

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Кафедра «экономической теории и управления»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.В.04 Теория управления

Направление подготовки 21.03.02 – Землеустройство и кадастры

Профиль образовательной программы Землеустройство

Форма обучения очная

СОДЕРЖАНИЕ

1. Конспект лекций	3
2. Методические указания по выполнению лабораторных работ	85
3. Методические указания по проведению практических занятий	87
4. Методические указания по проведению семинарских занятий	110
Не предусмотрено	

1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

1.1 Лекция № 1 (2 часа)

Тема: «Сущность и содержание управления»

1.1.1 Вопросы лекции:

1. Общая характеристика науки «Теория управления».
2. Управление как предмет изучения многих наук.
3. Становление науки теория управления как самостоятельной отрасли научного знания.
4. Понятие теории управления.
5. Основные категории теории управления.
6. Объект и предмет ее исследования.
7. Соотношение понятий управление и менеджмент.
8. Методология теории управления.
9. Связь теории управления с другими науками.
10. Цели и функции теории управления.
11. Теория управления как учебная дисциплина, ее структура.

Литература.

Основная:

1. Баранов В.В. Исследование систем управления [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Баранов В.В., Зайцев А.В., Соколов С.Н.— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2017.— 216 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/68036.html>.— ЭБС «IPRbooks».
2. Батурин В.К. Общая теория управления [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Экономика» и «Менеджмент»/ Батурин В.К.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 487 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71030.html>.— ЭБС «IPRbooks».

Дополнительная:

1. Шуванов В.И. Социальная психология управления [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Маркетинг», «Коммерция»/ Шуванов В.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 467 с.— Режим доступа: <http://www.Фененко> Ю.В. Социология управления [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по социально-гуманитарным специальностям/ Фененко Ю.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 214 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71056.html>.— ЭБС «IPRbooks».
2. Харитонович А.В. Теория организации [Электронный ресурс]: практикум/ Харитонович А.В.— Электрон. текстовые данные.— СПб.: Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2017.— 135 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/74352.html>.— ЭБС «IPRbooks».

1.1.2 Краткое содержание вопросов

1. *Управление* есть элемент и одновременно функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических и др.), обеспечивающая

сохранение их структуры, поддержание режима деятельности, реализацию цели деятельности.

Наука управления создает, систематизирует и распространяет знания о том, как осуществлять управленческую деятельность. Это пограничная наука; она сочетает в себе элементы экономики, социологии, психологии, кибернетики, информатики

Общие закономерности управления выявлены кибернетикой, наукой об общих принципах и методах управления сложными системами в природе, технике и обществе.

Предмет науки управления составляют экономические отношения, технологии и методы управления и тенденции развития практики управления.

Объектами управления могут быть отрасли, территориальные общности людей, отдельные стадии воспроизводства, аспекты экономической деятельности, виды ресурсов, а также характеристики производства.

Субъектами управления - человек или группы людей, осуществляющие управленческое воздействие на объект управления.

Главным элементом любой социально-экономической системы является человек. Он может быть и объектом, и субъектом управления.

В отличие от технических систем, где управляющая и управляемая подсистемы взаимодействуют достаточно жестко, в управлении людьми это взаимодействие более гибко. От того как человек воспринимает управленческие воздействия, как реагирует на них зависит эффективность всей системы в целом. Таким образом, управление человеком неотделимо от управления организацией, отраслью, городом, регионом, страной.

«Менеджмент» - английское слово, в переводе оно означает «управление».

Современная практика употребления термина «менеджмент» в русском языке охватывает три его основные значения:

- процесс управления людьми в организациях;
- наука управления;
- орган управления и люди, его составляющие.

Ключевыми моментами современной системы взглядов на менеджмент являются следующие принципиальные положения:

1. Отказ от управленческого рационализма классических школ менеджмента. На первое место выдвигается проблема гибкости и адаптивности к постоянным изменениям внешней среды.

2. Использование в управлении теории систем, которая облегчает задачу рассмотрения организации в единстве ее составных частей.

3. Использование ситуационного подхода к управлению, согласно которому вся организация внутри предприятия - ответ на различные по своей природе воздействия извне. Его основа - ситуация, т.е. конкретный набор обстоятельств, воздействуя на которые можно эффективно достичь цели.

4. Признание социальной ответственности менеджмента. Новая роль человека как ключевого ресурса потребовала от менеджеров создания условия для реализации заложенных в нем возможностей к саморазвитию. Отсюда - необходимость внимания к таким факторам, как организационная культура, различные формы демократизации управления, участие работающих в получении прибыли, управлении.

Цель я – это желаемое и достижимое состояние объекта, прогнозируемый результат его деятельности. К целям теории управления относят:

- изучение наиболее важных форм управленческих отношений, в которых проявляется взаимодействие управляющих и управляемых;
- определение основных тенденций развития управленческих процессов;
- построение наиболее вероятных направлений и сценариев развития управленческой деятельности в будущем;
- формулирование научно-обоснованных рекомендаций по совершенствованию системы управления.

К основным функциям управления относятся: прогнозирование, планирование, оперативное управление, отчет, анализ и контроль.

Все эти функции тесно связаны друг с другом и взаимно дополняют друг друга. В деятельности любой организации присутствуют все без исключения функции управления. Нередко для повышения эффективности работы организации достаточно выявить те или иные функции, которым не придается должного внимания.

В совокупности функции управления представляют собой содержание процесса управления и отображают характер труда персонала управления.

Важным фактором повышения результативности менеджмента является разделение труда менеджеров. Соответственно этому в организациях выделяют следующие виды разделения труда профессиональных управляющих: функциональное, структурное, технологическое, профессионально-квалификационное.

Функциональное разделение труда основывается на формировании групп работников управления, выполняющих одинаковые функции менеджмента: планирование, организация, контроль.

Структурное разделение труда строится исходя из таких характеристик управляемого объекта, как организационная структура, отраслевая или территориальная специфика. Выделяют общие черты специализации, касающиеся, вертикального и горизонтального разделения труда менеджеров.

Вертикальное разделение труда построено на выделении трех уровней управления - низового, среднего и высшего. К низовому уровню относятся менеджеры, имеющие в своем подчинении работников преимущественно исполнительского труда. Средний уровень - самый многочисленный, включает менеджеров, ответственных за ход производственного процесса в подразделениях. Высший уровень - это администрация предприятия.

Горизонтальное разделение труда предполагает специализацию менеджеров по функциям.

Технологическое и профессионально-квалификационное разделение труда менеджеров учитывает виды и сложность выполняемых работ. По этим критериям в составе аппарата управления выделяют три категории работников: руководителей, специалистов и служащих. Задачи руководителей сводятся к принятию решений и организации их практической реализации, специалисты осуществляют проектирование и разработку вариантов решений, а служащие занимаются в основном информационным обеспечением всего процесса.

1.2 Лекция № 2 (4 часа)

Тема: «Теоретические основы управления и его современное состояние»

1.2.1 Вопросы лекции:

1. Понятие и сущность управления.
2. Принципы управления.
3. Основные функции управления: планирование, организация, мотивация, контроль.
4. Методы управления.
5. Процесс и система управления
6. Проблемы управления в условиях перехода к рыночным отношениям и глобализации общественных процессов.

Литература.

Основная:

1. Баранов В.В. Исследование систем управления [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Баранов В.В., Зайцев А.В., Соколов С.Н.— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2017.— 216 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/68036.html>.— ЭБС «IPRbooks».
2. Батурин В.К. Общая теория управления [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Экономика» и «Менеджмент»/ Батурин В.К.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 487 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71030.html>.— ЭБС «IPRbooks».

Дополнительная:

1. Шуванов В.И. Социальная психология управления [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Маркетинг», «Коммерция»/ Шуванов В.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 467 с.— Режим доступа: <http://www.Фененко.Ю.В.> Социология управления [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по социально-гуманитарным специальностям/ Фененко Ю.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 214 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71056.html>.— ЭБС «IPRbooks». <http://www.iprbookshop.ru/71245.html>.— ЭБС «IPRbooks».
2. Харитонович А.В. Теория организации [Электронный ресурс]: практикум/ Харитонович А.В.— Электрон. текстовые данные.— СПб.: Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2017.— 135 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/74352.html>.— ЭБС «IPRbooks».

1.2.2 Краткое содержание вопросов

1. Управление - это процесс целенаправленного воздействия на систему для достижения поставленных целей.

Теория управления – понятийный аппарат, методы и приемы, позволяющие вырабатывать и реализовывать оптимальные управленческие решения.

Ключевые понятия теории управления – объект и субъект управления – соответственно то, чем управляют и то, кто управляет. Взаимодействие объекта и субъекта управления составляет сущность процесса управления и осуществляется посредством принятия и выполнения управленческих решений.

Важная составляющая при взаимодействии объекта и субъекта управления – наличие обратной связи. Обратная связь - в управлении - любой механизм, обеспечивающий получение данных о результатах, которые могут быть использованы руководителями для корректировки отклонений от намеченного плана.

Процесс управления - совокупная и непрерывная последовательность целенаправленных воздействий управленческого аппарата на объект управления для достижения целей управления.

Сущность процесса управления раскрывается в его функциях:

- прогнозирование и планирование;
- мотивация;
- реализация;
- координация;
- контроль;

Современное состояние теории управления – это системный подход к управлению, т. е. подход, учитывающий всю сложность и динамичность элементов и процессов, возникающих в социально-экономических системах на современном этапе развития.

2. Прогнозирование и планирование в системе управления.

Прогнозирование – начальная стадия процесса управления.

Перед тем как приступить к разработке управленческого решения необходимо оценить текущую ситуацию. Для социально-экономических систем этот анализ заключается в анализе внешней и внутренней среды организации.

Анализ внешней среды – анализ открывающихся возможностей и потенциальных рисков, возникающих в окружении организации вследствие изменений в экономической, политической, социальной, культурной сферах общества.

Анализ внутренней среды – это, прежде всего, анализ доступности ресурсов (материальных, трудовых и финансовых) – строительного материала процесса управления.

Планирование – процесс составления планов компании на определенный период.

План – последовательность действий для достижения целей компании. Основная задача планирования – достижение оптимальной конфигурации ресурсов и направлений их использования для достижения целей компании.

Планирование в организации имеет три уровня:

- стратегическое;
- текущее;
- оперативное;

Процесс планирования не единичный, а итерационная процедура, позволяющая в ходе реализации управленческого решения посредством осуществления контроля вносить коррективы в планы реализации решения в случае отклонений целевых параметров в случае непредвиденных изменений во внешней или внутренней среде.

3. Основные элементы процесса управления.

Процесс управления - совокупная и непрерывная последовательность целенаправленных воздействий управленческого аппарата на объект управления для достижения целей управления.

Ключевые понятия теории управления – объект и субъект управления – соответственно то, чем управляют и то, кто управляет. Взаимодействие объекта и субъекта управления составляет сущность процесса управления и осуществляется посредством принятия и выполнения управленческих решений.

Важная составляющая при взаимодействии объекта и субъекта управления – наличие обратной связи. Обратная связь - в управлении - любой механизм, обеспечивающий получение данных о результатах, которые могут быть использованы руководителями для корректировки отклонений от намеченного плана.

Еще одно ключевое понятие процесса управления – цели – конкретные конечные состояния организации, которые служат критериями успешности процесса управления. Процесс управления успешен, если в процессе управления были достигнуты поставленные цели. В противном случае – процесс считается неуспешным. Если в ходе процесса управления цели были достигнуты с минимально возможными в данной ситуации ресурсами – такой процесс можно считать оптимальным.

1.3 Лекция № 3 (2 часа)

Тема: «Методология и организация процесса разработки и выполнения управленческого решения»

1.3.1 Вопросы лекции:

1. Понятие, виды и функции решения.
2. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.
3. Технология подготовки и принятия решения.
4. Модели и методы принятия решений.
5. Организация выполнения решения.

Литература.

Основная:

1. Баранов В.В. Исследование систем управления [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Баранов В.В., Зайцев А.В., Соколов С.Н.— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2017.— 216 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/68036.html>.— ЭБС «IPRbooks».
2. Батурин В.К. Общая теория управления [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Экономика» и «Менеджмент»/ Батурин В.К.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 487 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71030.html>.— ЭБС «IPRbooks».

Дополнительная:

1. Шуванов В.И. Социальная психология управления [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Маркетинг», «Коммерция»/ Шуванов В.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 467 с.— Режим доступа: <http://www.Фененко> Ю.В. Социология управления [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по социально-гуманитарным специальностям/ Фененко Ю.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 214 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71056.html>.— ЭБС «IPRbooks».
2. Харитонович А.В. Теория организации [Электронный ресурс]: практикум/ Харитонович А.В.— Электрон. текстовые данные.— СПб.: Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2017.— 135 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/74352.html>.— ЭБС «IPRbooks».

1.3.2 Краткое содержание вопросов

1. Методология процесса разработки УР – это совокупность методов, приемов исследования, применяемых в ходе всестороннего исследования проблемной ситуации, нахождения способов ее разрешения, выбора оптимального способа и формирования решения. Организация разработки управленческого решения предполагает упорядочение деятельности отдельных подразделений и отдельных работников в процессе разработки решения. Организация осуществляется посредством регламентов, нормативов, организационных требований, инструкций, ответственности. Правильность и эффективность принятого решения во многом определяется качеством экономической, организационной, социальной и других видов информации.

