

**УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«ГОМЕЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ ФРАНЦИСКА СКОРИНЫ»**

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ
по теме «Организация и управление»
по дисциплине «МЕНЕДЖМЕНТ»
для студентов очной формы обучения
специальности «Экономика и управление на предприятии»**

**Автор-составитель:
Орлова А.В., старший преподаватель**

Гомель 2016

Содержание

Лекция 1. Организация.....	3
Лекция 2. Внешняя и внутренняя среда организации.....	14
Лекция 3. Взаимодействие организации с внешней средой.....	23
Лекция 4. Разделение труда менеджеров.....	26
Лекция 5. Методы управления.....	39
Литература.....	53

РЕПОЗИТОРИЙ ГГУ ИМЕНИ Ф.СКОРИНЫ

ЛЕКЦИЯ 1. ОРГАНИЗАЦИЯ

- 1 Понятие и основные элементы организации.
- 2 Жизненный цикл организации.
- 3 Классификация организаций.

1.

Для эффективного функционирования менеджмента должна быть создана организация, в которой осуществляется деятельность менеджеров. Понятие организации с течением времени претерпело ряд существенных изменений. На начальном этапе организация представлялась как структура любой системы. Когда менеджмент как наука выделился в самостоятельную область знаний, слово «организация» стало ассоциироваться с сознательно определенной, заданной структурой ролей, функций, прав и обязанностей, принятых на предприятии.

Из многообразия определения *понятий* «организация» можно выделить следующие:

1. Организация как процесс, посредством которого создается и сохраняется структура управляемой либо управляющей системы.
2. Организация как совокупность (система) взаимоотношений, прав, обязанностей, целей, ролей, видов деятельности, которые имеют место в процессе совместного труда.
3. Организация как группа людей с общими целями.

ОРГАНИЗАЦИЯ - пространственно-временная структура производственных факторов и их взаимодействие с целью получения максимальных качественных и количественных результатов в самое короткое время и при минимальных затратах факторов производства.

Чтобы считаться организацией, трудовое формирование должно отвечать следующим основным *требованиям*:

- наличие не менее 2 людей, которые считают себя частью этой группы;

– наличие, по крайней мере, одной общественно полезной цели (т.е. желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы;

– наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

ОРГАНИЗАЦИЯ - это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели (целей). (Ч. Бернارد)

Организация является открытой системой.

Все организации отличаются друг от друга различными аспектами: функциями, методами, принципами управления, сложностью операций и т.д., но вместе с тем имеются общие для всех организаций *характеристики (элементы)*.

1. Ресурсы. Любая организация достигает своих тактических и стратегических целей посредством преобразования ресурсов. Основные ресурсы, используемые организацией, это люди (человеческие ресурсы), капитал, материалы, технология и информация.

2. Зависимость от внешней и внутренней среды. Это одна из самых значительных характеристик организации. Ни одна организация не может функционировать изолированно.

Внешняя среда по отношению к организации представляет собой множество взаимосвязанных факторов, которые оказывают влияние на все, что происходит внутри организации. Внешняя среда, как правило, находится за пределами досягаемости менеджеров данной организации. Факторами внешней среды являются: политика, технология, общество, конъюнктура рынка, рынок рабочей силы, нормы общественной жизни.

Под *внутренней средой* организации понимают ситуационные факторы внутри нее. Так как организации представляют собой созданные людьми системы, то их внутренние факторы в основном являются результатом управленческих решений: цели организации, организационная структура, задачи, технология, люди (трудовые ресурсы).

3. Разделение труда. Т.е. разделение всей работы на составляющие компоненты по горизонтали. Отсюда «горизонтальное разделение труда» - создание подразделений (отделы, службы), за которыми закрепляются только им присущие задачи, и которые добиваются только им присущих целей. Координация деятельности для достижения

общих целей является следствием *разделения труда по вертикали*, что по сути представляет собою само управление.

4. Управление. Для того, чтобы организация могла добиться реализации своих целей, задачи должны быть скоординированы посредством вертикального разделения труда. Поэтому управление является существенно важной деятельностью для организации. В малых организациях четко выполненной линии управления нет. Здесь координация деятельности организации осуществляется совместно, чередуясь с неуправленческими функциями. В сложных организациях работа по управлению четко отделена от неуправленческой работы.

Выделяются шесть основных признаков организации.

Цели определяются при создании организации, могут измениться на протяжении её функционирования, но всегда служат ориентиром, ведущим организацию к успеху. В организации существует целая система целей, включая главную цель всей организации, цели подразделений и, наконец, личные цели работников.

Обособленность можно понимать в том смысле, что организация стремиться отгородиться от окружения чисто внешне, но в более широком смысле этот признак означает и наличие собственного счёта в банке, и принадлежность определённого имущества именно организации, а не её членам.

Саморегулирование. Жизнь организации связана с решением множества проблем, наличие от обеспечения сырьём и заканчивая сбытом произведённой продукции. Каждый день возникают десятки и сотни проблем, по которым необходимо принимать эффективные решения. Как правило, в организации всегда есть особый центр, где сосредоточены все средства управления, где принимается большинство решений.

Наличие связей между отдельными элементами организации крайне необходимы. Во-первых, с помощью этих связей руководителя получает информацию о состоянии дел в низовых подразделениях, а во-вторых, отсюда следуют распоряжения, указания и рекомендации по необходимым действиям. В любой организации можно легко найти такой внутриорганизационный центр: здесь находится главное руководство, сосредоточены средства связи и управления.

Организационная культура начинает проявлять себя сразу после создания организации чисто внешними признаками: появляется вывеска с её наименованием, оформляется помещение, может вводиться единая форма одежды для персонала. Затем организационная культура приобретает более сложные формы: вырабатывается особый стиль отношения между работниками и посетителями, появляются примеры

для подражания, возникают традиции.

Устойчивость является неперенным признаком современной организации, которая может находиться под воздействием враждебных внешних сил, ее могут также сотрясать внутренние конфликты. Организация должна противостоять этим негативным силам, чтобы выжить. Способность преодолеть эти негативные явления за счет определенной избыточности ресурсов, таланта и опыта руководителей и следует относить к устойчивости организации.

2.

Любая организация является «живым» организмом: она рождается, развивается, достигает пика своего роста и затухает, другими словами проходит через определенные этапы своего жизненного цикла. Теоретики менеджмента считают, что любой бизнес предсказуем в свое развитии, и предлагают нам четкий план управления компанией на разных стадиях жизненного цикла предприятия. Зная стадию, на которой в данный момент находится бизнес, руководитель может подобрать правильный метод управления компанией, учесть все необходимые риски и принять верные решения, которые позволяют эффективно конкурировать в отрасли.

Каждая стадия развития организации имеет свои особенности, возможности и риски, а значит и оптимальный вариант управления. Развитие организации по кривой жизненного цикла неизбежно, предсказуемо и последовательно. Такая эволюция обусловлена тремя причинами. Во-первых, успешная организация всегда растет, превращаясь в сложную организационную структуру, в ней появляется все больше заинтересованных лиц (иногда с противоположными приоритетами). Во-вторых, по мере роста компании требуется внедрение новых процессов обработки информации и принятия решений. В-третьих, организация постоянно «прыгает» между введением инноваций и укреплением данных инноваций в компании, меняя подходы к управлению.

Смена стадии происходит в момент, когда внутренние процессы организации начинают конфликтовать с условиями внешней среды, что приводит к неэффективности бизнеса. Организация вступает на путь выживания и меняет подход к управлению. Такой переход часто бывает болезненным, так как руководители бизнеса не сразу понимают, что их ранее успешные подходы нуждаются в изменении. Но если знать и планировать такой переход заранее, организация будет иметь

возможность усилить свою эффективность.

Концепция жизненного цикла организации (ЖЦО) появилась в середине XX столетия. В 1950 году Кеннет Боулдинг (Kenneth Boulding) впервые предложил понятие «жизненный цикл предприятия». С этого времени все теоретические школы менеджмента, маркетинга, социологии, психологии, государственного управления начали бурно обсуждать и развивать эту теорию.

В рамках концепции существует несколько теорий, выделяющих различное количество стадий развития организации. Например, некоторые исследователи утверждают, что существует три стадии (Downs, Scott, Katz, Kahn), другие - пять и более (Greiner, Torbert, Adizes). С чем связаны столь крупные разногласия? Каждый из авторов берет за основу классификации различные комбинации характеристик и рассматривает их динамику. Но все из них сходятся во мнении, что стадии ЖЦО представляют собой закономерную последовательность сменяющих друг друга этапов, каждый из которых является следствием предыдущего.

Теория Л. Грейнера. В 1972 г. Л. Грейнер, американский ученый в сфере менеджмента и экономики, предложил первую модель ЖЦО. Он опубликовал свой труд «Evolution and Revolution as Organizations Grow», где выделил несколько стадий развития организации, исходя из управленческих практик. В основе модели Грейнера лежит убеждение, что будущее организации предопределяется, в первую очередь, историей, а не внешними силами. К такому пониманию будущего его подтолкнули идеи европейских психологов, которые утверждали, что поведение зависит от предыдущих событий, а не от будущих. В своей работе Л. Грейнер выделил пять этапов развития организации (рисунок 1).

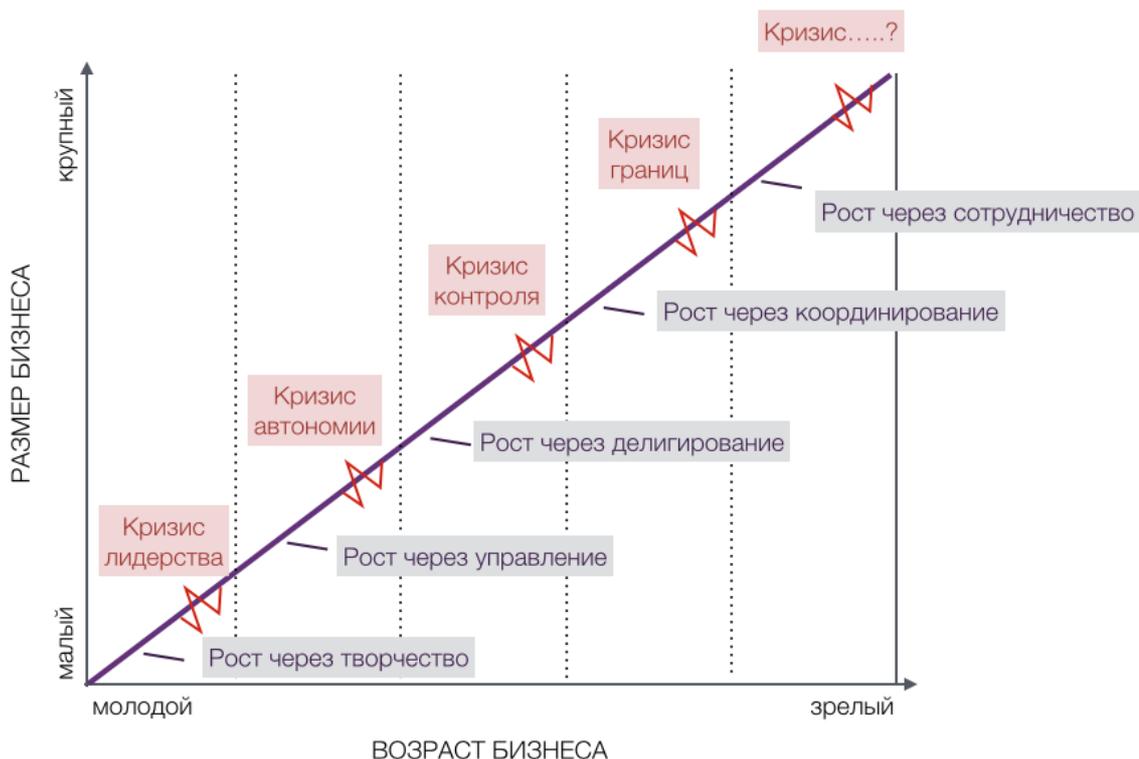


Рисунок 1 – Этапы роста организации по модели Л. Грейнера

Каждый этап роста организации имеет 2 ярко-выраженные фазы: эволюционное развитие и революционное развитие. Во период эволюционного развития продажи и прибыль компании растут постепенно, без сильных скачков. В период революционного развития в компании происходят внутренние конфликты, являющиеся причиной несоответствия задач и стиля управления компанией, продажи и прибыль могут временно снизиться, но потом снова выйти на кривую роста. Задача руководства на этапе революционного развития бизнеса оперативно подобрать и внедрить новые инструменты управления.

Длительность эволюционного периода компании колеблется в зависимости от отрасли и составляет в среднем от 4-8 лет. В молодых и динамично развивающихся отраслях компании растут стремительно и эволюционные этапы сменяются быстро. В зрелых отраслях эволюционная стадия развития организации проходит очень медленно.

Теория И. Адизеса. Теория Адизеса основана на двух важных параметрах организации: гибкости и управляемости. Автор убежден, что соотношение этих двух параметров меняется, в зависимости от «возраста» компании: в «молодости» организации гибки, но слабо контролируемы, а в «зрелом возрасте» наблюдается диаметрально противоположная ситуация (рисунок 2).

