

Р.Г. Мумладзе, Е.Г. Михалкина

МЕНЕДЖМЕНТ

Учебник

*Допущено Учебно-методическим объединением по образованию
в области менеджмента в качестве учебника
для студентов высших учебных заведений,
обучающихся по специальности
080507.65 «Менеджмент организации».*



ПАЛЕОТИП

Москва
2011

УДК 65.0(075)
ББК 65.290-2я73
М90

Рецензенты:

Касаев Б.С., д-р экон. наук, проф. ;
Воробьев Ю.Ф., д-р экон. наук, проф.

Авторы:

Мумладзе Роман Георгиевич, д-р экон. наук, проф., завкафедрой менеджмента и социологии труда ФГОУ ВПО РГАЗУ;
Михалкина Евгения Германовна, канд. пед. наук, доц. кафедры менеджмента и социологии труда ФГОУ ВПО РГАЗУ.

Мумладзе, Р.Г.

М90 Менеджмент : учебник / Р.Г. Мумладзе, Е.Г. Михалкина. — М. : Издательство «Палеотип», 2011. — 260 с.

ISBN 978-5-94727-704-3

Учебник раскрывает краткое содержание основных разделов курса «Менеджмент» и предназначен для подготовки бакалавров, обучающихся по направлению «Экономика и управление», а также для обучения студентов по программам СПО.

Учебник рассчитан на все формы обучения, в том числе и на заочную (и/или дистанционную). Особое внимание уделено отработке навыков самостоятельной работы над дополнительным теоретическим материалом, а также решению практических задач, что представлено в рубриках «Практикум к разделу» после каждого теоретического модуля. Учебник содержит достаточное количество заданий и упражнений для эффективного самоконтроля.

Учебник может быть также интересен студентам учреждений высшего профессионального образования для более качественного усвоения основных разделов курса «Менеджмент».

УДК 65.0(075)
ББК 65.290-2я73

ISBN 978-5-94727-704-3

© Мумладзе Р.Г., Михалкина Е.Г., 2011
© Издательство «Палеотип», 2011

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
Раздел 1. Менеджмент. История развития. Основные понятия	7
1.1. Понятие, цели и задачи менеджмента	7
1.2. Основные этапы развития менеджмента	10
1.3. Качества и профессиональные компетенции менеджеров.....	11
1.4. Основные направления менеджмента	18
1.5. Подходы к теории и практике управления	19
1.6. Национальные особенности менеджмента	24
<i>Практикум к разделу</i>	28
Раздел 2. Управление организацией	33
2.1. Понятие организации. Признаки организации.....	33
2.2. Внешняя и внутренняя среды организации	36
2.3. Элементы организации	39
<i>Практикум к разделу</i>	51
Раздел 3. Организационные структуры управления	56
3.1. Общие положения и принципы построения ОСУ.....	56
3.2. Типология структур управления.....	57
3.3. Сферы применения, достоинства и недостатки основных типов ОСУ	59
3.4. Дополнительные факторы, учитываемые при разработке ОСУ.....	62
<i>Практикум к разделу</i>	65
Раздел 4. Управленческая деятельность	69
4.1. Принципы и функции управления.....	69
4.2. Методы управления.....	71
4.3. Управленческие решения	73
4.4. Управленческий контроль	78
<i>Практикум к разделу</i>	83
Раздел 5. Планирование и прогнозирование в системе менеджмента.	
Методика ТРИЗ в решении управленческих задач	91
5.1. Общие понятия о стратегическом и тактическом планировании	91
5.2. Сущность стратегического планирования и виды организационных стратегий	96
5.3. Прогнозирование принятия управленческих решений	99
5.4. Элементы теории решения изобретательских задач (ТРИЗ) в менеджменте.....	106
<i>Практикум к разделу</i>	120

Раздел 6. Основные направления современного менеджмента	126
6.1. Общие понятия о производственном (операционном) менеджменте	126
6.2. Общие понятия об инновационном менеджменте	135
6.3. Общие понятия об информационном менеджменте	145
<i>Практикум к разделу</i>	160
Раздел 7. Человеческий капитал в менеджменте	164
7.1. Этика менеджмента и человеческий фактор в управлении	164
7.2. Теории и модели мотивации	171
7.3. Коллективное управление	180
7.4. Менеджеры, типы руководства, стили управления	182
7.5. Лидерство, влияние, власть	188
7.6. Разновидности управленческой деятельности, типология менеджмента	191
7.7. Типы и характеры работников	196
<i>Практикум к разделу</i>	203
Раздел 8. Коммуникационные процессы в организации	211
8.1. Коммуникации в менеджменте	211
8.2. Основы делового общения	217
8.3. Конфликты. Их развитие. Пути выхода из конфликта	230
<i>Практикум к разделу</i>	235
<i>Приложение 1</i>	242
<i>Приложение 2</i>	249
<i>Приложение 3</i>	256
Литература	258

ВВЕДЕНИЕ

Менеджмент сегодня составляет основу предпринимательской деятельности, являясь одновременно и все более широко распространяющимся образом хозяйственного мышления, и целостной системой мероприятий. Это во многом определяет актуальность применения основных принципов менеджмента в современной экономической формации, которая до настоящего времени находится в переходном состоянии. На основе опыта западных стран в России формируется свой тип менеджмента.

Менеджмент является фундаментальной наукой, однако не следует забывать о ее прикладном значении. «Менеджмент – это наука и искусство» – говорят современные управленцы. Оптимальное управление организацией позволяет составлять более реальные программы производства и реализации, быстрее реагировать на изменения, происходящие на рынке, и создает существенные преимущества в конкурентной борьбе.

В последнее время в учебных заведениях среднего и высшего профессионального образования (СПО и ВПО) существенно возросли научный, практический и методический уровни преподавания общепрофессиональных и специальных дисциплин. Появились новые информационные и коммуникационные технологии, позволяющие расширить образовательные программы. Развитие многоуровневой системы профессионального образования открыло новые возможности для оптимизации структуры знаний и умений, активизации самостоятельного обучения, проведения более качественных занятий, представления учебного материала в более доступной для понимания студентов форме.

Это позволило авторам гармонично интегрировать образовательные потребности и мотивы студента с возрастающими возможностями современного образовательного процесса, направляя их на творческое саморазвитие будущего менеджера посредством формирования и развития его профессиональных компетенций (рис. 0).

Особенную важность данное положение приобретает в системе дистанционного и экстернатного образования, когда непосредственное взаимодействие преподавателя и студента существенно ограничено во времени и пространстве. В связи с этим возрастает роль более понятных форм подачи учебного материала, организации самостоятельной работы студентов и проведения корректного контроля усвоения дисциплины. Авторами учебника сделана попытка решить эти задачи: 1) путем использования в процессе профессиональной подготовки менеджера методики визуализации учебного материала в Power Point; 2) заданиями и системой тестовых заданий, предлагаемых для самостоятельной деятельности студентов по каждому модулю.



P

ис. 0. Уровни познания и усвоения учебного курса «Менеджмент»
 (формирование профессионального сознания
 профессиональных компетенций)

РАЗДЕЛ 1. МЕНЕДЖМЕНТ. ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

Основные вопросы:

1. Понятия «менеджмент», «менеджер», «руководитель»;
2. Процесс управления, его составные части;
3. Цели и задачи менеджмента, принципы и условия его эффективности;
4. Основные этапы развития менеджмента;
5. Иерархическая решетка управления;
6. Подходы к теории и практике управления;
7. Национальные особенности менеджмента.

1.1. Понятие, цели и задачи менеджмента

Менеджмент (англ. management – управление, организация) – система программно-целевого управления, перспективного и текущего планирования, организации производства и реализации продукции. Он изучает наиболее рациональную организацию и управление производством, коллективом.

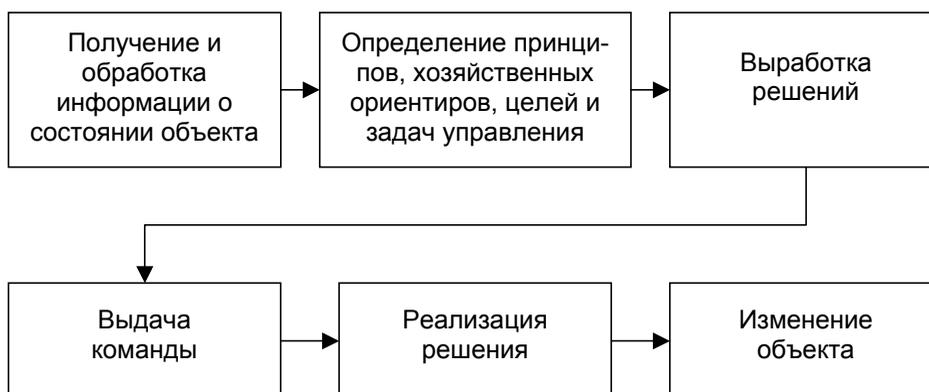


Рис. 1. Процесс управления

Менеджмент – это особый тип социального управления. Как вид управления, менеджмент – это всегда управление хозяйственной деятельностью.