Ценность получаемой информации зависит от точности задачи, так как правильно поставленная задача предопределяет необходимость конкретной информации для принятия решения.

Принятие решений присуще любому виду деятельности, и от него может зависеть результативность работы одного человека, группы людей или всего народа определенного государства. С экономической и управленческой точек зрения принятие решения следует рассматривать как фактор повышения эффективности производства. Эффективность производства, естественно, в каждом конкретном случае зависит от качества принятого менеджером решения.

Выполняя свои функциональные обязанности, каждый менеджер выбирает наиболее оптимальные решения, способствующие претворению в жизнь поставленной задачи.

Принятию решения предшествуют несколько этапов:

- возникновение проблем, по которым необходимо принять решение;
- сбор и уточнение инфы о проблеме (анализ состояния внеш среды и состояния организации, выбор критериев, по которым будет принято решение);
- формирование множества альтернатив (сбор существующих и генерация новых)
- выбор оптимальной альтернативы из их множеств (фильтрация)
- реализация решения (детализация УР, разработка контрольных показателей эффективности, внедрение модели в Ко)
- обратная связь(анализ результатов УР) Для определения стратегических целей нужна информация о целях всех субъектов целеполагания и ситуации окружающей среды.

Оперативные цели – подцели стратегической системы целей и, по сути, обусловлены разработанной стратегией с позиции выполнения требуемых подфункций.

Для определения стратегических проблем необходима информация о текущем состоянии организации и стратегических целях.

Для определения оперативных проблем требуется информация о текущем состоянии подсистемы и требуемом состоянии, обусловленном оперативными целями.

Методы и модели принятия решений. Приемы разработки и выборов управленческих решений в условиях риска и неопределенности

Для того чтобы принять управленческое решение, каждый менеджер должен хорошо разбираться не только в понятийном аппарате, но и достаточно квалифицированно при этом применять на практике методы разработки управленческих решений

Методы разработки управленческих решений включают в себя способы и приемы выполнения операций, необходимых в разработке управленческих решений.

Существует множество методов, с помощью которых может быть принято управленческое решение. Вот некоторые из них.

1. Декомпозиция. Представление сложной проблемы, как совокупности простых вопросов.
2. Диагностика. Поиск в проблеме наиболее важных деталей, которые решаются в первую очередь. Используется при ограниченных ресурсах.
3. Экспериментальные оценки. Формируются какие-либо идеи, рассматриваются, оцениваются, сравниваются.
4. Метод Делфи. Экспертам, которые не знают друг друга, даются вопросы, связанные с решением проблемы, мнение меньшинства экспертов доводится до большинства. Большинство должно либо согласиться с этим решением, либо его опровергнуть. Если большинство несогласно, то их аргументы передаются меньшинству и там анализируются. Этот процесс повторяется до тех пор, пока эксперты не придут к общему мнению, либо перейдет к тому, что выделятся группы, которые не меняют своего решения. Этот метод используется для достижения наивысшей эффективности.
5. Линейное программирование.
7. Имитационное моделирование.
8. Метод теории вероятности.
9. Метод теории игр. Задачи решаются в условиях полной не определенности.
10. Метод аналогий(синектика). Поиск возможных решений проблемы на основе заимствования из других объектов управления.

Математическое моделирование применяют в тех случаях, когда управленческое решение принимается на основе обширной цифровой информации, которая может быть легко формализована. Широкое использование математических моделей позволяет дать количественную характеристику проблемы и найти оптимальный вариант ее решения

Методы экспертных оценок применяются в тех случаях, когда задача полностью или частично не поддается формализации и не может быть решена математическими методами.

Экспертиза представляет собой исследование сложных специальных вопросов на стадии выработки управленческого решения лицами, обладающими специальными знаниями и опытом, с целью получения выводов, мнений, рекомендаций и оценок.

Метод мозгового штурма (мозговая атака) применяется в тех случаях, когда имеется минимум информации о решаемой проблеме и установлены сжатые сроки для ее решения. Тогда приглашаются специалисты, имеющие отношение к данной проблеме, им предлагается участвовать в форсированном обсуждении ее решения. При этом строго соблюдаются следующие правила:

- все высказываются по очереди;
- высказывания не критикуются и не осуждаются.

Методы оптимизации управленческих решений могут дополнять друг друга и использоваться комплексно при выработке важных управленческих решений.

Возникающие в управленческой деятельности неожиданные ситуации достаточно часто требуют срочных и часто неординарных действий, сопряженных с риском.

Известно, по критерию определенности информации различают решения, принятые в условиях:

- а) определенности;
- б) вероятностной определенности (риска);
- в) в условиях неопределенности (ненадежности).

Сущность неопределенности проявляется в том, что при наличии неограниченного количества состояний объективных условий оценка вероятности наступления каждого из

этих состояний невозможна из-за отсутствия способов оценки. Критерий выбора решений

в этих обстоятельствах определяется склонностями и субъективными оценками лица,

принимающего решение.

Задача сводится к уменьшению неопределенности путем сведения ее к условиям риска. Т.е. коли или кач оценке вероятности наступления того или иного события в условиях неопределенности.

В теории мен. Отмечают 3 типа ситуаций неопределенности:

1. Неопред целей
2. Неопред знаний об окр среде
3. Неопред действий конкурента или партнера.

Работа по снижению риска начинается с анализа риска ситуации. Основное назначение анализа риска-получение инфы для решения ? о целесообразности участия в проекте, для своевременной разработке мер по защите от возможных потерь.

Этапы работы над риском:

1. Определение характера и вида риска
2. Оценка каждого вида риска с финанс позиции
3. Определение допустимого уровня риска
4. Выявление объектив и субъектив факторов влияющих на риск
5. Классификация и анализ факторов
6. Оценка степени влияния каждого фактора на величину риска
7. Составление списка возможных операций по снижению риска
8. Разработка помплекса мероприятий и их реализация.

К типичным признакам рискованных ситуаций относятся:

- величина потенциального ущерба (или выигрыша);
- вероятность наступления последствий принятого решения (неизбежные потери)

- не являются риском);
- альтернативность выбора (рисковать или не рисковать);
 - неопределенность условий: чем она выше, тем больше риск;
 - возможность управления риском (совершение действий, уменьшающих или увеличивающих величину или вероятность ущерба);
 - надежда на успех.

1.4 Лекция № 4 (4 часа)

Тема: «Стратегическое управление»

1.4.1 Вопросы лекции:

1. Понятие и содержание стратегического управления.
2. Отличие стратегического управления от оперативного.
3. Уровни разработки управленческой стратегии.
4. Виды стратегий.
5. Стратегическое планирование.
6. Оценка и анализ внешней среды в стратегическом управлении.
7. Формирование стратегических целей управляемой системы.
8. Использование метода «сценариев будущего» в стратегическом управлении.
9. Анализ стратегических альтернатив, стадии и факторы выбора стратегии.
10. Управление реализацией стратегии.

Литература.

Основная:

1. Баранов В.В. Исследование систем управления [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Баранов В.В., Зайцев А.В., Соколов С.Н.— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2017.— 216 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/68036.html>.— ЭБС «IPRbooks».
2. Батурин В.К. Общая теория управления [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Экономика» и «Менеджмент»/ Батурин В.К.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 487 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71030.html>.— ЭБС «IPRbooks».

Дополнительная:

1. Шуванов В.И. Социальная психология управления [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Маркетинг», «Коммерция»/ Шуванов В.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 467 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71056.html>.— ЭБС «IPRbooks».
2. Харитонович А.В. Теория организации [Электронный ресурс]: практикум/ Харитонович А.В.— Электрон. текстовые данные.— СПб.: Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2017.— 135 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/74352.html>.— ЭБС «IPRbooks».

1.4.2 Краткое содержание вопросов

1. Необходимость стратегического управления в российских условиях объясняется следующими причинами. Во-первых, за последние годы радикально изменилась среда, в которой действуют отечественные организации. Неустойчивое экономическое положение многих организаций связано с отсутствием у большинства руководителей глубоких экономических знаний, управленческих навыков и опыта работы в условиях конкуренции, необходимостью приспособления организаций к постоянно изменяющимся условиям внешней среды.

Во-вторых, уход от централизованного планирования, приватизация и весь ход экономических преобразований в России требуют от руководителей умения предвидения, формулирования стратегии, определения достоинств и конкурентных преимуществ, ликвидации стратегических угроз и опасностей, т.е. использования всех инструментов стратегического управления.

В-третьих, применение идей и принципов стратегического управления, необходимость изменений в системе управления актуальны не только для крупных компаний, с которыми было связано появление стратегического управления, но и для средних и даже малых по размеру предприятий.

Стратегическое управление — это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, гибко реагирует на вызов со стороны внешнего окружения, проводит своевременные изменения в организации, позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, ориентируясь в своей деятельности на потребности покупателей, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

Говоря иначе, стратегическое управление — это процесс, охватывающий действия руководителей организации по разработке, реализации и корректировке стратегии.

Основными принципами стратегического управления как вида управленческой деятельности являются: долгосрочность оцениваемых перспектив и принимаемых решений; направленность управленческих воздействий на изменение потенциала объекта управления (производства продукции, услуг, технологии, персонала и др.) и создание возможностей более эффективной реализации данного потенциала; первоочередной учет при разработке и принятии управленческих решений состояния и возможных изменений внешней для организации среды; альтернативность выбора управленческих решений в зависимости от состояния внутренней и внешней среды организации; осуществление постоянного контроля за состоянием и динамикой внешней среды и своевременного внесения изменений в управленческие решения.

Процесс стратегического управления включает пять взаимосвязанных этапов. Они логически вытекают (или следуют) один из другого. При этом существует устойчивая обратная связь и обратное влияние каждого этапа на все остальные. Этапы процесса стратегического управления представлены на рис.



Анализ внешней и внутренней среды считают обычно исходным этапом стратегического управления, так как он служит базой как для определения миссии и целей организации, так и для выработки стратегии поведения в окружающей конкурентной среде, позволяющей осуществить миссию и достичь целей. Задача анализа среды любой организации состоит в том, чтобы дать ее руководству полное представление о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития и о внешней среде, направлениях ее развития и о месте, занимаемом в ней данной организацией. При этом и внутренняя среда, и внешнее окружение изучаются в процессе стратегического управления в первую очередь для того, чтобы вскрыть те возможности и угрозы, которые организация должна учитывать при определении своих целей и способов их достижения.

Внешняя среда организации включает макроокружение и непосредственное окружение. Анализ макроокружения проводится на основе изучения влияния на организацию таких факторов, как состояние экономики, правовое регулирование и управление, политические процессы, природная среда и ресурсы, социальная и культурная составляющие общества, научно-технический и технологический уровень развития общества и т.п.

Анализ непосредственного окружения связан с изучением тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии. Это поставщики, покупатели, конкуренты, рынок рабочей силы. Организация может существенно влиять на характер и содержание взаимодействия с непосредственным окружением, активно формировать дополнительные возможности и предотвращать появление угроз ее дальнейшему существованию.

Анализ внутренней среды показывает тот потенциал и те внутренние возможности, на которые может рассчитывать организация для проведения успешной конкурентной борьбы, для достижения поставленных целей и реализации своей миссии, а также в случае необходимости их корректировки. Кроме того, внутренняя среда обеспечивает возможность нормального существования персоналу организации, предоставляя ему работу, участие в управлении, в прибылях и капитале, разрабатывая меры социальной защиты и т.п.

Анализ внутренней среды проводится по следующим направлениям: персонал организации, его потенциал, квалификация, интересы и др.; организация управления; производство, включая все этапы его общего цикла — от исследований и разработок до оперативного планирования; либо другая основная деятельность организации; финансы организации; маркетинг; организационная культура и др.

Изучение среды организации, проводимое в условиях стратегического управления, позволяет:

- при анализе внешней среды — выявить возможности, которые открываются перед организацией и которые она должна использовать для укрепления своих позиций на рынке, или угрозы для ее деятельности, т.е. вскрыть нежелательные обстоятельства, которые могут ухудшить рыночную ситуацию;
- при анализе внутренней среды — определить сильные стороны организации, ее преимущества, которые необходимо использовать для реализации возможностей (т.е. это та база, на которую опирается организация в конкурентной борьбе и которую необходимо укреплять), и слабые стороны, ухудшающие состояние организации, которые необходимо нейтрализовать, исправить, избавиться от них.

Для анализа среды в стратегическом управлении используются различные методы: СВОТ-анализ, матрица возможностей, матрица угроз, анализ цепочки ценностей, анализ издержек, составление профиля среды и др.

Определение миссии организации и стратегических целей для ее выполнения является вторым этапом процесса стратегического управления. Миссия — это четкая формулировка предназначения организации, утверждение того, для чего и по какой причине она существует.