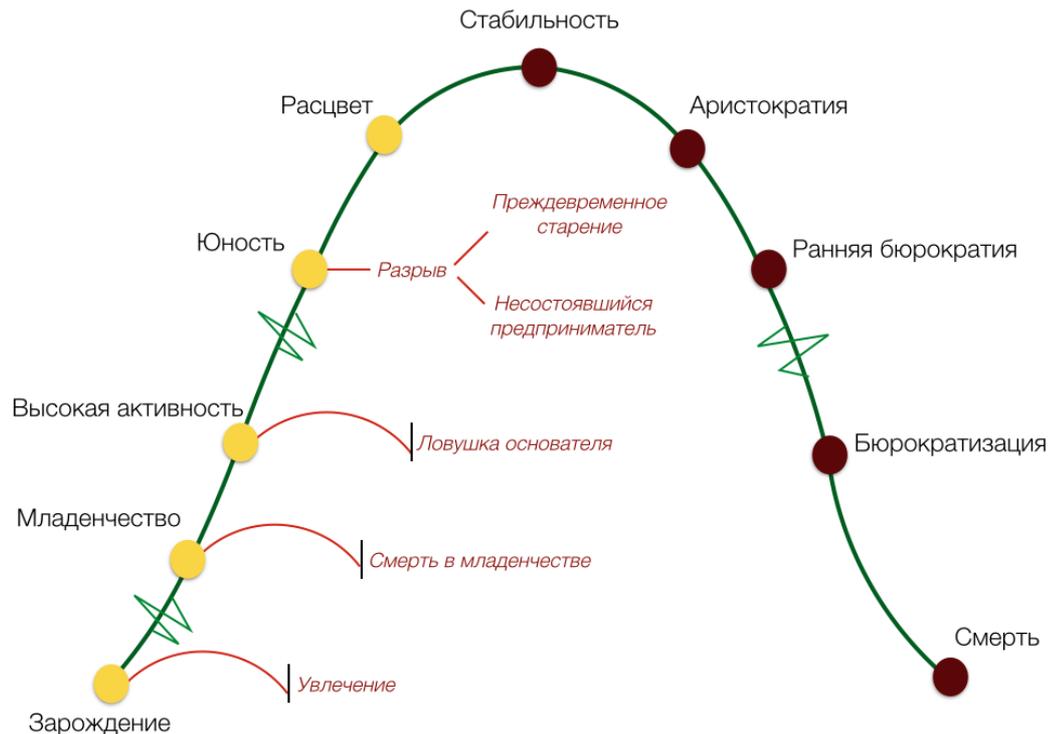


Рисунок 2 – Модель ЖЦО И. Адизеса

В течение жизни любая организация сталкивается с определенными проблемами, которые можно подразделить на проблемы роста и патологии. Проблемы роста неизбежны и присущи абсолютно любой компании на этапе ее раннего развития в связи с её незрелостью. Патологии негативно влияют на судьбу организации, и организация не может самостоятельно от них избавиться. Поэтому важнейшая задача фирмы – не допустить патологии. Именно для этого призвана модель ЖЦО – организация имеет возможность подготовиться к предстоящим проблемам и предпринять меры предосторожности.

Классическая, самая простая модель жизненного цикла организации включает всего 5 стадии (рождение, рост, зрелость, падение и обновление). Каждая фаза жизненного цикла организации требует определенной организационной структуры и инструментов управления. Рассмотрим каждый период развития жизненного цикла организации подробнее.

Фаза первая «Рождение». На этом этапе все организации имеют очень простую организационную структуру с централизованной властью, где все решения принимает основатель бизнеса. Основные задачи компании на этапе – определить свои ключевые компетенции и создать продукт, который впишется в рынок (будет востребованным и иметь повторные продажи). На этапе компании часто выбирает стратегию нишевой конкуренции, чтобы не вступать в прямую

конфронтацию с крупными игроками отрасли.

На этой стадии организация испытывает недостаток в кадрах, поэтому сотрудники компании часто исполняют несколько функций одновременно, а руководитель также активно участвует в процессе разработки и создания продукта. Когда продукт компании становится успешным и может обеспечивать стабильный поток прибыли, организация растет, появляются новые отделы, процессы внутри компании усложняются, что требует более сложных и формализованных методов управления.

Фаза вторая «Рост». На стадии роста организация начинает увеличивать ассортимент своих продуктов, начиная выходить из ниши и захватывать новые сегменты и рынки. Наблюдается рост продаж. Организация не стремится производить крупные инновации, скорее проводит небольшие изменения и улучшения продукта, которые позволят с наименьшими затратами захватывать целевые рынки. На данной стадии организация достигает уровня прибыли, который позволяет обойтись без внешнего финансирования.

На стадии роста система управления компанией меняется: владелец бизнеса отдаляется от решения тактических задач и начинает заниматься стратегическим планированием, а часть его полномочий делегируется менеджерам среднего звена. Все процессы в компании начинают принимать формализованный вид. А наработанная база клиентов начинает влиять на стратегию компании и на развитие ассортимента. Организация стремится вырасти там, где она достигла определенных успехов.

На этапе роста может возникнуть кризис автономии, вызванный нежеланием руководителя делегировать свои обязанности, что приводит к торможению развития и замедлению процессов – организация перестает работать на пике своей эффективности. Стадия роста подходит к концу, когда темпы роста продаж замедляются.

Фаза третья «Зрелость». На этапе зрелости организации уровень продаж стабилизируется, рост замедляется. Такая ситуация вызвана высоким уровнем конкуренции и насыщением рынка. На этапе зрелости компании также могут приносить хороший уровень прибыли, если имеют правильно сбалансированный портфель продуктов. Основной задачей бизнеса становится максимизация прибыли, что может быть достигнуто повышением стабильности работы и эффективности управления. Все управленческие ресурсы компании сфокусированы на внутренней эффективности, установлении жесткого контроля за ключевыми процессами.

На этапе зрелости делегирование власти уменьшается, появляется

консерватизм в принятии решений и бюрократизируется структура компании. Внедренные процессы контроля и координации процессов создают определенную волокиту, замедляется процесс принятия решений. Теперь каждое решение анализируется со всех сторон и принимается очень взвешенно. Цель такой работы – не раскачивать бизнес, не идти на риск, улучшать то, чего уже достигла организация.

В развитии ассортимента организация также придерживается взвешенного подхода: детально контролирует расходами и оптимизирует ассортимент. Разработка направлена на поддержание продукта, не на создание реальных рискованных инноваций. Пока продажи и прибыль компании стабильны, она не предпринимает никаких решений в сторону изменения своего курса. Инновационный потенциал компании снижается, а все инновационные проекты и решения не получают требуемое поддержки и значимого финансирования.

Фаза четвертая «Спад». На стадии спада организация теряет конкурентоспособность, продажи и прибыль ее снижаются. Отсутствие инноваций снижает рентабельность компании. Все решения становятся очень консервативными. Организация отказывается от любых инноваций и даже не идет на минимальный риск. Организация переходит в режим жесткой экономии и сокращения затрат, может начать [выходить из отрасли](#) или переходить к стадии возрождения.

Фаза пятая «Возрождение». Данный этап развития организации происходит тогда, когда организация понимает, что теряет свою конкурентоспособность. Если у компании есть силы и возможности, она начинает бороться за свое существование и переходит к [стратегии диверсификации](#) бизнеса, развитию инноваций и новым приобретениям.

Организация уже не имитирует инновации конкурентов, а сама начинает инвестировать в создание абсолютных инновационных решений. Часто руководство компании полностью обновляется и создаются проектные группы для быстрой модернизации внутренних процессов. Принятие решений ускоряется, бюрократизация снижается. Организация фокусируется на разработке новых продуктов и повышение конкурентоспособности бизнеса. Стадия возрождения может быть как успешной, так и не привести к росту продаж.

3.

Организации можно различать по ряду признаков.

1. По степени формализации различают формальные и неформальные организации.

Формальной считается организация, прошедшая государственную регистрацию, внесенная в Единый государственный реестр юридических лиц и получившая соответствующее свидетельство.

Неформальная организация такую регистрацию не проходит, и возникают закономерные вопросы: как она образуется и имеет ли право на жизнь? Неформальная организация – группа в составе формальной организации, которая возникает спонтанно и где люди вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно.

2. По форме собственности организации делятся на государственные и частные.

3. По хозяйственному признаку виды организаций делятся на: прибыльные и неприбыльные, бюджетные и внебюджетные, торговые, посреднические, финансовые, инновационные, промышленные, сельскохозяйственные, строительные, транспортные и др.

Например, в сфере добывающей промышленности это организации нефтедобывающей, угольной и газовой промышленности, добычи и переработки полезных ископаемых – руды разных металлов, алмазов, глиноземов и др. Хозяйственные организации бывают механистические и органические.

Последние особенно привлекают творчески настроенных менеджеров своей подвижностью, быстротой изменений ситуаций, необходимостью творческого подхода к решению проблем, риском и непредсказуемостью ситуаций, последствиями решений вопросов НИОКР, внедрением и использованием новой техники и технологии.

Условное деление организаций на механистические и органические позволяет классифицировать их на застойные, остановившиеся в своем развитии, и на перспективные, способные приспособиться к условиям конкуренции, неопределенности, нестабильности и другим катаклизмам общественного развития. Это особенно значимо для периодов реформирования новых отношений собственности.

5. По размеру организации делятся на малые, средние и крупные, при этом главным критерием выступает численность персонала. Это не совсем правильно, т. к. при высокой автоматизации производства на крупном предприятии может работать на большое количество людей.

6. Самое большое разнообразие существует в делении организаций **по сферам деятельности**. Можно назвать строительные, транспортные, сельскохозяйственные, научные, торговые, машиностроительные, и другие организации.

7. Разделяют организации также и по **секторам экономики**. Организации подразделяются на четыре типа, в каждый из которых входит несколько отраслей, однородных по своему месту в технологическом цикле.

Отрасли первичного цикла, занимающиеся добычей сырья, – включают организации и предприятия сельского, лесного и рыбного хозяйств, угольной промышленности и т.д.

Отрасли вторичного цикла, в состав которых входят организации и предприятия обрабатывающей промышленности, например машиностроения, металлообработки, автомобилестроения и т.д.

Отрасли третьего цикла, предприятия и организации которых оказывают услуги, необходимые для нормальной жизнедеятельности отрасли первых двух секторов. Это банки страховые компании, образовательные учреждения, туристические агентства, розничная торговля и др.

К четвертому сектору относятся все организации и институты, занимающиеся такой прогрессивной и быстро развивающейся сферой человеческой деятельности, как информационная технология. Этот сектор сформировался сравнительно недавно, но его значение и потенциал растут с такой скоростью, с которой во всем мире увеличивается роль информации в управлении большими и сложными системами.

8. По отношению к прибыли организации делятся на коммерческие и не коммерческие. Целью любой коммерческой организации является получение прибыли, у некоммерческих организаций цели могут быть самыми различными.

ЛЕКЦИЯ 2. ВНЕШНЯЯ И ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

- 1 Факторы внутренней среды организации.
- 2 Факторы косвенного воздействия.
- 3 Факторы прямого воздействия.



Рисунок 1 – Внутренняя и внешняя среда организации

1.

Внутренняя среда организации — это ситуационные факторы внутри нее. Поскольку организации представляют собой созданные людьми системы, то внутренние переменные, в основном, являются результатом управленческих решений. К ним относятся:

1. *Цели.* В ходе процесса планирования руководство разрабатывает цели и сообщает их членам организации. Этот процесс представляет собой мощный механизм координирования, потому что он дает возможность членам организации знать, к чему они должны стремиться.

2. *Структура*. Это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации

3. *Задачи*. Задача — это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. С технической точки зрения, задачи предписываются не работнику, а его должности. На основе решения руководства о структуре, каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации.

4. *Технология*. Задачи и технология тесно связаны между собой. Выполнение задачи включает использование конкретной технологии как средства преобразования материала, поступающего на входе, в форму, получаемую на выходе. Влияние этой переменной на управление в значительной мере определялось тремя крупными переворотами в технологии: промышленной революцией; стандартизацией и механизацией; применением конвейерных сборочных линий.

5. *Люди*. Важно помнить, что и организация, и руководители, и подчиненные ничто иное, как группы *людей*. Руководство достигает целей организации через других людей. Следовательно, люди являются центральным фактором в любой модели управления, включая и ситуационный подход. Существует три основных аспекта человеческой переменной в ситуационном подходе к управлению:

- поведение отдельных людей, поведение людей в группах;
- характер поведения руководителя;
- функционирование менеджера в роли лидера и его влияние на поведение отдельных людей и групп.

6. *Корпоративная культура* - набор базовых ценностей, убеждений, негласных соглашений и норм, разделяемых всеми членами организации. В процессе идентификации важных для организации культурных ценностей менеджеры должны учесть внешнюю среду, а также стратегию и цели компании. В соответствии с результатами исследований существуют четыре категории или типа культур с «правильным» сочетанием ценностей, стратегии и внешней среды. Они различаются по двум показателям: 1) степени, в которой внешняя среда требует гибкости или стабильности, и 2) тем, в какой степени стратегический фокус компании является внутренним или внешним.

Адаптивная культура возникает в среде, требующей от организации быстрой реакции и принятия решений в ситуациях повышенного риска. В такой культуре развиваются ценности, способствующие как можно более быстрому обнаружению, интерпретации и трансляции сигналов внешней среды в новые поведенческие реакции компании. Сотрудники имеют право самостоятельного принятия решений и действий согласно своим потребностям. Высоко ценится отзывчивость к пожеланиям потребителей. Менеджеры способствуют изменениям, стимулируя и вознаграждая

творчество, эксперименты, риск. Данный тип корпоративной культуры часто встречается в большинстве компаний электронной коммерции, а также в фирмах, действующих в таких отраслях, как электроника, косметика и мода.

