

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.Б.10 Теория менеджмента

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Профиль образовательной программы Маркетинг

Форма обучения очная

СОДЕРЖАНИЕ

1. Конспект лекций	3
2. Методические указания по выполнению лабораторных работ	59
3. Методические указания по проведению практических занятий	68

1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

1.1 Лекция № 1 (2 часа)

Тема: «Концептуальные подходы к науке о менеджменте: теория, предмет, методология, методы менеджмента»

1.1.1 Вопросы лекции:

1. Предмет и метод науки о менеджменте.
2. Теория менеджмента: сущность, содержание, проблемы.

1.1.2 Краткое содержание вопросов

Управление как социальный феномен известен с древних времен и является предметом изучения целого ряда наук, в том числе менеджмента, социологии, политологии, философии, кибернетики, психологии, экономики

Понятия «менеджмент» и «управление организацией» чаще всего используются как взаимозаменяемые. **Управление** – всеобщая человеческая деятельность, являющаяся неотъемлемым элементом большинства видов труда, даже если в отношении них данный термин не употребляется, а менеджмент его специфическая область, включающая деятельность профессионалов, специалистов по обеспечению деятельности организации. Именно отделение управленческой работы от производственной привело к возникновению самостоятельного вида деятельности – менеджмента.

Менеджмент — это наука, изучающая:

- процессы управления в социально-экономических системах;
- содержание и форму управленческих отношений, законы и закономерности их возникновения и развития;
- принципы эффективного управления.

Объектом Менеджмента являются управленческие отношения, то есть такие социальные отношения, которые складываются между организациями, учреждениями и отдельными индивидами (представителями этих организаций и учреждений) в процессе управленческой деятельности и устанавливают определенную структуру соподчинения между ними.

Управленческие отношения складываются по поводу координации и субординации общественных связей.

Предмет — Менеджмента область познания объективной реальности, на которую направлено научное исследование.

Составными элементами предмета выступают:

- *сущность управленческих отношений* как системы взаимодействия людей по поводу организации их совместной жизни;
- *механизм управления* разными системами социально-экономического организма;
- *механизм самоорганизации и саморегулирования* систем различного уровня (индивида, коллектива, города, района, области, страны и т. д.);
- *приемы, техника и методика* процесса управления;
- *структурные элементы* системы управления;
- *общие закономерности* возникновения, функционирования и развития управленческих явлений;
- *основные категории*, используемые в управленческих науках.

Категория — это научное понятие, выражающее наиболее общие свойства и связи явлений действительности. Каждая наука оперирует своими специфическими категориями, и теория управления не исключение из этого правила.

Основными понятиями и категориями, используемыми в теории управления, являются: управление, система, субъект, объект, цель и принципы управления, управленческие отношения, методы, функции и процесс управления.

Соотношение теории и методологии можно выразить так: теория отвечает на вопрос: что необходимо делать, а методология — как это необходимо делать?

Методология — это совокупность исследовательских методов, процедур, техник, используемых при познании управленческих процессов с целью обеспечения эффективного развития организации.

Методология представляет собой *систему методов, используемых при познании управленческих процессов.*

Среди них можно выделить следующие методы:

1. **всеобщий диалектико-материалистический** (эволюционное и революционное развитие управленческих отношений под углом зрения их взаимодействия с окружающей политической, социальной средой);

2. **общенаучные** (сравнения, анализа, синтеза, интуиции);

3. **системный** (комплексное изучение объекта, исследующий социальное явление в виде социальной системы);

Системный подход рассматривает любую фирму, производственное предприятие, организацию как систему, состоящую из взаимосвязанных элементов. Он позволяет рассматривать управленческие проблемы в их постоянной взаимосвязи, движении и развитии. Это означает, что явления изучаются от простого к сложному, от низшего к высшему, от конкретного к абстрактному, от старого к новому и т.д. В центре исследований в менеджменте находится человек, осуществляющий производительную деятельность, будь то руководитель или исполнитель. Но один человек всегда связан с другими людьми, он трудится в коллективе, является членом организации (предприятия, учреждения, фирмы и т.д.).

Подчеркнем основные требования к использованию системного подхода:

- выделение той или иной системы из окружающего мира и определение взаимосвязи между ней и средой;
- определение составных элементов системы;
- рассмотрение отношений между элементами и определенной структурой системы;

• анализ функций элементов по отношению к системе;

• выявление системообразующих связей;

• определение механизма функционирования системы.

