления движения и его скорости. Они просто следуют прецедентам, слушаются предписанных им правил поведения и идут во главе толпы. Подобные руководители управляют лишь в том смысле, что и фигура на носу управляет кораблем”.

Подходы к природе и развитию лидерского поведения.

☒ *Подход с позиции личных качеств (1930-1950гг.)*

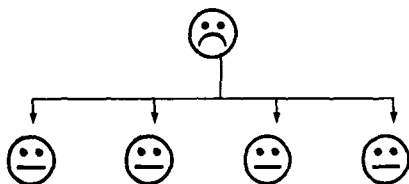
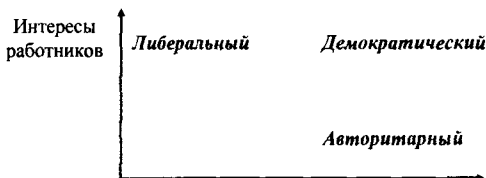
Сущность:

Лучшие руководители должны обладать определенным набором общих для всех личных качеств. Полного единства взглядов в этом подходе до сих пор нет, так как в разных странах существуют разные ценности, традиции, культура и т.д.

☒ *Подход к лидерству (1930-1950, 1950-1970)*

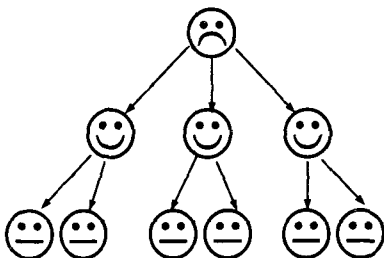
Сущность:

Эффективному руководителю должен соответствовать определенный стиль поведения по отношению к подчиненным с целью оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации.



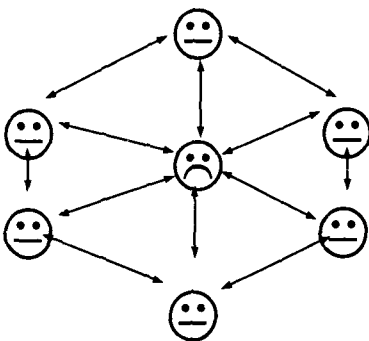
Интересы производства
→ Авторитарный стиль:

- как правило, апеллирует к потребностям подчиненных низких уровней,
- централизует положение
- структурирует работу подчиненных и не дает свободы в принятии решений
- регламентирует поведение человека



→ Демократический стиль:

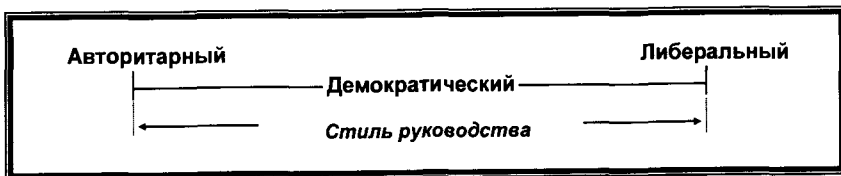
- апеллирует к потребностям подчиненных более высокого уровня
- высокая степень децентрализации
- избегает навязывать свою волю подчиненным
- основное внимание уделяет коллективному результату
- создается атмосфера творческой, деловой обстановки



→ Либеральный стиль:

- предоставляет полную свободу действий подчиненным в принятии решений
- вместо контроля - самоконтроль

Рис. 14.10. Стили руководства



<i>Высокая</i>	<p>“Дом отдыха” 1:9</p> <ul style="list-style-type: none"> низкая степень структурирования высокая степень внимания к подчиненным 	<p>“Команда” 9:9</p> <ul style="list-style-type: none"> высокая степень структурирования высокая степень внимания к подчиненным
	<p>“Страх” 1:1</p> <ul style="list-style-type: none"> низкая степень структурирования низкая степень внимания к подчиненным 	<p>“Авторитет-подчиненные” 9:1</p> <ul style="list-style-type: none"> высокая степень структурирования низкая степень внимания к подчиненным
<i>Низкая</i>	<i>Низкая</i> Структурирование <i>Высокая</i>	

Рис. 14.11. Управленческая решетка Блейка и Моутона



Поведение руководителя при структурировании:

- ✓ Распределяет производственные роли между подчиненными
- ✓ Определяет задания и объясняет требования к их выполнению
- ✓ Планирует и составляет графики выполнения работ
- ✓ Осуществляет контроль за выполнением работ



Поведение руководителя с точки зрения внимания к подчиненным:

- ✓ Участвует в двухстороннем общении
- ✓ Допускает подчиненных к принятию решений
- ✓ Общается в доброжелательной форме
- ✓ Дает возможность людям удовлетворять свои потребности, связанные с работой

Вывод: “Команда” 9:9 - оптимальный стиль



- ◆ Есть ли один оптимальный стиль?
- ◆ Можно ли установить зависимость между стилем руководства, удовлетворенностью и производительностью?
- ◆ Какие факторы необходимо дополнительно учитывать?

☒ Ситуационный подход к лидерству (1970-1980)

Сущность:

Эффективность руководства зависит не только от личных качеств и стиля поведения руководителя, но и дополнительных факторов, относящихся к конкретной ситуации.

Ситуационные факторы:

потребности и личные качества подчиненных, характер задания, требования и воздействия внешней среды, наличие необходимой информации и др.

Ситуационные модели:

- Ситуационная модель Фидлера
- Подход Митчелла и Хауса “путь-цель”
- Теория жизненного цикла Херси и Бланшара
- Модель принятия решения Врумма-Йеттона

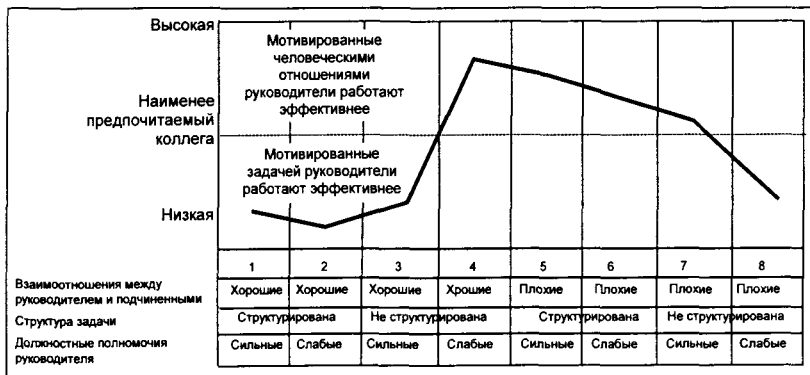
☒ Ситуационная модель Фидлера

Ситуационные факторы:

- ◆ отношения между руководителем и членами коллектива
- ◆ структура задачи
- ◆ должностные полномочия

Сущность:

Для каждой ситуации → свой стиль управления → тип руководителя, обладающего данным стилем поведения (управления)



Изменения стиля руководства в зависимости от ситуации

Рис. 14.12. Ситуационная модель Фидлера

☒ Подход “путь-цель” Митчелла и Хауса

Сущность:

На пути достижения цели необходимо оказывать на подчиненных мотивирующие воздействия с учетом конкретной ситуации.

Ситуационные факторы:

- ◆ личные качества подчиненных
- ◆ требования и воздействия внешней среды

Рекомендуемые стили руководства:

- ✓ стиль поддержки
- ✓ инструментальный стиль
- ✓ стиль поощрения
- ✓ стиль, ориентированный на достижения

Теория жизненного цикла Херси и Бланшара

Сущность:

Стиль управления руководителя зависит от “зрелости” исполнения в конкретной ситуации. “Зрелость” - это способность нести ответственность за свое поведение, желание достичь поставленной цели, а также образование и опыт в отношении конкретной задачи, которую необходимо выполнить.

Рекомендуемые стили руководства:

- ✓ Давать указания
- ✓ “Продавать”
- ✓ Участвовать
- ✓ Делегировать



Рис. 14.13. Стили лидерства по циклу Херси и Бланшара

⊗ Модель принятия решения Врума-Йеттона

Сущность:

Стиль управления концентрирует внимание руководителя на степень участия исполнителя в принятии решений.

Выделяют пять стилей принятия решения:

1. Авторитарный стиль:

- ◆ Вы сами решаете проблему и принимаете решения
- ◆ Вы получаете необходимую информацию от своих подчиненных и затем сами принимаете решения

2. Консультативный стиль:

- ◆ Вы излагаете проблему индивидуально тем подчиненным, которых она касается, выслушиваете идеи и предложения. Затем вы сами принимаете решения.
- ◆ Вы излагаете проблему группе подчиненных, выслушиваете их идеи и предложения. Затем вы сами принимаете решения.

3. Либеральный или демократический стиль:

- ◆ Вы излагаете проблему группе подчиненных, коллективу, обсуждаете альтернативы решения и находите общее решение.

Используя критерии определенной ситуации с помощью дерева решений выбирают стиль управления.

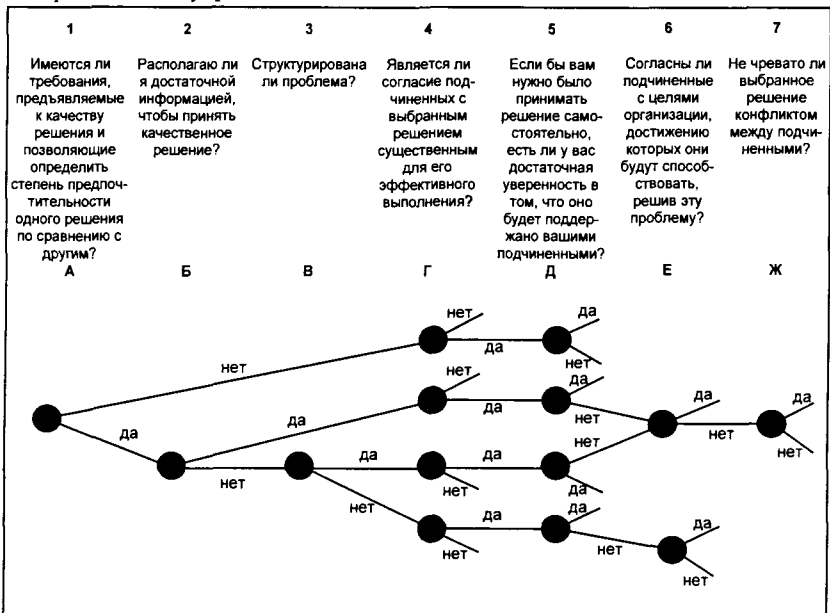


Рис. 14.14. Модель Врума-Йеттона

Вывод:

- ✓ Универсального стиля управления на все ситуации нет, как нет одинаковых руководителей и исполнителей.
- ✓ Руководитель должен адаптировать свой стиль, свое поведение с учетом ситуации, человеческого фактора, требований и воздействий внешней среды

◇ Самостоятельная работа



ВОПРОСЫ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ:

- ? Назовите различие целей и причин образования формальных и неформальных групп и организаций.
- ? Какие опасности и выгоды могут возникнуть в результате деятельности неформальных групп в организации?
- ? Охарактеризуйте проблемы коммуникации в деятельности организации, в которой действуют многочисленные формальные группы.
- ? Какие действия следует предпринимать руководителю для контроля и управления за деятельностью неформальных групп?
- ? В чем взаимосвязь между должностью руководителя и властью?
- ? В чем различие высказываний: “Менеджер должен обладать властью” и “Руководитель организации - властный человек”?
- ? Если руководитель по своей природе не является властным человеком, какие формы власти он может использовать для эффективного управления организацией?
- ? В чем принципиальное различие “Власти” и “Влияния”? Какое утверждение справедливо: “Влияние через власть” или “Власть через Влияние”?
- ? Что значит быть лидером? Почему эффективный менеджер должен быть лидером?
- ? Поясните сущность различных подходов к природе лидерства.
- ? Почему невозможно говорить о едином оптимальном стиле управления?
- ? В каких случаях и организациях эффективен авторитарный, демократический или либеральный стиль управления? Рассмотрите это на примерах использования ситуационных моделей.
- ? Что правильнее и почему: подбирать руководителей под конкретные производственные ситуации или находить руководителей, умеющих менять свой стиль управления в зависимости от ситуации? Возможно ли это?