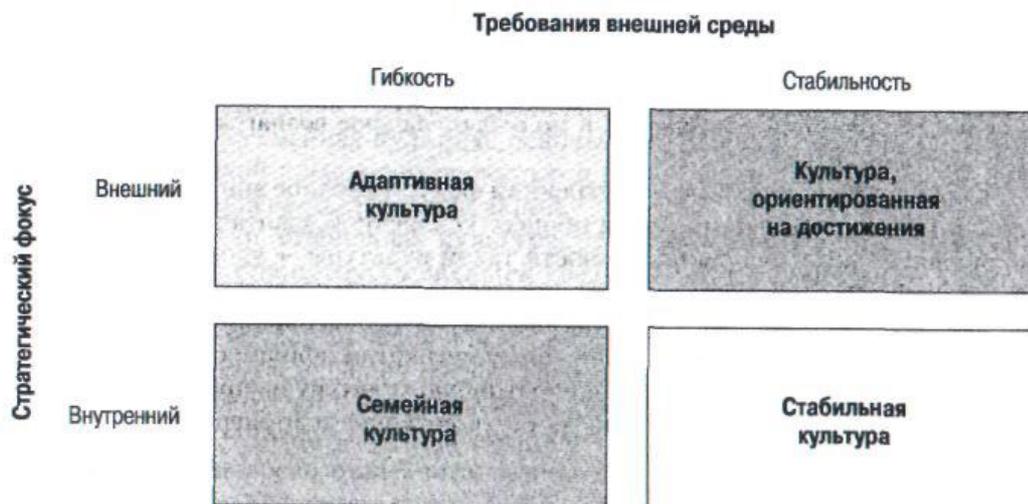


Рисунок 2 – Типология корпоративных культур

Адаптивная культура возникает в среде, требующей от организации быстрой реакции и принятия решений в ситуациях повышенного риска. В такой культуре развиваются ценности, способствующие как можно более быстрому обнаружению, интерпретации и трансляции сигналов внешней среды в новые поведенческие реакции компании. Сотрудники имеют право самостоятельного принятия решений и действий согласно своим потребностям. Высоко ценится отзывчивость к пожеланиям потребителей. Менеджеры способствуют изменениям, стимулируя и вознаграждая творчество, эксперименты, риск. Данный тип корпоративной культуры часто встречается в большинстве компаний электронной коммерции, а также в фирмах, действующих в таких отраслях, как электроника, косметика и мода.

Культура, ориентированная на результат, подходит для организаций, деятельность которых заключается в обслуживании известных покупателей в среде, не требующей особой гибкости и быстрых изменений. Ориентация на результат предполагает такие ценности, как конкурентоспособность, личная инициатива, готовность работать много и долго. «Цементом», на котором держится такая организация, является стремление к победе, к достижению заранее определенных амбициозных целей. В такой культуре приживаются настойчивые, способные к конкуренции, стремящиеся к победе работники. Те, кто достигает поставленных целей, остаются в компании и получают щедрое вознаграждение, остальные увольняются.

Семейная культура имеет внутренний фокус: основное внимание в ней уделяется вовлечению работников в процесс ускоренной адаптации к переменам во внешней среде. Основные ценности такой культуры — удовлетворение потребностей работников, а организация в целом

Конспект лекций по теме «Организация и управление» по дисциплине «Менеджмент»
Автор-составитель Орлова А.В.

характеризуется заботливой, семейной атмосферой. Менеджеры приветствуют кооперацию, учитывают интересы и покупателей, и сотрудников, предпочитают не афишировать различия в статусе. Семейную корпоративную культуру использует компания *Valero*, которой она отчасти помогла стать ведущей нефтеперерабатывающей компанией в США. Некоторые менеджеры могут думать, что ставить работников впереди потребителей и акционеров — это прекрасно, но не очень хорошо для бизнеса. Но в компании сильная семейная культура, основанная на приоритете сотрудников, окупилась высокой производительностью и ростом доли рынка, увеличением прибыли и повышением стоимости акций.

Стабильная культура, отличается внутренним фокусом и ориентацией на стабильность внешней среды. Здесь превыше всего ценится соблюдение правил и бережливость; поощряется методичный, рациональный, упорядоченный подход ко всему и вся. Сегодня редкие компании могут похвастаться стабильностью внешней среды. Требуется гибкость, поэтому большинство менеджеров отходят от стабильной культуры.

2.

В современном мире происходят потрясающие, гигантские по своим масштабам и долгосрочные по воздействию перемены, исследование которых предполагает определение и тщательный анализ основных компонентов внешней среды. Внешняя организационная среда включает находящиеся вне пределов организации, но оказывающие на нее существенное воздействие элементы. Как открытая система организация черпает из внешней среды ресурсы, возвращая в нее товары и услуги.

Внешнюю среду организации обычно подразделяют на два уровня: общую (генеральную) среду и среду задач.

Общая (генеральная) среда представляет собой внешний слой разнообразных, но оказывающих лишь косвенное влияние на деятельность организации элементов. Она включает в себя факторы, воздействующие на все организации примерно в равной степени.

Общая (генеральная) среда представляет собой наиболее удаленный от собственно организации внешний слой элементов организационной среды, которые так или иначе влияют на ее деятельность, не оказывая непосредственного воздействий на ее текущие операции.

Обычно выделяют пять основных измерений генеральной среды:

- международное;

Конспект лекций по теме «Организация и управление» по дисциплине «Менеджмент»
Автор-составитель Орлова А.В.

- технологическое;
- социокультурное;
- экономическое;
- законодательное и политическое.

Международное измерение

Под международным измерением внешней среды понимают происходящие за рубежами страны происхождения организации события и возможности развития бизнеса в других странах. Данное измерение воздействует на все остальные аспекты внешней среды. Из международной среды появляются новые конкуренты, покупатели и поставщики, она же формирует новые социальные, технологические и экономические тенденции.

Сегодня каждой организации приходится конкурировать в глобальном масштабе. Высококачественные и дешевые автомобили из Японии и Кореи привели к постоянным изменениям в американской автомобильной промышленности. В области мобильных телефонов и мобильных устройств американские компании сталкиваются с жесткой конкуренцией со стороны корейской *Samsung*, финской *Nokia* и тайваньской *HTC*.

Для многих компаний внутренние рынки стали узкими, и единственная потенциальная возможность роста связана с зарубежными рынками. Организации, связанные с электронной торговлей, также провозглашают международную экспансию приоритетной задачей.

В последние годы наиболее значительным изменением в международной среде является смещение экономической власти в сторону Китая и Индии. Вместе эти страны обладают населением, интеллектуальными возможностями и динамизмом, достаточными для того, чтобы изменить глобальную экономику XXI в.

Аналитики предсказывают, что Индия станет третьей экономикой мира, обогнав Германию, всего через несколько лет, а Китай к 2020 году сменит экономику США в качестве экономики № 1 в мире.

Менеджеры, привыкшие мыслить только в масштабах страны, обязаны научиться новым правилам, чтобы остаться конкурентоспособными. Действуя в глобальных масштабах, менеджеры должны учитывать юридические, политические, социокультурные и экономические факторы не только в своих родных странах, но и в других странах мира. Например, рост числа потребителей в Китае и Индии играет все большую роль при разработке стандартов для высокотехнологичных товаров и услуг вроде сотовых телефонов, мультимедийных устройств и беспроводного доступа в Интернет.

Технологическое измерение

Технологическое измерение включает научные и технологические нововведения в отдельной отрасли и в обществе в целом. В последние годы в этой области произошли многочисленные, имеющие далеко идущие последствия перемены. Двадцать лет назад во многих организациях не было даже персональных компьютеров. Сегодня компьютерные сети, доступ в Интернет, видеоконференции, сотовые телефоны, факсимильные аппараты, портативные компьютеры считаются необходимым минимумом, без которого невозможно вести дела. Новое поколение мобильных устройств позволяет пользователям проверять свою корпоративную электронную почту, ежедневные планы, деловые контакты и даже заказы клиентов из любого места, где есть беспроводная связь. Мобильные телефоны сегодня могут свободно переключаться с сотовых сетей на корпоративные сети.

Социокультурное измерение

Социокультурное измерение общей среды образуют демографические характеристики, нормы, обычаи и ценности населения страны, в которой работает организация. Важными социокультурными характеристиками являются географическое распределение и плотность населения, его средний возраст, уровень образования. Сегодняшняя структура населения определяет состав рабочей силы и потребителей завтра. Согласно прогнозам, в будущем ожидается глобализация потребительских рынков и рынка рабочей силы, сопровождаемая усилением разнообразия как внутри организации, так и на потребительских рынках.

К социокультурному измерению относятся также нормы и ценности населения. Мода на продукты с низким содержанием углеводов пришла на смену увлечению продуктами с низким содержанием жиров, заставляя рестораны изменить свои меню, а супермаркеты пересмотреть набор продаваемых товаров.

В одном из исследований было установлено, что всего 28% опрошенных руководителей из США считают важным знание культуры других стран. Американское высокомерие — прямой путь к провалу. Один из аналитиков развивающихся индийских компаний предупреждает: «Когда они научатся продавать по индийским ценам, сохраняя мировое качество, они смогут конкурировать повсюду».

Экономическое измерение

Экономическое измерение отражает общую экономическую ситуацию в стране или регионе, в котором осуществляет свою деятельность организация. Покупательная способность потребителей, уровень безработицы, процентные ставки — это элементы экономической среды. С

Конспект лекций по теме «Организация и управление» по дисциплине «Менеджмент»
Автор-составитель Орлова А.В.

глобализацией экономики сложность и неопределенность экономической среды многократно возрастают. Взаимосвязи между экономиками разных стран стали намного теснее.

Недавно многие компании, от производителей инструментов до строительных и автомобильных фирм, пострадали от неожиданного повышения цен поставщиками стали. Как только они заметили, что бизнес переживает подъем, стоимость сырья всего за два месяца подскочила на 30%. Китай сегодня производит более 85% витамина «С», используемого компаниями в Соединенных Штатах. Соглашение между четырьмя крупнейшими китайскими производителями привело к росту цены витамина «С» с \$3 до \$9 за килограмм.

Законодательное и политическое измерение

Законодательное и политическое измерение включает законодательные акты, а также политические действия, направленные на установление контроля действий компании. Например, политическая система США поощряет капитализм, государство старается не допускать чрезмерного регулирования бизнеса. В то же время именно государственные законы определяют правила ведения «деловых игр». Федеральное правительство влияет на организации через Управление по охране труда, Агентство по охране окружающей среды, торговое законодательство, законодательство о клевете, разрешающее судебное преследование компаний, законодательство о защите прав потребителей, через требования к безопасности товаров, импортные и экспортные ограничения и требования к раскрытию информации и торговым знакам. Помимо этого многие организации должны справляться с проблемами государственного регулирования и законодательства в других странах. Европейский Союз (ЕС) одобрил правила защиты окружающей среды и законодательство о защите прав потребителей, которые обходятся американским компаниям в сотни миллионов долларов в год. Такие компании, как *HP*, *Ford* и *GM* должны, например, оплачивать счет за вторичную переработку тех товаров, которые они продают в ЕС.

Менеджерам необходимо учитывать и существование разнообразных групп влияния, представители которых тесно связаны с законодательными или политическими кругами и заинтересованы в том, чтобы деятельность компаний не выходила за приемлемые для общества рамки. Например, борцы за защиту окружающей среды, активисты по борьбе с курением и т.п.

3.

Окружение, в котором непосредственно оперирует организация, или среда задач (функциональная среда), воздействует на большинство ее

Конспект лекций по теме «Организация и управление» по дисциплине «Менеджмент»
Автор-составитель Орлова А.В.

повседневных функций, непосредственно связанных с основными видами деятельности.

Потребители

Все многообразие внешних факторов находит отражение в потребителе и через него влияет на организацию, ее цели и стратегию. Необходимость удовлетворения потребностей покупателей влияет на взаимодействия организации с поставщиками материалов и трудовых ресурсов. Многие организации ориентируют свои структуры на крупные группы потребителей, от которых они в наибольшей мере зависят. Важное значение приобретают в современных условиях и различные ассоциации и объединения потребителей, оказывающих влияние не только на спрос, но и на имидж фирм. Также необходимо учитывать факторы, влияющие на поведение потребителей и спрос.

Потребителями организации выступают индивиды и организации, приобретающие ее товары или услуги, что, в конечном итоге, и определяет успех фирмы на рынке. Потребителями услуг больниц являются пациенты, услуг учебных заведений – школьники и студенты, авиакомпаний – туристы и деловые люди. Многие компании ищут способы охватить рынок для подростков и молодежи, размещая маркетинговые послания в онлайн-сообществах.

Сегодня потребители обладают большей властью благодаря развитию Интернета, который несет с собой для менеджеров и угрозы, и возможности. Нынешние потребители могут непосредственно влиять на репутацию организации и объемы продаж. Например, это можно сделать через сайты для жалоб. «В новой информационной среде необходимо исходить из того, что всем известно абсолютно все».

Конкуренты

Действующие в одной и той же отрасли или сфере бизнеса и предлагающие свои товары или услуги одним и тем же группам потребителей организации являются конкурентами организации. Отраслевая конкуренция отличается определенной спецификой. Конкурентная борьба в отрасли звукозаписей носит принципиально иной характер, чем рыночное соперничество в металлургической или фармацевтической промышленности.

Отраслевая конкурентная борьба легко перерастает в настоящие маркетинговые или марочные войны. Бренды «Соке» и «Pepsi» неустанно сражаются за рынок прохладительных напитков.

Влияние на организацию такого фактора, как конкуренция, невозможно оспаривать. Руководство каждой организации четко понимает, что если не

Конспект лекций по теме «Организация и управление» по дисциплине «Менеджмент»
Автор-составитель Орлова А.В.

удовлетворять нужды потребителей так же эффективно, как это делают конкуренты, то долго «не продержаться на плаву». Во многих случаях не потребители, а как раз конкуренты определяют, какого рода результаты деятельности можно продать и какую цену можно запросить.