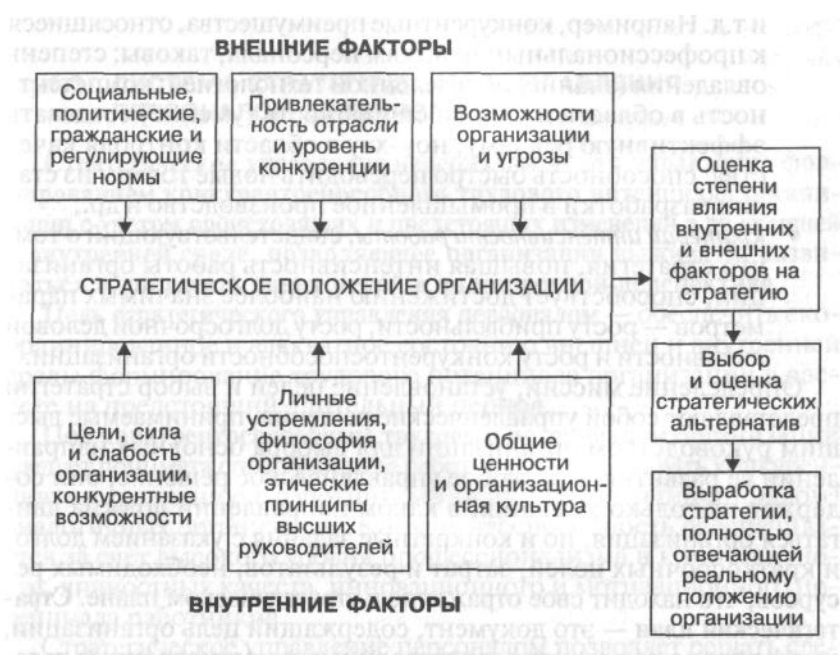
В миссии должны быть отражены следующие аспекты: сфера деятельности организации, т.е. какой продукт предлагается покупателям или клиентам, на каком рынке она работает и реализует свой продукт; целевые ориентиры организации, отражающие, к чему она стремится, решение каких задач является определяющим в ее деятельности в перспективе; ценности или принципы, которые являются основополагающими в деятельности организации; какие технологии в области производства и управления использует организация, в чем ее сила и возможности успешного осуществления деятельности в долгосрочной перспективе; имидж, которым обладает организация.

Стратегические цели конкретизируют миссию организации, представляя ее в форме, доступной для управления процессом их реализации. Цель — это желательное конкретное состояние отдельных характеристик организации, на достижение которых направлена ее деятельность. Установление целей — это руководство к действию: каких результатов и когда необходимо достичь и кто за это отвечает.

Важность установления целей организации состоит в том, что цели являются исходной точкой для разработки планов деятельности, системы мотивирования персонала) оценки результатов их труда, контроля и оценки деятельности подразделений и организации в целом.

Формулирование и выбор стратегии — следующий этап процесса стратегического управления. Он представляет собой определение основного направления, характера движения, путь, следуя которым организация сможет достичь поставленных целей.

На определение стратегии организации оказывают влияние разнообразные факторы, состав, содержание и значимость которых изменяется во времени. В связи с этим руководителю при определении и выборе стратегии необходимо оценивать всю совокупность внешних и внутренних факторов, основной перечень которых представлен на рис.



Выбор стратегии из нескольких стратегических альтернатив означает ориентацию на такую стратегию, которая обладает преимуществами перед другими, является наиболее пригодной для достижения целей организации. В качестве критериев при оценке достоинств одной стратегии по сравнению с другой могут выступать:

- критерий степени соответствия ситуации в организации с точки зрения внешних и внутренних факторов и ее собственных возможностей и устремлений. В противном случае стратегия будет сомнительной и малоуспешной;
- критерий преимущества в конкурентной борьбе, о чем может свидетельствовать наращивание, улучшение конкурентных преимуществ организации за счет мощной и эффективной стратегии. Конкурентные преимущества — это те конкурентные возможности, результаты деятельности, которые каждая организация должна обеспечивать или стремиться к этому, чтобы быть конкурентоспособной и добиться успеха. Как правило, каждая организация может иметь несколько (не более трех-четырех) конкурентных преимуществ, относящихся к разным элементам или сферам ее внутренней среды: технологии, маркетингу, реализации продукции и т.д. Например, конкурентные преимущества, относящиеся к профессиональным навыкам персонала, таковы: степень овладения (знание) определенной технологией; компетентность в области дизайна; способность (умение) создавать эффективную рекламу; ноу-хау в области контроля качества; способность быстро переводить новые товары из стадии разработки в промышленное производство и др.;
- критерий интенсивности работы, свидетельствующий о том, что стратегия, повышая интенсивность работы организации, способствует достижению наиболее значимых параметров —росту прибыльности, росту долгосрочной деловой активности и росту конкурентоспособности организации. Определение миссии, установление целей и выбор стратегии представляют собой управленческие решения, принимаемые высшим руководством организации для выбора основных направлений ее развития. Как любое управленческое решение, они содержат не только указания, в каком направлении должна двигаться организация, но и конкретные задания с указанием долго-и краткосрочных целей, затрат и результатов, необходимых ресурсов, что находит свое отражение в стратегическом плане. Стратегический план — это документ, содержащий цель организации, направления ее развития, долгосрочные и краткосрочные задачи. По мере движения от миссии к плану растет конкретность, детальность, количественная определенность и скорость изменения (пересмотра) целевых решений.

На следующем этапе процесса стратегического управления — реализации стратегии — осуществляется комплекс действий, направленных на повышение деловой активности в финансовой, организационной и других сферах, на усиление мотивации персонала, развитие корпоративной культуры и внутренней структуры организации в целях достижения намеченных результатов.

Этап оценки и контроля реализуемой стратегии связан с постоянным появлением новых обстоятельств, изменением факторов внешней и внутренней среды, воздействующих на организацию, что приводит к необходимости корректировки выбранной стратегии. При этом могут быть уточнены цели, переориентирована деятельность организации, изменены ее политика, бюджет, структура, технология производства и управления, направления работы с персоналом, пересмотрены системы оплаты труда и т.п. Управленческие решения, принятые по этим и другим вопросам, должны улучшить стратегию организации, обеспечить ее конкурентоспособность.

1.5 Лекция № 5 (2 часа)

Тема: «Эффективность управления»

1.5.1 Вопросы лекции:

1. Сущность, критерии и показатели эффективности управления.
2. Затраты на управление.
3. Оценка эффективности управления как необходимое условие рационального управленческого процесса.
4. Качество жизни граждан как основная цель общественного развития и главный критерий эффективности социального управления.
5. Подходы к эффективному управлению.
6. Философские ориентации эффективного управления.
7. Критерии эффективности деятельности управленческих органов и должностных лиц.
8. Проблемы эффективности российской модели управления.

Литература.

Основная:

1. Баранов В.В. Исследование систем управления [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Баранов В.В., Зайцев А.В., Соколов С.Н.— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2017.— 216 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/68036.html>.— ЭБС «IPRbooks».
2. Батурин В.К. Общая теория управления [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Экономика» и «Менеджмент»/ Батурин В.К.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 487 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71030.html>.— ЭБС «IPRbooks».

Дополнительная:

1. Шуванов В.И. Социальная психология управления [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Маркетинг», «Коммерция»/ Шуванов В.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 467 с.— Режим доступа: <http://www.Фененко> Ю.В. Социология управления [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по социально-гуманитарным специальностям/ Фененко Ю.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 214 с.—

Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71056.html>. — ЭБС «IPRbooks». <http://www.iprbookshop.ru/71245.html>. — ЭБС «IPRbooks».

2. Харитонович А.В. Теория организации [Электронный ресурс]: практикум/ Харитонович А.В. — Электрон. текстовые данные. — СПб.: Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2017. — 135 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/74352.html>. — ЭБС «IPRbooks».

1.5.2 Краткое содержание вопросов

1. **Эффективность менеджмента** - сложное и многообразное понятие, смысл которого заключается в том, что весь процесс управления, начиная с постановки цели и заканчивая конечным результатом деятельности, должен производиться с наименьшими издержками или с наибольшей результативностью

Понятие эффективности управления во многом совпадает с понятием эффективности производственной деятельности организации. Однако управление производством имеет свои специфические экономические характеристики. В качестве главного критерия результативности управления выступает *уровень эффективности управляемого объекта*. Проблема эффективности управления — составная часть экономики управления, которая включает рассмотрение:

- *управленческого потенциала*, т. е. совокупности всех ресурсов, которыми располагает и которые использует система управления. Управленческий потенциал выступает в материальной и интеллектуальной формах;

- затрат и расходов на управление, которые определяются содержанием, организацией, технологией и объемом работ по реализации соответствующих функций управления;

- характера управленческого труда;

- *эффективности управления*, т. е. эффективности действий людей в процессе деятельности организации, в процессе реализации интересов, в достижении определенных целей. Эффективность — это результативность функционирования системы и процесса управления как взаимодействия управляемой и управляющей систем, т. е. интегрированный результат взаимодействия компонентов управления. Эффективность показывает, в какой мере управляющий орган реализует цели, достигает запланированных результатов. Эффективность управления проявляется в эффективности производства, составляет часть эффективности производства. Результаты действия, соотнесенные с целью и затратами, — это и есть содержание эффективности как управленческой категории.

На эффективность деятельности менеджера влияет ряд факторов: потенциал сотрудника, его способность выполнять определенную работу; средства производства; социальные аспекты деятельности персонала и коллектива в целом; культура организации. Все эти факторы действуют совместно, в интеграционном единстве.

Таким образом, эффективность управления — один из основных показателей совершенствования управления, определяемый сопоставлением результатов управления и ресурсов, затраченных на их достижение. Оценить эффективность управления можно путем соизмерения полученной прибыли и затрат на управление. Но такая упрощенная оценка не всегда корректна, так как:

- 1) результат управления не всегда заключается в прибыли;
- 2) такая оценка приводит к непосредственному и опосредованному результату, который скрывает роль управления в его достижении. Прибыль часто выступает как опосредованный результат;
- 3) результат управления может быть не только экономическим, но и социальным, социально-экономическим;
- 4) затраты на управление не всегда можно достаточно четко выделить.

Эффективное управление соответствует цели и стратегии организации. Если управленческая деятельность полностью или частично решает поставленную задачу, воплощается в ожидаемом результате, причем обеспечивает его достижение на основе оптимального использования имеющихся ресурсов, то она считается эффективной. В первом случае речь идет о внешней эффективности, во втором -- о внутренней. Внешняя эффективность иначе называется выгодностью, а внутренняя -- экономичностью, показывающей цену, которую пришлось заплатить за полученный результат (для этого он соотносится с величиной затрат). Чем результат в большей степени превышает затраты, тем экономичнее деятельность. Об эффективности управления можно также говорить, как о потенциальной или реальной. Потенциальная эффективность оценивается предварительно, реальная же определяется степенью достижения самих целей, полученными на практике результатами. Поскольку в управлении применяются разные методы, правомерно оценивать также и их эффективность.

Зависимость уровня общей эффективности организации от того или иного уровня обеих ее составляющих можно условно представить следующим образом: $\mathcal{E} = \mathcal{E}_1 * \mathcal{E}_2$, где \mathcal{E} -- уровень общей эффективности;

\mathcal{E}_1 -- уровень внешней эффективности (степень использования рыночных возможностей);

\mathcal{E}_2 -- уровень внутренней эффективности (степень использования внутренних возможностей).

Говоря об общей эффективности как о комбинации двух ее составляющих \mathcal{E}_1 и \mathcal{E}_2 , мы тем самым подчеркиваем ее двойственную природу. Очевидно, что высокий уровень составляющей \mathcal{E}_1 обеспечивает повышение эффективности \mathcal{E} в целом. Отсюда вывод: для получения организацией максимально высоких результатов необходимо наиболее полно реализовать ее рыночные возможности и достаточно обеспечить максимально высокий уровень ее внутренней эффективности. Производство товаров, заведомо не имеющих спроса на рынке, делает бессмысленными всякие усилия по повышению эффективности этого производства. С другой стороны, производство пользующегося спросом товара при низком уровне его эффективности (высокие производственные затраты, высокая себестоимость) приведет в конце концов к снижению спроса на него и уменьшению доли рынка. И в том, и в другом случае уровень общей эффективности остается значительно ниже максимально возможного. Согласно формуле общей эффективности ясно, что все усилия руководителя по увеличению сбыта продукции в целях достижения предприятием успеха всегда будут сводиться на нет, если его усилия на административном поприще, в свою очередь, не приведут к обеспечению высокой внутренней эффективности организации. Итак, эффективность менеджмента обеспечивается за счет деятельности по оптимизации затрат и увеличения результативности по всем направлениям менеджмента:

- в управлении трудовыми ресурсами;
- в управлении производством или при создании операционной системы;
- при определении методов и структур управления.

Управление эффективностью деятельности (английские термины CRM, BPM, ERM)- это набор управленческих процессов (планирования, организации выполнения, контроля и анализа), которые позволяют бизнесу определить стратегические цели и затем оценивать и управлять деятельностью по достижению поставленных целей при оптимальном использовании имеющихся ресурсов. Это система управления, построенная на принципах управления стоимостью бизнеса.

Управление эффективностью деятельности охватывает весь спектр задач в области стратегического, финансового, маркетингового и операционного управления компанией и включает в себя применение таких управленческих технологий, как моделирование стратегии, карты сбалансированных показателей, процессно-ориентированное планирование и функционально-стоимостной анализ, бюджетирование и бизнес-моделирование, консолидированная управленческая отчетность и анализ,

мониторинг ключевых показателей деятельности (key performance indicators), связанных со стратегией.