ТЕСТ НА МАКИАВЕЛЛИЗМ

“Цель оправдывает средства”.

Никола Макиавелли

Выберите предпочтительный вариант ответа на приводимые ниже формулировки и вычислите соответствующую сумму номеров ответов.

Варианты ответа:

1 — не согласен полностью.

2 — скорее, не согласен.

3 — согласен на 50%.

4 — скорее, согласен.

5 — согласен полностью.

1. Лучший способ управлять людьми — говорить им то, что они хотят слышать.
2. Давая поручение, не надо объяснять реальные причины, а надо предлагать более весомые искусственные причины.
3. Доверяясь кому-то, Вы навлекаете на себя опасность.
4. Двигаться вперед трудно без срезания углов.
5. Безопасно считать, что люди склонны к пороку, который все равно когда-нибудь проявится.
6. Предпринимая действия, не обязательно иметь полную уверенность в моральном праве.
7. Неправда может быть оправдана результатом.
8. Люди с большей легкостью забывают о смерти родственников, чем о потере своей собственности.
9. Люди не будут работать, если их не заставить.
10. Основная часть людей в основе не добра и эгоистична.

Обработка теста:

Сумма 40 и более - “у Вас нет лишних эмоций, Вы хладнокровны и рациональны”;

30 -40 - “держитесь своих принципов”;

до 30 - “Вы хороший парень, но управлять Вам будет трудно”.

“Чем многочисленнее толпа, к которой ты обращаешься, тем проще для восприятия должна быть твоя речь”.

Никола Макиавелли



ТЕСТ КАКОЙ ВЫ РУКОВОДИТЕЛЬ?

Отвечая на приводимые ниже вопросы (да или нет), вычислите сумму баллов.

1. Охотно ли беретесь за управленческие задачи, не имеющие типовых схем решения?
2. Трудно ли было отказаться от приемов управления, которыми Вы пользовались, работая на более низкой должности?
3. Уйдя на повышение, долго ли оказывали предпочтение ранее возглавляемому подразделению?
4. Стремитесь ли Вы к выработке универсального стиля управления?
5. Можете ли Вы дать оценку своим подчиненным?
6. Легко ли Вам выйти за рамки личных симпатий при решении кадровых вопросов?
7. Считаете ли Вы, что универсального стиля нет и нужно сочетать различные стили?
8. Вам легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными?
9. Хочется ли Вам сломать сложившиеся стереотипы управления?
10. Часто ли оказывается верным Ваше первое интуитивное впечатление о качествах человека?
11. Часто ли приходится объяснять неудачи управления неблагоприятными факторами?
12. Часто ли Вам не хватает времени для эффективной работы?
13. Эффективность руководства повысится, если Вы будете чаще бывать в подчиненных подразделениях?
14. Даете ли Вы самостоятельность в деятельности более “сильным” подчиненным?

Таблица для подсчета баллов:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Да	1	0	0	0	2	1	1	0	1	1	0	0	0	2
Нет	0	1	1	2	0	0	0	1	0	0	2	1	2	0

Обработка теста:

16 - 20 — Вы можете вывести из прорыва отстающее подразделение;

11 - 15 — Вы относитесь к типу “руководитель—организатор”;

6 - 10 — нельзя сказать, что Вы сильный руководитель;

0 - 5 — Вы больше специалист, чем руководитель.



ТЕСТ “САМООЦЕНКА ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ”

	<i>Сильно</i>				<i>Слабо</i>				
1. Соблюдение норм морали	9	8	7	6	5	4	3	2	1
2. Быстрота и гибкость ума	9	8	7	6	5	4	3	2	1
3. Умение понимать других	9	8	7	6	5	4	3	2	1
4. Рассудительность	9	8	7	6	5	4	3	2	1
5. Стремление брать ответственность	9	8	7	6	5	4	3	2	1
6. Отсутствие устремленности к роскоши	9	8	7	6	5	4	3	2	1
7. Широта и глубина познания	9	8	7	6	5	4	3	2	1
8. Верность слову	9	8	7	6	5	4	3	2	1
9. Умение владеть речью.	9	8	7	6	5	4	3	2	1
10. Уважение человека	9	8	7	6	5	4	3	2	1
11. Адекватность самооценки	9	8	7	6	5	4	3	2	1
12. Рационализм в обращении с вещами	9	8	7	6	5	4	3	2	1
13. Гуманизм	9	8	7	6	5	4	3	2	1
14. Благородство	9	8	7	6	5	4	3	2	1
15. Любознательность	9	8	7	6	5	4	3	2	1
16. Стремление помочь людям	9	8	7	6	5	4	3	2	1
17. Постоянство поведения	9	8	7	6	5	4	3	2	1
18. Сдержанность	9	8	7	6	5	4	3	2	1
19. Упорство в достижении целей	9	8	7	6	5	4	3	2	1
20. Склонность к самообслуживанию	9	8	7	6	5	4	3	2	1
21. Культура поведения	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Наибольшая сумма баллов - 189

Наименьшая сумма баллов - 21

Средняя сумма баллов - 126-84

Процедура:

- 1. Соедините все отмеченные цифры жирной линией и Вы получите график самооценки.*
- 2. Попросите несколько Ваших коллег оценить Вас по данной шкале.*
- 3. Найдите средний балл по каждой строке. Соедините все отмеченные цифры сплошной линией другого цвета и Вы получите график “взгляда со стороны”.*
- 4. Поразмыслите над обеими графиками и сделайте для себя выводы.*
- 5. Итог: лица, набравшие лишь 80 баллов, как правило, не признаются лидерами.*



РАЗБОР СИТУАЦИЙ

✍ В организации у руководителя существуют хорошие отношения с подчиненными, однако решаемые задачи плохо структурированы, а должностные полномочия руководителя недостаточно сильны

Вопрос: Какой стиль управления в соответствии с моделью Фидлера следует выбрать руководителю, или - руководитель с каким стилем управления в большей степени соответствует данной ситуации и почему?

✍ В организации подчиненные слабо воздействуют на внешнюю среду, верят больше предназначенной судьбе, нежели в себя, в свои силы.

Вопрос: Какой стиль управления с точки зрения Митчела и Хауса является предпочтительнее в данной ситуации?

✍ В одной из организаций трудится достаточно высокопрофессиональный коллектив. В нее назначается новый директор. Вскоре у него возникает конфликт с одной из сотрудниц, имеющей большой опыт работы и высокую квалификацию. В результате длительного конфликта сотрудница была освобождена от занимаемой должности и переведена на низкооплачиваемую. Из объяснений сотрудницы:

“Началось с мелочей: директор стал требовать ежедневные отчеты, письменные объяснения по поводу моих действий и принимаемых решений, лишая всякой самостоятельности. Он постоянно меня поучал что и как делать”

Мнение директора в отношении сотрудницы: “Она слишком много себе позволяет и должна делать только то, что ей будет сказано ...”

Задание:

- Изучить ситуацию
- Составить психологические характеристики коллектива организации
- Определить причины конфликта
- Какой стиль управления руководитель использует и какой следует использовать в данной ситуации?

Слова – это прелюдия к действиям

Что мы говорим и что делаем?

ГЛАВА 15

ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ВОСПРИЯТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

◇ Управленческие и неуправленческие виды деятельности

Вопрос?: *«В чём различие понятий – менеджер, экономист, финансист, маркетолог?»*

- ❖ С точки зрения управления компанией, бизнесом, руководителем = менеджер, управляет всеми имеющимися ресурсами для достижения поставленных целей.

Управлять ресурсами значит: их привлекать, распределять и использовать

- ❖ Любая коммерческая организация является и экономической системой, и бизнес-системой.

Менеджер управляет экономикой бизнеса в интересах владельцев, в первую очередь, но и мотивирует персонал к эффективной деятельности и для удовлетворения личных потребностей и достижения их индивидуальных целей.

Экономические или производственные отношения среди сотрудников – одна из ключевых проблем высшего руководства.

- ❖ Управление организацией (компанией, бизнесом) осуществляется через планирование и организацию различных видов деятельности и функций, рис. 15.1.

Управление видами деятельности:

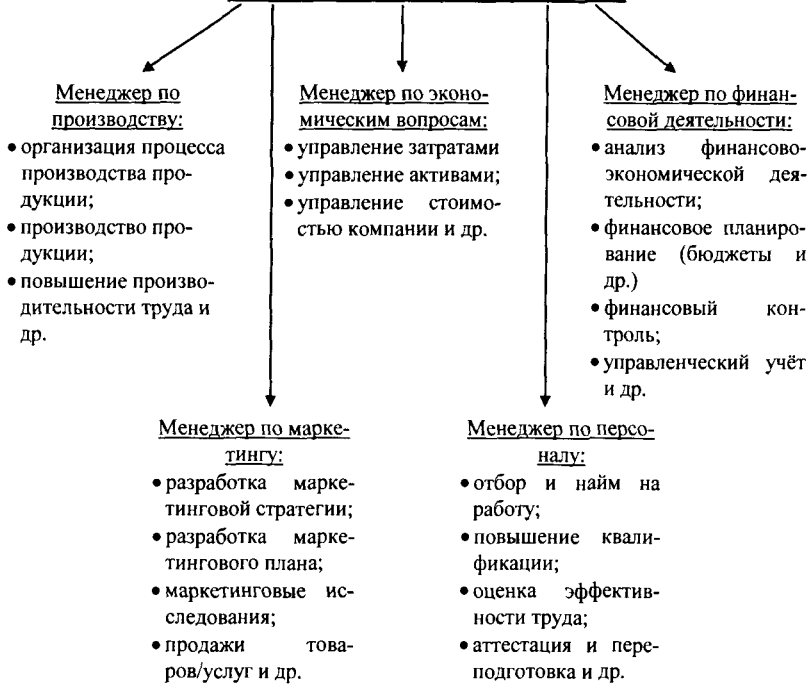


Рис. 15.1. Управление видами деятельности

По каждому виду деятельности устанавливаются цели и системы показателей, которые требуется выполнить, и это находится в **зоне ответственности менеджеров!**

Например: обеспечить выполнение производственных и финансово-экономических показателей:

Экономические:

- Рентабельность (производства, продаж)
- Рентабельность активов
- Рентабельность привлечённого капитала
- Прирост стоимости компании
- Снижение затрат (прямых, производственных, коммерческих, организационных) и др.

Финансовые:

- Прибыль (валовая, чистая)
- Ликвидность
- Устойчивость
- Оборачиваемость и др.

- Маркетинговые: - Объём продаж, выручка
- Доля рынка
- Удовлетворённость клиентов
- Лояльность клиентов (доля встречных продаж) и др.

- Производственные: – Объём производства
- Износ основных фондов
- Производительность и др.

- ❖ Все виды и направления деятельности подчинены общим целям, а их эффективность и результаты оцениваются только в сравнении с поставленными руководителями целями и задачами.
- ❖ **Руководители всех подразделений организации – это менеджеры, по видам и направлениям деятельности, или по выполняемым функциям.**

Есть операционисты: экономисты, финансисты, технологи и др., но они не руководители и не уполномочены принимать решения, они их исполняют.