4. **специальные** (статистические, математические, социологические, психологические) и др.

Ситуационный подход был разработан в США в конце 60-х гг. XX в. В рамках данного подхода отрицается возможность выдвижения любых универсальных принципов управления деятельностью вне контекста деятельности, специфики ситуации, типа решаемых задач и внешней среды, технологии и др. Сторонники ситуационного подхода критикуют понятие социальной системы, настаивают на ограниченном его применении в управленческой практике. Они полагают, что организация является слишком сложной и динамичной системой, и вне контекста ситуации невозможно сформулировать универсальные требования к эффективной организации. Одним из центральных понятий, используемых представителями ситуационного подхода, является категория управленческой ситуации. **Управленческая ситуация** — это совокупность всех внутренних и внешних условий, определяющих закономерности развития и функционирования организации.

Цели теории управления можно сформулировать следующим образом:

- изучение наиболее важных, типичных фактов 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 функциям следует отнести:

познавательную; оценочную; прикладную; прогностическую; образовательно-воспитательную; идеологическую.

История развитие управленческой мысли. Основоположники менеджмента.

В развитии и теории практики управления выделяют два крупных исторических периода: донаучный и научный.

Первый период – донаучный – начинается с 9 – 7 – го тысячелетия до нашей эры, до XVIII в.

Наиболее длительным был первый период развития управления. Первые формы упорядочения и организации совместного труда существовали на стадии первобытно – общинного строя. Старейшины и вожди родов и племен олицетворяли собой руководящее начало всех видов деятельности того периода.

Переход к производящей экономике и стал точкой отсчета в зарождении менеджмента, вехой в накоплении людьми определенных знаний в области управления.

В Древнем Египте был накоплен богатый опыт управления государственным хозяйством.

Сократ (470 – 399 гг. до н. э.) дал характеристику управления как особой сферы деятельности. Александр Македонский (356 – 323 гг. до н.э.) развил теорию и практику управления войсками.

Второй период – научный (1776г. - до настоящего времени). В свою очередь научный период подразделяется на индустриальный период, период систематизации, информационный период.

1.Индустриальный период (1776 – 1856 гг.) связан с развитием промышленности.

1. Период систематизации (1856 - 1960гг.) Наука об управлении находится в постоянном движении. Формируются новые направления, школы и течения, меняются взгляды исследователей.

Первые исследования в области менеджмента были сделаны классической школой.

Школа научного управления (1885 – 1920) создана Фредериком Уинслоу Тейлором. Суть подхода гласит: «Управление должно иметь свои законы, научные методы, формулы, принципы. Оно должно быть основано на измерениях, рационализации, систематическом учете». Ф.Тейлор считал, что необходим научный подход к организации труда. Это предполагает использование наблюдения за рабочим циклом, хронометраж рабочего времени, анализ полученной информации и выявление резервов роста производительности труда.

Разновидностью классической школы управления стала **школа административно-го управления (1920 – 1950.)** Она основана на научном подходе, разработанном Анри Файолем (французский менеджер), главная идея которого – рациональное построение организации как иерархической структуры. Он выделял 5 функций управления: предсказание, планирование, организация, распоряжение, координация и контроль. Представители административной школы: Л.Урвик, Дж. Муни.

Школа человеческих отношений как научное направление является естественным продолжением упомянутой выше школы научного управления, и логично дополняют ее пониманием важности психологической составляющей в трудовой деятельности человека. Авторами школы человеческих отношений считают Мери Фоллет (1868 – 1933) , Элтона Мейо (1880 – 1949), А. Маслоу, Оливер Шелдон.

В своих научных трудах М. Фоллет и Э. Мейо впервые обратили внимание на то, что далеко не всегда только высокая заработная плата приводит к росту производительности труда. Достигнуть увеличения выработки можно при большем внимании и заботе о подчиненных со стороны руководителя.

3. Информационный период Школа количественных методов (1950 г. – по настоящее время) возникла в результате бурного развития точных наук, создавших благоприятную среду для использования в науке управления последних достижений в области компьютеризации, математики, физики и др.

Развитие науки управления в России.

В становлении и развитии науки управления в России можно выделить три исторических периода.

Первый период (до революции 1917 г.) Серьезное внимание вопросам управления государством уделяется, начиная с XVII в., особенно в период правления Петра I.