Менеджмент – это **комплекс взаимосвязанных действий**:

- организация и управление (производством, коллективом);
- постановка и корректировка задач;
- разработка этапов работы;
- принятие решений;
- налаживание коммуникаций (методов и форм передачи информации);

- регулирование процессов;
- сбор, обработка и анализ информации;
- подведение итогов работы.



Рис. 2. Концепция эффективности

Существует более 200 определений менеджмента, наиболее употребляемые из которых представлены ниже.



Менеджмент – умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей.

Менеджмент – эффективное использование и координация таких ресурсов, как капитал (производительный, финансовый, информационный, человеческий) для достижения целей с максимальной эффективностью.



Рис. 3. Принципы эффективного менеджмента

Фундаментальный Оксфордский словарь английского языка дает следующие определения термина «менеджмент»:

1. Способ, манера общения с людьми;
2. Власть и искусство управления;
3. Особого рода умение и административные навыки;
4. Орган управления, административная единица.



ис. 4. Содержание понятия «Менеджмент»

P

Цели менеджмента:

- Получение (увеличение) прибыли;
- Повышение эффективности хозяйствования;
- Удовлетворение потребностей рынка;
- Решение социальных вопросов.

Задачи менеджмента:

- Организация производства конкурентоспособных товаров;
- Совершенствование производственного и управленческого процессов;
- Внедрение новейших наукоёмких и ресурсосберегающих технологий;

- Повышение качества продукции;
- Снижение затрат на производство.

1.2. Основные этапы развития менеджмента

История менеджмента рассматривается в тесной связи с эволюцией социально-экономических условий развития мирового сообщества. Возникновение менеджмента как вида управленческой деятельности было обусловлено следующими причинами: 1) разделение труда, 2) технологическое усложнение процесса производства, 3) усложнение структуры производства.

Принято выделять пять основных этапов развития менеджмента:

1. Промышленный переворот (с 20-30-х по 80-90-е гг. XIX в.):

Создается техническая база в виде новых промышленных технологий (вулканизация резины, изобретение паровой машины). Развивается инфраструктура (национальная система железных дорог, система каналов, телеграф и пр). Формируются общенациональные рынки. Процветают предприятия, внедряющие и использующие новшества того времени. Менеджмент связывают с особенностями социальной организации предприятий и особенностями конкуренции (поглощение неконкурентоспособных предприятий более «живучими»). Создаются классические научные школы управления.

2. Эпоха массового производства (первые три десятилетия XX в.):

Внедрение конвейерной системы, массовый выпуск продукции, резкое снижение стоимости товаров. Рынок мало насыщен. Отрасли четко дифференцированы. Из-за слабого вмешательства государства в бизнес, есть перспективы экономического роста для компаний. Выживают предприятия, предлагающие стандартизированный продукт по минимальной цене. Менеджмент направлен на максимальную капитализацию. В классических школах управления больше внимания уделяется изучению принципов и функций администрирования.

3. Эпоха массового сбыта (30-50-е гг. XX в.):

Насыщение спроса на товары и услуги. Рынок требует перехода от стандартной продукции к дифференцированной. Предприятия меняют производственную ориентацию на рыночную, усиливается роль внешней среды на деятельность предприятий. Государственное регулирование экономики. Выживают предприятия, развивающие маркетинговую деятельность. Менеджмент приобретает черты социализации (учет человеческого фактора), формируются и развиваются неоклассические школы управления.

4. Постиндустриальное общество (60-90-е гг. XX в.):

Высокий уровень благосостояния граждан, появление высококачественных товаров, развитие индустрии досуга ведут к формированию нового качества жизни. Новые условия производства: быстроизменяющиеся технические решения, вложения капитала в НИОКР, увеличение неопределенности внешней среды, приводят к развитию ситуационного подхода к менеджменту.

Растущие ограничения со стороны государства: недовольство потребителей, вторжение иностранных конкурентов, меняющаяся трудовая мораль, все большая нехватка ресурсов, стали причиной все более частого применения количественных методов управления.

Смещение социальных приоритетов, концентрация внимания на таких негативных явлениях, как загрязнение окружающей среды, обман потребителя через некорректную рекламу, манипуляция общественным мнением приводят к тому, что наиболее востребованной становится продукция предприятий, работающих с максимальной прозрачностью.

5. Постэкономическая эпоха (с начала XXI в.):

Новая экономика: от расточительности ресурсов к ресурсосбережению; разумное ограничение роста производства; рост сферы услуг. Переход к информационному обществу: прогресс в информационных и телекоммуникационных технологиях. Глобализация хозяйства: развитие транснациональных компаний; прозрачность политических границ; всемирные рынки; интеграция через информационные сети. Изменение жизненных приоритетов: самоограничение материального потребления. Ориентация на неэкономические и нематериальные ценности, забота о здоровой экологии.

Современное общество переходит от информационного к знаниевому, на предприятиях активно используются новейшие технологии, направленные на модернизацию производства, развивается инновационный менеджмент. В связи с этим возрастает потребность в работниках и менеджерах, обладающих определенными профессиональными компетенциями.

1.3. Качества и профессиональные компетенции менеджеров

Менеджер – наемный управляющий, профессионал по организации и управлению производством, сбытом и сервисом, обладающий административно-хозяйственной самостоятельностью.

КОДЕКС ЧЕСТИ МЕНЕДЖЕРА:

Менеджмент – это не только профессия, но и образ мышления, деятельности, жизни. Менеджер – творец конкретной деловой ситуации.

Он не ждет, когда кто-то создаст ему благоприятные условия для деятельности, а создает эти условия сам. Никакая выгода не стоит того, чтобы добиваться её любой ценой. Менеджер категорически воздерживается от участия в незаконном или безнравственном деле и предпримет все возможное, чтобы не допустить его.

Понятия «менеджер» и «руководитель» не тождественны. Каждый менеджер – это руководитель. Руководителя, чья деятельность не направлена на получение конкретного экономического результата, менеджером назвать нельзя.

В табл. 1 представлены различия в определении менеджера и руководителя в разных экономических системах.

Таблица 1

**Различия в определении менеджера и руководителя
в разных экономических системах**

Руководитель (административно-командная система)	Менеджер (рыночные отношения)
<p>Авторитет опирается на:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) формальный статус руководителя в организации; 2) формальную компетентность; 3) наличие практического опыта; 4) формальное право на принятие решений, в т.ч. по кадровым проблемам и материальному вознаграждению; 5) следование жестким инструкциям, подчинение вышестоящему руководству, партийной дисциплине 	<p>Авторитет менеджера основывается на:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) заинтересованности в творческом подходе; 2) искусстве стратегического управления и умения осуществлять общее руководство; 3) умении сотрудничать и мотивировать людей; 4) искусстве планирования деятельности; 5) готовности к риску; 6) духовном и физическом здоровье; 7) быстрой реакции на изменения, происходящие во внешней и внутренней среде организации

Качества, необходимые современному менеджеру:

– Глубокие познания в организации производства, экономике, финансах и своей области деятельности.

– Знания в области человеческих отношений, позволяющие 1) успешно работать с людьми, 2) добиваться их заинтересованности в повышении экономических результатов деятельности организации.

– Предприимчивость (способность добиваться конкретных экономических и социальных целей благодаря нахождению и реализации нестандартных решений).

– Новаторство, изобретательность.

– Напористость, смелость, целеустремленность.

– Лидерские качества: умение 1) общаться; 2) побуждать работников к творческой деятельности; 3) отмечать и оценивать каждое достижение подчиненного; 4) находить выход из конфликтной ситуации; 5) быть предельно объективным независимо от своих симпатий; 6) подбирать, обучать кадры; 7) обеспечивать хорошим работникам карьерный рост; 8) подчиняться и соблюдать субординацию; 9) искусно вести деловые переговоры и др.

Рекомендации начинающему менеджеру:

– Не делайте всё самостоятельно.

– Не считайте себя лучше других.

– Не беритесь за все дела сразу.

– Не переносите на завтра то, что можно сделать сегодня.

– Четко разграничивайте функции работников, определяйте конкретные задания и обязанности.

– Не перекладывайте собственные упущения в работе на других.

Менеджеры различаются по служебным функциям:

- *Sales manager* – менеджер по продажам;
- *Regional manager* – менеджер по продажам, отвечающий за работу с регионами;
- *Product manager* – менеджер, отвечающий за распространение определенной группы товаров;
- *Brand manager* – менеджер, отвечающий за распространение и продвижение определенной марки товара;
- *Project manager* – менеджер, участвующий в разработке какого-либо проекта, начиная от стадии разработки до полного его завершения и др.