Управление эффективностью деятельности включает три основные виды деятельности (во всех без исключения областях управления):

1. постановка целей
2. анализ значений показателей, характеризующих достижение организацией поставленных целей, и
3. управляющие воздействия менеджеров по результатам анализа, направленные на улучшение будущей деятельности организации по достижению поставленных целей.

Используя методы управления эффективностью, собственники стремятся донести стратегию до всех уровней организации, трансформировать стратегию в действия и метрики, измеряющие эти действия, и использовать анализ для поиска причинно-следственных связей, которые, будучи осмысленными, помогают в принятии обоснованных решений.

Возрастание роли управления в условиях рыночной экономики в результате получения организацией экономической свободы и полной ответственности за свои результаты ведет к вовлечению в сферу управления дополнительных ресурсов (трудовых, финансовых, материальных). Для собственника предприятия важно не только расходование ресурсов для управления, но и то, насколько управление дает стратегические преимущества предприятию на рынке, усиливает его конкурентоспособность, поддерживает общественную значимость предприятия. В условиях конкуренции руководители должны заботиться о производительности и эффективности.

1.6 Лекция № 6 (2 часа)

Тема: «Менеджер»

1.6.1 Вопросы лекции:

1. Задачи, функции и роли менеджеров.
2. Типы руководителей.
3. Требования к руководителям.
4. Руководитель и лидер. Черты эффективного лидерства.
5. Теории лидерства.

Литература.

Основная:

1. Баранов В.В. Исследование систем управления [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Баранов В.В., Зайцев А.В., Соколов С.Н.— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2017.— 216 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/68036.html>.— ЭБС «IPRbooks».
2. Батурин В.К. Общая теория управления [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Экономика» и «Менеджмент»/ Батурин В.К.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 487 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71030.html>.— ЭБС «IPRbooks».

Дополнительная:

1. Шуванов В.И. Социальная психология управления [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Маркетинг», «Коммерция»/ Шуванов В.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 467 с.— Режим доступа: [http://www.iprbookshop.ru/71056.html](http://www.Фененко Ю.В. Социология управления [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по социально-гуманитарным специальностям/ Фененко Ю.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 214 с.— Режим доступа: <a href=).— ЭБС «IPRbooks».iprbookshop.ru/71245.html.— ЭБС «IPRbooks».
2. Харитонович А.В. Теория организации [Электронный ресурс]: практикум/ Харитонович А.В.— Электрон. текстовые данные.— СПб.: Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2017.— 135 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/74352.html>.— ЭБС «IPRbooks».

1.6.2 Краткое содержание вопросов

1. Менеджер – это лицо, занимающее пост. дол-ть, наделенное полномочиями и обладающее ответ-тью в области принятия решения в пределах своей компетенции. Спецификой труда м-ра явл. конечный рез-т его деят-ти- принятое решение. Содержанием труда м-ра явл. орг-ция реал-ции принятых решений.

Вертик. разделение труда в м-те предполагает выделение трех иерархич. уровней в управлении, кот. и определяют содержание труда м-ра на том или ином уровне. М-ры высшего ур. специализируются на управл. орг-ции в целом, осуществл. стратегич. управл. орг-цией. М-ры средн. ур. осуществл. распорядит м-т в орг-ции, координируют работу м-ров нижнего ур., принимают решения в соотве-тствии с содержанием задач внутр. среды. М-ры нижнего ур. осуществл. операти-вный м-т, решая конкретные задачи, возглавляемого ими субъекта.

Горизонт. разд. труда в м-те позволяет выделить линейных и функцион. рук-телей. Лин. рук. – м-ры, осуществл. координацию деят-ти подразделений в соответствии с целями и задачами своего иерархич. уровня. Уровень лин. рук. определ. положением возглавляемого им подразделения в иерархич. структуре орг-ции. Функц. рук. – это м-р, возглавл. отделы или службы в иерархич. структуре орг., обеспечивающие возм-ть принятия решений лин. рук-телями. Уровень функц. спец-та определ. иерархич. уровнем лин. рук. подразделения, работу кот. он обеспечивает.

В рыночн. экономике выделяют три вида м-ров: 1.предприниматель – основн. фигура рын. оотношений, инновационная деят-ть кот. связана с пост. материальным риском при орг. нового предприятия, разработки новой идеи, нов. продукта и т.п., предлагаемых обществу в условиях неопред-ти рынка; 2.бизнесмен – субъект рын. отнош., деловая активность кот. связана с наличием капитала и направлена на решение задач, связан. с осущ. операций обмена, услуг между существ. рыночными структурами; 3.коммерсант – самост. эк. субъект рын. отношений, специализ-ийся на существ. в условиях рынка отношениях видах посреднич. деят-ти, удовл. потр-ти общества и конкретной личности.

Задачи: -определение перспективных и текущих целей и задач, планирование; - распределение ф-ций, заданий, установление норм, создание необходимых условий и мотивация работников по эффект. реш. задач; -установление и поддержание коммуникац. сети; -контроль, оценка и анализ деят-ти группы в целом и каждого подчинен. в отдельности; -изучение подчиненного персонала, повышение его профессион. уровня; - проведение собраний, совещаний, участие в колллегияльной форме; -деловое общение, переговоры, беседы с подчин. м-рами, заказчиками; -работа с док-тами; -самомен-т (анализ личных рез-тов. установление личных ценностей, безусловное планиров. личн. деят-ти, развитие организ. и коммуникативн. способностей).

1. Межличностные роли: 1) Образец для подражания - символ, глава, в обязанности которого входит выполнение обычных обязанностей правового или социального характера (характера деятельности - церемониалы, действия, обязанности, возлагаемые положением); 2) Лидер - ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, ответственный за набор, подготовку работников и связь с этим обязанностями (фактически все управленческие действия с участием подчиненных); 3) Интегратор - обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации, которые предоставляют информацию и оказывают услуги (переписка, участие в совещаниях на стороне, другая работа с внешними организациями и лицами).

2. Информационные роли: 4) Собиратель информации - разыскивает и получает разнообразную информацию (в основном текущую) специального характера, которую, понимая организацию и внешние условия, успешно использует в интересах своего дела; выступает как нервный центр внешней и внутренней информации, поступает в организацию (обработка всей почты, осуществление контактов, связь преимущественно с получением информации (периодические издания, ознакомительные поездки)); 5) Распределение информации - передает информацию, полученную из внешних источников или от других подчиненных, членам организации, часть этой информации носит чисто фактический характер, другая требует интерпретации отдельных фактов для формирования взглядов организации (рассылка почты по организациям с целью получения информации, вербальные контакты для передачи информации подчиненным); 6) Представитель - передает информацию для внешних контактов организации относительно планов, политики, действий, результатов работы организации, действует как эксперт по вопросам данной отрасли (участие в заседаниях, обращение через почту).

3. Роли, связанные с принятием решений: 7) Предприниматель - ищет возможности внутри самой организации и за ее пределами, разрабатывает и запускает проекты по совершенствованию, приносящие изменения, контролирует разработку определенных проектов (участие в заседаниях с обсуждением стратегии, обзоры ситуации, включение планирования или разработку проектов усовершенствования деятельности); 8) Менеджер кризисных ситуаций - отвечает за корректировочные действия, когда организация оказывается перед необходимостью важных и неожиданных нарушений (обсуждение стратегических и текущих вопросов, включая проблемы и кризисы); 9) Распределитель ресурсов - ответственный за распределение всевозможных ресурсов организации, что фактически сводится к принятию или одобрению всех значимых решений организации (составление графиков, запросы полномочий, всякие действия, связанные с составлением и выполнением бюджетов, программирование работы подчиненных); 10) Ведущий переговоры - ответственность за представительство организации на всех значимых и важных переговорах.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ЛАБОРАТОРНЫХ РАБОТ

Не предусмотрено.

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

3.1 Практическое занятие 1 (ПЗ-1)

Тема: «Сущность и содержание управления»

3.1.1 Вопросы к занятию

1. Общая характеристика науки «Теория управления».
2. Управление как предмет изучения многих наук.
3. Становление науки теории управления как самостоятельной отрасли научного знания.

4. Понятие теории управления.
5. Основные категории теории управления.
6. Объект и предмет ее исследования.
7. Соотношение понятий управление и менеджмент.
8. Методология теории управления.
9. Связь теории управления с другими науками.
10. Цели и функции теории управления.
11. Теория управления как учебная дисциплина, ее структура.

3.1.2. Литература.

1. Баранов В.В. Исследование систем управления [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Баранов В.В., Зайцев А.В., Соколов С.Н.— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2017.— 216 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/68036.html>.— ЭБС «IPRbooks».
2. Батурин В.К. Общая теория управления [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Экономика» и «Менеджмент»/ Батурин В.К.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 487 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71030.html>.— ЭБС «IPRbooks».

3.1.3. При подготовке к вопросам необходимо акцентировать внимание на следующем:

1. *Управление* есть элемент и одновременно функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических и др.), обеспечивающая сохранение их структуры, поддержание режима деятельности, реализацию цели деятельности.

Наука управления создает, систематизирует и распространяет знания о том, как осуществлять управленческую деятельность. Это пограничная наука; она сочетает в себе элементы экономики, социологии, психологии, кибернетики, информатики

Общие закономерности управления выявлены кибернетикой, наукой об общих принципах и методах управления сложными системами в природе, технике и обществе.

Предмет науки управления составляют экономические отношения, технологии и методы управления и тенденции развития практики управления.

Объектами управления могут быть отрасли, территориальные общности людей, отдельные стадии воспроизводства, аспекты экономической деятельности, виды ресурсов, а также характеристики производства.

Субъектами управления - человек или группы людей, осуществляющие управленческое воздействие на объект управления.

Главным элементом любой социально-экономической системы является человек. Он может быть и объектом, и субъектом управления.

В отличие от технических систем, где управляющая и управляемая подсистемы взаимодействуют достаточно жестко, в управлении людьми это взаимодействие более гибко. От того как человек воспринимает управленческие воздействия, как реагирует на них зависит эффективность всей системы в целом. Таким образом, управление человеком неотделимо от управления организацией, отраслью, городом, регионом, страной.

«Менеджмент» - английское слово, в переводе оно означает «управление».

Современная практика употребления термина «менеджмент» в русском языке охватывает три его основных значения:

- процесс управления людьми в организациях;
- наука управления;
- орган управления и люди, его составляющие.

Ключевыми моментами современной системы взглядов на менеджмент являются следующие принципиальные положения:

1. Отказ от управленческого рационализма классических школ менеджмента. На первое место выдвигается проблема гибкости и адаптивности к постоянным изменениям внешней среды.

2. Использование в управлении теории систем, которая облегчает задачу рассмотрения организации в единстве ее составных частей.

3. Использование ситуационного подхода к управлению, согласно которому вся организация внутри предприятия - ответ на различные по своей природе воздействия извне. Его основа - ситуация, т.е. конкретный набор обстоятельств, воздействуя на которые можно эффективно достичь цели.

4. Признание социальной ответственности менеджмента. Новая роль человека как ключевого ресурса потребовала от менеджеров создания условия для реализации заложенных в нем возможностей к саморазвитию. Отсюда - необходимость внимания к таким факторам, как организационная культура, различные формы демократизации управления, участие работающих в получении прибыли, управлении.

Цель я — это желаемое и достижимое состояние объекта, прогнозируемый результат его деятельности. К целям теории управления относят:

- изучение наиболее важных форм управленческих отношений, в которых проявляется взаимодействие управляющих и управляемых;
- определение основных тенденций развития управленческих процессов;
- построение наиболее вероятных направлений и сценариев развития управленческой деятельности в будущем;
- формулирование научно-обоснованных рекомендаций по совершенствованию системы управления.

К основным функциям управления относятся: прогнозирование, планирование, оперативное управление, отчет, анализ и контроль.

Все эти функции тесно связаны друг с другом и взаимно дополняют друг друга. В деятельности любой организации присутствуют все без исключения функции управления. Нередко для повышения эффективности работы организации достаточно выявить те или иные функции, которым не уделяется должного внимания.

В совокупности функции управления представляют собой содержание процесса управления и отображают характер труда персонала управления.

Важным фактором повышения результативности менеджмента является разделение труда менеджеров. Соответственно этому в организациях выделяют следующие виды разделения труда профессиональных управляющих: функциональное, структурное, технологическое, профессионально-квалификационное.

Функциональное разделение труда основывается на формировании групп работников управления, выполняющих одинаковые функции менеджмента: планирование, организация, контроль.

Структурное разделение труда строится исходя из таких характеристик управляемого объекта, как организационная структура, отраслевая или территориальная специфика. Выделяют общие черты специализации, касающиеся, вертикального и горизонтального разделения труда менеджеров.

Вертикальное разделение труда построено на выделении трех уровней управления - низового, среднего и высшего. К низовому уровню относятся менеджеры, имеющие в своем подчинении работников преимущественно исполнительского труда. Средний уровень - самый многочисленный, включает менеджеров, ответственных за ход производственного процесса в подразделениях. Высший уровень - это администрация предприятия.

Горизонтальное разделение труда предполагает специализацию менеджеров по функциям.