Фирма «Харлей-Дэвидсон», которой в 1955 г. принадлежало почти 70% рынка мотоциклов, к 1970 г. сохранила за собой лишь 5%, а к 1983 г. — 3,7%. На роли премьеров этой сцены вышли японские фирмы «Хонда», «Ямаха», «Судзуки» и «Кавасаки». То, что казалось фирме «Харлей-Дэвидсон» зрелой отраслью, новички трансформировали в нечто совсем иное, перепроектировав мотоциклы и высоко эффективно используя маркетинг, чтобы создать в результате новые имиджи и новые рынки.

Недооценка конкурентов и переоценка рынков приводят даже крупнейшие компании к значительным потерям и к кризисам. Важно понимать, что потребители — это не единственный объект соперничества организаций. Последние могут также вести конкурентную борьбу за трудовые ресурсы, материалы, капитал и право использовать определенные технические нововведения. От реакции на конкуренцию зависят такие внутренние факторы, как условия работы, оплата труда и характер отношений руководителей с подчиненными.

Поставщики

С точки зрения системного подхода организация -- это механизм преобразования ресурсов в товары и услуги. Основные разновидности ресурсов - это материалы, оборудование, энергия, капитал и рабочая сила. Зависимость между организацией и сетью поставщиков, обеспечивающих ввод указанных ресурсов, — один из наиболее ярких примеров прямого воздействия среды на операции и успешность деятельности организации. Получение ресурсов из других стран может быть выгоднее с точки зрения цен, качества или количества, но одновременно опаснее усилением таких факторов подвижности среды, как колебания обменных курсов или политическая нестабильность.

Рынок труда

Рынок труда образуют люди, которые могут быть наняты на работу в организации. Любой организации требуются образованные и квалифицированные сотрудники. Состояние рынка труда во многом определяется деятельностью профсоюзов, профессиональных ассоциаций и наличием определенных классов работников.

Можно выделить следующие непосредственно воздействующие на организацию факторы рынка труда: 1) растущая потребность в хорошо разбирающихся в информационных технологиях работниках; 2)

Конспект лекций по теме «Организация и управление» по дисциплине «Менеджмент»
Автор-составитель Орлова А.В.

необходимость непрерывных инвестиций в обучение и подготовку персонала, что позволяет соответствовать конкурентным требованиям глобальных рынков; 3) влияние международных торговых объединений, автоматизации труда, расположения производственных мощностей на распределение рабочей силы, что создает ее дефицит в одних областях и избыток в других.

ЛЕКЦИЯ 3. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ОРГАНИЗАЦИИ С ВНЕШНЕЙ СРЕДОЙ

1. Характерные черты внешней среды.
2. Адаптация организации к условиям внешней среды.

1.

Несмотря на всю хаотичность процессов, протекающих во внешней среде бизнеса, можно выделить следующие её **значимые черты**:

Сложность внешней среды – число и разнообразие факторов, на которые вынуждена реагировать организация, крайне велико. Анализ внешних воздействий и определение ключевых факторов по той или иной проблеме, как правило, требуют значительное количество времени и усилий. Например, регулируя свои отношения с тем или иным сотрудником, организация должна учитывать законодательство страны, локальные нормативные акты, мнение профсоюзов, особенности и сферу компетентности самого работника, ситуацию на рынке труда, географические, экономические, социокультурные и прочие аспекты региона, общественные движения, послужной список сотрудника, публичный имидж компании и т.п.

Подвижность внешней среды – все объекты и процессы внешней среды находятся в постоянном движении – они непрерывно (хотя и с разной скоростью) претерпевают изменения. Например, постоянно изменяются финансовые условия (ставки дисконта, уровень инфляции и т.п.), вводятся новые законы и прочие нормативные акты и отменяются старые, изменяются предпочтения и привычки потребителей и т.п.

Взаимосвязанность факторов внешней среды – изменение одного фактора приводит (в той или иной степени) к изменению множества других.

Турбулентность внешней среды – изменения во внешней среде происходят с высокой степенью неопределенности и непредсказуемости. Фактически, проблемность турбулентности внешней среды обусловлена

физической неспособностью менеджеров просчитать цепочки взаимосвязей протекающих изменений.

Неуправляемость внешней среды – организация имеет ограниченные возможности влиять на внешний контекст своей деятельности: через лоббирование законопроектов, создание фактических монополий, задание собственных стандартов качества и потребления и т.п. Кроме того, даже эти меры способны лишь отчасти стабилизировать среду. В основном же, компаниям приходится непрерывно адаптироваться к протекающим вокруг них изменениям, т.е. изменяться самим.

Анализ внешней среды требует постоянного внимания со стороны менеджеров, поэтому он осуществляется на основе изучения большого объема информации и требует конкретизации для принятия правильных и своевременных решений.

2.

Почему менеджмент организаций придает большое значение факторам внешней среды? Основная причина состоит в том, что они во многом детерминируют уровень неопределенности для менеджеров, которые должны реагировать на нее, адаптируя организацию к возникающим условиям.

Эффективная деятельность организации предполагает наличие у менеджмента навыков ведения операций в условиях неопределенности среды. *Неопределенность* означает, что менеджеры не обладают достаточной информацией для того, чтобы точно прогнозировать динамику потребностей потребителей и изменения внешней среды. Уровень неопределенности характеристик среды определяется как набором воздействующих на организацию факторов, так и степенью их изменения. Например, во внешней среде крупной транснациональной компании таких факторов тысячи, и все они влияют на уровень неопределенности среды. Когда скорость изменения внешних факторов возрастает, компания сталкивается с очень высоким уровнем неопределенности.

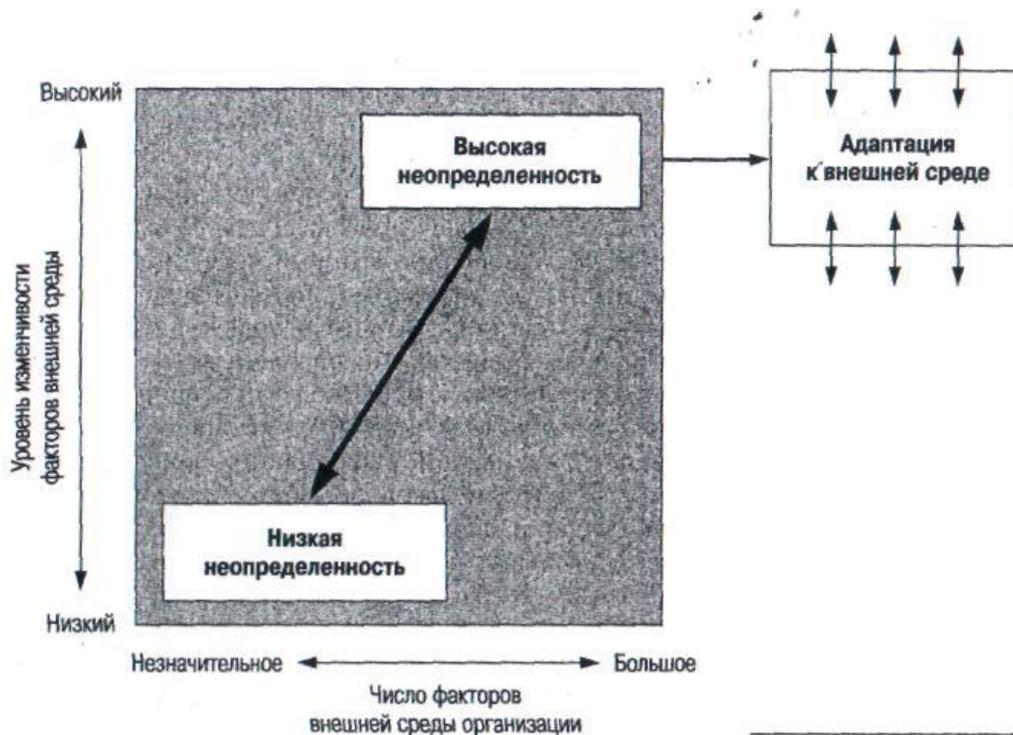


Рисунок 3 – Внешняя среда организации и уровень неопределенности

Если организация сталкивается с повышением уровня неопределенности в плане конкуренции, государственного регулирования отношений с покупателями, поставщиками, менеджеры могут воспользоваться различными стратегиями адаптации.

В настоящее время существуют две базовые стратегии работы в условиях высокой неопределенности среды:

1. Адаптация организации к изменениям среды с целью сделать ее более благоприятной для функционирования. Если организация сталкивается с повышением уровня неопределенности в области конкуренции, государственного регулирования отношений с покупателями, поставщиками, менеджер может воспользоваться различными стратегиями адаптации.

В зависимости от различных факторов внешней среды менеджер может использовать следующие стратегии адаптации:

а) роли наблюдателей-«дипломатов». Отделы и сотрудники, исполняющие роли наблюдателей-«дипломатов», связывают и координируют взаимодействия организации с ключевыми элементами внешней среды. Во-первых, они занимаются поиском и обработкой информации о происходящих за пределами организации переменах. Во-вторых, представляют интересы организации во внешней среде, преодолевая существующие границы.

Конспект лекций по теме «Организация и управление» по дисциплине «Менеджмент»
Автор-составитель Орлова А.В.

Работники отделов маркетинга и закупок, например, делают это посредством контактов с покупателями и поставщиками. Как показывает практика, наиболее перспективно такое наблюдение за внешней средой, как конкурентная разведка, которую нередко называют просто шпионажем;

б) прогнозирование и планирование. Во многих корпорациях функции прогнозирование и планирование изменений во внешней среде рассматриваются как одни из важнейших видов деятельности. Как правило, дополнительные отделы планирования создаются в тех случаях, когда неопределенность внешней среды находится на критически высоком уровне;

в) гибкая структура. Структура организации должна позволять ей эффективно и достаточно быстро реагировать на изменения, происходящие во внешней среде. Исследования показывают то, что гибкая структура позволяет организации наиболее эффективно адаптироваться как к внешним изменениям, так и проводить внутренние трансформации. Напротив, жесткая организационная структура наиболее адекватна внешней среде с низким уровнем неопределенности;

г) слияние и создание совместных предприятий. Под слиянием понимается объединение в одну организацию двух или более организаций, в результате чего удается добиться снижения уровня неопределенности. Совместное предприятие представляет собой стратегический альянс или программу, в которой участвуют две или более организации. Как правило, такие организации создаются для реализации сложных, связанных со значительными инвестициями проектов, когда одна из компаний не обладает достаточными для ведения самостоятельных операций опытом:

2. Воздействие. Вторым вариантом стратегии организации в условиях неопределенности среды заключается в том, что организация стремится оказать воздействие на ее факторы. К широко распространенным способам воздействия можно отнести рекламу и связи с общественностью, членство в торговых ассоциациях.

ЛЕКЦИЯ 4. РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА МЕНЕДЖЕРОВ

- 1 Содержание и особенности управленческого труда.
- 2 Уровни разделения труда менеджеров.
- 3 Требования к современным менеджерам.
- 4 Управленческие роли менеджеров.

Управленческий труд – это вид трудовой деятельности, операции и работы по выполнению административно-управленческими работниками функций управления в организации.

Управленческие работники в отличие от рабочих сами непосредственно не воздействуют на предмет труда, а создают необходимые организационно-технические и социально-экономические предпосылки для эффективного труда людей, непосредственно занятых выполнением производственных (коммерческих) операций.

Отличительные особенности управленческой работы:

1) Умственный труд работников аппарата управления состоит из трех видов деятельности:

- организационно-административной и воспитательной (прием и передача информации, доведение решений до исполнителей, контроль исполнения);
- аналитической и конструктивной (восприятие информации и подготовка соответствующих решений);
- информационно-технической (документационное, учебные, вычислительные и формально-логические операции).

2) Участие в создании материальных благ не прямо, а опосредованно (косвенно через труд других лиц).

3) Предмет управленческого труда – информация.

4) Средства труда – организационная и вычислительная техника и интеллект человека.

5) Результат труда – управленческие решения.

МЕНЕДЖЕР — это человек, занимающий постоянную управленческую должность и наделенный полномочиями принимать решения по определенным видам деятельности организации, функционирующей в рыночных условиях.

МЕНЕДЖЕР — должностное лицо, имеющее в своем распоряжении коллектив сотрудников, наделенное правами и полномочиями по принятию решений, касающихся объекта руководства и подчиненного ему коллектива.

МЕНЕДЖЕР – это профессиональный управляющий, главная цель и содержание труда которого – управление человеческими ресурсами, обеспечение их эффективного использования и развития в соответствии с миссией организации.

Термин «менеджер» может употребляться применительно:

- к администратору любого уровня управления;
- руководителю предприятия в целом или его подразделений (завода, отдела, цеха, участка);
- организатору конкретного вида работ;
- руководителю по отношению к подчиненным.

2.

Каждый менеджер несет ответственность за выполнение определенных обязанностей: руководит ли он деятельностью различных отделов и подразделений, находится ли на разных уровнях организационных структур.

Все менеджеры занимаются планированием, организацией, мотивацией и контролем в своих организациях — но в разных пропорциях! — и используют для исполнения своих функций различные методы.

ВЕРТИКАЛЬНОЕ РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА МЕНЕДЖЕРОВ

Один из наиболее важных, определяющих обязанности менеджера факторов — его положение в организационной иерархии (рисунок 1). На самой вершине пирамиды находятся **топ-менеджеры**, несущие ответственность за деятельность организации в целом: президенты компаний, председатели советов директоров, главные исполнительные директора (СЕО) и исполнительные вице-президенты.

Топ-менеджеры отвечают за определение целей организации, разработку стратегий их достижения, контроль внешней среды и интерпретацию событий, в ней происходящих, а также принятие значимых для всей компании в целом решений. Они работают на долгосрочную перспективу, их интересуют тенденции развития внешней среды и общий успех деятельности фирмы. Среди важнейших обязанностей менеджеров высшего звена — осуществление коммуникаций, донесение своего видения организации до

Конспект лекций по теме «Организация и управление» по дисциплине «Менеджмент»
Автор-составитель Орлова А.В.