Менеджеры бывают разных уровней и решают неодинаковые по уровню сложности задачи. На рис. 5 и 6 представлена иерархическая решетка управления, распределяющая участников производственных и социально-экономических отношений по видам и уровням управления. В табл. 2 приведены задачи и особенности труда менеджеров разных уровней.

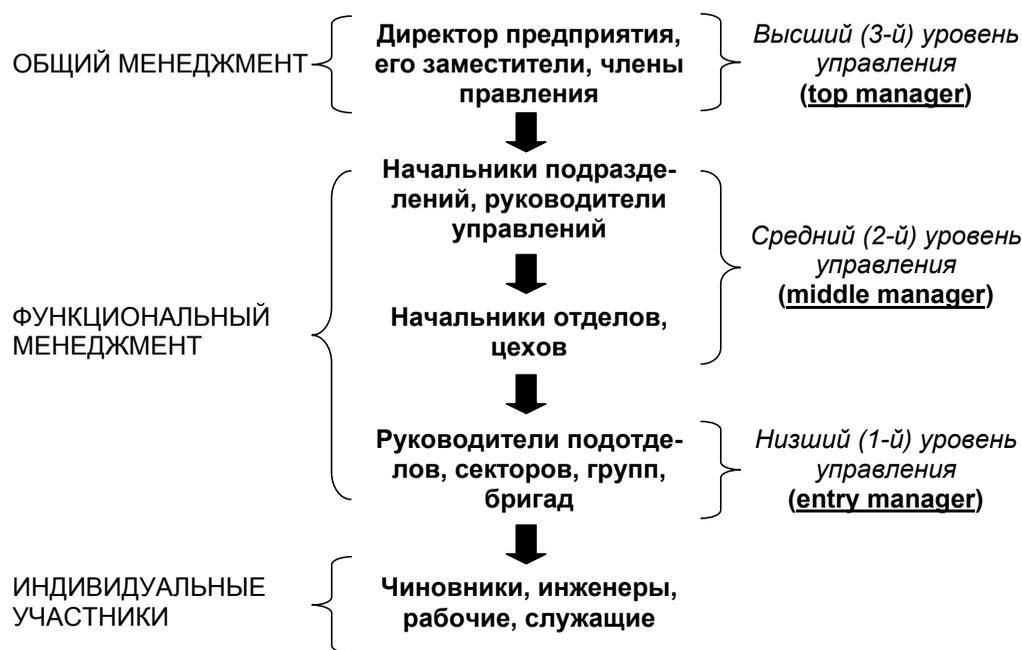


Рис. 5. Иерархическая решетка управления

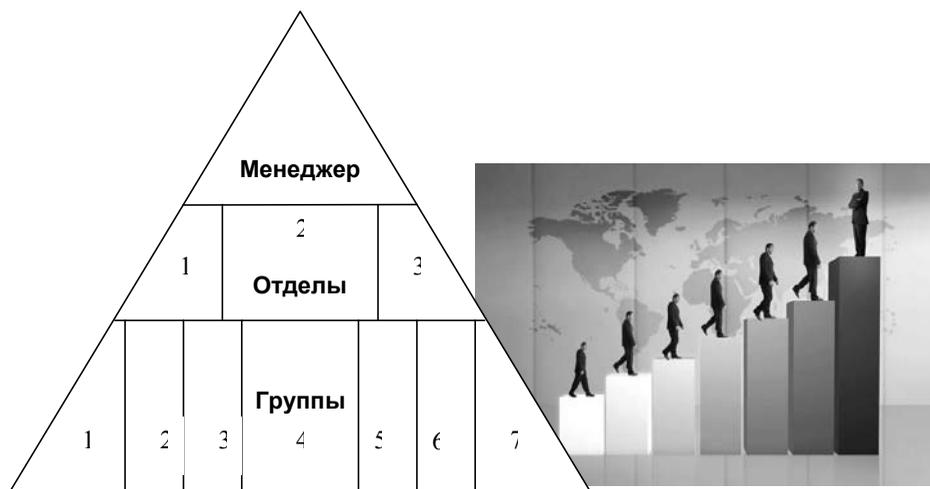


Рис. 6. Структура распределения служебных полномочий в организации

Таблица 2

Задачи и особенности труда менеджеров разных уровней управления

Высший уровень	Средний уровень	Низший уровень
<p>Определяют основное направление деятельности предприятия, его цели и задачи. Более 80% рабочего времени уделяет формированию стратегии развития бизнеса, осуществлению контактов с федеральными, региональными и местными органами власти, банками, поставщиками сырья, материалов, комплектующих и т.д. Оставшееся время уходит на: 1) реализацию программ и планов работы, 2) контроль за работой подчиненных. Необходимо знание технологии производства и сбыта продукции.</p> <p>Особенности труда: должны обладать умением подбора и расстановки кадров, в первую очередь руководящих, (т.е. менеджеров второго уровня).</p>	<p>Несут ответственность за практическую реализацию поставленных перед предприятием целей и задач. В т.ч. за изменение организационных структур, разработку систем производства и сбыта продукции, организацию взаимодействия функциональных подразделений компании, своевременное обеспечение высшего руководства необходимой информацией, координирование и управление работой руководителей низшего звена.</p> <p>Особенности труда: <i>требуется способности</i> 1) аналитически мыслить, 2) проявлять гибкость, 3) быстро воспринимать и своевременно реализовывать новые идеи, 4) видеть проблему и 5) использовать новейшие методы и технические средства для её решения.</p>	<p>Наиболее многочисленная часть управленческого персонала. Их основные функции определяются спецификой предприятия. Обобщенно: 1) планирование деятельности подчиненных, 2) организация производственного процесса, 3) мотивация труда персонала, 4) контроль за рациональным расходованием ресурсов и соблюдением правил техники безопасности, 5) сбор, анализ и представление вышестоящему руководству информации о результатах текущей деятельности подразделения.</p> <p>Особенности труда: <i>руководство деятельностью непосредственных исполнителей работы (рабочих и служащих)</i></p>

В сферу компетенции руководителя, согласно теории Джона Эйдера, входят три элемента: *задание, команда, отдельный подчиненный*. А сам руководитель, придерживаясь морально-этических норм, теорий мотивации, и факторов создания единой работоспособной команды, играет определенную роль во взаимоотношениях с каждым из этих трех элементов, осуществляя управление, ориентированное на деятельность отдельного подчиненного, команды исполнителей и самой организации в целом (см. рис. 7.).



Рис. 7. Сферы компетенции менеджера

Сотрудник рыночно-ориентированного предприятия должен обладать пятью видами компетенций, это:

- **Специальная компетентность** – касается того направления деятельности, которым занимается сотрудник.

- **Общая компетентность** – связана с общим уровнем образования сотрудника, это знания в сфере экономики, финансов, менеджмента, маркетинга, психологии – все, что необходимо для работы в рынке, но не связано с непосредственной деятельностью подразделения в котором он трудится.

- **Организаторская компетентность** – это организаторские навыки, способности и склонности, которые связаны не только с организацией конкретных мероприятий, но и включают в себя навыки управления временем, принятия решений, нормирования, регламентирования и многие другие.
- **Коммуникативная компетентность** – к ней относят: навыки общения с людьми и группами, навыки урегулирования конфликтов, навыки управления групповыми процессами, навыки получения и передачи обратной связи, навыки установления и развития контакта, навыки ведения переговоров.

- **Личностная компетентность** – здесь подразумевается личностная зрелость, понимание человеком своей жизни и жизни вообще, понимание се-

бя и других людей, умение уловить нюансы человеческих отношений, понять глубинные мотивы поведения, способность брать на себя ответственность за то, что происходит в жизни (достижения, неудачи и т.п.).

Особенность сегодняшнего понимания термина «компетенция» состоит в том, что речь идет преимущественно о способностях, знаниях и умениях не отдельно взятых людей вообще, а сотрудников конкретной отрасли, а иногда даже конкретной компании. Всех работников организации можно разделить на три группы в зависимости от занимаемой должности:

1. Управленцы - люди, имеющие в подчинении других сотрудников и отвечающие за результаты работы своего подразделения или организации в целом.

2. Специалисты - сотрудники, функциональные обязанности которых требуют специального (профильного) образования, отвечающие только за результаты собственной деятельности, не имеющие подчиненных.

3. Работники - исполнители, сотрудники, чьи функциональные обязанности не требуют специального (профильного) образования.

Чтобы быть успешными в своей деятельности, работникам каждой группы необходимо обладать определенным набором компетенций. Естественно, эти наборы отличаются:

- работники должны обладать корпоративными компетенциями (категория В);
- специалисты — корпоративными и профессионально-техническими компетенциями (категория Б);
- управленцы — корпоративными, профессионально-техническими и управленческими компетенциями (категория А).

Таким образом, появляясь на первом (корпоративном) уровне, компетенция сохраняется и при переходе человека на более высокую должность вплоть до топ-менеджера.