Определенный вклад в становление науки управления внесли идеи:

экономиста А.Л. Ордын-Нащокина,

кабинет-министра А.П. Волынского

управляющего горными заводами В.Н. Татищева

русского ученого М.В. Ломоносова

премьер-министра П.А. Столыпина

других мыслителей и практиков, высказывавшихся по общим проблемам управления (И.Т. Посошков М.М., Савин Н.И., Сперанский и др.).

Однако, как известно, рыночные отношения в нашей стране были развиты слабо, поэтому необходимых предпосылок для формирования теории и практики менеджмента в современном понимании не было.

К чести российских специалистов следует отметить, что первые шаги в области научного менеджмента они сделали задолго до Фредерика Тейлора. Так, в 1860—1870-х годах сотрудники Московского высшего технического училища (ныне МГТУ имени Н.Э. Баумана) разработали собственную методику рационализации трудовых движений, которая получила медаль «Преуспевания» на Всемирной торговой выставке в Вене в 1873 г. И эту методику сразу же стали активно внедрять английские промышленники.

В 1908 г. в России начали выходить сборники переводов зарубежных изданий в области научного менеджмента — «Административно-техническая библиотека», инициаторами выпуска которых были популяризаторы тейлоризма, горный инженер Л. Левенстерн и преподаватель Артиллерийской академии А. Пайкин. А в ряде высших учебных заведений страны началось преподавание дисциплин, связанных с управлением. Так, в 1911—1912 гг. в Петербургском политехническом институте И. Семеновым был прочитан курс «Организация заводского хозяйства».

Прерванные Первой мировой и Гражданской войнами, отечественные исследования в области управления производством и научной организации труда были возобновлены в начале 1920-х годов. Первым их результатом стала формулировка «основных законов научной организации производства и НОТ», во многом сохраняющих свое значение до сегодняшнего дня.

Второй период (1917—1990 гг.)

Наиболее плодотворными в развитии отечественной управленческой мысли были 20-е годы прошлого века, когда в период НЭПа допускалась не только определенная свобода предпринимательства, но и научной мысли в ряде областей, не связанных непосредственно с проблемами политики или идеологии.

Как считают современные исследователи, в это время четко обозначились две основные группы концепций управления: организационно-технические и социальные.

Таким образом, в советский период идеи научного управления нашли свое продолжение и развитие. Были созданы научные организации и институты научной организации труда. Одно из важнейших достижений этого периода — обоснование принципов управления, учитывающих особенности социологической системы хозяйствования.

В середине 1980-х годов стала доминирующей идея перехода от командно-административной системы, развернулась дискуссия о механизме перехода к рынку. В результате победила идея «шоковой терапии», т.е. быстрого перехода от плановой системы

хозяйствования к регулируемому рынку (программа «500 дней», одним из разработчиков которой был Г. Явлинский).

Третий период (с 1991 г. по настоящее время) Это период непосредственного осуществления перехода к рынку и становления адекватной системы управления — менеджмента.

В этот период сформировались новые принципы управления:

1. Принципы невмешательства государства в предпринимательскую деятельность — децентрализации (государство управляло лишь общими правилами предпринимательской деятельности: лицензирование, законодательство, госзаказ и конкурс, судебные споры и др.).

2. Смена моноцентрической системы хозяйствования на полицентрическую.

3. Сочетание рыночных и административных методов управления предприятиями.

4. Формирование и деятельность российских коммерческих организаций (союзов, ассоциаций) как самостоятельных структур.

5. Развитие конкуренции — состязательности хозяйствующих субъектов.

Разнообразие современных моделей менеджмента.

Становление и развитие менеджмента в США

Менеджмент как социально – экономическое учение появился в США В конце 19 века. С тех пор эта страна считается его родиной.

Современный американский менеджмент основывается на трех исторических предпосылках:

- наличие рынка;
- индустриальный способ организации производства;
- корпорация как основная модель предпринимательства.

С конца 60 – х годов в практику США входит стратегическое управление, которое создает базу для принятия эффективных управленческих решений.

Основные черты американской модели менеджмента: индивидуальный характер принятия решений, строго формализованная структура управления, подготовка узкоспециализированных руководителей, наем на работу на короткий период, оплата труда по индивидуальным достижениям.

В течении последних 50 лет США были лидером мировой экономики, однако в последнее время там наблюдается экономический спад по сравнению с другими развитыми странами.