всех ее членов, формирование корпоративной культуры и поддержание предпринимательского духа.

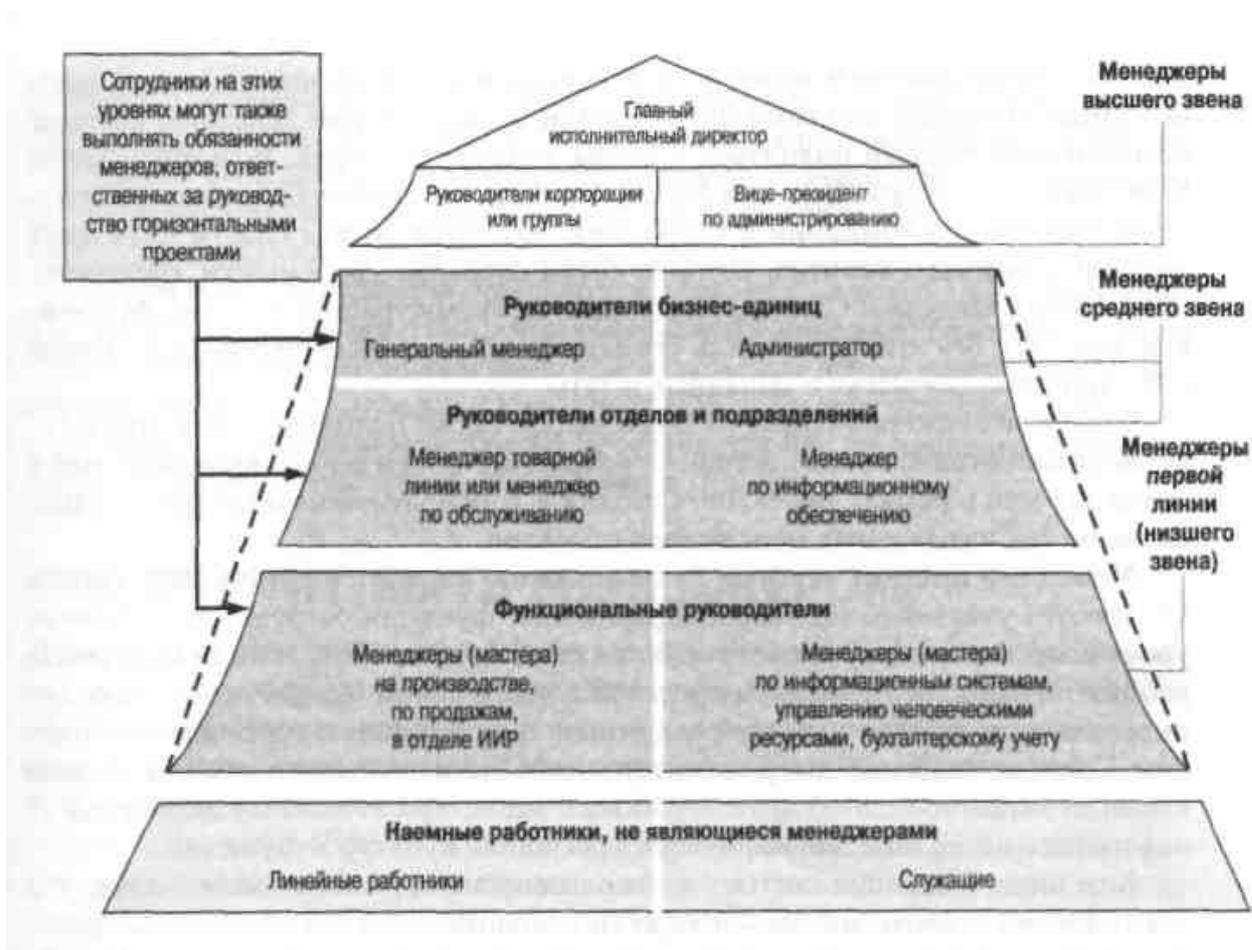


Рисунок 1 – Уровни менеджмента в организационной иерархии

Топ-менеджеры должны вовлекать в процесс труда всех своих подчиненных, предоставлять им возможности наиболее полно реализовывать свои знания, навыки и способности.

Влияние руководителя высшего звена в компании может быть блестяще проиллюстрировано на примере драматических изменений, которые претерпела компания «Крайслер» под руководством Ли Якокки. Поэтому успешно действующие руководители высшего звена в больших организациях ценятся очень высоко, и их труд оплачивается очень хорошо.

Менеджеры среднего звена занимают позиции на промежуточных уровнях властной пирамиды и отвечают за деятельность важнейших бизнес-единиц и отделов организации. Как правило, «под» средним звеном находятся еще два и более уровней управления. «Золотая середина» организации несет ответственность за реализацию принятых высшим руководством общих стратегий

Конспект лекций по теме «Организация и управление» по дисциплине «Менеджмент»
Автор-составитель Орлова А.В.

и процедур и ориентирована, прежде всего, на краткосрочные перспективы. Менеджеры среднего звена должны поддерживать хорошие отношения с равными себе по должности коллегами, способствовать развитию командной работы и разрешать конфликты.

За последние два десятилетия деятельность менеджеров среднего звена претерпела существенные изменения. Во многих компаниях от них попросту отказались, что позволило добиться существенного повышения производительности. Традиционная пирамидальная структура организации становится более плоской, а значит, ускоряются передача информации с высших уровней на низшие, процесс принятия решений. Средняя часть пирамиды вогнута с обеих сторон, так как круг менеджеров среднего звена постоянно сужается.

Необходимо отметить, что, несмотря на сокращение доли менеджеров среднего звена, значение их роли в организациях возрастает. Менеджеры проектов обеспечивают движение информации и коммуникации не в традиционном вертикальном, а в горизонтальном направлении, что ускоряет организационный отклик на изменения внешней среды. Некоторые исследования показывают, например, что менеджеры среднего звена играют важную роль в продвижении инноваций и заставляют организации реагировать на быстрые перемены в окружающей бизнес-среде.

Как сказал Ральф Стайер, CEO компании Johnsonville Sausage: «Лидеры могут придумать замечательные стратегии, но успех организации зависит от реализации этих самых стратегий. Именно те люди, которые работают на среднем уровне, и делают эту работу».

Люди, добившиеся в современном мире успеха в качестве менеджеров среднего звена, — это те, кто умеет конструктивно критиковать сложившийся статус-кво, располагает большими личными возможностями благодаря хорошим отношениям внутри организации, имеет разносторонние интересы, легко адаптируется, а также имеет хорошие навыки межличностного общения, включая умение ставить себя на место другого человека и способность помогать другим в их росте и развитии.

Ценность современных менеджеров среднего звена стала очевидной в тех организациях, которые пострадали от серьезных кризисов, а менеджеры мобилизовали сотрудников и успешно претворили в жизнь планы на случай чрезвычайных ситуаций или сами предприняли поразительные действия, которые помогли организации подняться и снова двинуться вперед.

Статус менеджеров среднего звена вырос также благодаря тому, что в современных организациях постоянно возрастает объем работ, выполняемых в

Конспект лекций по теме «Организация и управление» по дисциплине «Менеджмент»
Автор-составитель Орлова А.В.

командах или в рамках проектов. Сегодня в корпоративном мире резко вырос спрос на так называемых менеджеров проектов.

Менеджер проекта отвечает за реализацию определенной рабочей задачи. Он требует участия выполняющих различные функции сотрудников с разных уровней организации, а также сторонних специалистов. Так, Минни Ингерсолл работает в качестве менеджера проектов для компании *Google*, где она координирует взаимодействие между рекламным, финансовым и инженерным отделом. Современный менеджер проектов может быть руководителем или членом команды по выполнению других рабочих задач; при этом сами задачи могут охватывать несколько географических регионов, культур и функций.

Еще одна тенденция состоит в использовании *временных менеджеров*, что предполагает временный наем профессиональных управленцев, которые работают над конкретным проектом или проводят специальную экспертизу. Подобный подход позволяет компании воспользоваться выгодами от специфических навыков без каких-либо долгосрочных обязательств, а также обеспечивает гибкую занятость тем менеджерам, которым нравятся сложные задачи, разнообразие и возможность научиться чему-то. Временные менеджеры используются на всех уровнях организации, однако могут оказаться особенно полезными на средних уровнях управления.

Менеджеры низового звена несут непосредственную ответственность за производство товаров и услуг, т. е. находятся на первом или втором уровнях управления, занимая должности мастеров (супервайзеров), линейных менеджеров, начальников секторов, офис-менеджеров и т. д.

Они отвечают за группу подчиненных им работников и обязаны выполнять установленные правила и процедуры, обеспечивая эффективность производства, предоставлять техническую помощь, мотивировать подчиненных, уделяя основное внимание выполнению повседневных задач.

Например, управляющая отделом мужской одежды в универмаге. В ее обязанности входит наблюдение за тем, чтобы рядовые продавцы соблюдали правила продажи, не нарушали технику безопасности и надлежащим образом обслуживали покупателей. В обязанности таких менеджеров также входят мотивация и помощь молодым и зачастую неопытным работникам, контроль реализации политики организации.

ГОРИЗОНТАЛЬНОЕ РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА МЕНЕДЖЕРОВ

Существенное влияние на деятельность менеджеров оказывает их положение в горизонтальной плоскости. **Функциональные менеджеры** отвечают за работу отделов, выполняющих одну из необходимых для деятельности

Конспект лекций по теме «Организация и управление» по дисциплине «Менеджмент»
Автор-составитель Орлова А.В.

организации функций, все сотрудники которых обладают схожими навыками и опытом. К числу функциональных отделов относятся отдел рекламы, отдел продаж, отдел человеческих ресурсов, производственный отдел, финансовый отдел и бухгалтерия. Линейные менеджеры несут ответственность за деятельность производственного и маркетингового отделов, выпускающих и продающих товары или услуги. Отдельно можно выделить финансовых менеджеров и менеджеров по человеческим ресурсам, функции которых состоят в обеспечении деятельности линейных отделов.

Генеральные менеджеры отвечают сразу за несколько отделов, выполняющих различные функции. Например, генеральный менеджер самостоятельного подразделения несет ответственность за результаты деятельности всех функционирующих в нем отделов. Обязанности генеральных менеджеров во многом схожи с функциями менеджеров проектов, так как им приходится координировать работу сотрудников самых разных отделов.

3.

Управленческая работа относится к числу таких видов человеческой деятельности, которые требуют специфических личных качеств, делающих конкретную личность профессионально пригодной к управленческой деятельности. Сегодня ни одна организация не может добиться своих целей, если она плохо управляема. Высокая эффективность (экономическая или социальная) достигается только посредством управления, за успешность которого отвечает руководитель, следовательно, успех организации напрямую зависит от него.

ИНТЕРЕСНО:

В бывшем СССР при подборе управленческих кадров руководствовались четырьмя основными требованиями: политическая грамотность, моральная устойчивость, компетентность, организаторские способности.

Для сравнения квалификационные требования к личности менеджера в Великобритании:

понимание природы управленческих процессов, знание основных видов организационных структур управления, функциональных обязанностей и стилей работы, владение способами увеличения эффективности управления;
способность разбираться в современной информационной технологии и средствах коммуникации, необходимых для управленческого персонала;

ораторские способности и умение выражать мысли;
владение искусством управления людьми, подбора и подготовки кадров, регулирования отношений среди подчиненных;
способность налаживать отношения между фирмой и ее клиентами, управлять ресурсами, планировать и прогнозировать их деятельность;
способность к самооценке собственной деятельности, умение делать правильные выводы и повышать квалификацию;
умение оценивать не только знания, но и проявлять навыки на практике.

К менеджеру, в первую очередь, предъявляются требования высокого профессионализма и компетентности. В нем должны соединяться качества высококвалифицированного специалиста, обладающего техническими и экономическими знаниями, и организатора, выполняющего административные функции. Сейчас на первое место выдвигаются самостоятельность, инициативность, предприимчивость, творческое мышление, готовность к разумному риску. Можно быть прекрасным специалистом в своей отрасли и никудышным менеджером.

В условиях рыночной экономики к менеджерам предъявляются следующие требования:

- способности управлять собой;
- разумные личные ценности;
- четкие личные цели;
- постоянный личный рост (развитие);
- навыки решать проблемы;
- изобретательность и способность к инновациям;
- способность влиять на окружающих;
- знание современных управленческих подходов;
- способность обучать подчиненных;
- способность формировать и развивать трудовой коллектив.

Деятельность менеджера никак не укладывается в одну плоскость и требует от индивида обладания широким спектром навыков, которые можно объединить в три категории: концептуальные, человеческие и технические. Степень их необходимости варьируется в зависимости от положения менеджера на служебной лестнице. Но независимо от занимаемой должности эффективный руководитель должен обладать всеми тремя основными видами навыков.



Рисунок 2 – Взаимосвязь навыков менеджера и уровней менеджмента

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ НАВЫКИ

Концептуальные навыки — это познавательные способности человека воспринимать организацию как единое целое и в то же время четко выделять взаимосвязь ее частей. К числу таких навыков относятся мышление менеджера, его умение обрабатывать поступающую информацию и способности к планированию. Менеджер должен представлять себе роль каждого отдела в организации, положение компании в отрасли, в обществе и более широкой деловой и социальной среде. Это, помимо всего прочего, предполагает и способности индивида к *стратегическому мышлению*, т. е. оценке долгосрочных перспектив организации.