Пример анализа компетенций отделом управления персоналом в ОАО «Сигма» г. Балашиха Московская область:

1. Корпоративные (заполняется для сотрудников всех категорий)

№	Критерии оценки	0	1	2	3	4
1	Содействие развитию и укреплению корпоративной культуры компании					
2	Социальная зрелость					
3	Доброжелательность					
4	Критичность в оценке своей деятельности					

5	Ориентированность на результат					
6	Дисциплинированность					
7	Мотивация к развитию					

2. Профессионально-технические (заполняется для сотрудников категорий А и Б)

№	Критерии оценки	0	1	2	3	4
1	Ориентированность на клиента					
2	Наличие необходимых по должности знаний и навыков в профессионально-технической деятельности, умение их применять					
3	Навыки самоорганизации (умение определять приоритеты)					
4	Самостоятельность (автономность) в работе					
5	Умение работать в команде					
6	Навыки общения (коммуникабельность)					
7	Творческий подход (совершенствование систем, процессов и правил)					
8	Качество исполнения работы (полнота, точность, сроки)					
9	Готовность оказать помощь					
10	Конфиденциальность					

3. Менеджерские (заполняется только для сотрудников категории А)

№	Критерии оценки	0	1	2	3	4
1	Умение организовать команду					
2	Умение руководить (планирование, организация, постановка задачи, получение обратной связи, контроль)					
3	Умение самостоятельно принимать эффективные решения					
4	Умение делегировать ответственность					
5	Умение мотивировать и обучать команду (навыки наставничества)					
6	Умение анализировать информацию					
7	Умение оценивать риски и предвидеть возникновение проблем					
8	Умение поощрять подчиненных					

Итоговая оценка _____

1.4. Основные направления менеджмента

1. *Административный менеджмент* – управление государственными и частными предприятиями (специалисты по управлению высшего звена иерархии менеджмента: руководители предприятий, их заместители и пр.)

2. *Государственный менеджмент* – деятельность звеньев исполнительной власти на общенациональном уровне, на уровне областей, районов, городов, и т.д.

3. *Стратегический менеджмент. Стратегия* – набор правил, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений долгосрочного характера.

Стратегическое управление связано с постановкой целей организации и с поддержанием определенных взаимоотношений с окружающей средой, которые позволяют ей добиваться поставленных задач и соответствуют ее внутренним возможностям. Оно требует предпринимательского организационного поведения.

4. *Производственный менеджмент* – (управление производством) – система элементов, характеризующих производство, его организацию, техническое обслуживание.

Цель производственного менеджмента – выполнение производственной программы, определяющей перечень, количество, сроки и стоимость изготовления продукции.

5. *Инновационный менеджмент. Инновация* – прибыльное (рентабельное) использование новшеств в виде новых технологий, видов продукции и услуг, организационно–технических и социально–экономических решений производственного, финансового, коммерческого, административного и др. характера.

Цель инновационного менеджмента – практическое использование научного, научно – технического результата и интеллектуального потенциала с целью получения нового или улучшения уже производимого продукта, способа его производства и удовлетворения потребностей общества в конкурентоспособных товарах и услугах.

6. *Управление маркетингом. Маркетинг* – процесс определения, предсказания и создания потребительских нужд и желаний и направление всех ресурсов компании для удовлетворения их с большей прибылью для производителя.

Следовательно, управление маркетингом – деятельность, направленная на разработку концепций и предложений; планирование стратегии маркетинга; осуществление координации деятельности с другими структурными подразделениями предприятия; контроль за достижением целей, поставленных перед маркетингом.

7. *Менеджмент персонала* – управление персоналом на предприятии. Цель управления персоналом – наиболее эффективное использование спо-

способностей сотрудников в соответствии с целями предприятия и общества. При этом должно быть обеспечено сохранение здоровья каждого человека и установлены отношения сотрудничества в коллективе.

1.5. Подходы к теории и практике управления

В истории менеджмента принято различать 4 основных подхода к теории и практике управления:

1. С позиций различных научных школ (с конца XIX в. – по настоящее время).
2. Процессный (с 20-х гг. XX в. – по настоящее время).
3. Системный (с 50-60-х гг. XX в. – по настоящее время).
4. Ситуационный (с 60-х гг. XX в. – по настоящее время).

1.5.1. НАУЧНЫЕ ШКОЛЫ

Школа научного управления (1885-1920 гг.):

Создана Фредериком Уинслоу Тейлором. Суть подхода: «Управление должно иметь свои законы, научные методы, формулы, принципы. Оно должно быть основано на измерениях, рационализации, систематическом учете».

Ф.У. Тейлор считал, что необходим научный подход к организации труда. Это предполагает: 1) хронометраж; 2) расчет норм выработки (рис. 8); 3) наблюдение за рабочим циклом; 4) выявление резервов роста производительности труда через анализ полученных результатов. Он вводит сдельную систему оплаты труда. Лучшие работники определяются на основе научных критериев: профессионализма, силы, ловкости и сообразительности. Вводится понятие экономического человека.

Для повышения эффективности производства необходимо сотрудничество администрации и рабочих. Ф. Тейлор предложил ввести систему распределения труда и персональную ответственность за порученное дело.



Рис. 8. Определение средней выработки

Френк Гилберт (последователь Тейлора), занимаясь научными проблемами управления, написал книги «Азбука научной организации труда» и «Изучение движений». Он:

- 1) организовал систематическую подготовку инструкторов по НОТ (научной организации труда);
- 2) разрабатывал наилучшие методы выполнения работ (целесообразное устройство рабочего места, рациональные способы подачи материалов, удобные инструменты и приспособления);
- 3) ввел понятие инструкционных карточек, явившихся прототипом современных должностных инструкций.

Школа административного управления (1920-1950 гг.):

Основана на научном подходе, разработанном Анри Файолем. Главная идея – рациональное построение организации как иерархической структуры. Файоль впервые описал **функции управления**:

1. Техническая (технологическая) деятельность.
2. Коммерческая деятельность (закупка, продажа, обмен).
3. Финансовая деятельность (поиск капитала и его эффективное использование).
4. Защитная деятельность (защита собственности и личности);
5. Бухгалтерская деятельность (инвентаризация, балансовые ведомости, издержки, статистика);
6. Административная деятельность (воздействие на персонал).

Файоль разработал ряд **универсальных принципов управления**:

1. Разделение труда.
2. Полномочия и ответственность.
3. Дисциплина.
4. Единоначалие.
5. Единство направления.
6. Подчиненность личных интересов общим.
7. Вознаграждение персонала.
8. Централизация.
9. Скалярная цепь.
10. Порядок.
11. Справедливость.
12. Стабильность рабочего места для персонала.
13. Инициатива.
14. Корпоративный дух.

Таким образом, по мнению А.Файоля, управление является универсальным процессом, состоящим из нескольких взаимосвязанных функций.

Школа человеческих отношений и поведенческих наук (с 1930 гг. – по настоящее время):

Авторами школы человеческих отношений считают Мери Фоллетт и Элтона Мэйо. Они утверждали, что достигнуть увеличения выработки можно

при большем внимании и заботе о подчиненных со стороны руководителя. Чувство коллективизма, коллективной ответственности, сплоченность и групповой фактор помогают работникам проникнуться целями организации и более успешно реализовывать их. Управление приобретает черты социализации и психологизации. Основная задача менеджмента – поставить себе на службу социальные и психологические мотивы деятельности, способности работников. Рассматривается модель *социального человека*. Один из мотивов эффективной деятельности – хорошие взаимоотношения в коллективе.

$$\text{Результат труда} = \text{Мотивация} + \text{Способности исполнителя}$$

Эффективность труда работника в значительной степени зависит от знания руководителем мотивов его поведения. В свою очередь грамотное использование методов наук о поведении человека может способствовать повышению эффективности деятельности предприятия или организации в целом.

Основные положения школы «человеческих отношений».

1. Человек является «социальным существом».
2. Строгая иерархия подчиненности, формализация организационных процессов несовместимы с «природой человека».
3. Решение «проблемы человека» – дело предпринимателей.

На место формализации организационных процессов, строгой иерархии подчиненности, свойственных «классической» теории, концепция «человеческих отношений» ставит необходимость тщательного учета неформальных аспектов организации, создание новых средств повышения производительности труда. По мнению теоретиков этой школы, к ним относятся «просвещение служащих», «групповые решения», «паритетное управление» и «гуманизация труда».

Представители школы «человеческих отношений» считают, что групповые ценности являются наиболее важным условием научной организации управления. Они подвергают критике тейлоризм, ограничивающий задачи управления стимулированием индивидуальных усилий рабочих, обосновывают необходимость стимулирования не индивидов, а группы.

Школа количественных методов (с 1950 гг. – по настоящее время):

Возникла в результате бурного развития точных наук (математики физики), а также компьютеризации управления. Суть: для решения задачи управления разрабатывается модель процесса управления – это схематическое отображение будущей реальной ситуации. Задавая различные количественные значения переменным величинам можно рассчитать сколь угодно большое число вариантов решения задачи и выбрать наилучший из них. Таким образом, чем точнее выполнены расчеты, тем выше степень получения искомого результата в реальной ситуации.