Основные черты японского менеджмента

За последние два десятилетия Япония заняла лидирующее положение на мировом рынке. Одной из главных причин стремительного успеха Японии является применяемая ею модель менеджмента, ориентированная на человеческий фактор, так как основным богатством страны японцы считают свои человеческие ресурсы. Японская модель менеджмента опирается на исторически сложившиеся традиции групповой сплоченности и прирожденной устремленности японцев к созданию высококачественной продукции, так как отличительными чертами японского характера являются экономия и бережливость.

Японская система менеджмента признана самой эффективной в мире. Основные черты японской модели менеджмента: ориентация управления на группу, коллективный контроль, личные неформальные отношения с подчиненными, нестандартная структура управления, подготовка руководителей универсального типа, оценка управления по достижению гармонии в коллективе и по коллективному результату.

Управленческие школы США и Японии являются в настоящее время ведущими в мире и рассматриваются в других странах как своеобразный эталон развития менеджмента.

Значение менеджмента.

Менеджмент (в переводе с англ.) – это управление, заведование и организация производства.

Менеджмент (управление) – процесс достижения поставленных целей посредством использования труда людей. В менеджмент входят такие составляющие, как организация, руководство, искусство общения с людьми, способность ставить цели и находить средства для их достижения.

Менеджмент во многих случаях оказывается гораздо более действенным, чем дополнительные финансовые вложения или создание новых производственных мощностей предприятия. Подтверждением этому могут служить практика менеджмента и достижения известных менеджеров за рубежом и в России. В первую очередь стоит остановиться на опыте двух великих индустриальных держав мира – США и Японии.

На западе звездой первой величины считают Л.Якокку. Он являлся президентом компании «Форд мотор», но в 1978 г. Был уволен Фордом. Мл. Затем он возглавляет безнадёжную компанию «Крайслер» и с помощью него она стала процветающей. Свои взгляды на вопросы производства он изложил в книге «Карьера менеджера».

Одной из ярких звезд японского менеджмента являются А. Морита и основанная им корпорация «Сони». Его тандем с техническим гением М. Ибуки превратил маленькую неизвестную фирму в одну из крупнейших корпораций мира.

Существует две различные точки зрения на значение науки менеджмента и специального управленческого образования для подготовки кадров менеджмента. Первая точка зрения, характерная для США и Европы, отводит управленческому образованию очень важную роль. Здесь считают науку менеджмента основополагающей для формирования специалистов по управлению людьми, которые являются не менее сложными объектами, чем машины или химические процессы.

Центром научных исследований и подготовки профессиональных управляющих является США. Это страна с самой развитой системой управления. Широкие научные исследования и практическую подготовку менеджеров ведут: Гарвардская Школа Бизнеса, Стенфордская школа бизнеса и др.

В Европе создана ведущая европейская ассоциация ЕМО (Европейский фонд развития менеджмента) куда входят 300 центров обучения менеджеров.

Другая точка зрения в Японии, где система подготовки менеджеров построена иначе. Крупные фирмы сами готовят руководителей, обучая их на производстве, старшие по должности учат младших. Основой подготовки менеджера считают практику, в то время как наука имеет общеобразовательную роль. В стране принято, что на предприятии учатся все – от рабочего до управляющего фирмой.

В последнее время одной из основных тенденций мирового развития становится глобализация. В связи с этим можно выделить две стороны в значении менеджмента:

первая, состоящая в определяющей роли менеджмента для успешного развития организацией;

вторая, определяющая влияние менеджмента на развитие общества в целом.

Немногие в истории развития общества социальные институты демонстрировали такой существенный прогресс, как менеджмент на протяжении всего 20 – го века. Еще в начале 20 – го века социальная роль менеджмента угадывалась весьма неопределенно (не развитость управленческих структур производственных организаций не давали весомых оснований считать, что управленческие функции могут быть спецификой особой профессиональной группы), но уже к концу 20 – го века самой многочисленной профессиональной группой является категория «управляющие и специалисты». Это не только интеллектуальный потенциал, но и реальная движущая сила функционирования организационных структур.

Менеджмент можно рассматривать как важнейший момент развития современной общественной системы, глобальное явление, своеобразный ответ социума на дезорганизующие изменения в развивающейся социальной среде, где ни одна ложная задача не решается вне управленческого воздействия.

Эволюция управленческих парадигм

Парадигма – система взглядов, вытекающих из основополагающих идей и научных результатов крупных ученых, определяющих стержень мышления основной массы исследователей, практиков – управленцев и экономистов.

Выделяют старую и новую парадигмы.