Концептуальные навыки необходимы всем менеджерам, но особое значение они имеют для руководителей высших уровней, они должны уметь схватывать суть каждой возникающей ситуации, выделять важнейшие ее факторы и

По мере того как менеджер продвигается на верхние уровни иерархии организации, он должен уделять все больше внимания развитию концептуальных навыков.

НАВЫКИ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ

Под *навыками работы с персоналом* понимают способности менеджера работы с людьми или при их непосредственном участии, а также умение эффективно взаимодействовать в качестве члена команды, проявляющееся в том, как должностное лицо относится к сотрудникам (мотивирует, содействует их деятельности и координирует ее, подает пример, общается и разрешает конфликты).

Конспект лекций по теме «Организация и управление» по дисциплине «Менеджмент»
Автор-составитель Орлова А.В.

Обладающий развитыми навыками работы с персоналом менеджер мотивирует подчиненных к самовыражению, стимулирует их вовлеченность в деятельность организации. Такой менеджер уважает других людей и пользуется взаимностью.

Роль навыков работы с персоналом постоянно возрастает, чему способствуют и глобализация, и возрастание степени многообразия рабочей силы, и неопределенность, и конкуренция за высококвалифицированных работников. В прошлом многие руководители высшего звена могли работать без хороших навыков обращения с людьми, но больше такое невозможно. Сегодня работники, советы директоров, клиенты и общественность требуют, чтобы топ-менеджеры демонстрировали свою способность вызывать уважение, лояльность и даже восхищение, а не страх.

Навыки работы с персоналом важны для менеджеров всех уровней, и особенно для тех, кто каждый день работает с людьми. Хорошие сотрудники часто уходят из организаций по вине непосредственных начальников, не умеющих проявить уважение и участие.

ТЕХНИЧЕСКИЕ НАВЫКИ

Технические навыки — это специальные знания и умения, необходимые для выполнения рабочих задач, т. е. навыки использования методов, технологий и оборудования, необходимых при выполнении конкретных функций, таких как исследования и разработки, производство или финансы.

Владение менеджера техническими навыками предполагает наличие профессиональных знаний, аналитических способностей и умения правильно применять инструментальные и иные средства для разрешения проблем в данной конкретной области. Наиболее важную роль играют технические навыки на низших организационных уровнях.

Многие работники получают свою первую управленческую должность (т. е. становятся менеджерами) прежде всего благодаря навыкам в технической области. Однако по мере продвижения по ступенькам иерархии потребность в них уменьшается, а значение навыков работы с персоналом и концептуальных навыков возрастает.

Конспект лекций по теме «Организация и управление» по дисциплине «Менеджмент»
Автор-составитель Орлова А.В.

Обязанности менеджеров столь разнообразны, что для их подробного описания был проведен целый ряд исследований. Лучше других на вопросы о повседневной деятельности менеджеров отвечает Генри Минцберг. Ученый многие месяцы буквально следовал по пятам за участвовавшими в исследовании менеджерами, фиксируя все выполняемые ими дела. Г. Минцберг выделил три основные характеристики управленческой деятельности и десять основных исполняемых менеджерами ролей. Он делит их на три больших класса: межличностные роли, информационные роли и роли по принятию решений.

Все роли взаимозависимы и взаимодействуют для создания единого целого. Именно из них, взятых вместе, складывается объем и содержание работы менеджера, какой бы характер ни носила организация, в которой он работает.

Классификация ролей руководителя по Минцбергу дает представление о той работе, которую выполняет менеджер. Эта классификация дополняется еще рядом функций, которые в обязательном порядке выполняет любой руководитель в любой организации. Эти функции следующие: планирование, организация, мотивация и контроль.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ РОЛИ

Информационные роли описывают виды управленческой деятельности, направленные на создание и развитие информационной сети. У генеральных менеджеров 75% рабочего времени уходит на разговоры с другими людьми.

Роль *наблюдателя* предполагает получение менеджером текущей информации из множества источников: от руководителей, коллег и подчиненных, средств массовой информации, внешних субъектов.

Роли *проводника* и *оратора* представляют собой прямую противоположность роли наблюдателя, так как, исполняя их, менеджер передает текущую информацию другим людям в организации и за ее пределами.

Яркий пример исполнителя роли оратора — Мик Джаггер из «*Rolling Stones*». Рок-ансамбль работает как крупная транснациональная компания с Джаггером в качестве СЕО. Джаггер окружает себя не только талантливыми артистами, но и квалифицированными и опытными бизнесменами. Именно Джаггер обычно общается с прессой и символизирует образ ансамбля для мировой аудитории.

Категория	Роль	Вид деятельности
Информационные роли	Наблюдатель Проводник Оратор	Разыскивает и получает разнообразную информацию (в основном текущую) специализированного характера, которая используется в интересах дела; выступает как нервный центр внешней и внутренней информации, поступающей в организацию Передает информацию, полученную из внешних источников или от других подчиненных, членам организации; часть этой информации носит чисто фактический характер, другая требует анализа отдельных фактов для формирования политики организации Передает информацию для внешних, пользователей, касающуюся планов, политики, действий, результатов работы организации, действует как эксперт по вопросам данной отрасли
Межличностные роли	Глава Лидер Связующее звено	Символический глава, в обязанности которого входит выполнение обязанностей правового или социального характера Ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, набор, подготовку работников Обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации, которые предоставляют информацию и оказывают услуги
Роли по принятию решений	Предприниматель Устраняющий нарушения Распорядитель ресурсов Ведущий переговоры	Изыскивает возможности внутри самой организации и за ее пределами, разрабатывает и осуществляет проекты по совершенствованию деятельности, контролирует разработку отдельных проектов Отвечает за корректировку действий, когда организация оказывается перед необходимостью принятия важных и неожиданных решений Ответственный за распределение всевозможных ресурсов организации, что фактически сводится к принятию или одобрению всех значительных решений в организации Ответственный за представительство организации на всех значительных и важных переговорах

МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ РОЛИ

Исполнение менеджером межличностных ролей предполагает акцент на взаимоотношения с другими людьми и использование рассмотренных нами навыков работы с персоналом.

В роли *главы* менеджер проводит в своем отделе или организации церемонии и различные символические мероприятия. Занимая определенную должность, он представляет фирму в целом. Пример — раздача наград лучшим работникам менеджерами подразделений в сети закусочных *Taco Bell*.

Роль *лидера* требует от менеджера действий, направленных на мотивацию подчиненных, осуществление коммуникаций и оказание влияния.

Менеджер как *связующее звено* обеспечивает устойчивость информационных связей как внутри организации, так и за ее пределами. Стефен Бакстер, управляющий директор аэропорта Глазго, Шотландия, служит примером исполнителя роли связующего звена. Бакстер провел быстрое расширение аэропорта, находя совместно с руководителями других организаций способы уговорить новые авиакомпании воспользоваться услугами аэропорта Глазго. Недавно он взялся за дополнительную роль президента Торговой палаты Глазго, что позволило ему получить доступ к новым источникам информации и поддержки.

РОЛИ, СВЯЗАННЫЕ С ПРИНЯТИЕМ РЕШЕНИЙ

Эти роли выходят на авансцену в тех случаях, когда менеджер встает перед выбором или необходимостью действий, и чаще всего требуют от него и навыков работы с персоналом, и концептуальных навыков.

Роль *предпринимателя* заключается в инициировании перемен. Менеджеры постоянно думают о том, как превратить будущее в настоящее. Стремление к устранению текущих проблем побуждает их к инициации действий, позволяющих исправить недостатки.

Опра Уинфри, глава *Harpo Inc*, мастерски исполняет роль предпринимателя. Хотя телевизионное ток-шоу «*Oprah*» и является основным продуктом *Harpo*, Уинфри всегда ищет новые проекты. Она занималась производством фильмов, кабельным телевидением, Интернетом и даже запустила новый модный журнал.

Менеджер как «*устраняющий нарушения*» занимается разрешением конфликтных ситуаций между подчиненными или между своим отделом и другими подразделениями организации.

Роль *распределителя ресурсов* связана с решениями о наиболее целесообразном использовании людей, времени, оборудования, бюджетных средств и прочих ресурсов для достижения планируемых результатов. Менеджер должен решить, на какие проекты выделить деньги, какие из

жалоб покупателей рассмотреть в первую очередь и даже как распорядиться собственным временем.

Роль *ведущего переговоры* заключается в осуществлении коммуникаций и заключении сделок, способствующих достижению необходимых вверенной менеджеру организационной единице результатов. Например, он может встречаться и вести формальные переговоры с поставщиками — о более ритмичной доставке грузов, с проверяющими — о необходимости выделения дополнительных средств из бюджета или с профсоюзом — о жалобах работников.

То, в какой мере менеджер исполняет каждую из этих 10 ролей, зависит от ряда факторов, таких как место менеджера в организационной иерархии, его природные способности и навыки, тип организации, поставленные цели.

Значение той или иной роли в произвольный момент времени может определяться и другими факторами, — к примеру, изменением внешней ситуации. Скажем, топ-менеджер может чаще всего выступать в роли оратора, главы и участника переговоров. Однако появление новых конкурентов потребует повышенного внимания к роли наблюдателя, а снижение морального духа работников и потеря курса — исполнения роли лидера.

Менеджер по маркетингу обычно исполняет межличностные роли, так как его деятельность предполагает постоянные контакты с людьми, а финансовый менеджер будет скорее исполнять роли, связанные с принятием решений, например роли распределителя ресурсов и участника переговоров. Но, несмотря на эти отличия, всем менеджерам время от времени приходится исполнять и информационные, и межличностные роли, и роли по принятию решений, ибо того требуют интересы организации. Чтобы знать, какая роль требуется в тот или иной момент времени, менеджеры постоянно держат руку на пульсе событий внутри организации и за ее пределами.

ЛЕКЦИЯ 5. МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА

- 1 Административные методы менеджмента.
- 2 Экономические методы менеджмента.
- 3 Методы социально-психологического воздействия в управлении.

Метод управления – это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей.

Через методы управления реализуется основное содержание управленческой деятельности. Они применяются по отношению к трудовым коллективам в целом и отдельным работникам в частности. Выделяют следующие методы управления:

- организационно-административные;
- экономические;
- социально-психологические.

Организационно-административные (административные) методы являются способом осуществления управленческих воздействий на персонал и базируются на власти, дисциплине и взысканиях.

Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определённой организации и т.п. Эти методы воздействия отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий или административный акт подлежит обязательному исполнению.

Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определённом уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления.

Различают пять основных способов административного воздействия:

- организационные воздействия,
- распорядительные воздействия,
- материальная ответственность и взыскания,
- дисциплинарная ответственность и взыскания,
- административная ответственность.

Организационные воздействия основаны на подготовке и утверждении внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала конкретного предприятия. К ним относятся устав предприятия или организации, коллективный договор между администрацией и трудовым коллективом, Правила внутреннего трудового распорядка, организационная структура управления, штатное расписание предприятия, положения о структурных подразделениях, должностные инструкции сотрудников и организация рабочих мест. Эти документы (кроме устава) могут оформляться в виде стандартов предприятия и обязательно вводятся в действие приказом руководителя

предприятия. Эти документы обязательны для всех сотрудников, и их несоблюдение влечёт за собой применение дисциплинарных взысканий.

На предприятии, где имеет место высокий уровень организационных воздействий, доведённых до стандарта предприятия и регламентов управления, и высокая трудовая и исполнительская дисциплина, значительно снижается необходимость в применении распорядительных воздействий. Те предприятия, которые не довели воздействия до стандартов и регламентов, нуждаются в постоянном оперативном распорядительном воздействии, и на них, предположительно, будут хуже конечные результаты производства.

Распорядительные воздействия направлены на достижение поставленных целей управления, соблюдение внутренних нормативных документов или поддержание системы управления предприятием в заданных параметрах путём прямого административного регулирования. К известным способам распорядительного воздействия следует отнести приказы, распоряжения, указания, инструкции, целевое планирование, нормирование труда, координацию работ и контроль исполнения.

Наиболее категоричной формой распорядительного воздействия является *приказ*. Он обязывает подчинённых точно выполнить принятое решение в установленные сроки, а его неисполнение влечёт за собой соответствующую санкцию (наказание). Приказ обычно состоит из пяти частей: констатация ситуации или события, меры по устранению недостатков или обеспечению административного регулирования, выделенные ресурсы для реализации решения, сроки исполнения решения, контроль исполнения.

Распоряжение выступает в качестве второго основного вида распорядительного воздействия. Оно обязательно для исполнения в пределах конкретной функции управления и структурного подразделения. Распоряжение может содержать все перечисленные выше части приказа и так же, как и приказ, обязательно для исполнения перечисленными в нём подчинёнными. Отличие распоряжения от приказа заключается в том, что оно не охватывает все функции предприятия и обычно подписывается заместителями руководителя предприятия.

Указания и инструкции являются локальным видом организационного воздействия и чаще всего направлены на оперативное регулирование управленческого процесса в короткие сроки и для ограниченного числа сотрудников. Если указания или инструкции даются в устной форме, то они нуждаются в чётком контроле исполнения или должны быть основой высокого доверия в схеме

отношений “руководитель-подчинённый”. Кроме того, при их реализации выше степень исполнения решений.

Инструктирование и координация работы – это методы руководства, основанные на передаче подчинённому правил выполнения трудовых операций.

Наставление – метод однократного применения со стороны руководителя, когда он пытается аргументировано объяснить целесообразность трудового задания для подчинённого. В случае отказа подчинённого повторная попытка нецелесообразна, т.к. приведёт к потере авторитета руководителя.