Обобщим представление об эволюции управленческой науки и практики в табл. 3.

Эволюция мысли о процессе управления

Период	Выдающиеся представители	Вклад в науку и практику управления
<i>Школа научного управления</i>		
1885-1920 г.г.	Тейлор, Гилберт, Гант, Форд, и др.	<ol style="list-style-type: none"> 1. использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи (хронометраж, нормирование и пр.); 2. отбор работников для выполнения конкретных задач, их обучение; 3. обеспечение работников необходимыми ресурсами для эффективного выполнения задач; 4. систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности; 5. отделение планирования и обдумывания от самой работы.
<i>Классическая административная школа управления</i>		
1920-1950 г.г.	Файоль, Мунн, Друкер, Лайкерт, МакГрегор, и др.	<ol style="list-style-type: none"> 1. развитие принципов управления, следование которым обеспечивает успех; 2. описание функций управления; 3. системный подход к управлению всей организацией.
<i>Школа человеческих отношений и поведенческих наук</i>		
1930-1950 г.г. – школа человеческих отношений; 1950-по наст. время – школа поведенческих наук.	Фоллетт, Мэйо, Маслоу, и др. (психология и социология); Лайкерт, Герцберг, и др. (мотивация, характер, лидерство).	<ol style="list-style-type: none"> 1. применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности трудом а, следовательно, и производительности; 2. применение наук о человеческом поведении к управлению и формированию организации так, чтобы качества, свойства и потенциал работника использовались в соответствии с их направленностью; 3. учет в управленческой деятельности особенностей психологии малых групп и коллективов.
<i>Школа науки управления</i>		
1950-по наст. время.	Черчмен, Марч, Саймон, Форестер, Мескон и др.	<ol style="list-style-type: none"> 1. углубление понимания сложных управленческих проблем, благодаря разработке и использованию моделей (исследование операций, моделирование, теория игр, теория решений, и пр.); 2. развитие количественных методов в помощь руководителям для принятия решений в сложных ситуациях.

1.5.2. ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД

Основу научного подхода к процессу управления заложил А. Файоль. Развивая его взгляды, авторы процессного научного подхода рассматривают управление как сумму всех управленческих функций, т.е. как взаимосвязанные и взаимообусловленные действия.

Другими словами, управление рассматривается как непрерывный циклически повторяющийся процесс (рис. 9).

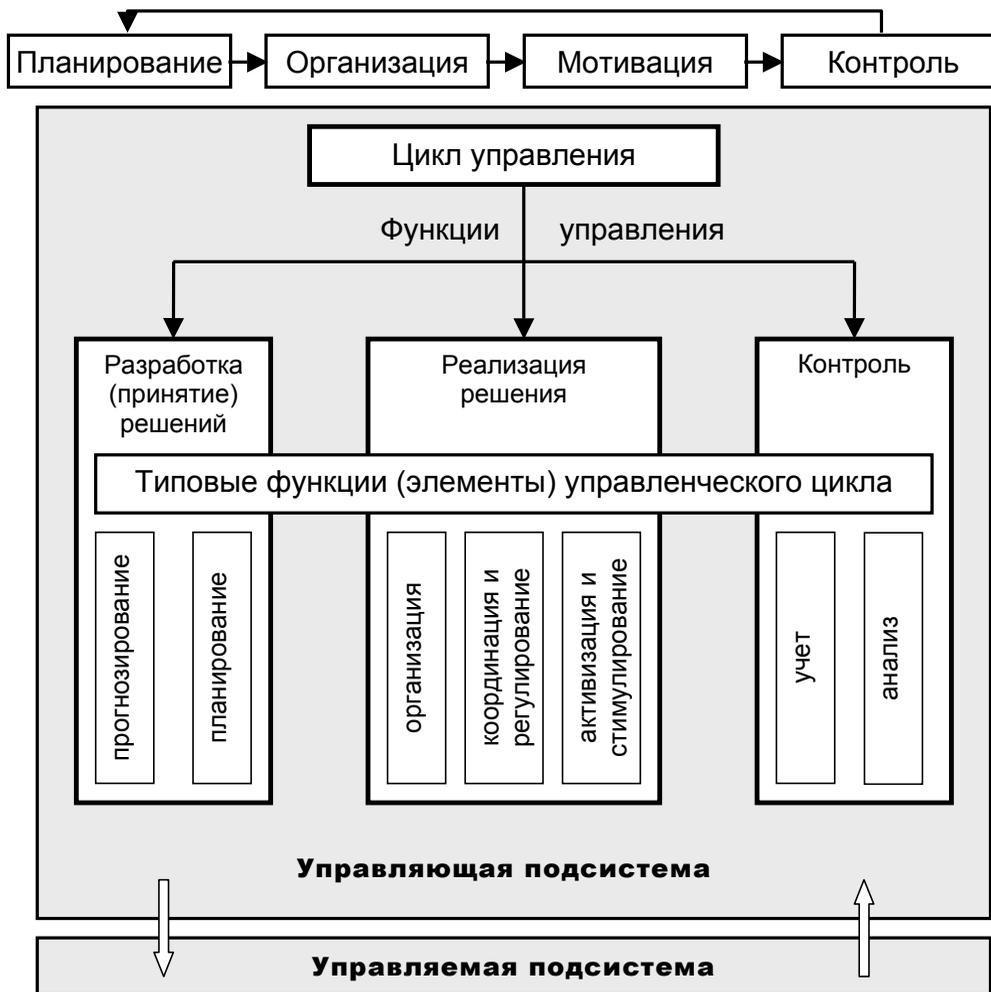


Рис. 9. Процесс управления

1.5.3. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД

В его основе лежит понятие *«система»* – комплекс взаимосвязанных элементов (подсистем) вместе с их связями и отношениями, обладающий целостными свойствами и находящийся в особом единстве с внешней средой.

Суть: менеджеры должны рассматривать предприятие как совокупность взаимозависимых элементов, которые ориентированы на достижение различных целей под влиянием внешней среды (рис. 10).

Один из авторов системного научного подхода к менеджменту Ч. Барнард считал, что любое предприятие – это социальная система. Он говорил: «Организация – комплекс физических, биологических, личностных и социальных компонентов, которые находятся в специфическом системном отношении в связи с кооперацией двух или более лиц для получения, по крайней мере, одного определенного результата». (Более подробно см. р. 5.4).

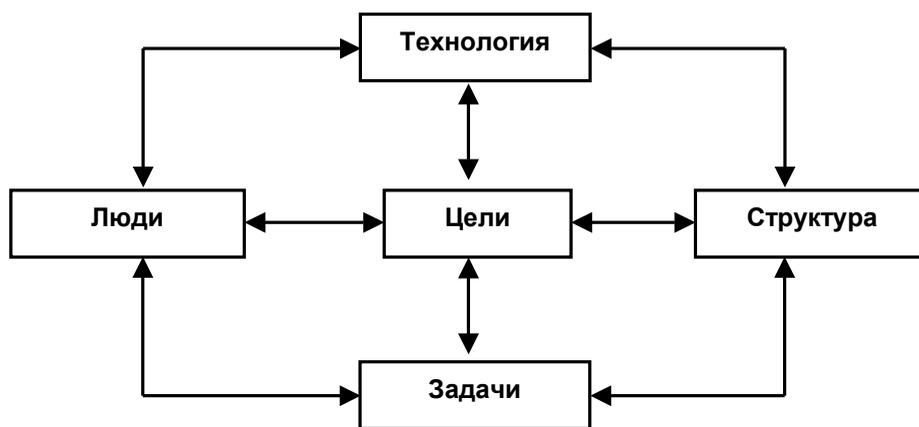


Рис. 10. Организация как система

1.5.4. СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД

Впервые о необходимости учета фактора конкретной ситуации в процессе управления заявила автор научной школы человеческих отношений М. Фоллетт: «...различные ситуации требуют различных типов знаний...».

Суть: в увязке конкретных приемов управления с реальными ситуациями для достижения целей организации.

Таким образом, знание теории менеджмента является лишь фундаментом, на базе которого менеджер, исходя из реальной ситуации, должен принимать решение, сообразуясь с конкретной обстановкой.

1.6. Национальные особенности менеджмента

Современные экономические отношения связывают национальные экономики и в значительной степени нейтрализуют национальные особенности экономического поведения. Нередко говорят о том, что экономическая деятельность и менеджмент становятся интернациональными, утрачивают национальную специфику. Такое утверждение верно лишь отчасти. Национальная специфика по-прежнему обнаруживается в том, как ведут себя люди в экономической сфере.