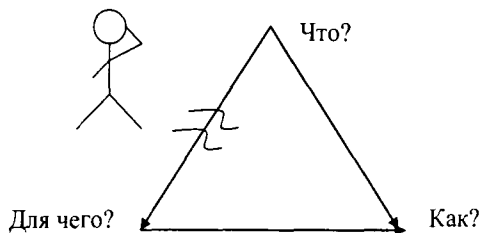
Поэтому, особенно в коммерческих структурах, следует говорить о менеджерах по выполнению определённых видов деятельности или предписанных функций.

◇ Отношение и восприятие целевых ориентиров

Если нет чётко сформулированных целевых ориентиров и их показателей, то деятельность организации – **бесцельная: что-то делается, но неизвестно для чего?**

Ключевая проблема: Многие (большинство!) люди, сотрудники организации не знают, для чего они выполняют работу! Цель?

Важно не «Что?», а «Для чего?», а потом уже «Как?»



По данным исследователей скандинавских компаний лишь 20% сотрудников работают на достижение общих целей (Принцип Поретто в действии!), рис. 15.2, [25].

	В н.в.	В будущем
Работаю на общие цели	20%	80%
Работаю на свои функции	80%	20%
	Как есть	Как надо

Рис. 15.2. Ориентиры работы сотрудников компании

Если не знаешь целей, то не знаешь для чего работаешь: просто что-то делаешь и, чаще всего, выполняешь срочную, но неважную работу, рис. 15.3.

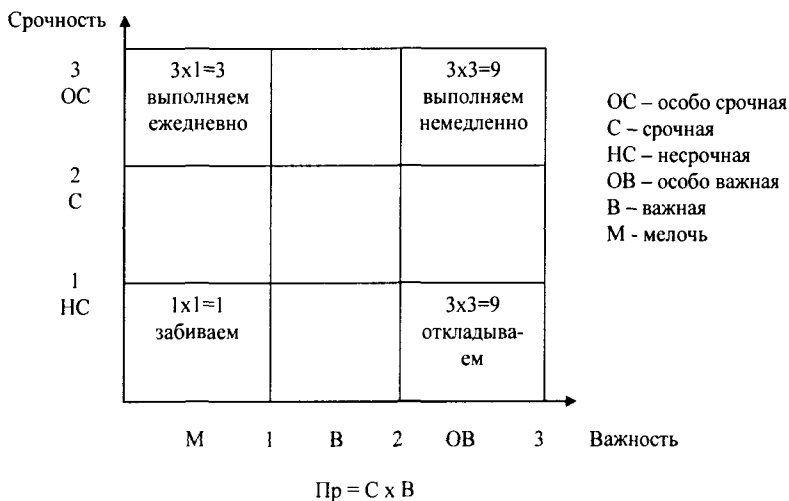


Рис. 15.3. «Квадрат» приоритетов

Pr = НС x ОВ – это стратегически важные цели, задачи! Надо ими заниматься большую часть времени.

Итак, прежде чем:

- создавать бизнес;
- анализировать его деятельность и выявлять проблемы, успехи;
- разрабатывать новые цели, планы, стратегии,

Необходимо сформулировать или узнать Цели → Стратегические ориентиры:

Видение и цели – владельцы, акционеры

Миссия, цели, задачи – высшее исполнительное руководство

Планы, программы, цели, задачи – руководители всех подразделений

Результаты деятельности можно и нужно сравнивать только в сравнении с поставленными целями

Даже бухгалтерский баланс и финансовые отчёты будут «прочитываться» по-разному, в зависимости от поставленных целей.

В отношении одних целей эти данные могут быть плохими, а в отношении других целей – вполне приемлемыми на данном этапе.

❖ **Типичные ошибочные подходы:**

- проводится анализ производственно-хозяйственной деятельности, ПХД, финансово-экономической деятельности, ФЭД, без соотнесения результатов к целевым ориентирам и показателям;
- осуществляется стратегический анализ без учёта поставленных целей, выбранных стратегий и итогов ПХД и ФЭД;
- формируют цели, задачи фирмы не связывая их с Видением и целями владельцев, а подразделений – неувязывая их с Миссией, упрощено восприятие и отношение к Видению, Миссии.
- указываются (формулируются) только финансовые или финансово-экономические цели и показатели. Типичный ответ на вопрос: «Какие цели бизнеса?» – «Получить прибыль и побольше».

Помните:

В стратегическом планировании и управлении доля финансово-экономических показателей из общего числа составляет сегодня 20-25%.

Получение продолжительной прибыли является следствием эффективной деятельности компании – её устойчивости и конкурентоспособности!

- Цели подменяют направлениями, общими задачами.

Например:

- ☞ Повысить качество продукции? А что имеют ввиду? Есть много факторов и показателей качества:
 - свойства, новизна;
 - технические параметры, экономические характеристики;
 - качество персонала;
 - качество системы продвижения;
 - качество услуг и т.д.
- ☞ Совершенствовать систему, структуру? «А зачем?», «Для чего?»
- ☞ Улучшить обслуживание...? «А что сейчас оно недостаточное?»
- ☞ Повысить мотивацию сотрудников? «А может для начала провести стимулирование?»
- ☞ Обеспечить высокую конкурентоспособность продукции? «Это выше чего?» и т.д.

◇ Причинно-следственные связи

«Результат – Проблема – Причина – Следствие»

Целью анализа деятельности организации за какой-то период времени является выявление проблем, успехов и их причин появления.

Проблема – это несоответствие того что получили с тем что планировали, которое может привести к отрицательным последствиям и недостижению целей.

Задача менеджера: должен уметь структурировать ситуацию и правильно выявлять проблемы и причины их возникновения.

Не надо бороться со следствиями, надо устранять причины появления проблем!

Чтобы выявлять проблемы и причины, необходимо проводить анализ по всем логическим и логистическим связям бизнес-процесса, пример на рис. 15.4, 15.5.

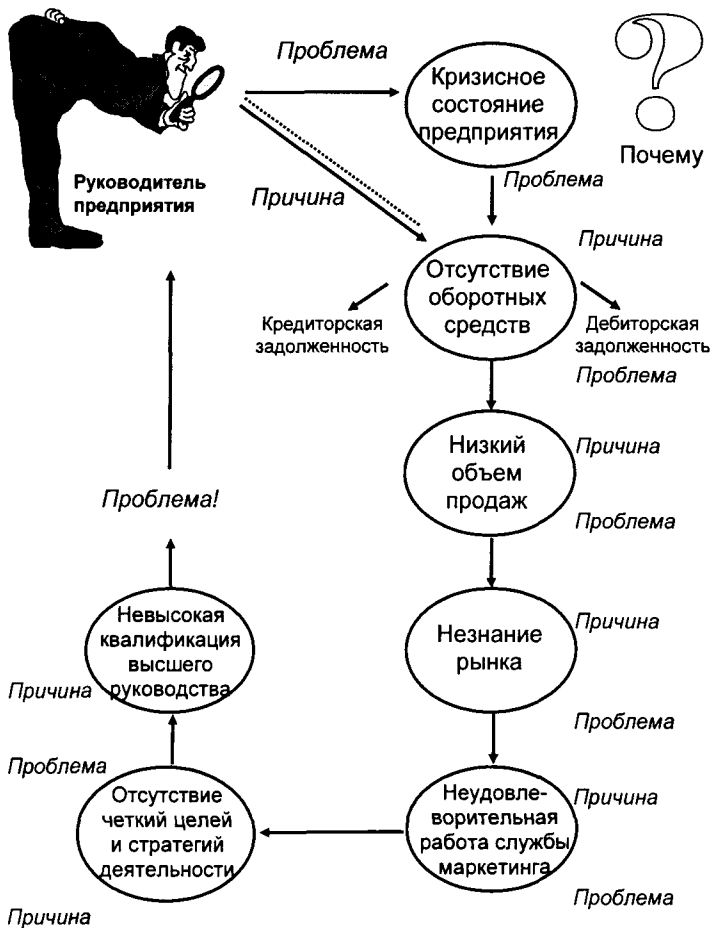


Рис. 15.4. Причинно-следственные связи «Результат – Проблема – Причина»

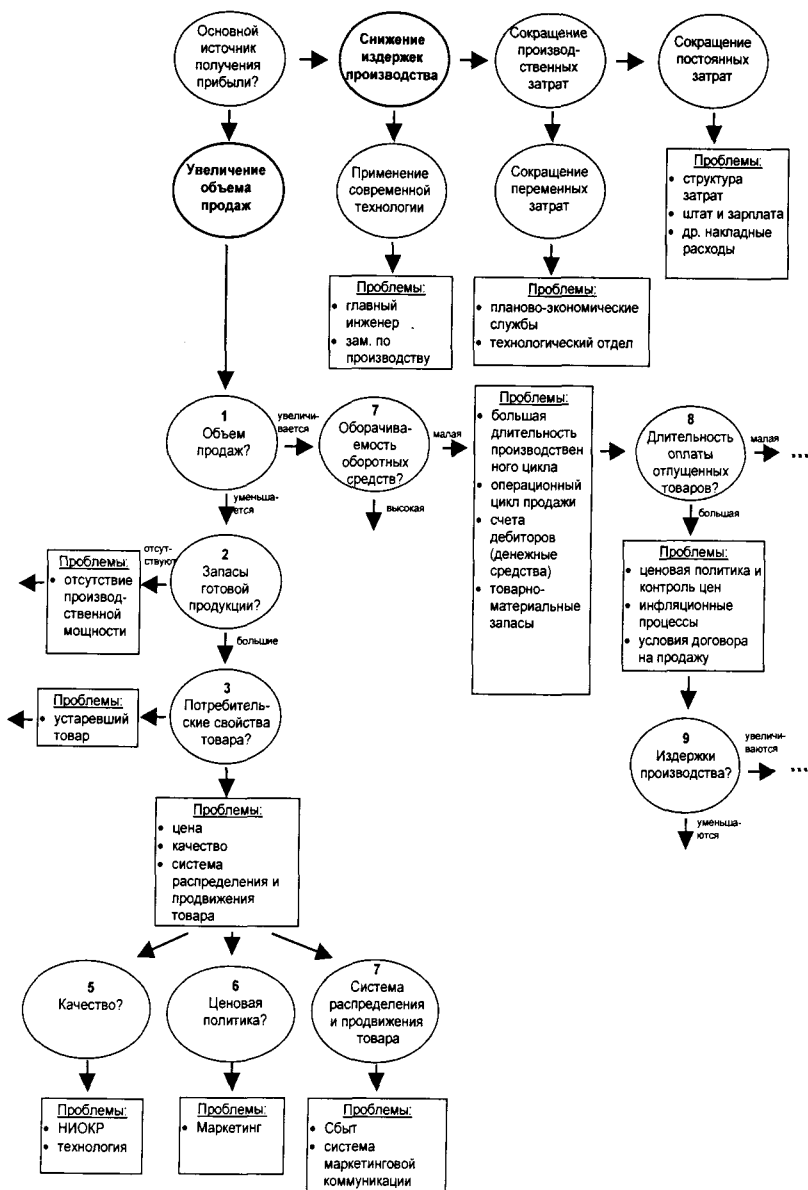


Рис. 15.5. Логические взаимосвязи вопросов для выявления причин возникших проблем

◇ Инструменты реализации управленческих решений

Стратегии, бизнес-планы, бизнес-проекты, программы, планы, мероприятия.

Стратегии – способ достижения целей, инструмент управления организацией.