Старая парадигма управления связана с такими именами, как Ф. Тейлор, А. Файоль, Э. Мейо, А. Маслоу и т.д. Ее основные положения заключаются в том, что предприятие является закрытой системой, цели и задачи которой стабильны. Главный источник прибавочной стоимости – производственный рабочий и его производительность труда, система управления строится на нормах, стандартах и правилах выполнения работ. Данная система взглядов сформировалась под влиянием активного промышленного развития.

Новая управленческая парадигма, т.е. современная система взглядов на управление сложилась в 70 – 80 гг. XX столетия.

Авторами новой парадигмы являются Р. Уотерман, Т. Питерс, И. Ансофф, П. Друкер и др.

Основные положения: предприятие – открытая система; организации следует ориентироваться на качество продукции и услуг; ситуационный подход к управлению; главный источник прибыли – люди; мотивация работников и адекватный стиль руководства. Новой парадигме соответствуют сформулированные в 90 – е годы новые принципы управления. Главное в них – внимание на человека как ключевой ресурс организации.

1.2 Лекция № 2 (2 часа)

Тема: «Исторические основы менеджмента»

1.2.1 Вопросы лекции:

1. Основные исторические этапы развития практики менеджмента.
2. Предпосылки формирования менеджмента как науки.
3. Основные положения школы научного управления.
4. Классическая (административная) школа управления, ее основные концепции.
5. Школа психологии и человеческих отношений.
6. Основные направления школы науки управления, ее методологические подходы.

1.2.2 Краткое содержание вопросов

1. Основные исторические этапы развития практики менеджмента.

Датой рождения менеджмента называют 1911 год, когда вышел в свет труд Тейлора «Принципы научного управления». На самом деле наука об управлении начала зарождаться очень давно.

Эволюция управленческой мысли

5000 лет до н.э. - Древние шумеры - Появление клинописи, возможность регистрации фактов;

4000 лет до н.э. - Древний Египет - Признание необходимости планирования, организации и контроля – функции менеджмента (мотивации не было)

2600 лет до н.э. - Древний Египет - Организация и управление в условиях децентрализации

1792 г. до н.э. - Древний Вавилон, Хаммурапи - Законы Хаммурапи: использование свидетелей и письменных источников для контроля. Установление МРОТ (миним. размер оплаты труда)

1491 г. до н.э. - Древние евреи - Концепция организации (классическая), скалярный принцип, принцип управления по методу исключения

500 лет до н.э. - Древний Китай - Формулировка принципа специализации

400 лет до н.э. – Сократ - Признание универсальности управления во всех сферах жизни: экономика, политика, духовная, социальная

- 350 лет до н.э. – Платон - Специализация (каждое сословие д. заниматься своим)
- 1436 г – Венеция - Учёт издержек производства, чеки и балансы для контроля, присвоение номера при инвентаризации. Контроль товарных запасов и себестоимости
- 1515 г – Англия, Томас Мур - Анализ недостатков плохого руководства, призыв к усилению специализации
- 1525 г – Флоренция Н. Макиавелли - Осознание значения массового согласия, определение качеств руководителя
- 1776 г – Англия, Адам Смит - Принцип специализации применительно к промышленным рабочим
- 1800 г – Англия, Джеймс Уатт - Страхование служащих, матер. стимулирование, рождественские праздники и премии для служащих
- 1810 г – Англия, Роберт Оуэн - Социальные программы, 10,5 – часовой день, обучение рабочих и их детей, строительство жилья для рабочих, частичная оплата нетрудоспособности.
- 1820 г – Англия, Джеймс Милл - Анализ человек. Мотивации
- 1911 г. – Англия, Ф. Тейлор – рождение менеджмента как науки.

Предпосылки формирования менеджмента как науки

Предпосылками и источниками формирования менеджмента как управления особого рода является: *1. индустриальный способ организации производства. 2. развитие рыночных отношений.*

Менеджмент стал рассматривать в качестве важнейшей составляющей успеха корпораций, как особое искусство и род занятий.

4 подхода к развитию науки менеджмент выделили 4 школы управления, каждая из которых базируется на своих позициях и взглядах. Первый подход, с точки зрения научного управления, сформировал школу научного управления (рационалистическую). 2. Административный подход, сформировал классическую (административную) школу управления. 3. Подход с т.зр. человеческих отношений и науки о поведении сформулировал школу психологических и человеческих отношений. 4. Подход с т.зр. количественных методов, сформировал школу науки управления.