Дисциплинарная ответственность и взыскания применяются в случае нарушения трудового законодательства, когда имеет место дисциплинарный проступок, под которым понимается противоправное неисполнение или ненадлежащее исполнение трудовых обязанностей работником. Невыполнение работником трудовых обязанностей существует тогда, когда доказана его личная вина и он действовал умышленно и неосторожно. Если же работник нарушил свои трудовые обязанности по причине от него не зависящей (отсутствие нормальных условий труда, недостаточная квалификация для выполнения порученной работы и др.), то он не может быть привлечён к дисциплинарной ответственности. Для привлечения работника к дисциплинарной ответственности необходимо наличие трёх условий: неисполнение или ненадлежащее исполнение трудовых (служебных) обязанностей; противоправные действия или бездействие работника; нарушение правовых норм по вине работника. Дисциплинарные взыскания налагаются руководителем предприятия, а также другими должностными лицами, которым делегированы в установленном законном порядке соответствующие права. Право налагать дисциплинарные взыскания могут иметь начальники цехов, руководители отделов и служб, руководители самостоятельных структурных подразделений, начальники участков. Увольнение могут осуществлять только руководители предприятия, руководители же структурных подразделений могут ходатайствовать о применении этих взысканий.

За проступки в сфере трудовых правоотношений могут также применяться наказания, которые по своему статусу не являются дисциплинарными взысканиями и которые могут применяться одновременно с дисциплинарными взысканиями. К таким мерам можно отнести лишение провинившегося сотрудника премий, предусмотренных Положением об оплате труда. Руководство предприятия вправе лишить провинившегося работника

вознаграждения по итогам за год, не предоставлять ему льготные путёвки в санатории и дома отдыха, перенести очередь на получение жилой площади. В ряде случаев допускается одновременное наложение административного и дисциплинарного взыскания. Так, работник за появление на работе в нетрезвом виде может быть подвергнут мерам дисциплинарного наказания и административному штрафу.

Материальная ответственность и взыскания. Материальная ответственность работников выражается в их обязанности возместить ущерб, причинённый виновным действием или бездействием предприятию, на котором они работают. Материальная ответственность возлагается на работников за ущерб, причинённый предприятию, с которым они состоят в трудовых отношениях, а также за ущерб, возникший в связи с возмещением им ущерба, причинённого его работниками третьим лицам, если этот ущерб возмещён предприятием. В этом случае по заявленному иску на работника может быть в порядке регресса возложена обязанность возместить этот ущерб предприятию в пределах, предусмотренным гражданским законодательством. Чаще всего к видам ущерба, который необходимо возмещать, относятся следующие случаи: уничтожение или порча имущества по небрежности рабочего; утрата документов, оборудования; вынужденный простой на предприятии по вине работника и др. Материальная ответственность может быть полной и ограниченной, индивидуальной и коллективной.

Административная ответственность и взыскания применяются в случаях совершения административных правонарушений. Различают такие виды административного взыскания, как предупреждения, штрафы, административный арест, исправительные работы, конфискация или возмездное изъятие предметов.

Административные методы управления являются мощным рычагом достижения поставленных целей в случаях, когда нужно подчинить коллектив и направить его на решение конкретных задач управления. Идеальным условием их эффективности является высокий уровень регламентации управления и трудовой дисциплины, когда управленческие воздействия без значительных искажений реализуются нижестоящими звеньями управления. Это особенно актуально в больших многоуровневых системах управления, к которым относятся крупные предприятия.

Экономические методы управления – это совокупность средств и инструментов, с помощью которых осуществляется целенаправленное воздействие на внутренние переменные предприятия (цели, задачи, структуру, технологии и людей) для создания благоприятных экономических условий обеспечения его эффективного функционирования и развития в рыночной экономике.

Экономические методы управления и экономический механизм менеджмента в целом определяются социально-экономической природой рыночной экономики и окружающей среды предприятия. Они ориентированы на создание условий для его развития при организации производства и сбыта продукции и услуг на рынке. Эти методы предусматривают определение требований и формирование качественных изменений в деятельности предприятия для эффективного хозяйствования с учетом объективных факторов внешней среды, в которой ему приходится функционировать. Содержание управленческих воздействий при проведении таких изменений ориентировано на управление предприятием с целью его эффективного функционирования в рыночных условиях хозяйствования. Оно должно также учитывать объективные тенденции развития общественного производства, его концентрацию и интернационализацию, а также углубление специализации наукоемкого производства и повышение его капиталоемкости. Это связано с необходимостью внедрения в производство достижений научно-технического прогресса для формирования и поддержания конкурентной позиции предприятия, а также обеспечения устойчивого роста его производительности в условиях жесткой конкуренции на мировом рынке.

Основными экономическими методами управления, обеспечивающими эффективное функционирование предприятия в рыночных условиях хозяйствования, являются:

- коммерческий расчет;
- внутрифирменный расчет;
- ценовая политика и механизмы ценообразования;
- механизмы и методы повышения качества и обеспечения конкурентоспособности продукции и предприятия в целом.

Коммерческий и внутрифирменный расчет. Экономический механизм функционирования и развития предприятия предполагает использование метода коммерческого расчета исходя из глобальной хозяйственной политики и целей, в частности, в области обеспечения рентабельности производства и сбыта; распределения капиталовложений и размещения производства; финансирования и кредитования; развития технологии, кадровой политики, политики

приобретения новых предприятий и структуры капитала и др. Принятие централизованных решений по этим вопросам сочетается с дифференцированным подходом к отдельным подразделениям в зависимости от характера и содержания их деятельности, территориального размещения предприятий и степени участия в общей производственно-сбытовой деятельности фирмы.

Коммерческий расчет объединяет в себе функции управления и экономические рычаги (методы и инструменты), направленные на соизмерение затрат и результатов деятельности предприятия для обеспечения экономической целесообразности конкретной предпринимательской деятельности (конкретного бизнеса) и предприятия в целом.

Конечной целью коммерческого расчета является определение совокупности управленческих действий для получения предприятием устойчивой прибыли и других выгод при реализации конкретной хозяйственной деятельности. Важнейшими элементами, реализуемыми централизованно с помощью рычагов и методов коммерческого расчета являются:

- глобальная политика и инструменты ее реализации в области ценообразования и оптимизации издержек производства (в том числе сокращение издержек на всех его этапах), обеспечивающие конкурентную позицию предприятия на рынке и получение устойчивой прибыли;

- организация условий устойчивого финансирования (с учетом кредитования) производственной деятельности и развития предприятия.

Конкретные механизмы (модели) коммерческого расчета для обеспечения эффективного управления функционированием и развитием промышленного предприятия определяются на основе его глобальной политики, целей и стратегий, формируемых на высшем уровне управления предприятия. Поэтому установление внутренних взаимосвязей элементов соответствующей модели предусматривает необходимость их рассмотрения при централизованном управлении.

Необходимость разработки специфических методов и инструментов взаимодействия и расчета между подразделениями предприятия вызвана объективными потребностями создания механизма оптимизации издержек и повышения производительности на всех этапах производственно-сбытовой деятельности, реализуемых его подразделениями, в условиях предоставления им оперативной самостоятельности. Характер отношений между подразделениями предприятия в рамках внутрифирменного расчета во многом зависит от их хозяйственно-экономического и правового положения.

Подразделения (производственные отделения и филиалы), не имеющие юридической самостоятельности, не заключают внутрифирменных сделок на договорной основе. Они осуществляют взаимоотношения с другими отделениями (отделами) на основе календарных планов поставок и взаимных обязательств по количеству и качеству поставляемых товаров (услуг), по срокам поставок и ценам. Такие подразделения наделены основными и оборотными средствами и отчитываются по важнейшим показателям рентабельности, прибыли и доле рынка. Вес расчеты ведутся через центральную бухгалтерию предприятия, где у них имеются свои расчетные счета (субсчета). Эти счета автоматически консолидируются со счетами материнской компании), то есть их прибыли учитываются и облагаются налогом как составная часть прибыли предприятия).

В результате в рамках коммерческого расчета возникла и развилась такая форма взаимоотношений внутри предприятия, которую можно назвать *внутрифирменным расчетом*.

Внутрифирменный расчет реализуется на промышленных предприятиях, имеющих децентрализованную структуру управления и разные хозяйственные отношения между подразделениями (выступающими в качестве центров прибыли).

Правовые отношения внутри предприятия определяют ответственность за количество и качество поставляемой продукции, и сроки поставок. Хозяйственные отношения между отдельными подразделениями строятся на основе условно-расчетных трансфертных цен, которые отражают перемещение (переход) продукта в границах собственности одного предприятия (корпорации). В этом случае продукт выступает товаром по форме, не будучи товаром по существу.

Отношения в рамках внутрифирменного расчета отражают потребность в обеспечении минимальных затрат на всех промежуточных стадиях производства конечного продукта в рамках предприятия.

В соответствии с принятыми отношениями в рамках внутрифирменного расчета строится система внутрифирменных цен, отчислений и платежей. Они выступают как рычаги воздействия на производственную и экономическую деятельность входящих в предприятие (корпорацию) самостоятельных отделений, филиалов и дочерних компаний, обеспечили этим роль регулятора издержек производства.

Коммерческий и внутрифирменный расчет представляют собой единую систему расчета, что вытекает из общих целей и задач, стоящих перед всей фирмой и ее отдельными подразделениями.

Внутрифирменный расчет во многом содержит элементы коммерческого расчета, поскольку он ориентирован на реализацию целей коммерческого расчета.

Отличительной особенностью внутрифирменного расчета является то, что он осуществляется в границах единой собственности компании, между тем как коммерческий расчет - это метод хозяйствования, предполагающий ведение расчетов и отношений между различными собственниками. Следовательно, при коммерческом расчете цены отражают реальные процессы и в полной мере проявляются товарно-денежные отношения, складывающиеся на рынке.

Ценовая политика. Ценам и ценообразованию принадлежит центральное место в экономическом механизме управления промышленным предприятием.

В современных условиях существенно изменились условия формирования цен, их роль и значение в экономической деятельности предприятия.

Произошли качественные изменения механизма ценообразования, представляющего сложную систему взаимозависимых действий и функций регулирования и рыночной конкуренции.

Возросла роль факторов, определяющих уровень цен на конечную продукцию, не связанных с действием закона стоимости. В силу этого роль цен как регуляторов производства существенно ослаблена. К таким факторам следует отнести управленческие решения, связанные с реализацией функций маркетинга и планирования с наиболее полным учетом потребностей рынка.

Усилилась роль долгосрочных планов и программ развития производства в ориентации на них всей производственной деятельности предприятия, его отделений и дочерних компаний. Это выдвигает требования относительной устойчивости рыночных условий и стабильных цен или стабильных тенденций в их изменении.

Рыночные цены на большинство товаров мирового рынка устанавливаются не в результате стихийной конкуренции, а по согласованию производственной и рыночной стратегии и политики соответствующих предприятий отрасли.

Промышленные предприятия планируют свою политику цен в долгосрочной перспективе и стремятся приспособить предложение товаров к заранее прогнозируемому спросу.

Учитывая эти изменения политика ценообразования должна предопределять краткосрочную и долгосрочную рентабельность продукции и предприятия в целом. Эффективное ценообразование во многих случаях дает возможность увеличить прибыль предприятия.

Особое место занимает ценовая политика предприятия в долгосрочном плане его развития.

Цели ценовой политики:

- обеспечение обоснованного планирования и согласованного регулирования цен на базе проведения всестороннего анализа рынка и целевой ориентации производства с учетом оптимизации объемов производства, степени загрузки производственных мощностей, обеспечения необходимых капиталовложений и новаций для повышения производительности, качества и технического уровня производства, достаточных для удержания и укрепления рыночной позиции предприятия в условиях конкуренции;

- создание условий для поддержания единых цен на однотипную продукцию на мировом рынке.

Главная стратегическая задача предприятия заключается в том, чтобы предложить покупателю товар, ценность которого позволяла бы назначить цену, превышающую издержки.

Наиболее известные методы ценообразования приводятся ниже.

1. Самый простой метод ценообразования состоит в установлении цены на уровне себестоимости выполненных работ плюс надбавка. В этом случае формирование цены предусматривает установление себестоимости на основании переменных и постоянных издержек на производство и сбыт продукции (услуг) с учетом объема ее продаж, а также прибавления к себестоимости стандартной надбавки, которая составляет прибыль. Этот метод распространен в сфере услуг, когда цена составляет полную стоимость выполненной работы с включением в нее стандартной наценки

2. Наиболее распространен в современных условиях метод, называемый в экономической литературе «целевым» ценообразованием, ориентированным на себестоимость. Этот метод предполагает установление полной цены с учетом издержек производства и сбыта плюс целевая норма прибыли. При начислении расчетной цены на сложное или комплектное промышленное оборудование устанавливается цена общей поставки и каждой отдельной части с учетом технических услуг по проектированию, монтажу и пуску оборудования в эксплуатацию. Целевое ценообразование является разновидностью более общего (и более трудоемкого) метода на основе принципа безубыточности. Уровень желаемой целевой прибыли в этом случае взаимосвязан с конкретными инвестициями и уровнем производства, реализуемого с учетом его точки безубыточности.

3. Скользящая цена в момент заключения договора может устанавливаться путем пересмотра базисной цены с учетом изменения

статей расходов в процессе исполнения этого договора. Особое значение в этом случае приобретает установление структуры цены, определяющей процентное соотношения в ней отдельных статей расходов (постоянных, на материалы, на зарплату и т.д.). Структура цены позволяет судить о реальных экономических результатах деятельности предприятия и его отдельных подразделений, о конкурентоспособности продукции на рынке и об источниках прибыли.

4. В условиях жесткой конкуренции все большее число предприятий (компаний) устанавливают цены на основе воспринимаемой ценности. Ключом к ценообразованию в этом случае служит восприятие ценности товара покупателем, а не издержки продавца. Ценообразование на основе ценности означает, что продавец не может проектировать товар и разработать маркетинговую программу, прежде чем будет установлена цена на него.