Бизнес-планы и бизнес-проекты – инструменты реализации стратегий.

Программа – инструмент реализации долгосрочных планов.

Программа – в отличие от бизнес-плана или бизнес-проекта, являются предписывающим документом с указанием финансовых затрат. Она не обосновывает эффективности финансовых и других ресурсных затрат с точки зрения ощущаемых результатов, поэтому не может служить основным инструментом реализации стратегий.

Планы – инструменты достижения краткосрочных целей.

Мероприятия – это операционные действия для реализации оперативных планов.

Проблемы восприятия и применения терминов:

- Для реализации стратегий и достижения целей используют программы (затратный инструмент), хотя в большинстве случаев требуется оценивать эффективность реализации стратегий и рассчитывать экономический эффект.
- Для решения стратегических задач применяются мероприятия, что недопустимо. Мероприятия – это текущие, оперативные действия.
- Многие студенты, слушатели и специалисты пользуются терминами: Предложения, Рекомендации. Они не являются инструментами решения задач и действий. Это советы, за которые руководитель может и не отвечать, и которые не просчитываются, не делается экономическое обоснование.

Для каждого управленческого уровня поставленных целей, задач – свои инструменты их достижения и решения

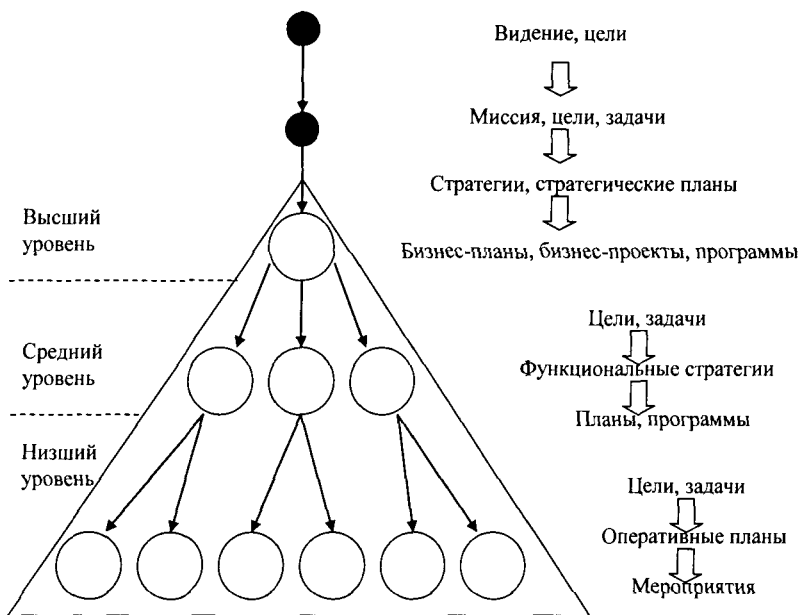


Рис. 15.6. Управленческие инструменты

**МЕНЕДЖМЕНТ И БИЗНЕС В УСЛОВИЯХ НЕПРЕРЫВНЫХ
ИЗМЕНЕНИЙ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ**

*«Неопределённость - единственное, в
чём можно быть уверенным»
Энтони М.А.*

«Если не думать о будущем, его и не будет...»

ГЛАВА 16

ЧТО ПРОИСХОДИТ В ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЕ?

Можно наблюдать как тенденции происходящих изменений, но есть и революционные преобразования.

О тенденциях в изменениях окружающей среды

◇ **Тенденция 1. Глобализация экономики и борьба за рынки**

- Снижение торговых барьеров между странами и открытие доступа к рынкам, к участию во всемирной торговле.
- Ускорение и удешевление транспортных перевозок, совершенствование телекоммуникаций.
- Смещение центров экономической активности как на глобальном, так и на региональных рынках. Формируются новые центры и лидеры мировых экономик – Китай, Юговосточная Азия, Индокитай, удельный вес которых в мировом ВВП будет сравним с США и Западной Европой.
- Обострение борьбы за доступ к рынкам капитала, сырья, технологии, труда, финансовым и др., рис. 16.1. Происходит их сегментация и перераспределение.

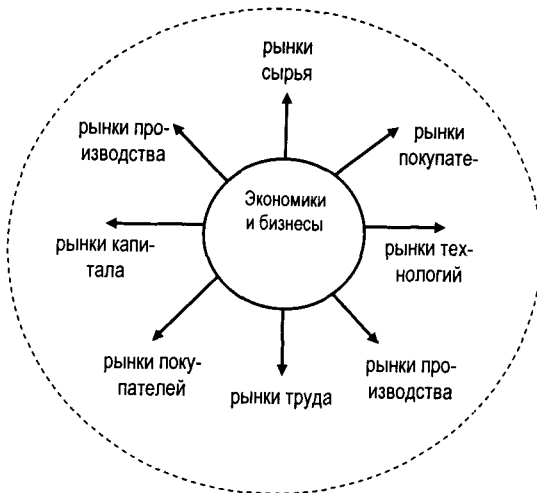


Рис. 16.1. Сегментация рынков на макроуровне

- Перемещение компаний в развивающиеся страны с более дешёвой рабочей силой, сырьём и меньшим налогообложением
- Повышение роли и вмешательства государств в экономику. Особенно эту необходимость подтвердил финансовый кризис, развившийся в мире в 2008 г.
- Глубина мировых финансовых кризисов свидетельствует о необходимости формирования новых, резервных мировых валют, создания дополнительных мировых центров финансовой поддержки и регулирования, а также урегулирования и обновления международных правовых отношений, отражающих новые условия, возможности и требования.
- Усиливаются природные и техногенные аварии, изменение климата, что воздействует не только на экономики и бизнесы, но и на социальную среду многих стран, находящихся в зонах повышенного риска. Всё более ощущается нехватка пресной воды и засуха, что может вызвать значительные миграционные перемещения людей из одних географических зон и стран в другие.
- Увеличивается пропасть между бедными и богатыми, что вызывает социальные напряжения во многих, не только развивающихся странах, но и даже в развитых – в Америке, в Европе (последствия финансового мирового кризиса 2008 г.).

- Распад коммунистического блока и двухполярного мира, двух противоположных социально-экономических систем в 90-е годы XX в. вызвал нарушение стабильности и увеличение рисков вследствие потери ориентиров и снижения привлекательности материального благополучия капиталистических стран. Мировой финансовый кризис 2008 г. стал кризисом духовности материального капитализма. Начался процесс дезинтеграции, разъединения, распада, роста безработицы, преступности, терроризма.
- Отсутствие (потеря) общеразделяемых представлений о ценностях, структурирующих сознание и общество в рамках соблюдения прав человека и принципов демократии, которые сегодня доминируют в представлении о том, что каждый человек свободен в своём выборе.
- Неспособность существующих государственных институтов адекватно реагировать на происходящие социальные, экономические, политические изменения.

◇ **Тенденция 2. Изменение или разрушение прежних структур экономики**

- Развитие существующей человеческой цивилизации (из всех ранее известных) обуславливает не только развитие (изменения) внешней среды, но и социально-экономического уклада жизнедеятельности людей.
За долгие тысячелетия произошла смена многих эпох, и всегда каждая эпоха завершала своё существование, уступая дорогу новому уровню качества экономических отношений, как неизбежности, характерной для научно-технического прогресса, воздействующего на эволюцию способностей и потребностей человека, рис. 16.2.
Каждой эпохе своя экономика, свои бизнесы, свои подходы к управлению, свои кадры.
- Структура развивающихся экономик разрушается и формируется её новый портрет, в котором сокращается удельный вес в общем объёме ВВП материалёмких отраслей промышленности и увеличивается доля сферы услуг (туризм; консалтинг; образование и бизнес-образование; здравоохранение; развлечения; Интернет-услуги и др., рис. 16.3.

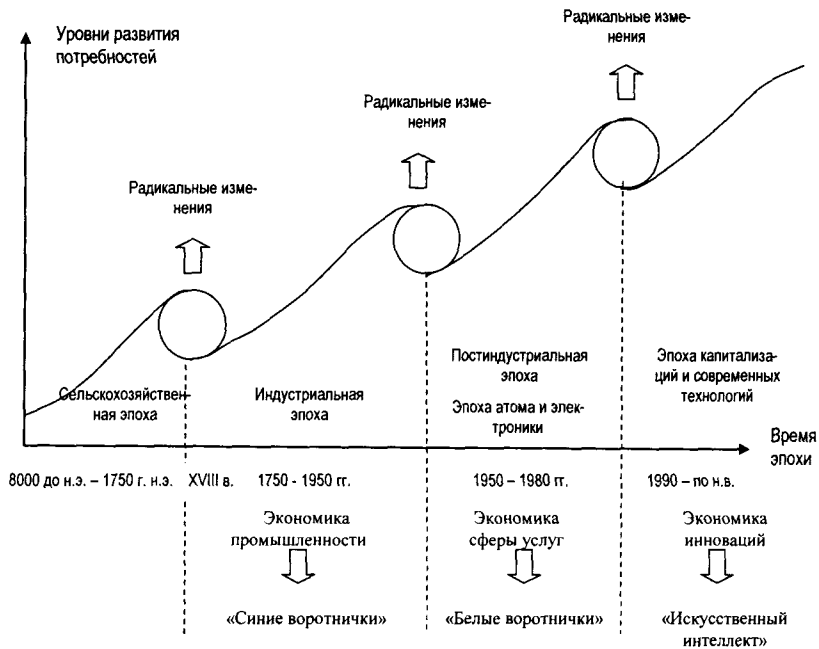


Рис. 16.2. Смена экономических эпох



Рис. 16.3. Изменение структуры экономики

- Формируются новые отраслевые структуры и рынки, основанные на информации, знаниях, инновациях (нано-технологии, биотехнологии, интернет-технологии и др.).

◇ Радикальные революционные изменения

- Информационная революция и технологические инновации. В 1960-1970-х гг. создаются первые персональные компьютеры, в 1990 г. – появляется Интернет. В 2001 г. создаётся сеть Интернет - «Всемирная паутина», объединившая более 250 млн. человек. Началась эпоха информационной революции и технологических инноваций, изменившая природу бизнеса, маркетинга – виртуальный бизнес, электронный маркетинг, рис. 16.4 и 16.5.
- **Новые технологические возможности и повышенные ожидания покупателей (их новые ценности) стали приходить в противоречие с принципами традиционного маркетинга.** Компьютерная сеть Интернет активно вторглась в деятельность компаний в частности в сферу продаж, в принципы создания и управления бизнесом. Внедрение информационных компьютерных технологий стало видоизменять природу маркетинга, появился электронный маркетинг, обеспечивающий индивидуализацию информационного доступа покупателей к товарам и услугам и создающий большую дополнительную ценность и стоимость.
- **Информационные технологии не только создают новые способы производства и распределения продукции, но и воздействуют на изменение состава и структуры отраслей.** Все большее значение приобретают экономические отрасли бизнеса, связанные с производством и обслуживанием информационных технологий, электронной торговли, сферой услуг. Всё большую долю в цене, в стоимости продукции теперь составляют «новизна» и наукоемкость использованных технологий, дизайн, гарантия производителя, уровень сервисного обслуживания и сопутствующих услуг, известная торговая марка и бренд. Материальные же элементы стали составлять меньший процент в стоимости продукции.