Технологическое и профессионально-квалификационное разделение труда менеджеров учитывает виды и сложность выполняемых работ. По этим критериям в составе аппарата управления выделяют три категории работников: руководителей, специалистов и служащих. Задачи руководителей сводятся к принятию решений и организации их практической реализации, специалисты осуществляют проектирование и разработку вариантов решений, а служащие занимаются в основном информационным обеспечением всего процесса.

3.2 Практическое занятие 2 (ПЗ-2)

Тема: «Теоретические основы управления и его современное состояние»

3.2.1 Вопросы к занятию

1. Понятие и сущность управления.
2. Принципы управления.
3. Основные функции управления: планирование, организация, мотивация, контроль.
4. Методы управления.
5. Процесс и система управления
6. Проблемы управления в условиях перехода к рыночным отношениям и глобализации общественных процессов.

3.2.2. Литература.

1. Баранов В.В. Исследование систем управления [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Баранов В.В., Зайцев А.В., Соколов С.Н.— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2017.— 216 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/68036.html>.— ЭБС «IPRbooks».
2. Батурин В.К. Общая теория управления [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Экономика» и «Менеджмент»/ Батурин В.К.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 487 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71030.html>.— ЭБС «IPRbooks».

3.2.3. При подготовке к вопросам необходимо акцентировать внимание на следующем:

2. Управление - это процесс целенаправленного воздействия на систему для достижения поставленных целей.

Теория управления – понятийный аппарат, методы и приемы, позволяющие вырабатывать и реализовывать оптимальные управленческие решения.

Ключевые понятия теории управления – объект и субъект управления – соответственно то, чем управляют и то, кто управляет. Взаимодействие объекта и субъекта управления составляет сущность процесса управления и осуществляется посредством принятия и выполнения управленческих решений.

Важная составляющая при взаимодействии объекта и субъекта управления – наличие обратной связи. Обратная связь - в управлении - любой механизм, обеспечивающий получение данных о результатах, которые могут быть использованы руководителями для корректировки отклонений от намеченного плана.

Процесс управления - совокупная и непрерывная последовательность целенаправленных воздействий управленческого аппарата на объект управления для достижения целей управления.

Сущность процесса управления раскрывается в его функциях:

- прогнозирование и планирование;
- мотивация;
- реализация;
- координация;
- контроль;

Современное состояние теории управления – это системный подход к управлению, т. е. подход, учитывающий всю сложность и динамичность элементов и процессов, возникающих в социально-экономических системах на современном этапе развития.

2. Прогнозирование и планирование в системе управления.

Прогнозирование – начальная стадия процесса управления.

Перед тем как приступить к разработке управленческого решения необходимо оценить текущую ситуацию. Для социально-экономических систем этот анализ заключается в анализе внешней и внутренней среды организации.

Анализ внешней среды – анализ открывающихся возможностей и потенциальных рисков, возникающих в окружении организации вследствие изменений в экономической, политической, социальной, культурной сферах общества.

Анализ внутренней среды – это, прежде всего, анализ доступности ресурсов (материальных, трудовых и финансовых) – строительного материала процесса управления.

Планирование – процесс составления планов компании на определенный период.

План – последовательность действий для достижения целей компании. Основная задача планирования – достижение оптимальной конфигурации ресурсов и направлений их использования для достижения целей компании.

Планирование в организации имеет три уровня:

- стратегическое;
- текущее;
- оперативное;

Процесс планирования не единичный, а итерационная процедура, позволяющая в ходе реализации управленческого решения посредством осуществления контроля вносить коррективы в планы реализации решения в случае отклонений целевых параметров в случае непредвиденных изменений во внешней или внутренней среде.

3. Основные элементы процесса управления.

Процесс управления - совокупная и непрерывная последовательность целенаправленных воздействий управленческого аппарата на объект управления для достижения целей управления.

Ключевые понятия теории управления – объект и субъект управления – соответственно то, чем управляют и то, кто управляет. Взаимодействие объекта и субъекта управления составляет сущность процесса управления и осуществляется посредством принятия и выполнения управленческих решений.

Важная составляющая при взаимодействии объекта и субъекта управления – наличие обратной связи. Обратная связь - в управлении - любой механизм, обеспечивающий получение данных о результатах, которые могут быть использованы руководителями для корректировки отклонений от намеченного плана.

Еще одно ключевое понятие процесса управления – цели – конкретные конечные состояния организации, которые служат критериями успешности процесса управления. Процесс управления успешен, если в процессе управления были достигнуты поставленные цели. В противном случае – процесс считается неуспешным. Если в ходе процесса управления цели были достигнуты с минимально возможными в данной ситуации ресурсами – такой процесс можно считать оптимальным.

3.3 Практическое занятие 3 (ПЗ-3)

Тема: «Методология и организация процесса разработки и выполнения

управленческого решения»

3.3.1 Вопросы к занятию

1. Понятие, виды и функции решения.
2. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.
3. Технология подготовки и принятия решения.
4. Модели и методы принятия решений.
5. Организация выполнения решения.

3.3.2. Литература.

1. Баранов В.В. Исследование систем управления [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Баранов В.В., Зайцев А.В., Соколов С.Н.— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2017.— 216 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/68036.html>.— ЭБС «IPRbooks».
2. Батурин В.К. Общая теория управления [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Экономика» и «Менеджмент»/ Батурин В.К.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 487 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71030.html>.— ЭБС «IPRbooks».

3.3.3. При подготовке к вопросам необходимо акцентировать внимание на следующем:

1. Методология процесса разработки УР – это совокупность методов, приемов исследования, применяемых в ходе всестороннего исследования проблемной ситуации, нахождения способов ее разрешения, выбора оптимального способа и формирования решения. Организация разработки управленческого решения предполагает упорядочение деятельности отдельных подразделений и отдельных работников в процессе разработки решения. Организация осуществляется посредством регламентов, нормативов, организационных требований, инструкций, ответственности. Правильность и эффективность принятого решения во многом определяется качеством экономической, организационной, социальной и других видов информации.

Ценность получаемой информации зависит от точности задачи, так как правильно поставленная задача предопределяет необходимость конкретной информации для принятия решения.

Принятие решений присуще любому виду деятельности, и от него может зависеть результативность работы одного человека, группы людей или всего народа определенного государства. С экономической и управленческой точек зрения принятие решения следует рассматривать как фактор повышения эффективности производства. Эффективность производства, естественно, в каждом конкретном случае зависит от качества принятого менеджером решения.

Выполняя свои функциональные обязанности, каждый менеджер выбирает наиболее оптимальные решения, способствующие претворению в жизнь поставленной задачи.

Принятию решения предшествуют несколько этапов:

- возникновение проблем, по которым необходимо принять решение;
- сбор и уточнение инфы о проблеме (анализ состояния внеш среды и состояния организации, выбор критериев, по которым будет принято решение;
- формирование множества альтернатив (сбор существующих и генерация новых)
- выбор оптимальной альтернативы из их множеств (фильтрация)
- реализация решения (детализация УР, разработка контрольных показателей эффективности, внедрение модели в Ко)
- обратная связь (анализ результатов УР) Для определения стратегических целей нужна информация о целях всех субъектов целеполагания и ситуации окружающей среды.

Оперативные цели – подцели стратегической системы целей и, по сути, обусловлены разработанной стратегией с позиции выполнения требуемых подфункций.

Для определения стратегических проблем необходима информация о текущем состоянии организации и стратегических целях.

Для определения оперативных проблем требуется информация о текущем состоянии подсистемы и требуемом состоянии, обусловленном оперативными целями.

Методы и модели принятия решений. Приемы разработки и выборов управленческих решений в условиях риска и неопределенности

Для того чтобы принять управленческое решение, каждый менеджер должен хорошо разбираться не только в понятийном аппарате, но и достаточно квалифицированно при этом применять на практике методы разработки управленческих решений

Методы разработки управленческих решений включают в себя способы и приемы выполнения операций, необходимых в разработке управленческих решений.

Существует множество методов, с помощью которых может быть принято управленческое решение. Вот некоторые из них.

1. Декомпозиция. Представление сложной проблемы, как совокупности простых вопросов.

2. Диагностика. Поиск в проблеме наиболее важных деталей, которые решаются в первую очередь. Используется при ограниченных ресурсах.

3. Экспериментальные оценки. Формируются какие-либо идеи, рассматриваются, оцениваются, сравниваются.

4. Метод Делфи. Экспертам, которые не знают друг друга, даются вопросы, связанные с решением проблемы, мнение меньшинства экспертов доводится до большинства. Большинство должно либо согласиться с этим решением, либо его опровергнуть. Если большинство несогласно, то их аргументы передаются меньшинству и там анализируются. Этот процесс повторяется до тех пор, пока эксперты не придут к общему мнению, либо перейдет к тому, что выделяется группы, которые не меняют своего решения. Этот метод используется для достижения наивысшей эффективности.

5. Линейное программирование.

7. Имитационное моделирование.

8. Метод теории вероятности.

9. Метод теории игр. Задачи решаются в условиях полной не определенности.

10. Метод аналогий(синектика). Поиск возможных решений проблемы на основе заимствования из других объектов управления.

Математическое моделирование применяют в тех случаях, когда управленческое решение принимается на основе обширной цифровой информации, которая может быть легко формализована. Широкое использование математических моделей позволяет дать количественную характеристику проблемы и найти оптимальный вариант ее решения

Методы экспертных оценок применяются в тех случаях, когда задача полностью или частично не поддается формализации и не может быть решена математическими методами.

Экспертиза представляет собой исследование сложных специальных вопросов на стадии выработки управленческого решения лицами, обладающими специальными знаниями и опытом, с целью получения выводов, мнений, рекомендаций и оценок.

Метод мозгового штурма (мозговая атака) применяется в тех случаях, когда имеется минимум информации о решаемой проблеме и установлены сжатые сроки для ее решения. Тогда приглашаются специалисты, имеющие отношение к данной проблеме, им предлагается участвовать в форсированном обсуждении ее решения. При этом строго соблюдаются следующие правила:

- все высказываются по очереди;
- высказывания не критикуются и не осуждаются.

Методы оптимизации управленческих решений могут дополнять друг друга и использоваться комплексно при выработке важных управленческих решений.

Возникающие в управленческой деятельности неожиданные ситуации достаточно часто требуют срочных и часто неординарных действий, сопряженных с риском.

Известно, по критерию определенности информации различают решения, принятые в условиях:

- а) определенности;
- б) вероятностной определенности (риска);
- в) в условиях неопределенности (ненадежности).

Сущность неопределенности проявляется в том, что при наличии неограниченного количества состояний объективных условий оценка вероятности наступления каждого из этих состояний невозможна из-за отсутствия способов оценки. Критерий выбора решений в этих обстоятельствах определяется склонностями и субъективными оценками лица, принимающего решение.

Задача сводится к уменьшению неопределенности путем сведения ее к условиям риска. Т.е. коли или кач оценке вероятности наступления того или иного события в условиях неопределенности.

В теории мен. Отмечают 3 типа ситуаций неопределенности:

- 1. Неопред целей
- 2. Неопред знаний об окр среде
- 3. Неопред действий конкурента или партнера.

Работа по снижению риска начинается с анализа риска ситуации. Основное назначение анализа риска-получение инфы для решения ? о целесообразности участия в проекте, для своевременной разработке мер по защите от возможных потерь.

Этапы работы над риском:

- 1. Определение характера и вида риска
- 2. Оценка каждого вида риска с финанс позиции
- 3. Определение допустимого уровня риска
- 4. Выявление объектив и субъектив факторов влияющих на риск
- 5. Классификация и анализ факторов
- 6. Оценка степени влияния каждого фактора на величину риска
- 7. Составление списка возможных операций по снижению риска
- 8. Разработка помплекса мероприятий и их реализация.

К типичным признакам рискованных ситуаций относятся:

- величина потенциального ущерба (или выигрыша);
- вероятность наступления последствий принятого решения (неизбежные потери не являются риском);
- альтернативность выбора (рисковать или не рисковать);
- неопределенность условий: чем она выше, тем больше риск;
- возможность управления риском (совершение действий, уменьшающих или увеличивающих величину или вероятность ущерба);
- надежда на успех.

3.4 Практическое занятие 4 (ПЗ-4)

Тема: «Стратегическое управление»

3.4.1 Вопросы к занятию

1. Понятие и содержание стратегического управления.
2. Отличие стратегического управления от оперативного.
3. Уровни разработки управленческой стратегии.
4. Виды стратегий.
5. Стратегическое планирование.
6. Оценка и анализ внешней среды в стратегическом управлении.
7. Формирование стратегических целей управляемой системы.
8. Использование метода «сценариев будущего» в стратегическом управлении.
9. Анализ стратегических альтернатив, стадии и факторы выбора стратегии.
10. Управление реализацией стратегии.

3.4.2. Литература.

1. Баранов В.В. Исследование систем управления [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Баранов В.В., Зайцев А.В., Соколов С.Н.— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2017.— 216 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/68036.html>.— ЭБС «IPRbooks».
2. Батурин В.К. Общая теория управления [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Экономика» и «Менеджмент»/ Батурин В.К.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 487 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71030.html>.— ЭБС «IPRbooks».