Необходимость учета национальных особенностей управления обусловлена тем, что:

1. В настоящее время многие организации активно взаимодействуют с зарубежными партнерами. В процессе совместной работы могут возникать проблемы, связанные с тем, что партнеры действуют в соответствии с традициями, принятыми в их культуре, порой не понятной другим участникам.
2. Опыт зарубежных компаний может быть полезен в других культурах. Особенно это важно в эпоху глобализации экономик различных стран и менталитетов.
3. Может случиться так, что менеджер найдет работу за границей, либо отправится за рубеж в целях обучения и (или) повышения квалификации.

В рамках данного учебника мы приведем лишь сравнительные характеристики зарубежных моделей менеджмента и обозначим особенности российского менеджмента.

Таблица 4

Сравнительная характеристика зарубежных моделей менеджмента

Япония	США	Германия
<i>Структура управления компанией</i>		
Нестандартная, гибкая	Формализованная	Формализована, но не так жестко как в США
<i>Характер принятия решений</i>		
Коллективный, на основе единогласия	Индивидуальный	Коллегиальный
<i>Форма ответственности</i>		
Коллективная	Индивидуальная	Различная
<i>Организация контроля</i>		
Коллективная	Индивидуальная	Строгий контроль за деятельностью подразделений
<i>Скорость служебного роста</i>		
Замедленная	Быстрая	Средняя
<i>Критерий продвижения по службе</i>		
Возраст и стаж	Личный результат	Образование и опыт

Продолжение табл. 4		
<i>Главное качество менеджера</i>		
Координация действий подчиненных	Профессионализм	Профессионализм
<i>Организация управления</i>		
На группу	На отдельную личность	На коллектив
<i>Оценка результата управления</i>		
По коллективному результату	По индивидуальному результату	По коллективному результату с учетом индивидуальных способностей
<i>Отношения менеджера с подчиненными</i>		
Личные, неформальные	Формализованные	Жесткая административная подчиненность наряду с широким использованием методов убеждения
<i>Форма подготовки менеджеров</i>		
Универсальный тип	Узкоспециализированный тип	Специализированный тип
<i>Система найма на работу</i>		
Долгосрочная (пожизненный наем)	Краткосрочная	Долгосрочная
<i>Система оплаты труда</i>		
По результатам работы коллектива	По индивидуальному коллективному результату	Дифференцирована в зависимости от образования, должности, стажа работы и результатов труда
<i>Основа организации</i>		
Гармония	Эффективность	Обеспечение конкурентоспособности продукции и жесткое планирование
<i>Отношение к работе</i>		
Главное – выполнение обязанностей	Главное – реализация идей	Главное – технологическая дисциплина
<i>Конкуренция</i>		
Практически нет	Сильная	Сильная
<i>Гарантии для работников</i>		
Высокие	Низкие	Средние



Рис. 11. Особенности российского менеджмента

ПРАКТИКУМ К РАЗДЕЛУ 1

Контрольные вопросы

1. В чем состоит сущность менеджмента?
2. Перечислите основные этапы процесса управления и объясните их взаимосвязь.
3. В чем заключаются концепция и принципы эффективного менеджмента?
4. Какими основными качествами должен обладать менеджер?
5. Каковы объективные обстоятельства, способствующие возникновению, формированию и развитию менеджмента как науки и практики?
6. Изложите содержание процессного, ситуационного и системного подходов. Определите их взаимосвязь, назовите отличия.
7. Каковы основные проблемы менеджмента в России? Ваши предложения по их решению?
8. Каковы основные задачи, стоящие перед российским менеджментом?

Задания для самостоятельной проработки:

1. Изучите самостоятельно:
 - a. в чем состоят основные положения школ научного и административного управления, школы «человеческих отношений», поведенческой и новой школ управления;
 - b. кто из основоположников менеджмента известен как автор или последователь того или иного научного подходов, дайте краткую характеристику их вклада в теорию и практику менеджмента. Особое внимание уделите работам Ф.У. Тейлора, А. Файоля, Э. Мэйо, М. Фоллетт, Г. Форда, Д. МакГрегора, Ф. Герцберга, Р. Лайкерта, Г. Ганта, Ф. и Л. Гилбертов, Г. Эмерсона.
2. Опишите характеристики менеджмента (управленческой деятельности) в условиях СССР и в современной России, используя критерии, приведенные в табл. 4 «Сравнительная характеристика зарубежных моделей менеджмента».
3. Используя пример обобщенного перечня требований к сотруднику торговой компании (розничная торговля), составьте конкретизированный перечень требований к сотруднику: банка, строительной фирмы, сельскохозяйственного предприятия, образовательного учреждения (на выбор).

Пример:

Корпоративные компетенции «Идеальный сотрудник»:

1. Разделяет миссию, видение и цели компании.
2. Способствует развитию и укреплению корпоративной культуры.
3. Является социально зрелой личностью.
4. Ориентирован на результат.
5. Хочет и может работать в команде.
6. Критичен в оценке своей деятельности.
7. Стремится к развитию.
8. Мотивирован к успешной работе и профессиональному росту.
9. Дисциплинирован.
10. Доброжелателен.
11. Соблюдает коммерческую тайну.

Профессионально-технические компетенции «Идеальный продавец»:

- Клиентоориентирован.
- Имеет навыки продаж.
- Имеет навыки самоорганизации.
- Инициативен.
- Общителен.
- Ответственен.
- Ориентирован на работу в команде.

Менеджерские компетенции «Идеальный менеджер»:

- Умеет организовать команду.
- Умеет мотивировать и развивать сотрудников.
- Умеет стратегически мыслить.
- Владеет управленческими навыками (постановка задач, получение обратной связи, организация контроля, принятие решений и т. д.).
- Умеет работать с необходимой информацией (искать, анализировать, обобщать и т. п.).
- Умеет оценивать риски и предвидеть возникновение проблем.

ТЕСТ для самоконтроля

1. Получение (увеличение) прибыли. Повышение эффективности хозяйствования. Удовлетворение потребностей рынка. Решение социальных вопросов – это:

- 1) пути развития менеджмента;
- 2) цели менеджмента;
- 3) задачи менеджмента;
- 4) функции менеджмента;
- 5) направления менеджмента.

2. Кто из представителей теории менеджмента разработал модель «экономического человека»?

- 1) Ч. Бернард;
- 2) М. Фоллетт;
- 3) А. Файоль;
- 4) Ф. Гилберт;
- 5) Ф. Тейлор

3. Для менеджера какого уровня управления в иерархической решетке, особенностью работы является руководство исполнителями?

- 1) низшего;
- 2) общего;
- 3) среднего;
- 4) функционального;
- 5) высшего.

4. Менеджер и руководитель – это понятия:

- 1) различные;
- 2) руководитель ниже по иерархической решетке;
- 3) руководитель выше по иерархической решетке;
- 4) это одно и то же.

5. Какие подходы принято рассматривать в теории и практике менеджмента?

- 1) научный, теоретический, практический, эмпирический;
- 2) научный, процессный, системный, ситуационный;
- 3) теоретический, практический, научный, системный;
- 4) эмпирический, системный, теоретический, эвристический;
- 5) практический, системный, ситуационный, теоретический.

6. Для менеджера какого уровня управления в иерархической решетке необходима способность к аналитическому мышлению?

- 1) низшего;
- 2) функционального;
- 3) среднего;
- 4) общего;
- 5) высшего.

7. Идея рациональной организации рабочего места принадлежит школе...

- 1) административного управления;
- 2) поведенческих наук;
- 3) научного управления;
- 4) количественных методов;
- 5) человеческих отношений.

8. Новое качество жизни, выраженное в высоком уровне благосостояния граждан, необходимости производства высококачественных товаров, развитии индустрии досуга это...

- 1) эпоха массового производства;
- 2) эпоха промышленного производства;
- 3) постэкономическая эпоха;
- 4) постиндустриальная эпоха;
- 5) эпоха массового сбыта.

9. Менеджер, отвечающий за распространение определенной группы товаров – это...

- 1) Project manager;
- 2) Regional manager;
- 3) Sales manager;
- 4) Product manager;
- 5) Brand manager.

10. Организация производства конкурентоспособных товаров; совершенствование производственного процесса; внедрение новейших наукоёмких и ресурсосберегающих технологий, повышение качества продукции, снижение затрат на производство – это...

- 1) цели менеджмента;
- 2) задачи менеджмента;
- 3) пути развития менеджмента;
- 4) направления менеджмента;
- 5) функции менеджмента.

11. Прибыльное (рентабельное) использование новшеств в виде новых технологий, видов продукции и услуг, организационно–технических и социально–экономических решений производственного, финансового, коммерческого, административного и др. характера – это...

- 1) маркетинговый менеджмент;
- 2) менеджмент персонала;
- 3) инновационный менеджмент;
- 4) административный менеджмент;
- 5) производственный менеджмент.

12. Какое из перечисленных качеств не востребовано современными менеджерами?