Указанные школы управления получили своё развитие в первой половине 20 века.

Основные положения школы научного управления.

Концепция научного управления (Ф. Тейлор, Фрэнк и Лилиан Гилберт, Г. Гантт, Г. Форд) получила развитие в США с начала XX в. Основоположник Ф. Тейлор. Ф. Тейлор сформулировал важный вывод о том, что работы по управлению - это определенная специальность и что организация в целом выигрывает, если каждая группа работников сосредоточится на том, что она делает успешнее всего.

Тейлор исследовал труд. процесс, ввел контроль за рацион. использ. труда и хронометраж. Он на практике отыскал тот объем работы, соответствующим образом выполняемая кот. рабочий наиболее рационально может отдавать свою раб. силу в теч. длит. времени. Черты: 1) тесное сотрудничество администрации и рабочих; 2) расчленение операций на сост. элементы; 3) введение оплат труда, стимулирующих рост выработки

Эмерсон разработал 12 принципов производ-ти. Точность целей для каждого уровня руководства, здравый смысл в анализе новых ситуаций, компетентность консультирования, дисциплина и диспетчирование, справедливое отношение к персоналу, быстрый и полный учет, нормы и расписания, нормирование операций, стандартные инструкции, вознаграждение за производительность.

Форд внедрил модель Тейлора в массовом производстве машин, осуществление производсва по стандартным технологиям, непрерывные технологич. процессы, четкая система контроля и планирования.

Основные положения:

1. основное влияние на операции ручного труда;
2. тщательная разработка рабочих операций и научная организация труда;

3. материальное стимулирование, с целью заинтересовать работников в производительности труда и результатах производства;
4. отбор и обучение персонала.

Классическая (административная) школа управления, ее основные концепции.

Занимает отрезок 1920-1950г. Концепция административного управления (А. Файоль, Дж. Муни, Л. Урвик) направлена на разработку общих проблем и принципов управления организацией в целом. В рамках этой концепции 20-е годы было сформулировано понятие организационной структуры фирмы. Организация рассматривалась как замкнутая система, улучшение функционирования которой обеспечивается внутрифирменной рационализацией деятельности без учета влияния внешней среды. Согласно А. Файоля (классической теории управления), "управлять - это значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, согласовывать, контролировать".

Принципы А. Файоля:

1. разделение труда – цель внедрения: «выполнение работы по объему лучшей, по качеству при тех же усилиях» результатом станет «специализация функции и разделение власти»;
2. полномочия и ответственность по принципу 50/50;
3. дисциплина – поведение, усердие, манера держать себя. Дисциплина предполагает уважение к соглашению между фирмой и работником, а так же справедливое применение санкций;
4. единоначалие – подчиненный должен получать приказ и нести ответственность только перед одним непосредственным руководителем;
5. единство направления – один руководитель и одна группа для совокупности операций преследующих одну и ту же цель;
6. подчинение личных интересов общим;
7. вознаграждение персонала;
8. централизация или децентрализация – должны варьироваться в зависимости от конкретных условий;
9. скалярная цепь (цепь команд) – иерархия в управлении;
10. порядок – место для всего, и все на своем месте;
11. справедливость – сочетание доброты и правосудия;
12. стабильность рабочего места для персонала.
13. Инициатива. 14. Корпоративный дух.

Школа психологии и человеческих отношений. Основные положения доктрины «человеческих отношений».

Школа человеческих отношений(1930-50г.г.) Э. Мейо, М. Фоллетт

Мэри Паркер Фоллетт определила менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц». Мэйо пришел к выводу прямо противоположному целям которые ставил. Школа родилась в результате хоторнского эксперимента (он продолжался 8 лет с 1923 – 1931 г.). Элтон Мэйо обнаружил, что четко разработанные рабочие операции и хорошая заработная плата не всегда вели к повышению производительности труда, как считали представители школы научного управления. Силы, возникавшие в ходе взаимодействия между людьми, могли превзойти и часто превосходили усилия руководителя. Иногда работники реагировали гораздо сильнее на давление со стороны коллег по группе, чем на желания руководства и на материальные стимулы (например, нежелание выбиваться из группы повышением производительности). Группы, которым давали большие возможности для общения были более производительными.

Хотторнский эксперимент(электрооборудование)

Этапы: 1) 23-26гг- Мейо не участвовал. Как освещение влияет на производительность труда.