3.4.3. При подготовке к вопросам необходимо акцентировать внимание на следующем:

1. Необходимость стратегического управления в российских условиях объясняется следующими причинами. Во-первых, за последние годы радикально изменилась среда, в которой действуют отечественные организации. Неустойчивое экономическое положение многих организаций связано с отсутствием у большинства руководителей глубоких экономических знаний, управленческих навыков и опыта работы в условиях конкуренции, необходимостью приспособления организаций к постоянно изменяющимся условиям внешней среды.

Во-вторых, уход от централизованного планирования, приватизация и весь ход экономических преобразований в России требуют от руководителей умения предвидения, формулирования стратегии, определения достоинств и конкурентных преимуществ, ликвидации стратегических угроз и опасностей, т.е. использования всех инструментов стратегического управления.

В-третьих, применение идей и принципов стратегического управления, необходимость изменений в системе управления актуальны не только для крупных компаний, с которыми было связано появление стратегического управления, но и для средних и даже малых по размеру предприятий.

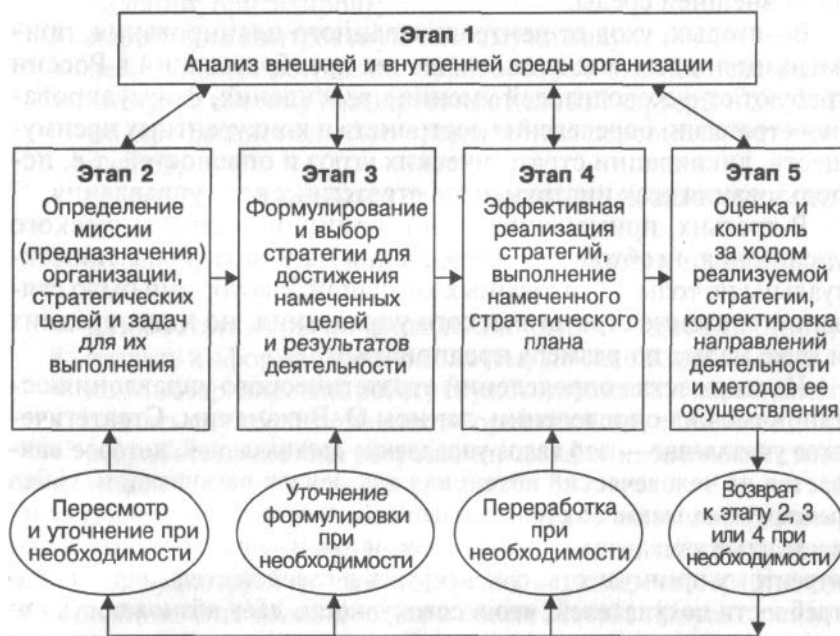
Стратегическое управление — это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, гибко реагирует на вызов со стороны внешнего окружения, проводит своевременные изменения в организации, позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, ориентируясь в своей деятельности на потребности покупателей, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

Говоря иначе, стратегическое управление — это процесс, охватывающий действия руководителей организации по разработке, реализации и корректировке стратегии.

Основными принципами стратегического управления как вида управленческой деятельности являются: долгосрочность оцениваемых перспектив и принимаемых решений; направленность управленческих воздействий на изменение потенциала объекта управления (производства продукции, услуг, технологии, персонала и др.) и создание возможностей более эффективной реализации данного потенциала; первоочередной учет при разработке и принятии управленческих решений состояния и возможных

изменений внешней для организации среды; альтернативность выбора управленческих решений в зависимости от состояния внутренней и внешней среды организации; осуществление постоянного контроля за состоянием и динамикой внешней среды и своевременного внесения изменений в управленческие решения.

Процесс стратегического управления включает пять взаимосвязанных этапов. Они логически вытекают (или следуют) один из другого. При этом существует устойчивая обратная связь и обратное влияние каждого этапа на все остальные. Этапы процесса стратегического управления представлены на рис.



Анализ внешней и внутренней среды считают обычно исходным этапом стратегического управления, так как он служит базой как для определения миссии и целей организации, так и для выработки стратегии поведения в окружающей конкурентной среде, позволяющей осуществить миссию и достичь целей. Задача анализа среды любой организации состоит в том, чтобы дать ее руководству полное представление о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития и о внешней среде, направлениях ее развития и о месте, занимаемом в ней данной организацией. При этом и внутренняя среда, и внешнее окружение изучаются в процессе стратегического управления в первую очередь для того, чтобы вскрыть те возможности и угрозы, которые организация должна учитывать при определении своих целей и способов их достижения.

Внешняя среда организации включает макроокружение и непосредственное окружение. Анализ макроокружения проводится на основе изучения влияния на организацию таких факторов, как состояние экономики, правовое регулирование и управление, политические процессы, природная среда и ресурсы, социальная и культурная составляющие общества, научно-технический и технологический уровень развития общества и т.п.

Анализ непосредственного окружения связан с изучением тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии. Это поставщики, покупатели, конкуренты, рынок рабочей силы. Организация может существенно влиять на характер и содержание взаимодействия с непосредственным окружением, активно формировать дополнительные возможности и предотвращать появление угроз ее дальнейшему существованию.

Анализ внутренней среды показывает тот потенциал и те внутренние возможности, на которые может рассчитывать организация для проведения успешной конкурентной борьбы, для достижения поставленных целей и реализации своей миссии, а также в случае необходимости их корректировки. Кроме того, внутренняя среда обеспечивает возможность нормального существования персоналу организации, предоставляя ему работу, участие в управлении, в прибылях и капитале, разрабатывая меры социальной защиты и т.п.

Анализ внутренней среды проводится по следующим направлениям: персонал организации, его потенциал, квалификация, интересы и др.; организация управления; производство, включая все этапы его общего цикла — от исследований и разработок до оперативного планирования; либо другая основная деятельность организации; финансы организации; маркетинг; организационная культура и др.

Изучение среды организации, проводимое в условиях стратегического управления, позволяет:

- при анализе внешней среды — выявить возможности, которые открываются перед организацией и которые она должна использовать для укрепления своих позиций на рынке, или угрозы для ее деятельности, т.е. вскрыть нежелательные обстоятельства, которые могут ухудшить рыночную ситуацию;

- при анализе внутренней среды — определить сильные стороны организации, ее преимущества, которые необходимо использовать для реализации возможностей (т.е. это та база, на которую опирается организация в конкурентной борьбе и которую необходимо укреплять), и слабые стороны, ухудшающие состояние организации, которые необходимо нейтрализовать, исправить, избавиться от них.

Для анализа среды в стратегическом управлении используются различные методы: СВОТ-анализ, матрица возможностей, матрица угроз, анализ цепочки ценностей, анализ издержек, составление профиля среды и др.

Определение миссии организации и стратегических целей для ее выполнения является вторым этапом процесса стратегического управления. Миссия — это четкая формулировка предназначения организации, утверждение того, для чего и по какой причине она существует.

В миссии должны быть отражены следующие аспекты: сфера деятельности организации, т.е. какой продукт предлагается покупателям или клиентам, на каком рынке она работает и реализует свой продукт; целевые ориентиры организации, отражающие, к чему она стремится, решение каких задач является определяющим в ее деятельности в перспективе; ценности или принципы, которые являются основополагающими в деятельности организации; какие технологии в области производства и управления использует организация, в чем ее сила и возможности успешного осуществления деятельности в долгосрочной перспективе; имидж, которым обладает организация.

Стратегические цели конкретизируют миссию организации, представляя ее в форме, доступной для управления процессом их реализации. Цель — это желательное конкретное состояние отдельных характеристик организации, на достижение которых направлена ее деятельность. Установление целей — это руководство к действию: каких результатов и когда необходимо достичь и кто за это отвечает.

Важность установления целей организации состоит в том, что цели являются исходной точкой для разработки планов деятельности, системы мотивирования персонала) оценки результатов их труда, контроля и оценки деятельности подразделений и организации в целом.

Формулирование и выбор стратегии — следующий этап процесса стратегического управления. Он представляет собой определение основного направления, характера движения, путь, следуя которым организация сможет достичь поставленных целей.

На определение стратегии организации оказывают влияние разнообразные факторы, состав, содержание и значимость которых изменяется во времени. В связи с этим руководителю при определении и выборе стратегии необходимо оценивать всю совокупность внешних и внутренних факторов, основной перечень которых представлен на рис.



Выбор стратегии из нескольких стратегических альтернатив означает ориентацию на такую стратегию, которая обладает преимуществами перед другими, является наиболее пригодной для достижения целей организации. В качестве критериев при оценке достоинств одной стратегии по сравнению с другой могут выступать:

- критерий степени соответствия ситуации в организации с точки зрения внешних и внутренних факторов и ее собственных возможностей и устремлений. В противном случае стратегия будет сомнительной и малоуспешной;
- критерий преимущества в конкурентной борьбе, о чем может свидетельствовать наращивание, улучшение конкурентных преимуществ организации за счет мощной и эффективной стратегии. Конкурентные преимущества — это те конкурентные возможности, результаты деятельности,

которые каждая организация должна обеспечивать или стремиться к этому, чтобы быть конкурентоспособной и добиться успеха. Как правило, каждая организация может иметь несколько (не более трех-четырех) конкурентных преимуществ, относящихся к разным элементам или сферам ее внутренней среды: технологии, маркетингу, реализации продукции и т.д. Например, конкурентные преимущества, относящиеся к профессиональным навыкам персонала, таковы: степень овладения (знание) определенной технологией; компетентность в области дизайна; способность (умение) создавать эффективную рекламу; ноу-хау в области контроля качества; способность быстро переводить новые товары из стадии разработки в промышленное производство и др.;

- критерий интенсивности работы, свидетельствующий о том, что стратегия, повышая интенсивность работы организации, способствует достижению наиболее значимых параметров —росту прибыльности, росту долгосрочной деловой активности и росту конкурентоспособности организации. Определение миссии, установление целей и выбор стратегии представляют собой управленческие решения, принимаемые высшим руководством организации для выбора основных направлений ее развития. Как любое управленческое решение, они содержат не только указания, в каком направлении должна двигаться организация, но и конкретные задания с указанием долго-и краткосрочных целей, затрат и результатов, необходимых ресурсов, что находит свое отражение в стратегическом плане. Стратегический план — это документ, содержащий цель организации, направления ее развития, долгосрочные и краткосрочные задачи. По мере движения от миссии к плану растет конкретность, детальность, количественная определенность и скорость изменения (пересмотра) целевых решений.

На следующем этапе процесса стратегического управления — реализации стратегии — осуществляется комплекс действий, направленных на повышение деловой активности в финансовой, организационной и других сферах, на усиление мотивации персонала, развитие корпоративной культуры и внутренней структуры организации в целях достижения намеченных результатов.

Этап оценки и контроля реализуемой стратегии связан с постоянным появлением новых обстоятельств, изменением факторов внешней и внутренней среды, воздействующих на организацию, что приводит к необходимости корректировки выбранной стратегии. При этом могут быть уточнены цели, переориентирована деятельность организации, изменены ее политика, бюджет, структура, технология производства и управления, направления работы с персоналом, пересмотрены системы оплаты труда и т.п. Управленческие решения, принятые по этим и другим вопросам, должны улучшить стратегию организации, обеспечить ее конкурентоспособность.

3.5 Практическое занятие 5 (ПЗ-5)

Тема: «Эффективность управления»

3.5.1 Вопросы к занятию

1. Сущность, критерии и показатели эффективности управления.
2. Затраты на управление.
3. Оценка эффективности управления как необходимое условие рационального управленческого процесса.
4. Качество жизни граждан как основная цель общественного развития и главный критерий эффективности социального управления.
5. Подходы к эффективному управлению.
6. Философские ориентации эффективного управления.
7. Критерии эффективности деятельности управленческих органов и должностных лиц.
8. Проблемы эффективности российской модели управления.

3.5.2. Литература.

1. Баранов В.В. Исследование систем управления [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Баранов В.В., Зайцев А.В., Соколов С.Н.— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2017.— 216 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/68036.html>.— ЭБС «IPRbooks».
2. Батурин В.К. Общая теория управления [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Экономика» и «Менеджмент»/ Батурин В.К.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 487 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71030.html>.— ЭБС «IPRbooks».

3.5.3. При подготовке к вопросам необходимо акцентировать внимание на следующем:

1. **Эффективность менеджмента** - сложное и многообразное понятие, смысл которого заключается в том, что весь процесс управления, начиная с постановки цели и заканчивая конечным результатом деятельности, должен производиться с наименьшими издержками или с наибольшей результативностью

Понятие эффективности управления во многом совпадает с понятием эффективности производственной деятельности организации. Однако управление производством имеет свои специфические

экономические характеристики. В качестве главного критерия результативности управления выступает *уровень эффективности управляемого объекта*. Проблема эффективности управления — составная часть экономики управления, которая включает рассмотрение:

- *управленческого потенциала*, т. е. совокупности всех ресурсов, которыми располагает и которые использует система управления. Управленческий потенциал выступает в материальной и интеллектуальной формах;

- затрат и расходов на управление, которые определяются содержанием, организацией, технологией и объемом работ по реализации соответствующих функций управления;

- характера управленческого труда;

- *эффективности управления*, т. е. эффективности действий людей в процессе деятельности организации, в процессе реализации интересов, в достижении определенных целей. Эффективность — это результативность функционирования системы и процесса управления как взаимодействия управляемой и управляющей систем, т. е. интегрированный результат взаимодействия компонентов управления. Эффективность показывает, в какой мере управляющий орган реализует цели, достигает запланированных результатов. Эффективность управления проявляется в эффективности производства, составляет часть эффективности производства. Результаты действия, соотнесенные с целью и затратами, — это и есть содержание эффективности как управленческой категории.