- 1) предприимчивость;
- 2) изобретательность;
- 3) целеустремленность;
- 4) исполнительство;
- 5) готовность к риску.

13. Результат труда человека зависит от...

- 1) его способностей и степени мотивации;
- 2) умения менеджера разьяснить задачу;
- 3) знаний и опыта работы;
- 4) размера вознаграждения за труд;
- 5) степени моральной заинтересованности в результатах.

14. Анри Файоль – представитель школы...

- 1) научного управления;
- 2) административного управления;
- 3) поведенческих наук;
- 4) количественных методов;
- 5) ситуационного подхода к управлению.

15. Впервые функции управления описывает

- 1) Э. Мэйо;
- 2) Ф. Гилберт;
- 3) Г. Эмерсон;
- 4) А. Файоль;
- 5) Ф. Тейлор.

16. Возникновение раннего менеджмента связывается с...

- 1) переходом от мануфактур к машинному производству;
- 2) началом ведения племенами людей оседлого образа жизни;
- 3) проведением управленческих экспериментов в Хоторне;
- 4) разработкой Ф. Тейлором концепции научного управления.

17. Установите соответствие между преобладающим типом мотивации и стилем менеджмента страны, где он используется в управленческой практике.

1. Мотивация работы на фирму, формирование корпоративного сознания
2. Мотивация конкретных работников на основе экономических и нематериальных стимулов

3. Мотивации конкретных работников материальными стимулами на основе субъективного мнения руководителей

- 1) менеджмент в США ;
- 2) менеджмент в Японии;
- 3) менеджмент в России;
- 4) менеджмент в Китае.

РАЗДЕЛ 2. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Основные вопросы:

1. Организация, ее формирование. Признаки организации;
2. Внешняя и внутренняя среды организации, их характеристика;
3. Особенности формальных и неформальных организаций;
4. Характеристики формального и неформального управления;
5. Методы анализа внешней среды организации;
6. Элементы организации. Их основные характеристики;

2.1. Понятие организации. Признаки организации

Слово “организация” происходит от греческого “органон” - орудие, инструмент. “Орган” - часть целого, которая выполняет определённые функции (например, орган как часть организма или организации).

Слово “организация” вначале означало “обладание органами”, т.е. определённую совокупность частей, функционально специализированных и приспособленных к нуждам целого.

Организация (франц. organisation, лат. organizo - сообщаю стройный вид, устраиваю):

- Организация - внутренняя упорядоченность, согласованность, взаимодействие частей целого;
- Организация - совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию связей между частями целого;
- Организация - объединение людей, совместно реализующих программу или цель и действующих на основе определенных правил и процедур. Соотносится с понятиями системы, структуры, управления.

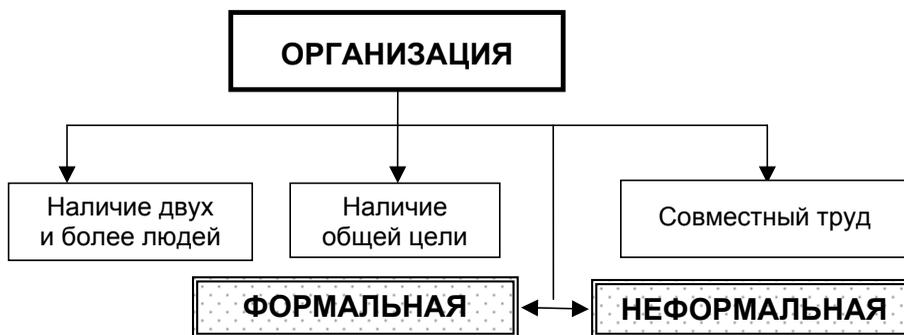


Рис. 12. Факторы, определяющие организацию

Группы людей, созданные по воле руководства для достижения целей организации, называются *формальными*. Они характеризуются официальными отношениями членов трудового коллектива, которые регулируются «деловыми отношениями», в том числе: 1) должностными инструкциями, 2) административными требованиями, 3) приказами, 4) распоряжениями.

Стихийно образовавшаяся группа людей, вступивших в регулярное взаимодействие для достижения определенных целей, признается *неформальной*. Она характеризуется эмоциональными взаимоотношениями на основе психологической совместимости людей при их неофициальных контактах.

Как правило, все формальные организации состоят из малых неформальных групп (от 2 до 7 чел.). Здесь люди общаются по интересам, в них формируются нравственные нормы и действительная мораль работающих.

Руководители формальных подразделений должны уметь выявить лидеров малых неформальных групп, наладить с ними контакт и управлять коллективом через этих лидеров.

На рис. 13 представлены характеристики организации формального и неформального управления.

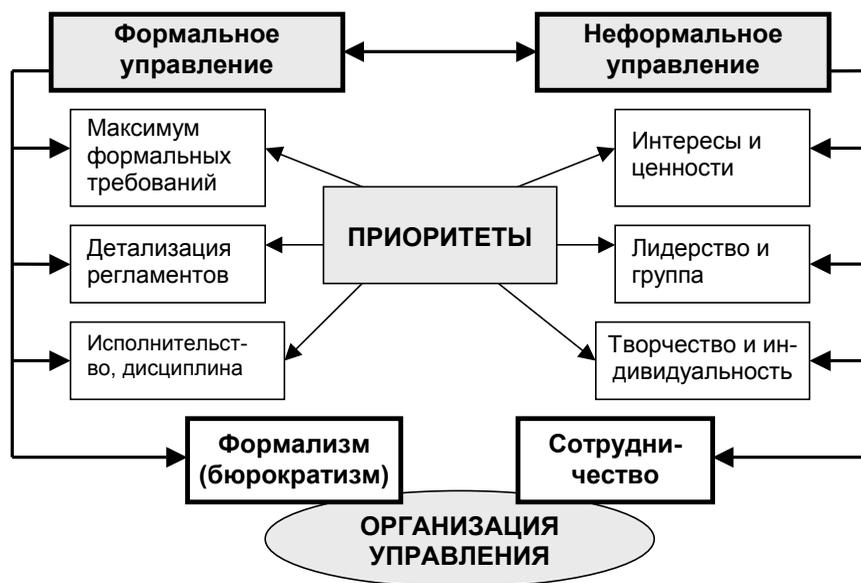


Рис. 13. Характеристики формального и неформального управления

Производственный коллектив в организации выполняет 2 функции: экономическую и социальную.

Экономическая функция – заключается в том, что коллектив осуществляет совместную трудовую деятельность на предприятии, в результате которой создаются материальные и духовные ценности с целью последующей их продажи – это ведущая функция коллектива.

Социальная функция – заключается в удовлетворении социальных потребностей членов коллектива, таких как: возможность трудиться, общаться, получать материальное и моральное вознаграждение, делиться опытом и пр.

Для осуществления этих функций при формировании трудового коллектива должен выбираться оптимальный вариант по:

- численности,
- возрасту,
- квалификации,
- психологической совместимости работников.

Организации существуют и развиваются по определенным законам и принципам, описанным в тектологии А. А. Богданова (рис. 14).



Рис. 14. Законы организации

На рис. 15 представлены факторы, определяющие состояние организации, где:

- 1 – уровень техники и технологии;
- 2 – количество и качество рабочей силы, мотивация;
- 3 – организация и управление (менеджмент).

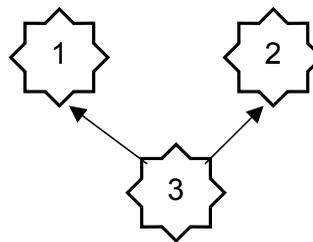


Рис. 15. Факторы, определяющие состояние организации

Альфред Маршалл выделяет управление в отдельный фактор производства наряду с *трудом, землей, капиталом*.

Все организации в своем развитии проходят несколько этапов. В данном разделе мы рассмотрим эти этапы обобщенно, далее в последующих разделах учебника мы будем возвращаться к этой теме неоднократно, изучая более подробно особенности менеджмента и маркетинга на различных этапах существования организации.

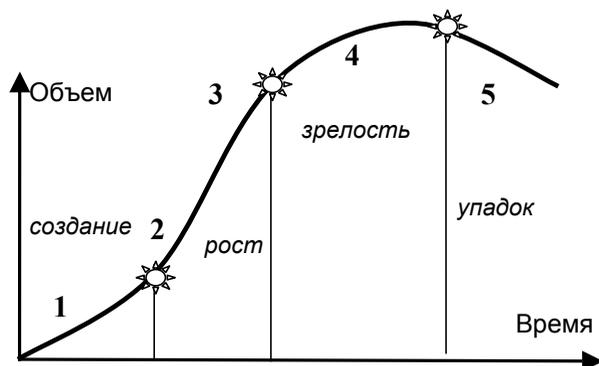


Рис. 16. Концепция жизненного цикла организации

1. Этап предпринимательства: для него характерны нечеткие цели и высокие творческие возможности;
2. Этап коллективности: формализация правил, высокие обязательства;
3. Этап формализации и управления: стабилизация структуры, упор на эффективность;
4. Этап выработки структуры: более сложная структура, децентрализация, диверсифицированные рынки;
5. Этап упадка: высокая текучесть кадров, возрастающие конфликты.