2) 26г- Мейо стал во главе эксперимента, главный стимул материальный. Группе женщин повысили зарплату = повысилась производительность труда (на 25%), в 28г - кризис, зарплата понижена, производительность не упала, Мейо сделал вывод, что матер. стимул. не главное.

Вывод: *если руководство проявляет большую заботу о своих работниках, то и уровень удовлетворенности работников должен возрасти, что будет вести к увеличению производительности.*

Школа поведенческих наук(1950 – по настоящее время) А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Клелланд.

Если школа человеческих отношений сосредотачивалась прежде всего на методах налаживания межличностных отношений, школа поведенческих наук стремилась в большей степени оказать помощь работнику в осознании своих собственных возможностей на основе применения концепций поведенческих наук к построению и управлению организациями. В самых общих чертах, основной целью этой школы было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов, более полного использования потенциала работников.

1. Концепция иерархии потребностей А. Маслоу.

треугольник: 1. физиологические (пища, воздух, вода, ЗП, секс, тепло) 2. безопасность (поощрения, гарантия занятости); (1,2- базовые) 3. потребность в принадлежности (семья, любовь, хорошие взаимоотношения) 4. потребность в оценке (желание сознательно расширить свои обязанности) 5. потребность в самореализации (возможность личного культурного роста).

2. Теория 2-х факторов Ф. Герцберга.

Выделил 2 группы факторов, влияющих на работников:

1) Профилактические. (факт гигиены) те, кот могут вызвать удовлетворение, либо предотвратить неудовлетворение человека (ЗП, физ условия работы).

2) Стимулирующие, те кот могут вызвать удовл. Признание, возможность карьерного роста.

3) 1+2= удовлетворение потребностей.

3. Теория приобретенных потребностей Мак-Клелланда. (конечное удовлетворение).

чел рождается без потребностей, приобретаются они в течение жизни, в зависимости от своего опыта чел приобретает 1 из 3-х потребностей: 1. Потреб. свершений, желание делать ч-л трудное, достичь успеха по высок. меркам. 2. Потреб. чел. связей. 3. Потреб. власти (желание контролировать других, пользоваться властью, решать за других).

Основные направления школы науки управления, ее методологические подходы.

Школа науки управления (1940 – наши дни) Питер Друкер, Игорь Ансофф, Василий Леонтьев,

Школа науки управления использует количественные методики, такие как построение моделей и исследование операций, чтобы помочь в принятии решений и повысить эффективность.

Характерно углубленное понимание сложных управленческих проблем, благодаря развитию компьютерных моделей и использованию количественных методик. Эта школа определила до каких пределов должны накапливаться количественные изменения, чтобы они переросли в качественные.

В настоящее время оформились 3 основных современных подхода к управлению:

1. **Процессный**- был впервые предложен приверженцами школы административного управления, которые пытались описать функции менеджера. Однако эти функции рассматривались как не зависящие друг от друга. Процессный подход, в противоположность этому, рассматривает функции управления как взаимосвязанные.

Управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других — это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий: *управленческих функций*. Каждая управленческая функция тоже представляет собой процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий.

Управленческие функции:

1. *Планирование*. Предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь определенных целей;
2. *Организация*— создание определенной структуры;
3. *Мотивация*. Задача мотивации в том, чтобы сотрудники выполняли работу в соответствии с планом и должностными обязанностями;
4. *Контроль*— процесс обеспечения того, что организация действительно достигает своих целей.

Четыре функции управления имеют две общих характеристики: все они требуют *принятия решений*, и для всех необходима *коммуникация* (обмен информацией), чтобы получить информацию для принятия правильного решения и сделать решение понятным для других членов организации. Эти процессы называются *связующими*.

2. **Системный** — руководитель должен рассматривать организацию, как совокупность взаимозависимых элементов (люди, структура, задачи, технологии, цели) которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды. Системный анализ является основой прогнозирования.

3. **Ситуационный** — поскольку существует множество факторов во внешней и внутренней среде организации, которые невозможно спрогнозировать, то и не бывает единого лучшего метода управления. Наиболее оптимален тот, который наиболее соответствует ситуации.

1.3 Лекция № 3 (2 часа)

Тема: «Миссия и цель менеджмента»

1.3.1 Вопросы лекции:

1. Миссия организации
2. Цели организации

1.3.2 Краткое содержание вопросов

Организация — это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели (или целей).