5. Ценообразование на основе учета конкуренции (поведения конкурентов) может быть реализовано двумя методами: на основе уровня текущих цен и закрытых.

6. Ценообразование в рамках внутрифирменного расчета строится на иных принципах. Цены в этом случае выполняют свои функции в модифицированном виде, так как внутрифирменный расчет не имеет коммерческого характера. По существу внутрифирменные цены являются результатом хозяйственной политики в интересах предприятия (корпорации) в целом и носят в основном расчетный характер.

Обеспечение конкурентоспособности. Конкурентоспособность является экономической категорией (характеристикой), определяющей рыночный механизм воздействия на производителей товаров и услуг, заставляя их повышать производительность и эффективность производственно-сбытовой деятельности под угрозой вытеснения с конкретного целевого рынка.

Под конкурентоспособностью понимается комплекс потребительских и стоимостных (ценовых) характеристик товара, определяющих успех этого товара и его производителя на рынке.

Конкурентоспособность конкретного товара определяется сравнительной оценкой его характеристик по отношению к товарам конкурентов. Конкурентоспособность можно определить как комплексную характеристику товара, определяющую его предпочтение на рынке по сравнению с продуктами-конкурентами как по степени соответствия конкретной общественной потребности, так и по затратам на ее удовлетворение. Следует иметь в виду, что технически сложные товары требуют больших затрат в процессе эксплуатации и их учет

необходим при определении предпочтений потребителей. Поэтому общее представление о ценности товара как функции его качества и цены требует в этом случае уточнения в части его стоимости, которая должна учитывать как цену покупки, так и эксплуатационные расходы. Такое уточнение приводит к понятию минимальной цены потребления товара за его срок службы у потребителя. Эта стоимость во многих случаях становится важным показателем конкурентоспособности товара.

Конкурентоспособность продукции измеряется совокупностью показателей, объединенных в три группы: качественные, экономические и организационно-коммерческие показатели. Число показателей конкурентоспособности конкретного товара (услуги) зависит от его вида, технической и эксплуатационной сложности, требуемой точности оценки, цели оценки (исследования) и других внешних по отношению к товару факторов. В то же время конкурентоспособность определяется только теми его свойствами, которые представляют заметный интерес для покупателя, а также гарантируют удовлетворение конкретной общественной потребности.

Качественные показатели конкурентоспособности характеризуют свойства товара, благодаря которым он удовлетворяет конкретную потребность. Все качественные показатели можно подразделить на классификационные и оценочные.

Классификационные показатели характеризуют принадлежность изделия к определенной (классификационной) группе и определяют назначение, область применения и условия использования данного товара

Оценочные показатели количественно характеризуют свойства, определяющие качество продукции. В зависимости от выполняемой роли при оценке конкурентоспособности оценочные показатели можно разделить на две группы используемые для проверки обязательных условий, которым должна соответствовать продукция (регламентируемые показатели), и используемые для сравнения конкурирующих на рынке товаров по степени удовлетворения потребителя определенными свойствами (сопоставляемые показатели).

Регламентируемые показатели характеризуют безопасность товара, его патентную чистоту, соответствие национальным и международным стандартам, требования к сертификации товара. Разумеется, что несоответствие продукции требуемому уровню регламентируемых показателей не только пагубно сказывается на конкурентоспособности товара, но и делает невозможным его реализацию.

Организационно-коммерческие показатели определяют конкурентоспособность товара в зависимости от характера и качества исследований рынка, степени эффективности работы по продвижению товара, стимулирования продаж, рекламной деятельности, целевой стратегии предприятия-изготовителя, результативности функционирования сбытовой сети и каналов товародвижения. Они также свидетельствуют о качестве коммерческой работы и включают в себя рациональность торгового контракта, форм и методов поставки, условий и форм платежа, технического обслуживания. Другими словами, данные показатели определяют эффективность маркетинговой и коммерческой деятельности предприятия.

Одним из основных методов оценки конкурентоспособности продукции является рейтинговая оценка, которая широко применяется в мировой экономической практике. Суть рейтинговой оценки заключается в том, что в ходе экспертизы определяются и ранжируются в порядке значимости наиболее важные параметры продукции. После проведения испытаний свойства товара оцениваются по пятибалльной шкале. Средневзвешенная оценка складывается из частных испытаний по определенным разделам. На основе анализа средневзвешенных оценок делается вывод о конкурентоспособности продукции.

3.

Социально-психологические методы представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них. Они основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека.

Цель применения этих методов – формирование в коллективе положительного социально-психологического климата, благодаря чему будут решаться организационные и экономические задачи.

Эти методы позволяют своевременно учитывать мотивы деятельности и потребности работников, видеть перспективы изменения конкретной ситуации, принимать оптимальные управленческие решения.

При помощи социальных методов осуществляется управление отношениями в группах и между группами; при помощи

психологических – управление поведением индивида и межличностными отношениями в группе.

Цель социальных методов – управление формированием и развитием коллектива, создание в коллективе положительного социально-психологического климата, оптимальной сплоченности, достижения общей цели путем обеспечения единства интересов, развития инициативы и т. п.

1. Методы управления отдельными групповыми явлениями и процессами включают:

- методы повышения социальной активности, которые призваны повышать инициативу и творческое отношение членов коллектива к исполнению служебных и общественных обязанностей;

- методы социального регулирования - для упорядочения общественных отношений в коллективах на основе выявления общих целей, интересов;

- методы управления нормативным поведением - упорядочение социальных отношений путем нормирования поведения.

2. Методы управления индивидуально-личностным поведением призваны обеспечить необходимое производственное поведение персонала в соответствии с поставленными целями:

- внушение - непосредственное воздействие на волю индивида в сложных, критических ситуациях;

- методы личного примера рассчитаны на эффект подражания;

- методы ориентирующих условий используются для изменения отношения персонала к труду. Для этого необходимо информировать о ходе выполнения заданий, о доходности и рентабельности, о заработной плате и других показателях деятельности предприятия и индивида.

Цель психологических методов – создание морально-психологического климата, способствующего активизации деятельности индивида и повышения степени удовлетворенности процессом труда в коллективе, на предприятии.

Объектом психологических методов на уровне предприятия является индивид, субъектом – руководитель.

К психологическим методам относятся:

- методы формирования и развития трудового коллектива с учетом психологической и социально-психологической совместимости;

- методы гуманизации отношений между работниками и руководителями, соответствующие принципам социальной справедливости: стиль руководства, этика и культура управления;

– методы психологического побуждения (мотивации), формирующие у работников инициативу, предприимчивость, стремление к высокопроизводительному труду;

– методы профессионального отбора и обучения ориентированы на соответствие психологических характеристик человека выполняемой работе.

Выбор методов во многом определяется компетентностью руководителя, организаторскими способностями, знаниями в области социальной психологии.

Познание социально-психологических и индивидуальных особенностей исполнителей дает руководителю возможность сформировать и принять оптимальный стиль управления и тем самым обеспечить повышение эффективности деятельности предприятия за счет улучшения социально-психологического климата и повышения степени удовлетворенности трудом.

ЛИТЕРАТУРА

Основная

- 1 Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И., Наумов. – М.: Экономист, 2010.
- 2 Тележников, В.И. Менеджмент: учеб. пособие / В.И. Тележников; под ред. Н.П. Беяцкого. – Минск: БГЭУ, 2008.
- 3 Тележников, В.И. Операционный менеджмент: учеб. пособие / В.И. Тележников, Т.П. Тихоненко, Н.Г. Шебеко, Т.Л. Бородко; под ред. В.И. Тележникова. – Минск: «Мисанта», 2014.

Дополнительная

- 4 Айзексон, У. Стив Джобс / У. Айзексон. Пер. с англ. – М.: Астрель, 2012. – 688 с.
- 5 Армстронг, М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем / М. Армстронг. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1998. – 512с.
- 6 Брасс, А.А. Основы менеджмента: учеб. пособие для вузов / А.А. Брасс. – Мн.: Экоперспектива, 1999. – 239с.
- 7 Вершигора, Е.Е. Менеджмент: учеб. пособие / Е.Е. Вершигора. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 256с.
- 8 Велесько, Е.И. Стратегический менеджмент: пособие / Е.И. Велесько, А.А. Неправский. – Мн.: БГЭУ, 2009. – 307с.

Конспект лекций по теме «Организация и управление» по дисциплине «Менеджмент»
Автор-составитель Орлова А.В.

- 9 Гайнутдинов, Э. М. Основы менеджмента: учеб. пособие для вузов / Э.М. Гайнутдинов. – Мн.: Университетское, 2001. – 152 с.
- 10 Герчикова, И.П. Менеджмент: учеб. для вузов / И.Н. Герчикова. – М.: Банки и биржи, 1997. – 500с.
- 11 Глухов, В.В. Менеджмент / В.В. Глухов. – СПб.: Питер, - 2009. – 608с.
- 12 Гончаров, В. Менеджмент / В. Гончаров– Мн.: Интерпрессервис, 2010. – 640с.
- 13 Дафт, Р. Менеджмент / Р. Дафт; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2009. – 800с.
- 14 Друкер, П. Задачи менеджмента в 21 веке / П Друкер. – М.: Вильямс, 2007. – 272с.
- 15 Друкер, П. Менеджмент / П. Друкер, Дж. Макьярелло. – М.: Вильямс, 2009. – 704с.
- 16 Друкер, П. Практика менеджмента / П. Друкер. – М.: Вильямс, 2007. – 400с.
- 17 Друкер, П. Эффективный руководитель / П. Друкер. – М.: Вильямс, 2010. – 224с.
- 18 Евтухов, В.С. Основы современного менеджмента: учеб. для вузов / В.С. Евтухов. – Гм.: МИТСО, 2000. – 284с.
- 19 Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособие для вузов / Н.И. Кабушкин. – Мн.: Новое знание, 2000. – 336с.
- 20 Карпенко, Е.М. Планирование на предприятии: Бизнес-планирование: учебное пособие / Е.М. Карпенко, Н.П. Драгун. – Мн.: ИВЦ Минфина, 2007. – 224с.
- 21 Коргова, М.А. История менеджмента: учебное пособие / М.А. Коргова, А.М. Салогуб. – Р.-н-Д.: Феникс, 2010. – 236 с.
- 22 Коротков, Э. Менеджмент / Э. Коротков. – М.: Юрайт, 2010. – 640с.
- 23 Кравченко, А. История менеджмента / А. Кравченко. – М.: Академический проект, 2009. – 560с.
- 24 Лэнд, Н.Э. Менеджмент – искусство управлять: секреты и опыт практического менеджмента / Н.Э. Лэнд.; пер. с англ. М. Шерешевской. – М.: ИНФРА-М., 1995. – 143с.
- 25 Менеджмент организации: учеб. пособие / под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. – М.: ИПФРА-М, 1997. – 429с.
- 26 Менеджмент: учеб. пособие для вузов / под ред. Ю.В. Кузнецова. – СПб.: ИД «Бизнес-пресс», 2001. – 432с.
- 27 Менеджмент: конспект лекций в схемах. – М.: Приор, 1999. – 192с.
- 28 Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер с англ. – М.: Дело, 2000. – 704с.
- 29 Морита, А. SONY. Сделано в Японии // А. Морита. Пер. с англ. – м.: АЛЬПИНА, 2014. – 288 с.
- 30 Наумов, А. Менеджмент / А. Наумов, О. Виханский. – М.: Экономистъ, 2008. – 672с.

Конспект лекций по теме «Организация и управление» по дисциплине «Менеджмент»
Автор-составитель Орлова А.В.

31 Основы менеджмента: учеб. пособие для вузов / О.А. Зайцева [и др.]. – М.: Центр, 1998. – 432с.

32 Основы менеджмента: учеб. пособие для вузов / под науч. ред. А.А. Радугина. – М.: Центр, 1997. – 432 с.

33 Прокушев, Е.Ф. Менеджмент первичного уровня / Е.Ф. Прокушев. – М.: ИД «Дашков и К», 1999. - 320 с.

34 Разу, М. Менеджмент / М. Разу. – М.: Кнорус, 2009. – 472с.

35 Руденко, А.М. Деловые коммуникации: учебник / А.М. Руденко. – Р-н-Д.: Феникс, 2013. – 350 с.

36 Румянцева, З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: учебник для ВУЗов / З.П. Румянцева. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 304 с.

37 Семь нот менеджмента. Лучшая практика управления. – М.: ЗАО «Эксперт РА», 2008. – 340с.

38 Смолкин, А.М. Менеджмент. Основы организации: учеб. для вузов / А.М. Смолкин. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 248 с.

39 Смольский, А.П. Деловой менеджмент. Учебно-практическое пособие / А.П. Смольский. – Мн.: Современная школа, 2011. – 304 с.

40 Хартли, Р. Ошибки и успехи менеджмента / Р. Хартли; пер. с англ. – М.: Поколение, 2007. – 416с.

41 Цветков, А. Менеджмент : учебник для вузов / А. Цветков. – СПб.: Питер, 2009. – 256с.

42 Чудновская, С.Н. Управленческие решения / С.Н. Чудновская. – М.: Эксмо, 2007. – 368с.

43 Форд, Г. Моя жизнь. Мои достижения // Г. Форд. Пер. с англ. – М.: АСТ, 2013. – 349 с.

44 Шелдрейк, Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Дж. Шелдрейк; пер. с англ. – СПб: Питер, 2001. – 370с.

45 Якокка, Л. Карьера менеджера / Л. Якокка. – М.: Поппури, 2007. – 400с.

46 Якокка, Л. Карьера менеджера. Послесловие / Л. Якокка, С. Клайнфилд. – М.: Поппури, 2007. – 544с.