2.2. Внешняя и внутренняя среды организации

Среда – это совокупность объективных условий, в которых осуществляется деятельность субъекта. В табл. 5 приведены характеристики внешней и внутренней сред организации.

Одной из самых значимых характеристик организации является ее взаимосвязь с внешней средой. Ни одна организация не может быть “островом в себе”. Организации полностью зависимы от окружающего мира - от внешней среды - как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей, пользователей их результатами, которых они стремятся достичь.

Организации существуют в окружении, в среде, состоящей из множества элементов: рынок, с его предложениями и запросами, акционеры с их интересами получения дивидендов и реализации прав собственности, правительство с его налоговыми и законодательными требованиями, партнеры, по отношению к которым организация имеет свои обязательства, меняющиеся

технологии, оборудование, требования к качеству продукции, образовательному уровню исполнителей, возрастающие запросы наемных работников, деятельность конкурентов, последствия экономических кризисов и т.п. Среда влияет на организацию и накладывает свои требования. Менеджер должен учитывать это значительное влияние.

Таблица 5

Элементы внешней и внутренней сред организации

Внешняя среда организации	Внутренняя среда организации
<p><i>Внешняя среда организации</i> – это факторы, влияющие на деятельность организации, при этом организация влиять на них не может, но обязательно должна их контролировать.</p> <p><i>А) Факторы прямого воздействия:</i> 1) законы и органы власти, контроля и пр.; 2) профсоюзные и общественные организации; 3) поставщики трудовых, финансовых и материальных ресурсов; 4) конкуренты; 5) потребители.</p> <p><i>Б) Факторы косвенного воздействия:</i> 1) международные события (экономические, политические); 2) состояние экономики внутри страны; 3) политические факторы внутри страны; 4) социокультурные факторы; 5) развитие НТП.</p>	<p>Любое предприятие обладает <i>внутренней средой</i> – это факторы, влияющие на деятельность организации, контролируемые ею самой. Следовательно, сама организация может их изменять в соответствии с необходимостью.</p> <p>Внутренняя среда – это элементы организации, объединенные культурой предприятия (рис. 17) – корпоративной культурой.</p> <div data-bbox="676 725 1230 1011" style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 10px auto; width: fit-content;"> </div> <p style="text-align: center;">Рис. 17. Внутренняя среда организации</p>

Важно, чтобы хозяйствующий субъект реагировал на предстоящие и уже происходящие изменения окружающей среды (как контролируемой, так и неподдающейся контролю) с позиций системного подхода. В противном случае возрастает элемент случайности, а сама реакция предприятия на отдельные изменения окружающей среды становится неадекватной.

Анализ среды — обычно считается исходным процессом стратегического управления, так как он обеспечивает базу для определения миссии и целей фирмы, а также для выработки стратегий поведения, позволяющих фирме выполнить миссию и достичь своих целей.

Анализ среды включает изучение трех ее частей:

- *макросреды*
- *непосредственного окружения (микросреды)*
- *внутренней среды*

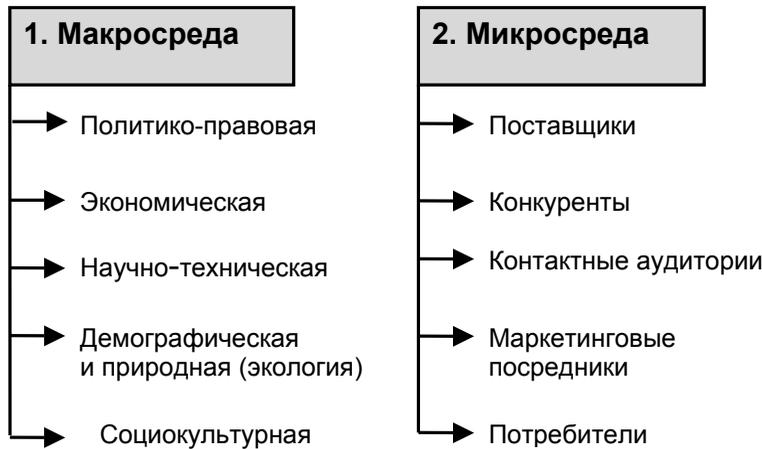


Рис. 18. Элементы микро- и макросред организации

Анализ факторов внешней среды предполагает интерпретацию статистических показателей и данных различных внешних или внутренних исследований. Проводится на двух уровнях – макро и микро и призван ответить на вопросы:

- Как изменяется внешняя среда?
- Как эти перемены влияют на организацию, её потребителей и рынки?
- Какие коррективы, учитывающие возможности и угрозы внешней среды, следует внести в стратегию организации?

Анализ внешней среды — представляет собой оценку состояния и перспектив развития важнейших, с точки зрения организации, субъектов и факторов окружающей среды прямого и косвенного воздействия.

Наиболее популярен **ПЭСТ – анализ** (политический/правовой, экономический, социокультурный и технологический), который призван облегчить оценку влияния факторов внешней среды деятельность организации. В англоязычной среде этот вид анализа имеет аббревиатуру **GETS – модель** (**G** – government – правительство; **E** – economy – экономика; **T** – technology – технология; **S** – society – общество).

Часто применяется методика **SWOT – анализа** (**S** – strengths – силы – преимущества организации; **W** – weaknesses – слабости – недостатки организации; **O** – opportunities – возможности – факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке; **T** – threats – угрозы – факторы, которые могут потенциально ухудшать положение организации на рынке).

В представленной на рис. 19 Матрице SWOT, поле «СИВ» означает – силы и возможности, поле «СИУ» – силы и угрозы, поле «СЛВ» – слабость и возможности, поле «СЛУ» – слабость и угрозы.

	Возможности 1. 2. п.	Угрозы 1. 2. п.
Сильные стороны 1. 2. п.	Поле «СИБ»	Поле «СИУ»
Слабые стороны 1. 2. п.	Поле «СЛВ»	Поле «СЛУ»

Рис. 19. Матрица SWOT

Характеристики внешней среды

- 1. Вязкость** – количественная мера усилий, необходимых для целенаправленного перемещения, концентрации и освоения в производстве единицы материальных, финансовых и информационно-технологических ресурсов. Чем больше вязкость, тем труднее концентрация ресурсов.
- 2. Степень взаимосвязанности факторов** – уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.
- 3. Сложность** – число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора.
- 4. Подвижность** – скорость, с которой происходят изменения в среде.
- 5. Неопределенность** – количество и качество информации, которой располагает организация.

Теорема Эшби: для того, чтобы успешно противостоять среде, сложность и быстрота принятия решений должны соответствовать сложности и скорости изменений, происходящих в среде.

2.3. Элементы организации

На рис. 20 представлены основные элементы организации.

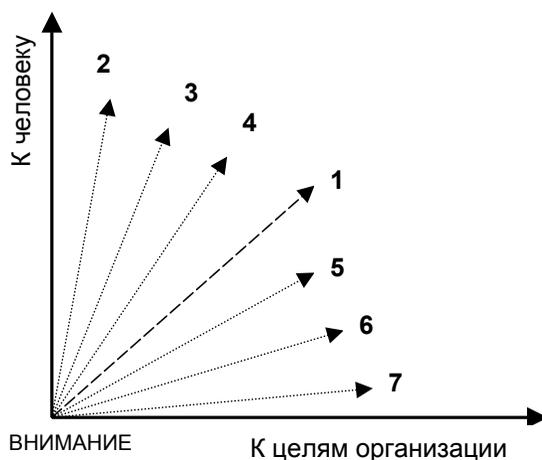
1. ЦЕЛЬ – то, ради чего данная организация сформировалась, действует и будет действовать в дальнейшем.

Для внешних участников (конкурентов, потребителей, банков, партнеров и т.д.) такие цели называются внешними целями и (или) *миссией организации*.



Рис. 20. Основные элементы организации

Для сотрудников организации ставятся внутренние цели (рис. 21), которые могут быть *основными* (т.е. представляющими собой те ключевые результаты деятельности, к которым стремится предприятие), и *вспомогательными* (способствующими достижению основных целей).



где

основные цели:

1 – коммерческие (доля на рынке, рентабельность, платежеспособность и пр.);

обеспечивающие (вспомогательные) цели:

2 – квалификация и опыт работников; 3 – мотивация; 4 – действенность управления; 5 – четкость работы организации и стремление к результату; 6 – плановость; 7 – эффективность использования связанных групп.

Рис. 21. Цели деятельности организации

Цель – конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным. На это и направлена деятельность организации.

Классификация целей:

1) В зависимости от периода установления:

– *долгосрочные* (стратегические) – устанавливаются на длительный срок и определяют желаемое состояние организации в будущем;