Рис. 16.4. Интернационализация бизнеса

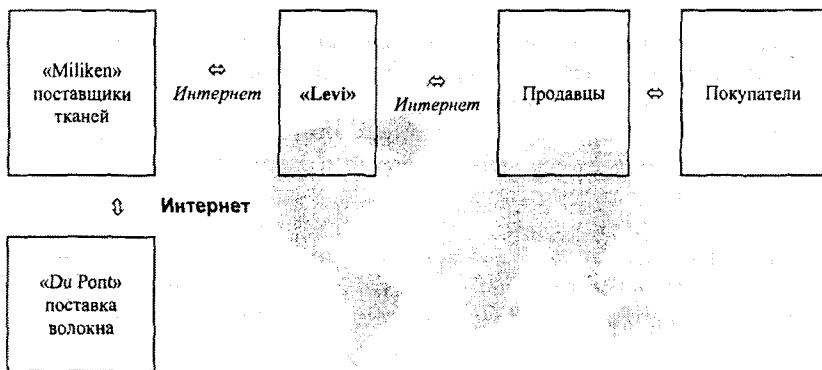


Рис. 16.5. Использование интернет-технологий в компании Levi - производителе джинсовой одежды

- Фактически создание виртуального электронного бизнеса привело к стиранию географических границ как в создании бизнеса (компаний) и перемещения капитала, так и в продвижении и реализации продукции покупателями различных регионов и стран.
- Системы электронного обслуживания покупателей (кредитные карточки, мобильная телефония, веб-страницы и др.) позволили проводить глубокие маркетинговые исследования своих покупателей, изучать их потребности, спрос и создавать дополнительные индивидуальные ценности. Современные технологии позволили подойти к потребностям каждого (штучного) покупателя.

Новой фазой конкурентной борьбы стала борьба за каждого покупателя, за конечного потребителя, которая трансформируется в борьбу за право владеть взаимоотношениями с потребителем.

Началась великая битва среди бизнесов за информацию о потребителе и её эффективную эксплуатацию. Главной проблемой бизнеса становится не только получение необходимой информации и знаний о потребителе, но и то, как её использовать!

- Вместе с тем высокие темпы развития информационных технологий и нарастание скорости накопления знаний способствуют быстрому увеличению темпов распространения новых технологий производства и управления, поэтому любые преимущества, связанные с использованием новых технологий, недолговечны и могут быть легко скопированы конкурентами.

В этих условиях компании вынуждены уделять большее внимание другим факторам конкурентного преимущества, которые труднее копировать: развитию бренда, созданию своих лояльных и прибыльных (ценностных) покупателей, поиску новых способов взаимодействия с ними взамен традиционному маркетингу.

Новые покупатели, с новыми ценностями - партнерских отношений и активных коммуникаций - требуют для новых технологий и нового маркетингового подхода и новой стратегии компании.

- Информационные технологии трансформируют и внутреннюю среду компаний по всей цепочке создания ценности, в том числе и дополнительной ценности. Практически все структуры компании и партнеры по бизнесу включаются в общий бизнес-процесс, во все виды деятельности, встроенные в цепочку общей цепи создания потребительской ценности.
- Современные технологии не только влияют на выполнение отдельных видов деятельности, но и формируют новые возможности по более эффективному управлению связями между видами деятельности как внутри, так и за пределами компании.

• Разрушение стереотипов мышления, поведения людей

- Современные инновации в технологиях и коммуникациях разрушают все традиционные представления и научные теории об управлении, так как устанавливают прямые контакты: «сознание - сознание» и действия между потребителями и производителями, продавцами.
- Скорость происходящих изменений и преобразований в технологиях и средствах коммуникаций всё увеличивается, и человек не успевает менять свои привычные представления и ценности.
- Происходит ломка и разрушение стереотипов и стандартов мышления людей и нужны новые подходы, нестандартные решения.
- Рост благосостояния и технического процесса смещает ценности людей от потребностей в материальных благах к потребностям человеческих отношений и коммуникаций. Мы наблюдаем *инверсию ценностей покупателей*:
 - от потребности иметь к потребности быть;
 - от потребления к коммуникациям;
 - от товара/услуг к ценностям;
 - от цены к стоимости.
- Мир становится глобальным и сближает культуры людей до личного восприятия, но и желания сохранить свою культурологическую основу. Глобальная фрагментация мирового рынка создаёт множество трудностей и проблем взаимодействия бизнесов и потребителей различных культур.
- Современная эпоха – это эпоха новых технологий, новых средств коммуникаций, которые создали новый виртуальный мир «Интернет-сети» со своими отношениями, правилами, возможностями и электронными бизнесами, построенными на других, нетрадиционных принципах.
- Современный мир – это мир быстрых непрерывных изменений, разрушений и перемен.

Создание нового происходит через разрушение и отчуждение старого, привычно традиционного, создающего устойчивость жизнедеятельности.

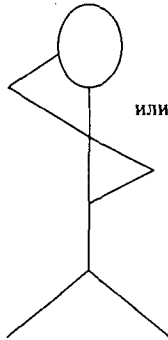
Происходящие изменения и преобразования сначала нарушают устойчивость жизнедеятельности людей, организаций (гармонию с природой), а затем требуют создания новых способов её восстановления и поддержания!

Неопределённость и неизвестность ? это:

- Безысходность?!
- Проблема отсутствия выбора?



Ожидание конца «света»



- Застой творчества, изобретательности, любознательности, нестандартности мышления, решений и действий?!



Тогда его нужно взорвать, разрушить!

Рис. 16.6. Проблема творчества, мышления людей

Эпоха традиционных, стандартных решений на нестандартные ситуации, непредсказуемых вызовов происходящих изменений
ЗАВЕРШИЛАСЬ!

Человек стал заложником своих технологий, систем коммуникаций и своих бизнесов, которые теперь требуют от него новых мышлений, идей и быстрых нестандартных решений и действий.

«Чтобы развиваться, надо изменяться...»

Почему меняется бизнес?

Причины:

- Изменяется окружающая среда
- Изменяются потребности людей.

Любая организация, в том числе и бизнес, существует и развивается в окружающей среде, которая становится всё более непредсказуемой по характеру поведения и воздействиям на организацию.

Проблема взаимодействия бизнеса с внешней средой для достижения поставленных целей – ключевая проблема управления.

Но почему меняется окружающая среда?

Современная макро и микросреда является продуктом многовековой деятельности людей в рамках различных организационных систем - экономических, политических, религиозных, социальных и др., созданных самим человеком!

Поэтому первопричиной всех продолжающихся перемен во внешней среде является сам человек, его внутренние потребности, непрерывно развивающиеся и возрастающие. Жизнедеятельность и развитие человеческой цивилизации приводит к развитию и изменениям внешней среды (исключая природные техногенные аварии, которые происходят под воздействием других факторов космического характера).

Экономики и бизнесы – это творение рук самого человека для удовлетворения своих потребностей.

Бизнесы создаются владельцами с целью получения для себя, в первую очередь, коммерческой выгоды.

В чём проблемы изменений бизнесов?

Проблема 1. «Продавать становится всё труднее!»

Всё больше трудностей появляется с получением прибыли путём увеличения продаж.

Эта проблема обострилась после двух последних мировых финансовых, а потом и экономических, кризисов: в середине 70-х гг. XX в. и в конце 2008 г. XXI в.

Обострилась борьба за рынки потребителей, технологий, сырья, финансов, рабочей силы и др.

**Много конкурентов, много предложений!
А ожидания покупателей, потребителей – всё выше!**

Альтернатива: *«Если трудно больше продать, то чтобы больше заработать, надо больше экономить»*

Источник прибыли – снижение затрат!

Лозунг: *«Бережливое производство!»*

Проблема 2: *«Быть эффективным «многоборцем» одновременно по широкому спектру видов деятельности невозможно!»*

Повышение качества продукции и высокой её конкурентоспособности требует значительных, всё возрастающих инвестиций!

Вектор развития компаний: *Уход от широкой диверсификации к производству и продаже базового, сердцевидного продукта и набора дополнительных услуг, создающих высокую потребительскую ценность, рис. 17.1.*

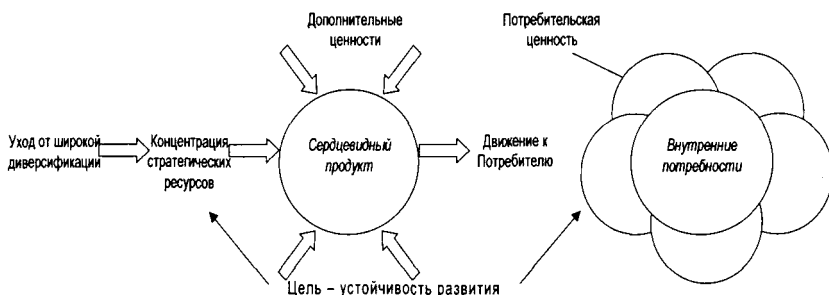


Рис. 17.1. Переориентация в деятельности компаний

Лозунг: *«Делай только то, что умеешь делать лучше других!»*

Проблема 3: *«Потребитель – ресурс невозобновляемый!»*

Наблюдается обострение борьбы за покупателей, за потребителей, за лояльность, а значит за удовлетворённость потребителей

Цель современного бизнеса – создание своих клиентов, долговременных партнёров.

Выбор развития ориентации бизнеса в настоящее время: Переориентация с продаж товаров, услуг на удовлетворение меняющихся потребностей и ценностей конечных потребителей в процессе долгосрочных, партнёрских отношений, рис. 17.2.

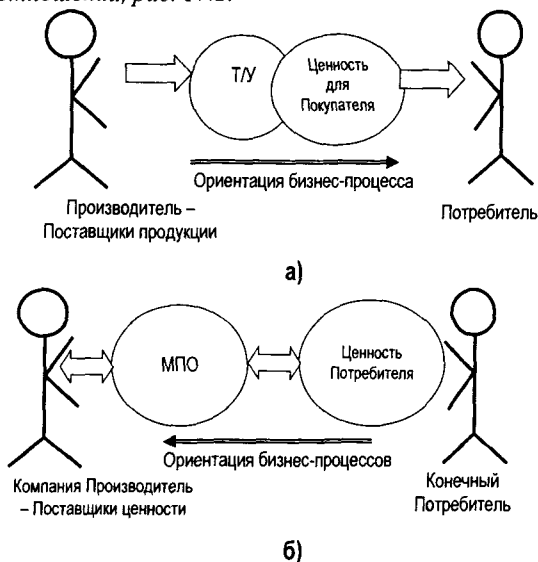
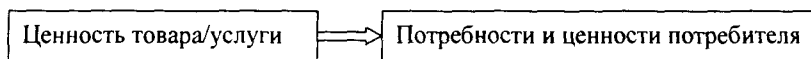


Рис. 17.2. Переориентация компании и бизнес-процесса

Объектом продаж становится не сам товар, а высокая дополнительная ценность в отношении товара, служащая для удовлетворения потребностей и ценностей потребителя!

Источником прибыли становится не продукт, а потребитель!



Было: Объект бизнеса → Товар/услуга
 Источник прибыли → Маржинальная надбавка к себестоимости продукта

Прибыль
Себестоимость продукции ΣZ

Известный классический подход к ценообразованию:
 Цена = Себестоимость производства + Маржинальная прибыль

Ценообразование исходило из того, что цена или стоимость продукта создаётся из стоимости затраченного труда наёмных работников и материалов для производства товаров/услуг, и должно её превышать
 $Pr / u = \text{Выр.} - \Sigma \text{Затр.}$

Становится: Объект бизнеса → Конечный потребитель
 Источник прибыли → Созданная потребительская ценность, рис. 17.3.

Современный, рыночный подход к ценообразованию:

Источником прибыли является не прибавочная стоимость, равная стоимости прибавочного труда наёмных работников. Источник прибыли лежит не в сфере производства, а в сфере обращения продукта на рынке, в процессе обмена «Продукт – Деньги».