На эффективность деятельности менеджера влияет ряд факторов: потенциал сотрудника, его способность выполнять определенную работу; средства производства; социальные аспекты деятельности персонала и коллектива в целом; культура организации. Все эти факторы действуют совместно, в интеграционном единстве.

Таким образом, эффективность управления — один из основных показателей совершенствования управления, определяемый сопоставлением результатов управления и ресурсов, затраченных на их достижение. Оценить эффективность управления можно путем соизмерения полученной прибыли и затрат на управление. Но такая упрощенная оценка не всегда корректна, так как:

- 1) результат управления не всегда заключается в прибыли;

- 2) такая оценка приводит к непосредственному и опосредованному результату, который скрывает роль управления в его достижении. Прибыль часто выступает как опосредованный результат;

- 3) результат управления может быть не только экономическим, но и социальным, социально-экономическим;

- 4) затраты на управление не всегда можно достаточно четко выделить.

Эффективное управление соответствует цели и стратегии организации. Если управленческая деятельность полностью или частично решает поставленную задачу, воплощается в ожидаемом результате, причем обеспечивает его достижение на основе оптимального использования имеющихся ресурсов, то она считается эффективной. В первом случае речь идет о внешней эффективности, во втором — о внутренней. Внешняя эффективность иначе называется выгодностью, а внутренняя — экономичностью, показывающей цену, которую пришлось заплатить за полученный результат (для этого он соотносится с величиной затрат). Чем результат в большей степени превышает затраты, тем экономичнее деятельность. Об эффективности управления можно также говорить, как о потенциальной или реальной. Потенциальная эффективность оценивается предварительно, реальная же определяется степенью достижения самих целей, полученными на практике результатами. Поскольку в управлении применяются разные методы, правомерно оценивать также и их эффективность.

Зависимость уровня общей эффективности организации от того или иного уровня обеих ее составляющих можно условно представить следующим образом: $E = E_1 * E_2$, где E — уровень общей эффективности;

E_1 — уровень внешней эффективности (степень использования рыночных возможностей);

E_2 — уровень внутренней эффективности (степень использования внутренних возможностей).

Говоря об общей эффективности как о комбинации двух ее составляющих E_1 и E_2 , мы тем самым подчеркиваем ее двойственную природу. Очевидно, что высокий уровень составляющей E_1 обеспечивает повышение эффективности E в целом. Отсюда вывод: для получения организацией максимально высоких результатов необходимо наиболее полно реализовать ее рыночные возможности и достаточно обеспечить максимально высокий уровень ее внутренней эффективности. Производство товаров, заведомо не имеющих спроса на рынке, делает бессмысленными всякие усилия по повышению эффективности этого производства. С другой стороны, производство пользующегося спросом товара при низком уровне его эффективности (высокие производственные затраты, высокая себестоимость) приведет в конце концов к снижению спроса на него и уменьшению доли рынка. И в том, и в другом случае уровень общей эффективности остается значительно ниже максимально возможного. Согласно формуле общей эффективности ясно, что все усилия руководителя по увеличению сбыта продукции в целях достижения предприятием успеха всегда будут сводиться на нет, если его усилия на административном поприще, в свою очередь, не приведут к обеспечению высокой внутренней эффективности организации. Итак, эффективность менеджмента обеспечивается за счет деятельности по оптимизации затрат и увеличения результативности по всем направлениям менеджмента:

- в управлении трудовыми ресурсами;

- в управлении производством или при создании операционной системы;
- при определении методов и структур управления.

Управление эффективностью деятельности (английские термины CRM, BPM, EPM)- это набор управленческих процессов (планирования, организации выполнения, контроля и анализа), которые позволяют бизнесу определить стратегические цели и затем оценивать и управлять деятельностью по достижению поставленных целей при оптимальном использовании имеющихся ресурсов. Это система управления, построенная на принципах управления стоимостью бизнеса.

Управление эффективностью деятельности охватывает весь спектр задач в области стратегического, финансового, маркетингового и операционного управления компанией и включает в себя применение таких управленческих технологий, как моделирование стратегии, карты сбалансированных показателей, процессно-ориентированное планирование и функционально-стоимостной анализ, бюджетирование и бизнес-моделирование, консолидированная управленческая отчетность и анализ, мониторинг ключевых показателей деятельности (key performance indicators), связанных со стратегией.

Управление эффективностью деятельности включает три основных вида деятельности (во всех без исключения областях управления):

1. постановка целей
2. анализ значений показателей, характеризующих достижение организацией поставленных целей, и
3. управляющие воздействия менеджеров по результатам анализа, направленные на улучшение будущей деятельности организации по достижению поставленных целей.

Используя методы управления эффективностью, собственники стремятся донести стратегию до всех уровней организации, трансформировать стратегию в действия и метрики, измеряющие эти действия, и использовать анализ для поиска причинно-следственных связей, которые, будучи осмысленными, помогают в принятии обоснованных решений.

Возрастание роли управления в условиях рыночной экономики в результате получения организацией экономической свободы и полной ответственности за свои результаты ведет к вовлечению в сферу управления дополнительных ресурсов (трудовых, финансовых, материальных). Для собственника предприятия важно не только расходование ресурсов для управления, но и то, насколько управление дает стратегические преимущества предприятию на рынке, усиливает его конкурентоспособность, поддерживает общественную значимость предприятия. В условиях конкуренции руководители должны заботиться о производительности и эффективности.

3.6 Практическое занятие 6 (ПЗ-6)

Тема: «Менеджер»

3.6.1 Вопросы к занятию

1. Задачи, функции и роли менеджеров.
2. Типы руководителей.
3. Требования к руководителям.
4. Руководитель и лидер. Черты эффективного лидерства.
5. Теории лидерства.

3.6.2. Литература.

1. Баранов В.В. Исследование систем управления [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Баранов В.В., Зайцев А.В., Соколов С.Н.— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2017.— 216 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/68036.html>.— ЭБС «IPRbooks».
2. Батурин В.К. Общая теория управления [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Экономика» и «Менеджмент»/ Батурин В.К.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 487 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71030.html>.— ЭБС «IPRbooks».

3.6.3. При подготовке к вопросам необходимо акцентировать внимание на следующем:

1. Менеджер – это лицо, занимающее пост. дол-ть, наделенное полномочиями и обладающее ответственностью в области принятия решения в пределах своей компетенции. Спецификой труда м-ра явл. конечный результат его деят-ти- принятое решение. Содержанием труда м-ра явл. орг-ция реал-ции принятых решений.

Вертик. разделение труда в м-те предполагает выделение трех иерархич. уровней в управлении, кот. и определяют содержание труда м-ра на том или ином уровне. М-ры высшего ур. специализируются на управл. орг-ции в целом, осуществл. стратегич. управл. орг-цией. М-ры средн. ур. осуществл. распорядит м-т в орг-ции, координируют работу м-ров нижнего ур., принимают решения в соответствии с содержанием задач внутр. среды. М-ры нижнего ур. осуществл. оперативный м-т, решая конкретные задачи, возглавляемого ими субъекта.

Горизонт. разд. труда в м-те позволяет выделить линейных и функцион. рук-телей. Лин. рук. – м-ры, осуществл. координацию деят-ти подразделений в соответствии с целями и задачами своего иерархич. уровня. Уровень лин. рук. определ. положением возглавляемого им подразделения в иерархич. структуре орг-ции. Функцион. рук. – это м-р, возглавл. отделы или службы в иерархич. структуре орг., обеспечивающие возм-ть принятия решений лин. рук-телями. Уровень функц. спец-та определ. иерархич. уровнем лин. рук. подразделения, работу кот. он обеспечивает.

В рыночн. экономике выделяют три вида м-ров: 1.предприниматель – основн. фигура рын. отношений, инновационная деят-ть кот. связана с пост. материальным риском при орг. нового предприятия, разработки новой идеи, нов. продукта и т.п., предлагаемых обществу в условиях неопред-ти рынка; 2.бизнесмен – субъект рын. отнош., деловая активность кот. связана с наличием капитала и направлена на решение задач, связан. с осущ. операций обмена, услуг между существ. рыночными структурами; 3.коммерсант – самост. эк. субъект рын. отношений, специализи-йся на существ. в условиях рынка отношениях видах посреднич. деят-ти, удовл. потр-ти общества и конкретной личности.

Задачи: -определение перспективных и текущих целей и задач, планирование; -распределение функций, заданий, установление норм, создание необходимых условий и мотивация работников по эффект. реш. задач; -установление и поддержание коммуникац. сети; -контроль, оценка и анализ деят-ти группы в целом и каждого подчинен. в отдельности; -изучение подчиненного персонала, повышение его профессиона. уровня; -проведение собраний, совещаний, участие в коллегиальной форме; -деловое общение, переговоры, беседы с подчин. м-рами, заказчиками; -работа с док-тами; -самомен-т (анализ личных рез-тов, установление личных ценностей, безусловное планиров. личн. деят-ти, развитие организ. и коммуникативн. способностей).

1.Межличностные роли: 1)Образец для подражания- символ.глава, в обяз-ти кот. входит выполнение обычных обяз-ей правового или соц. хар-ра (хар-р деят-ти -церемониалы, действия, обязываемые положением); 2)Лидер- ответ-ый за мотивацию и активи-зацию подчиненных, ответст. за набор, подготовку работников и связ. с этим обяз-ти (факт. все управл. действия с участием подчиненных); 3)Интегратор – обеспечивает работу самораз-вив. сети внешних контактов и источников инф-ии, кот. предоставляют инф-ию и оказывают услуги (переписка, участие в совещаниях на стороне, другая работа с внешним орг-иями и лицами).

2. Информационные роли: 4)Собиратель инф-ии - разыскивает и получает разнообраз-ную инф-ию (в осн. текущую) спец. хар-ра, которую, понимая орг-ию и внешние условия, успешно использует в интересах своего дела; выступает как нервный центр внешн. и внутр. инф-ии, поступ. в орг-ию (обработка всей почты, осущ.контактов, связ. преимущ. с получением инф-ии (период. издания, ознаком. поездки); 5)Распределение инф-ии – передает инф-цию, полученную из внешних источников или от других подчин., членам орг-ии, часть этой инф-ии носит чисто факт. хар-р, другая требует интерпретации отд. фактов для формирования взглядов орг-ии (рассылка почты по орг-ям с целью получения инф-ии, вербальные контакты для передачи инф-ии подчиненным; 6)Представитель – передает инф-ию для внешних контактов орг-ии относ. планов, политики, действий, рез-тов работы орг-ии, действует как эксперт по вопросам данной отрасли (участие в заседаниях, обращение через почту).

3. Роли, связанные с принятием решений: 7)Предприниматель – изыскивает возм-ти внутри самой орг-ии и за ее пределами, разрабатывает и запускает проекты по соверш-ию, приносящие изменения, контролирует разработку опред. проектов (участие в заседаниях с обсуждением стратегии, обзоры ситуации, включ. планирование или разработку проектов усоверш. деят-ти); 8)М-р кризисных ситуаций – отвечает за корректировочные действия, когда орг-ия оказывается перед необх-тью важных и неожиданных нарушений (обсуждение стратег. и текущих вопросов, включая проблемы и кризисы); 9)Распределитель ресурсов - ответст. за распред-ие всевозм. ресурсов орг-ии, что факт. сводится к принятию или одобрению всех знач. решений орг-ии (составление графиков, запросы полномочий, всякие действия, связ. с составлением и выполнением бюджетов, программирование работы подчиненных); 10)Ведущий переговоры – отвеств. за предста-вительство орг-ии на всех значит. и важных переговорах.

3.7 Практическое занятие 7 (ПЗ-7)

Тема: «Управление нововведениями»

3.7.1 Вопросы к занятию

1. Сущность, этапы и направленность нововведений в организациях.
2. Организационные формы инновационной деятельности.
3. Методы государственного стимулирования инноваций.
4. Система показателей эффективности инновационной деятельности.

3.7.2. Литература.

1. Баранов В.В. Исследование систем управления [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Баранов В.В., Зайцев А.В., Соколов С.Н.— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2017.— 216 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/68036.html>.— ЭБС «IPRbooks».

2. Батурин В.К. Общая теория управления [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Экономика» и «Менеджмент»/ Батурин В.К.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 487 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71030.html>.— ЭБС «IPRbooks».

3.7.3. При подготовке к вопросам необходимо акцентировать внимание на следующем:

1. Нововведения в организации – это:

1. Инновация – это процесс рождения новых идей и осуществление их на практике.

2. Новые изделия означают появление новых или улучшенных товаров или услуг, более удовлетворяющих спрос потребителей.

3. Новые методы производства означают появление новых и усовершенствованных способов работы.

Несомненно, руководство должно осознавать большую вероятность сопротивления изменениям и нововведениям и принять меры по его предотвращению. Так, желательно, чтобы изменения были запланированными. Реализация программного планирования изменения культуры организации предполагает привлечение специалистов, сопротивляющихся процессу изменений, к участию в специально созданных рабочих группах.