Стоимость продукта определяется его ценностью для покупателя, потребителя в данное время, в данном месте.

Не ценность труда определяет ценность продукта. Напротив, ценность продукта характеризует ценность овеществлённого в нём труда.

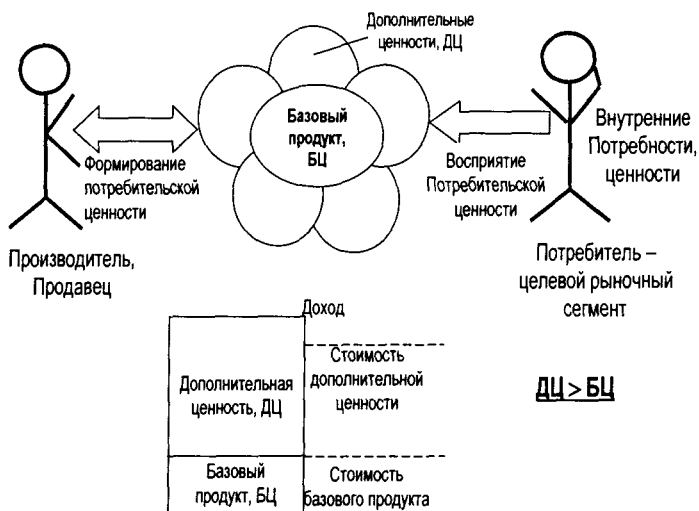


Рис. 17.3. Формирование потребительской ценности

Проблема 4: «Что хочет современный потребитель? Как он мыслит?»

В конце XX в. бизнес вплотную приблизился к конечному потребителю и это был объективный процесс и результат в борьбе за сохранение устойчивости и выживания компаний. Однако, приблизившись к штучному покупателю и продолжая осуществлять взаимодействие с ним по обмену «Товар – Деньги», опираясь на традиционные методы и инструменты маркетинга, бизнес вдруг обнаружил, что не понимает поведения и действий покупателя.

Чего хочет потребитель? Как он мыслит? Чего желает каждый отдельный потребитель?

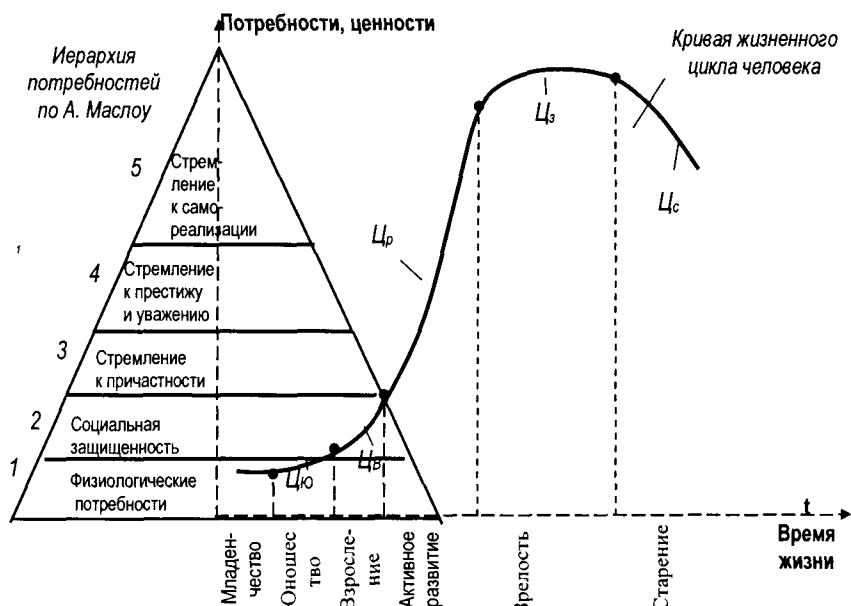


Рис. 17.4. Развитие потребностей и ценностей на кривой жизненного цикла человека

Современный покупатель не хочет и не желает быть просто объектом для продаж товаров и услуг различных бизнесов, своим поведением и действиями он заявляет и требует: «Признайте меня! Уважайте мой образ жизни, мои ценности, мою культуру!»

Потребитель в постиндустриальном обществе уже поднялся по первым ступеням иерархической лестницы (пирамиды) А. Маслоу и теперь требует признания и предоставления ему возможностей самореализации. В новых условиях эмоции, ощущение ценности и культурологические особенности

отдельного человека становятся доминирующими, и у бизнеса возникает необходимость решать более сложную задачу, чем описание и создание ценности **товара**, а именно необходимость формировать «экономику души» потребителя.

Исследования ученых о деятельности мозга, сознания, системы мышления и поведения человека показали, что потребитель мыслит не словами, а 95% решений о покупке принимает в процессе бессознательного мышления, рис. 17.5.

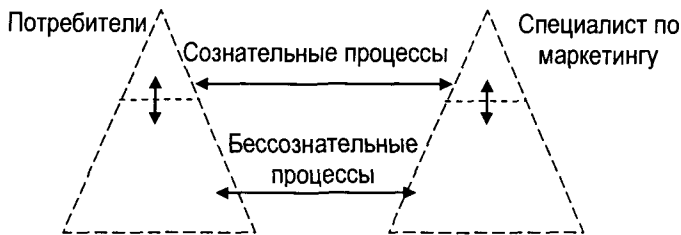


Рис 17.5. «Сознание рынка»

Узнать истинные и скрытые, в большинстве своем внутренние, потребности в области бессознательного – трудная задача для бизнеса. Поэтому бизнес должен быть вооружен новыми знаниями о человеке, о клиенте.

По мнению профессора Гарвардской школы Г. Алдера, известного в мире ученого в области НЛП (нейролингвистического программирования), необходима наука о клиенте, «клиентистика», синтезирующая, в частности, маркетинг и НЛП.

Современный или будущий рынок - это рынок индивидуальных покупателей и потребителей, имеющих индивидуальные внутренние потребности и ценности, и на нём будут взаимодействовать два разума - продавца и потребителя, включающие осознанные и бессознательные элементы.

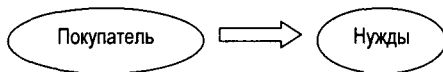
На рис. 17.6. приведена инверсия ценностей покупателя.

Мы наблюдаем *инверсию ценностей покупателей*:

- от потребности иметь к потребности быть;
- от потребления к коммуникациям;
- от товара/услуг к ценностям;
- от цены к стоимости.

И это является актом, достижением свершившегося психологического переворота, той революции в мозгах, с которой должны считаться все экономические игроки, если они не хотят просмотреть наступление грядущей эпохи.

1920 - 1930 гг.



1930 - 1990 гг. – эпоха потребления материальных благ (товаров, услуг)



Материальные блага и ценность в обладании ими как фактор независимости и самоутверждения личности с 1990-х гг. и по настоящее время – эпоха потребностей в коммуникациях, ценностей человеческих отношений.

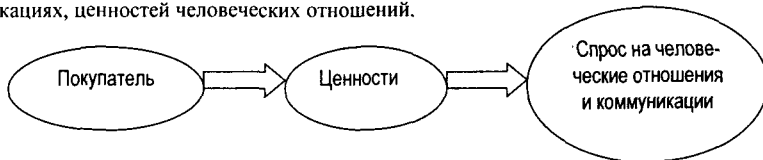


Рис. 17.6. Инверсия ценностей покупателя

Проблема 5: «Способность компании, бизнеса изменяться»

Современное стратегическое управление бизнесом – это его способность к непрерывным стратегическим изменениям! В первую очередь, к изменению менталитета, стереотипов мышления, к принятию нестандартных решений и быстрых действий.

Чтобы развиваться – надо ИЗМЕНЯТЬСЯ!

Надо быть готовым к неизвестному, не бояться кризисов, неудач. Они дают толчок к обновлению, к дальнейшему развитию.

Принято: Совершенствовать, улучшать что-то...

Том Питер: «Не совершенствуйте продукт – это латание дыр, изобретайте новый с «сумасшедшей» идеей.

История гибели, исчезновения великих компаний мира – это история укрепления старых позиций...

Голые факты. (Том Питерс [])

Из 100 лучших компаний 1917 г. 61 умерли через 70 лет.

С 1917 по 1987 гг. из 39 выживших лишь 18 по-прежнему входили в 100 лучших в 1987 г. Но и эти 18 «счастливчиков» демонстрировали результаты на 20% ниже, чем остальной рынок.

По данным Financial Times в 2002 г., о деятельности 1000 мировых компаний за 40 лет. Результат: ни один из должителей не смог превзойти рынок. Чем дольше компания существует, тем ниже её результаты.

Срок жизнедеятельности компаний сократился, в целом, за последние 15 лет с 20 до 12 лет, а срок конкурентоспособности – до 8 лет.

Причина – *неспособность компаний, бизнесов к обновлению и переменам* → «Бюрократический застой в мозгах».

Сегодня, завтра: *Устойчивое конкурентное преимущество бизнеса – это быстрота и неожиданность.*

Лозунг: *«Боязнь перемен – ничто по сравнению с ощущением собственной никчёмности»*

Эрик Шинсеки

Опасность в компании: увеличение числа среднего звена персонала – конторских «роботов».



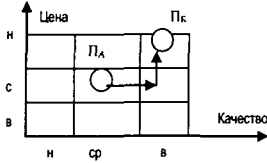
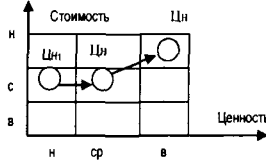
Лозунг: *Заменить «роботов» более дешёвым и надёжным средством – искусственным интеллектом, компьютерными средствами!*

Современному бизнесу нужен новый менеджмент:

- новые подходы, инструменты (стратегии, принципы, методы);
- новые способности персонала (ключевые композиции);
- новые способности организации (гибкость, быстрота, неожиданность, нестандартность);
- новые потребители, которых нужно создавать!

Эволюция бизнесов приведена в таблице 17.1.

Эволюция бизнесов с конца XIX в. по настоящее время

	Эпоха продаж продукта конец XIX в. по н.в.	Эпоха удовлетворения потребностей потребителей с 80-х г. XX в. по н.в.
Объект бизнеса:	Продукт (товар/услуга)	Потребитель, его внутренние потребности и ценности
Цель бизнеса:	Получение прибыли за счёт продажи товара и дополнительных услуг	Создание ценностей покупателя и формирование прибыльности покупателя в процессе долговременных партнёрских отношений
Источники дохода (прибыли):	Маржинальная надбавка к себестоимости продукта и созданной дополнительной ценности $Пр_{ту} = Впр. - \Sigma Затр.$	Стоимость ценности покупателя, прибыльность покупателя $Пр_{цп} = Дох_{цп} - \Sigma мпо - \Sigma зжп$
Длительность источников дохода	Кривая жизненного цикла продукта 	Кривая жизненного цикла покупателя 
Позиционирование:	Продукта (товара/услуги) в соотношении цена/качество 	Ценности покупателя 
Способ поиска базового объекта бизнеса:	Сегментирование товарных рынков	Сегментирование потребителей
Инструмент взаимодействия с покупателями	Маркетинг-микс 4Р-6Р	Маркетинг-покупатель-микс

Управление бизнесом сегодня – это правильный выбор главного вектора развития в рыночной среде, определение своего географического места и базового рыночного сегмента, поиск и создание своего потребителя, это непрерывный процесс управления стратегическими изменениями внутри бизнеса с целью эффективного взаимодействия с внешней средой и её изменениями.

Человеческий фактор пронизывает весь бизнес:

- бизнес должен быть ориентирован на удовлетворение потребностей конечного потребителя;
- бизнес должен опираться на человеческий капитал, на вовлечённость всего персонала в единый бизнес-процесс по созданию потребительской ценности;
- бизнес создаётся для удовлетворения интересов его владельцев, но и для конкретных людей, сотрудников, реализующих через него свои индивидуальные потребности;
- бизнес осуществляет деятельность в окружающей среде, характер изменений которой во многом определяется и формируется самими людьми.

Бизнес должен быть социально ответственным и ориентированным.

Любая организация, в частности и бизнес, рассматривается как незавершённый проект, подчиняющийся энтропии. Задача обучения и подготовки менеджеров состоит в том, чтобы подготовить менеджеров к *неизвестному*, используя известные знания и опыт.

Самостоятельная работа



ВОПРОСЫ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ

- ? Как с вашей точки зрения, созданные человеком организации, в частности экономики и бизнесы влияют на окружающую среду?
- ? Почему мир стремительно меняется? В чём угрозы и возможности перемен?
- ? Успевает ли человек меняться, какие проблемы в управлении бизнесом будут связаны с человеческим фактором?
- ? Угрозы и проблемы глобализации экономики.
- ? Почему будет усиливаться борьба за конечного потребителя? На чём будут зарабатывать бизнесы?
- ? На смену «синим воротничкам» пришли» белые воротнички», а что (кто) заменит белые воротнички?
- ? Смогут ли технологии радикально изменять роль человека в управлении бизнесом? Что будет представлять из себя бизнес будущего и как им управлять?



НАПИСАНИЕ АНАЛИТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ:



Предлагаемые темы:

- Научно-технический прогресс – источник развития цивилизаций или деградации человечества и социальных потребностей?
- Социальная ориентация экономики и бизнесов – объективная необходимость устойчивого развития государства, общества, экономики и самих бизнесов.
- Будущее менеджмента в условиях стратегических изменений окружающей среды.
- Роль человека: творца, создателя, потребителя в бизнесе будущего.
- Технологии будущего и новые ценности людей.
- Эволюция или революционные преобразования. Ожидаемые последствия и др.

Управленческий континуум

<i>Годы</i>	<i>Индивидуум или этническая группа</i>	<i>Основной вклад в развитие менеджмента</i>
1	2	3
5000 до н.э.	Шумеры	Письменность: регистрация фактов
4000	Египтяне	Признание необходимости планирования, организации и контроля
2700	Египтяне	Признание необходимости "честной игры". Доверительные беседы - "облегчи свою душу"
2600	Египтяне	Децентрализация в организации управления
2000	Египтяне	Признание необходимости письменных запросов. Использование рекомендаций "итаба"
1800	Хаммурапи	Использование свидетелей и письменных документов для контроля; установление минимальной заработной платы; признание недопустимости перекладывания ответственности
1600	Египтяне	Централизация в организации управления
1491	Евреи	Концепции организации, скалярный принцип, принцип исключения
1100	Китайцы	Признание необходимости организации, планирования, руководства и контроля
600	Навуходоносор	Контроль за производством через стимулирование заработной платы
500	Менциус	Признание необходимости систем и стандартов
500	Китайцы	Признание принципа специализации
500	Сун-Цзы	Признание необходимости планирования, руководства и организации
400	Сократ	Формулировка принципа универсальности менеджмента
400	Ксенофонт	Признание менеджмента как особого вида искусства
400	Кир	Признание необходимости контактов между людьми, проведение исследований мотивации, составление планов и обработки материалов
350	Греки	Использование научных методов. Изучение методов труда и рабочего ритма.
350	Платон	Формулировка принципа специализации
325	Александр Великий	Создание масштаба
175	Като	Использование описаний работ
50	Варрон	Использование рабочих спецификаций
20 н.э.	Иисус Христос	Единоначалие. Золотое правило. Человеческие отношения.
284	Диоклетиан	Делегирование полномочий
900	Альфарابي	Требования к руководителю

1100	Газали	Требования к менеджеру
1340	Л.Пачолини	Двойная бухгалтерия
1395	Франсиско Ди Марко	Учет издержек производства
1410	Братья Сорансо	Использование журнала доходов и гроссбухов
1418	Барбариго	Формы предпринимательской организации; обработка статистических отчетов
1	2	3
1436	Арсенал Венеции Венецианцы	Учет издержек производства; чеки и балансы для контроля; присваивание номеров при инвентаризации; использование управление кадрами; стандартизация взаимозаменяемость деталей; контроль товарных запасов; контроль себестоимости.
1525	Никола Макиавелли	Осознание принципа массового согласия; признания необходимости в организации; определение качества руководителя
1767	Сэр Джеймс Стюарт	Истоки истории власти; исследования влияния автоматизации
1776	Адам Смит	Применение принципа специализации к промышленным рабочим; концепции контроля; расчет оплаты труда
1785	Томас Джефферсон	Обратил внимание на концепцию взаимозаменяемости частей
1799	Эли Уитни	Научные методы; использование методов исчисления себестоимости; контроль качества; концепция взаимозаменяемости частей; признание интервала менеджмента
1800	Джеймс Уатт, Матус Бултон Сохо, Англия	Стандартные операции; спецификация; рабочие методы; планирование; стимулирование заработной платы; стандартное время; стандартные данные; Рождественские праздники для служащих; Рождественские премии; страховое общество служащих; ревизии балансов и отчетности
1810	Роберт Оуэн, Нью-Ланарк, Шотландия	Использование на практике личного опыта; ответственность за подготовку рабочих; строительство домов с удобствами для рабочих
1820	Джеймс Милл	Анализ и общество в человеческой мотивации
1832	Чарльз Баббедж	Упор на научный подход; признание особой важности специализации; разделение труда; исследование трудовых движений и затрат времени; влияние различных цветов на эффективность труда
1835	Маршалл, Логгин и др.	Признаки и обсуждение относительной важности функций менеджмента
1850	Милл и др.	Интервал контроля; единоначалие; контроль труда и материалов; специализация - разделение труда; стимулирование через заработную плату
1855	Генри Пуе	Принципы организации связи и информации в применении к железным дорогам
1856	Даниэль К.МакКаллум	Использование организационных схем для демонстрации структуры менеджмента. Применение сис-

		тематического менеджмента на железнодорожном транспорте
1871	В.С.Джевонс	Использовал на практике мотивационные исследования; изучал воздействие различных инструментов на рабочего; исследование усталости
1881	Джозеф Вартон	Разработал для колледжа курс предпринимательского менеджмента
1886	Генри К.Меткалф	Искусство менеджмента; наука управления
1886	Генри Р.Таун	Наука менеджмента
1891	Фредерик Халси	План премиальных выплат заработной платы
1	2	3
1900	Фредерик У.Тейлор	Научный менеджмент; системный подход; кадровый менеджмент; трудом и менеджментом; высокая заработная плата; равноправие между трудом и менеджментом; функциональная организация; принцип исключительности в применении к цехам; системная оценка себестоимости; методические исследования; исследования рабочего времени; определение научного менеджмента; упор на исследования, планирование, контроль и кооперацию
1901	Генри Л.Гантт	Задания и система поощрения; гуманный подход к труду; схемы Гантта; ответственность менеджера за подготовку рабочих
1910	Хьюго Манстерберг	Использование психологии в менеджменте и работе
1910	Харрингтон Эмерсон	Эффективный инжиниринг; принципы эффективности
1911	Харлоу С.Персон	Организовал первую научную конференцию в США; научное признание менеджмента
1911	Дж. К.Дункан	Первый учебник менеджмента для колледжей
1915	Х.Б.Друри	Критика научного менеджмента - утверждение первоначальных идей
1915	Р.Ф. Хокси	Критика научного менеджмента - утверждение первоначальных идей
1915	Ф.В.Харрис	Модель экономической партии товаров
1915	Томас А.Эдисон	Разработка планов военных маневров в целях обнаружения и уничтожения военных лодок
1916	Генри Файоль	Первая полная теория менеджмента; функции менеджмента; принципы менеджмента; признание необходимости преподавания менеджмента в учебных заведениях
1916	Александр Г.Черч	Функциональная концепция менеджмента; первый американец, рассмотревший весь комплекс концепций менеджмента и связавший их в единое целое
1916	А.К. Эрланг	Предвосхитил теорию очередности
1917	У.Г.Леффингелл	Применил научный менеджмент в ведомостях

1918	К.К.Парсонс	Признал необходимость использования научного менеджмента в ведомостях
1918	Ордвэй Тэд	Применение психологии в промышленности
1919	Моррис Л.Кук	Различные области использования научного менеджмента
1921	Вальтер Д.Скотт	Привнес психологические знания в рекламное дело и в работу с кадрами
1923	Оливер Шелдон	Развил философию менеджмента; принципы менеджмента
1924	Г.Ф.Додж, Г.Г. Ро- минг, У.А. Шухарт	Использование статистических выводов и теории вероятностей при проведении инспекций и контроле качества с использованием статистических средств
1925	Рональд А.Фишер	Различные современные статистические методы, включая байесовскую статистику, теорию проб и разработку экспериментов
1927	Элтон Мейо	Социологическая концепция групповых устремлений
1928	Т.К.Фрайт	Статистические основы теории обслуживания
1930	Мери Р.Фиоллетт	Философия менеджмента, основанная на индивидуальной мотивации. Групповой подход к решению проблем менеджмента
1	2	3
1931	Джеймс Д.Муни	Признание универсальности принципов организации
1938	Честер Бернард	Теория организации; социологические аспекты менеджмента; необходимость коммуникации
1938	П.М.С.Блэкетт и др.	Операционные исследования
1943	Линделл Урвик	Сведение воедино и корреляция принципов менеджмента
1947	Макс Вебер, Ренсис Ликерт, Крис Аргирис	Сделали упор на психологию и исследования человеческих отношений в теории организации; включение широкосистемной теории организации
1949	Норберт Винер, Клод Шеннон	Сделали упор на системный анализ и теорию информации в менеджменте
1955	Герберт Саймон, Гарольд Дж. Левитт, Роберт Шляйфер	Придали особое значение поведению человека при принятии решений, которое рассматривалось ими как идентичный, наблюдаемый и измеряемый процесс; повышенное внимание уделяли философии менеджмента
1960	Дуглас МакГрегор	Доказал, что отношение менеджера к своим подчиненным существенно влияет на их поведение и рабочий климат в организации. В теории "Х" - утверждение приоритета контролирующего менеджера, в теории "Y" - принцип распределения ответственности
1965	Игорь Ансофф	Подверг сомнению прежние методы долгосрочного планирования и предложил модель стратегического планирования. Позднее сформулировал этот подход в книге "Стратегический менеджмент"

1967	Фред Фидлер	Продолжил разработку теории руководства, касающейся ориентации соответственно на задание и отношения
1967	Джеймс Томпсон, Джей Гэлбрайт, П.Лоренс, Дж. Лорше	Отметили, что не существует единственного, наилучшего пути организации деятельности и провели дальнейшие исследования ситуационных аспектов организационного строительства
1969	Карл Вэйк	Исследовал организации как интерпретируемые системы
1975	Генри Минтцберг	Рассмотрел организационные структуры от машинной бюрократии до "ад-хок" - кратии
1975	Уильям Оучи, Оливер Вильямсон	Развитие теории фирмы. Несовершенство рынка - причина существования фирм
1975	Геральд Саланчик	Теория властных структур внутри и между организациями
1976	Розмари Стюарт	Альтернативы и ограничения действий менеджера в разнообразных ситуациях и различия между отдельными видами управленческих задач
1980	Майкл Портер	Выдвинул новые идеи относительно конкурентной стратегии, конкурентоспособности, потребительских качеств продукции и ресурсов, выраженных через себестоимость
1982	Джон Коттер	Исследование работы высших руководителей
1982	Теренс Дил, Алан Кеннеди	Создали концепцию корпоративной культуры как важнейшего фактора, влияющего на "организационное поведение" и корпоративное развитие
1985	Том Петерс	Отношение к потребителям как к людям, а к персоналу организации - как к важному ресурсу развития бизнеса