Стадии запланированных изменений: 1. Размораживание – это стадия подготовки организации к изменениям. 2. Изменение – это стадия, на которой совершаются конкретные действия, ведущие к переменам. 3. Повторное замораживание – это стадия, на которой происходит закрепление и стабилизация изменений.

Стратегии запланированных изменений:

1. Стратегия силы принуждения для создания изменений использует власть, вознаграждения и наказания.

2. Стратегия рационального убеждения для создания изменений использует факты, специальные знания и рациональную аргументацию.

3. Стратегия разделения власти при внедрении изменений используют методы соучастия и делает акцент на общих ценностях.

Другие методы, с помощью которых можно уменьшить или полностью устранить сопротивление:

- передача информации — открытое обсуждение идей и мероприятий поможет сотрудникам заблаговременно убедиться в необходимости перемен. Можно использовать различные методы передачи информации—индивидуальные беседы, выступления перед группой, меморандумы и доклады и др.;
- привлечение подчиненных к принятию решений. Это дает возможность сотрудникам, которые могут оказывать сопротивление, свободно выразить свое отношение к этим новшества, потенциальным проблемам и переменам;
- облегчение и поддержка — средства, с помощью которых сотрудники легче вписываются в новую обстановку. Например, руководитель может оказать эмоциональную поддержку, т.е. внимательно выслушивать сотрудников или давать им какое-то время для отдыха после напряженного периода. Возможно, появится необходимость в дополнительной профессиональной подготовке для повышения квалификации сотрудников, чтобы они могли выполнять новые требования;
- переговоры для обеспечения одобрения новшеств. Подразумевается, что согласие сопротивляющихся «покупают» с помощью материальных стимулов. Например, руководство может предложить профсоюзу более высокую оплату труда или даст обязательство не увольнять рабочих; или руководителю предлагают более интересную работу, если он признает необходимость перемен. Реализация данного подхода требует относительно больших затрат времени, но результат стоит того, поскольку пользователи приходят к осознанию необходимости преобразований и, как правило, переходят на сторону реформаторов. Участие персонала в изменениях позволяет менеджменту оперативно идентифицировать возможные проблемы, осознать различия в восприятии перемен;
- кооптация — предоставление лицу, которое может оказать или оказывает сопротивление переменам, ведущей роли в принятии решений о введении новшеств и в их осуществлении. Например, рабочий или группа сотрудников, которые скептически настроены по отношению к грядущим новшества, могут быть введены в состав комиссии, которая анализирует применяемую технологию и определяет, какие машины должны быть закуплены;

- маневрирование с целью уменьшить сопротивление переменам — выборочное использование информации или составление четкого графика деятельности и мероприятий с целью оказания желаемого воздействия на подчиненных;
- принуждение — направленное на принятие персоналом изменений применение менеджментом формальной власти, когда противников перемен ставят перед выбором между преобразованиями и лишением части вознаграждения или работы. К принуждению следует прибегать в критических ситуациях, когда от достижения результата зависит сама судьба организации;
- поддержка высшего руководства — свидетельствует о том, что преобразования имеют для организации большое значение. Такая поддержка особенно необходима в тех случаях, когда изменения затрагивают несколько подразделений или когда их внедрение предполагает перераспределение ресурсных потоков. Без поддержки высшего руководства может наступить «случайное» замедление преобразований в силу противоречивости исходящих от руководства сигналов.

Перечислим некоторые практические приемы преодоления сопротивления в организации.

- 1) проанализируйте ситуацию и определите причины возможного сопротивления;
- 2) заранее объясните людям цели перемен и их последствия для коллектива и по возможности лично для каждого сотрудника;
- 3) налажьте «обратную связь»: дайте возможность подчиненным выразить несогласие с предлагаемыми реформами. Подобная «обратная связь» уже сама по себе уменьшает сопротивление новому. Кроме того, она иногда дает возможность вскрыть истинные причины недовольства;
- 4) учитывайте привычки, традиции группы. Нужно заранее обдумать, не вызовут ли предполагаемые вами нововведения нарушения сложившегося распорядка и работы группы, перераспределения обязанностей и нарушения взаимозаменяемости членов группы; изменения существующего расписания перерывов на обед; нарушения графика очередности и сроков отпусков, перевода сотрудников в другие группы, менее приемлемые для них (например, пожилого сотрудника в отдел, где работает одна молодежь);
- 5) заранее продумайте, как объяснить людям суть и необходимость реформ, ответить на их многочисленные вопросы. Не следует забывать, что в разъяснениях нуждаются не только рядовые сотрудники, но и руководители среднего звена;
- 6) создайте в коллективе доверительную обстановку. Как правило, недоверие вызывается неполной или неточной информацией; люди начинают черпать сведения из слухов. Чтобы добиться доверия подчиненных, нужно прежде всего говорить правду — лучше плохие новости, чем отсутствие новостей: люди чувствуют себя сильнее и спокойнее, потому что, по крайней мере, знают, что им надо делать;
- 7) откажитесь от категоричности своих решений. Прежде всего точно определите проблему. Строго соблюдайте график работ и следите, чтобы его соблюдали другие. Нет ничего хуже, если вы заставите людей в срочном порядке переучиваться для работы на новом оборудовании, а когда они сдадут зачеты, окажется что новая техника еще не доставлена. Дайте людям возможность почувствовать, что они сами пришли к правильному решению;
- 8) инициатор реформ должен иметь влияние и авторитет в коллективе: подумайте, достаточно ли вы авторитетны, чтобы предложить планируемые изменения;
- 9) предлагая перемены, руководитель должен быть сам убежден в их целесообразности;
- 10) постарайтесь предварительно привлечь в сторонники делаемых перемен неформального лидера коллектива;
- 11) подкрепите свои предложения ссылкой на положительные примеры и на авторитетные мнения.

Решающую роль в инициировании и осуществлении перемен играют руководители, ибо они несут ответственность за разработку стратегии изменений и планирование мероприятий по их осуществлению.

Огромная роль в процессе осуществления изменений принадлежит руководителям-преобразователям, т.е. менеджерам, инициирующим направленные на укрепление и развитие позиции организации стратегические перемены. Именно они формулируют видение и «показывают товар лицом», помогают работникам увидеть картину в целом, стремятся к созданию непрерывно обучающейся организации и сотрудников, подготовке их к решению сложных задач.

Исходя из перечисленных функций руководителя-преобразователя, можно назвать следующие важные качества, которыми он должен обладать:

1. Творческое видение. Руководители-преобразователи создают и пропагандируют свое видение организации, т.е. выраженный в определенной форме долгосрочный имидж компании, или представление о том, чем компания может и должна стать. Видение заставляет сотрудников отвлекаться от сиюминутных проблем, принимать более активное участие в деятельности организации, формировать общие убеждения и ценности, являющиеся базисом для изменения организационной культуры.
2. Наличие коммуникативной харизмы. Трансформационному лидеру необходимо убедить работников в том, что предлагаемое видение будущего компании реально достижимо, и мотивировать их для претворения будущего в настоящее. Харизма — одна из характеристик лидерства, способность руководителя повлиять на работников, побудить их к постоянным желаемым для руководителя действиям. Харизматические лидеры берут на себя риск преобразований, демонстрируя высокую степень

компетентности и обоснованную уверенность в себе, выражают ожидания высоких показателей работы и используют побуждающие символы и язык, чтобы вдохновить других работников. Обычно такие руководители внимательны к каждому сотруднику, направляют их на выполнение определенных действий. Работники относятся к таким лидерам с большим уважением и доверием, склонны выражать эмоциональную приверженность их видению. Но харизматическим лидерам (как и всем менеджерам) необходимо осознавать эмоциональную уязвимость работников в ходе преобразований и предпринимать действия, направленные на уменьшение страха сотрудников, одновременно стимулируя их к осуществлению изменений.

3. Умение осуществлять стимулирующее обучение. Важнейшая задача преобразований (и руководителей) — развитие потенциальных способностей сотрудников к творческому восприятию, обучению на опыте изменений. Данный процесс получил известность как двойная петля обучения: полученная при осуществлении изменения информация (первый цикл) позволяет более эффективно управлять будущими трансформациями (второй цикл). Предполагается, что такого рода обучение развивает у сотрудников навыки прогнозирования, предотвращения нежелательных ситуаций, преодоление собственных парадигм. Данный процесс существенно отличается от единичной петли обучения, когда работники разрешают текущие проблемы, приспосабливаясь к навязанным им сверху переменам.

Рассмотрим модель процесса успешного управления организационными изменениями, состоящую из нескольких этапов и разработанную Л. Грейнером.

Этап 1. Давление и побуждение. Руководство должно осознать необходимость изменений.

Этап 2. Посредничество и переориентация внимания. Хотя руководство и может почувствовать необходимость перемен, оно может не суметь сделать точный анализ проблем и провести изменения должным образом. Возможно, возникнет необходимость в посреднических услугах внешнего консультанта, способного объективно оценить ситуацию. Можно привлечь в качестве посредников и своих сотрудников, но при условии, что они могут считаться беспристрастными и выразить мнение, которое вряд ли обрадует высшее руководство. В любом случае, чтобы это посредничество было эффективным, оно должно вылиться в изменение ориентации, а это подразумевает восприятие новых точек зрения.

Этап 3. Диагностика и осознание. Руководство собирает соответствующую информацию, определяет истинные причины возникновения проблем, которые требуют изменения существующего положения. Этот процесс начинается наверху, а затем постепенно спускается к нижнему уровню организационной иерархии. Если руководство пытается получить информацию от более низких уровней иерархии, оно рискует построить свои решения на неадекватной или неправильной информации. Определение области проблемы ведет к осознанию конкретных проблем.

Этап 4. Нахождение нового решения и обязательства по его выполнению. После признания существования проблемы руководство ищет способ исправления ситуации. В большинстве случаев руководство должно заручиться согласием тех, кто отвечает за выполнение работы. По убеждению Грейнера, всегда имеется искушение, особенно для структур власти, применить старые решения к новым проблемам. Таким образом, возникает необходимость четвертого этапа — отыскания новых и уникальных решений, которые были бы поддержаны всей структурой власти.

Этап 5. Эксперимент и выявление. Организация редко берет на себя риск сразу проводить крупные изменения одним махом. Она скорее начнет проводить испытания планируемых изменений, выявлять скрытые трудности, прежде чем внедрять новшества в крупных масштабах. С помощью контроля руководство определяет, в какой степени планируемые изменения помогают исправить неудовлетворительное положение вещей, как их воспринимают и как можно улучшить их осуществление. Руководство, например, может обнаружить, что некоторые люди нуждаются в дополнительных полномочиях или дополнительной подготовке; что нужно создать комитет, который следил бы за выполнением программы; что одна из групп оказывает сильное сопротивление нововведениям. Путем эксперимента и выявления отрицательных последствий руководство сможет скорректировать свои планы, чтобы добиться более высокой эффективности.

Этап 6. Подкрепление и согласие. На последнем этапе необходимо мотивировать людей, чтобы они приняли изменения, убеждая их, что изменение выгодно как организации, так и им лично. Возможные способы подкрепить согласие на новшества — похвала, продвижение по службе, повышение оплаты труда за более высокую производительность, разрешение принять участие в обсуждении процесса внедрения новшеств, проблем, поправок, которые должны быть внесены, и т.д.

Участие в организационном развитии, т.е. участие организации, подразделения или производственной группы в различных плановых мероприятиях во время реализации программы организационного развития, предусматривает совершенствование функционирования организации, предоставляя ее членам возможность с большей эффективностью управлять культурой группы и организации. Эти мероприятия могут планироваться с помощью консультанта или предлагаться самими членами организации, получившими определенную подготовку в этой области или принимавшими ранее участие в программах организационного развития. Приведем некоторые виды участия в организационном развитии:

- диагностические меры — сбор информации о состоянии организации или ее подразделений при помощи интервью, анкет, совещаний, наблюдений, ознакомления с документами организации и иных методов;

- меры по использованию результатов обследования — передача информации, полученной в результате диагностических мер, членам организации и разработка планов действий на основе этой информации;
- меры по обучению и повышению квалификации — предназначены для повышения возможностей и уровня знаний членов коллектива. Эти меры могут относиться к техническим и исполнительским вопросам или к межличностным и социальным проблемам;
- меры по изменению технотрукуры или структуры — предназначены для усовершенствования организационной структуры или процедур выполнения заданий;
- консультирование по групповым процессам — предназначено для того, чтобы помочь членам организации более точно воспринимать и оценивать события в их организации и действовать соответствующим образом. Основное внимание уделяется коммуникации, роли лидера и членам группы, решению проблем и принятию решений, групповым нормам и развитию группы, лидерству и полномочиям, сотрудничеству и конкуренции между группами. Значение придается также диагностике и развитию квалификации, необходимой, чтобы эффективно управлять этими процессами;
- меры по формированию групп — предназначены для повышения эффективности рабочих групп;
- меры по межгрупповому взаимодействию — предназначены для повышения эффективности взаимодействия между взаимозависимыми рабочими группами.

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

ПО ПРОВЕДЕНИЮ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

Не предусмотрено