ЛИТЕРАТУРА

1. *АAKER Дэвид*. Бизнес-стратегия. От изучения рыночной среды до выработки беспроигрышных решений. М.: Эксмо, 2007.
2. *Адаир Дж.* Искусство управлять людьми и самим собой. Концепция безусловного успеха. М.: Эксмо, 2006.
3. *Аккоф Р.* Искусство решения проблем. М.: Мир, 1992.
4. *Алексеев А. И др.* Деловое администрирование на практике инструментарий руководителя. М.: Технологическая школа бизнеса, 1991.
5. *Алер Гарри*. Маркетинг будущего. М.: Изд-во «Торговый дом ГРАНД», 2003.
6. *Ансоф И.* Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 1999.
7. *Ансоф И.* Стратегическое планирование: Пер. с англ. М.: Экономика, 1999.
8. *Ансоф И.* Планирование будущего. Пер. с англ. М.: Прогресс, 1985.
9. *Ансоф И.* Стратегическое управление. Пер. с англ. М.: Экономика, 1989.
10. *Ансоф И.* Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989.
11. *Бей Роджер*. Маркетинг потребителя. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008.
12. *Биркиншоу Джулиан и Стюарт Крейнер*. Команда победителей. СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2005.
13. *Браун М.* Сбалансированная система показателей. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
14. *Вейлл П.* Искусство менеджмента. М.: «Новости», 1993.
15. *Виханский О.С.* Стратегическое управление. М.: 1988.
16. *Вудкок М., Френсис Д.* Раскрепощенный менеджер. М.: Дело, 1991.
17. *Гембл П., Стоун М., Вудкок Н.* Маркетинг взаимоотношений с потребителями. М.: Изд-во «Торговый дом ГРАНД», 2002.
18. *Гордон Ян*. Маркетинг партнерских отношений. СПб.: Питер, 2001.
19. *Горовиц Жак*. Сервис и стратегия. М.: Дело и сервис, 2007.
20. *Грейсон Дж. Младший, О'Делл К.* Американский менеджмент на пороге XX века. М.: Экономика, 1991.
21. *Griffin R.W.* Managment. Houghton MIFFLIN company, 1990.
22. *Грушенко В.И.* Менеджмент. Ключ к пониманию управленческой деятельности. Смоленск: Изд-во НОУ ВПО «СИБП», 1997.
23. *Грушенко В.И.* Стратегическое управление организацией. Смоленск: Изд-во НОУ ВПО «СИБП», 1999.
24. *Грушенко В.И.* Выбор стратегии бизнеса. Смоленск: Изд-во НОУ ВПО «СИБП», 2006.
25. *Грушенко В.И.* Стратегический менеджмент. Материалы к российско-шведской программе «Развивай свой бизнес». Блок №1. Смоленск: Изд-во НОУ ВПО «СИБП», 2007.
26. *Грушенко В.И.* Маркетинговые стратегии по созданию высокой дополнительной ценности: Материалы к российско-шведской программе «Развивай свой бизнес». Блок №2. Смоленск: Изд-во НОУ ВПО «СИБП», 2007.
27. *Грушенко В.И.* Стратегии управления бизнесом. От теории к практической разработке и реализации — М.: ЮНИТИ-ДАНА: Закон и право, 2010. — 295 с.
28. *Данцигов-Данцигьян В.И.* Современный менеджмент: принципы и правила. Н.Н.: НКЦП, 1992.
29. *Джордж Д.* Стратегический маркетинг. М.: Эксмо - Пресс, 2002.
30. *Друкер П.* Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. М.: Изд-во «Торговый дом ГРАНД», 1998.
31. *Друкер П.* Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы. М.: Book chamber international, 1992.
32. *Ефремов В.* Стратегия бизнеса. М.: Финпресс, 1998.
33. *Залтман Д.* Как мыслят потребители. То, о чём не скажет потребитель, то, что не знает ваш конкурент. СПб.: Питер, 2007.
34. *Исон Д.* Маркетинг взаимоотношений. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.
35. *Каллан Р., Нортон Д.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2003.
36. *Келли Ш.* Закат маркетинга. М.: Поколение, 2007.
37. *Киллен К.* Вопросы управления. М.: Экономика, 1991.
38. *Коротков Э.М.* Концепция менеджмента. Учебное пособие М.: «Дека», 1996.
39. *Котлер Ф.* Маркетинг и Менеджмент: Экспресс-курс. - 2-е изд. М.-СПб.: Питер, 2006.
40. *Кохно П.А. и др.* Менеджмент. М.: «Финансы и статистика», 1993.
41. *Кунц К., О'Доннел С.* Управление: сложный и ситуационный анализ управленческих функций. Т. 1, 2. М.: Прогресс, 1982.
42. *Лиданов Н.Д.* Практический менеджмент. Ч. 1, 2, 3. М.: «Ника», 1992.

43. *Ламбен Ж.* Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный менеджмент. М.-СПб.: Питер, 2007.
44. *Левит Г.* Сверху вниз. Почему не умирают иерархии. СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2005.
45. *Маленков Ю.* Стратегический менеджмент. М.: Проспект, 2008.
46. *Мейер М.* Оценка эффективности бизнеса. Что будет после Balanced Scorecard? М.: Вершина, 2002.
47. *Дэвид Мерсер.* ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира. М.: "Прогресс", 1991.
48. *Abraham Maslow.* "Theory of Human Motivation, Psychological Review", no. 50 1943.
49. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М.: Дело, 1992.
50. *Минцберг Г., Куинн Дж., Гошеп С.* Стратегический процесс. СПб.: Питер, 2001.
51. *Стоун М, Вудкок Н., Лиз Мэччинбер.* Маркетинг, ориентированный на потребителя. М.: «Изд-во Торговый дом ГРАНД», 2002.
52. *Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмбен Дж.* Школы стратегий. Стратегическое сафари: Экскурсии по дебрям стратегий менеджмента. СПб.: Питер, 2000.
53. *О'Шонесси Дж.* Принципы управления организацией. М.: Прогресс, 1979.
54. *Оуш. У.* Методы организации производства: японский и американский подходы. М.: Экономика, 1989.
55. *Паркинсон Д.Р.* Люди сделают так, как Вы захотите. М.: "Новости", 1993.
56. *Паркинсон С.Н. и др.* Искусство управления. СПб.: "Иниздат", 1992.
57. *Питер Дойль.* Менеджмент. Стратегия и тактика. СПб.: Питер, 1999.
58. *Питер Ф. Друкер.* Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы. М.: Бук Чембер Интернешинл, 1992.
59. *Питерс Т.* Представьте себе. Превосходство в бизнесе в эпоху разрушений. СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2005.
60. *Портер М.* Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
61. *Портер М.* Конкуренция. СПб.: Изд. дом «Вильямс», 2000.
62. *Ротер М, Шук Дж.* Учитесь видеть бизнес-процессы. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
63. *Рапай К.* Культурный код. Как мы живём, что покупаем и почему. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
64. *Роджерс Э., Агарвала-Роджерс Р.* Коммуникация в организациях. М.: Экономика, 1980.
65. *Самсон Р.* Будущее менеджмента, СПб.: Питер, 2004.
66. *Сенталтайнен Т. и др.* Управление по результатам. М.: Прогресс, 1989.
67. *Спандарян В.* Деловая Япония. М.: Мысль, 1991.
68. *Smith A.* The Wealth of Nations. London, Methuen, 1771.
69. *Таунсенд Р.* Секреты управления. М.: Интер контакт, 1991.
70. *Тейлор Ф.* Принципы научного менеджмента. М.: "Контроллинг", 1991.
71. *Тейлор Ф.* Менеджмент. М.: "Контроллинг", 1992.
72. *Теллис Дж. и Голдер П.* Воля и видение. СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2005.
73. *Тихонов В.В.* Выбор целей в поисковой деятельности. М.: Речной транспорт, 1991.
74. *Томпсон А.А., мл. А.Дж. Стрикленд III.* Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. СПб.: Вильямс, 2005.
75. *Томсон А.А., мл. А.Дж. Стрикленд III.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. М.: ЮНИТИ, 1998.
76. *Управленческие нововведения в США.* М.: Наука, 1986.
77. *Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г.* Управление. Наука и искусство. М.: Республика, 1992.
78. *Файоль А.* Учение об управлении/ Проблемы теории и практики управления/, 1989, №6, с. 93-100.
79. *Файоль А.* Общее и промышленное управление. М.: "Контроллинг", 1992.
80. *Федяев А.П.* Основы менеджмента. Казань: "Татполиграф", 1994.
81. *FRED R. DAVID.* Strategic Management. Merrill Publishing Company Abel & Howell Informational Company, 1989.
82. *Фрейд З.* Введение в психоанализ: Лекции. М.: Наука, 1991.
83. *Фрейд З.* «Я» и «Оно». Тбилиси: Мерани, 1991.
84. *Харристон Г.* Управление качеством в американских корпорациях. М.: 1987.
85. *Hodgetts R.M.* Managment: Theory, process and practice. New York, 1982.
86. *Ли Якокка.* Карьера менеджера. М.: "Прогресс", 1991.
87. *Ernest Dale.* Ph.D. Managment: Theory and practice. McGraw-Hill Book Company, 1965.
88. *Экономическая стратегия фирмы.* Учебное пособие. Под. ред. Градова А.П. М.: Специальная литература, 2000.
89. *Янг С.* Системное управление организацией. М.: Советское радио, 1972.
90. *Японский менеджмент.* Конспект лекций по теории управления. М.: Кооператив "Адлер", 1991.
91. *Дж. Фокс.* Как стать первоклассным руководителем. Правила привлечения и удержания лучших специалистов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ АВТОРА.....	3
ЧАСТЬ 1. ВВЕДЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТ.....	5
Глава 1. Понятие и сущность менеджмента.....	5
Глава 2. Профессиональные требования к менеджеру. Ключевые характеристики.....	15
ЧАСТЬ 2. ЭВОЛЮЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА.....	30
Глава 3. Различные подходы к пониманию управленческой деятельности.....	30
Глава 4. Эволюция концепций и принципов менеджмента.....	49
Глава 5. Современное восприятие сущности стратегии организации.....	65
ЧАСТЬ 3. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ.....	73
Глава 6. Организация как объект управления.....	73
Глава 7. Элементы организации.....	84
ЧАСТЬ 4. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ.....	92
Глава 8. От административного менеджмента к стратегическому менеджменту.....	92
Глава 9. Основные этапы, функции, виды деятельности процесса стратегического управления.....	100
Глава 10. Организация.....	146
Глава 11. Мотивация.....	184
Глава 12. Контроль.....	196
Глава 13. Связующие процессы управления.....	210
Глава 14. Групповая динамика и руководство.....	233
ЧАСТЬ 5.....	251
Глава 15. Терминологические проблемы восприятия менеджмента.....	251
ЧАСТЬ 6. МЕНЕДЖМЕНТ И БИЗНЕС В УСЛОВИЯХ НЕПРЕРЫВНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ.....	261
Глава 16. Что происходит в окружающей среде?.....	261
Глава 17. Новому бизнесу – новый менеджмент.....	270
Приложение.....	281
Литература.....	286