Организации создаются для достижения самых разных целей, удовлетворения различных потребностей людей, поэтому они разнообразны, имеют различное назначение, расположение, меры, внешний вид, строение. Большинство организаций являются сложными системами, состоящими из подразделений (частей организации), имеющих свою цель работы, увязанную с общей целью и имеют следующие общие параметры:

- наличие общих целей;
- преобразование ресурсов для достижения результата (основные ресурсы, используемые организацией— это люди (трудовые ресурсы), капитал (деньги, основные фонды), материалы, технология и информация;
- *зависимость организации от внешней среды* как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей
- *разделение труда*. Разделение всей работы на части называется горизонтальным разделением труда;
- *образование подразделений* в сложных организациях. Подразделения организации выполняют свои специфические задания и добиваются конкретных целей;
- необходимость и наличие управляющего органа.

2. Классификация организаций.

Организации:

- правительственные и неправительственные;
- коммерческие и некоммерческие;
- бюджетные и внебюджетные;
- общественные и хозяйственные;
- формальные и неформальные.

Кроме того, различают организации по:

- отраслевой принадлежности (промышленные, транспортные, сельскохозяйственные, торговые и т. д.).
- самостоятельности принятия решения (головные, материнские, дочерние и зависимые).
- по величине (по численности членов организации).

Хозяйственные организации разделяются на 4 группы:

- микро,
- малые,
- средние,
- крупные.

Критериями такого разделения могут служить:

- численность персонала,
- стоимость имущественного комплекса,
- значение выпускаемой продукции,
- доля занимаемого рынка в соответствующем секторе.

Помимо общественно-правовых аспектов, отношения к собственности и величины персонала хозяйственные организации классифицируются по следующим признакам:

- по времени действия:
- срочные (в регистрационных документах указывается, на какой срок создана организация);
- бессрочные.
- по сезону активного действия: летние, зимние и т. д. Этот статус дает возможность организации набирать персонал на определенный циклический срок.;
- по масштабу производства:
- единичное производство;
- серийное производство;
- массовое производство;
- по специализации производства:
- специализированное производство;
- универсальное производство;
- по номенклатуре выпуска продукции:
- монономенклатурное производство;
- многономенклатурное производство.

Организационно – правовые формы организаций Согласно статье 50 Гражданского кодекса Российской Федерации предусматриваются следующие формы хозяйственных организаций (коммерческие):

- хозяйственные товарищества и общества,
- производственные кооперативы,
- государственные и муниципальные унитарные предприятия.
- некоммерческие:
- потребительские кооперативы,
- общественные или религиозные организации (объединения),
- благотворительные и другие фонды,
- учреждения.

Допускается создание объединений коммерческих и (или) некоммерческих организаций в форме ассоциаций и союзов.

Хозяйственные товарищества и общества – это коммерческие организации с уставным капиталом (складочным) капиталом, разделенным на доли (вклады) его участников. К ним относят:

полное товарищество (ПТ), товарищество (ТВ) на вере (коммандитное товарищество, общество с ограниченной ответственностью (ООО), общество с дополнительной ответственностью (ОДО), акционерное общество (АО).

Некоммерческие организации: потребительский кооператив (ПК), фонд, учреждение, ассоциации и союзы.

Внутренняя среда организации.

Среда это совокупность объективных условий, в которых осуществляется деятельность фирмы.

Внутренняя среда организации – это совокупность элементов и связей внутри самой организации, а также составляющие элементов. Внутренняя среда определяет характер и успешность деятельности предприятия. **Элементы внутренней среды предприятия:**

структура, цели, задачи, технологии, персонал.

Структура — взаимосвязь составных частей чего-либо. Структура управления — это взаимоотношения подразделений предприятия. В основу любой структуры управления положен принцип разделения труда.

Использование принципа разделения труда создает возможности для специализации трудовой деятельности, рационального использования ресурсов, повышения качества и эффективности работы.

Цели — желаемое состояние объекта, результат какой-либо деятельности. Основными целям и компаний в условиях рыночной экономики является производство продукции для удовлетворения потребностей покупателей и получение прибыли.

Задачи решаются для достижения поставленных целей. Основная и наиболее трудная задача менеджера – работа с персоналом, людьми.

Влияние *технологии* производства на управление достаточно велико. Пример: приготовление пищи (по индивидуальному заказу клиента) в хорошем ресторане и стандартная пища (комплексный обед) в дешевом ресторане быстрого обслуживания. Стандартизация упрощает требования к работнику, но одновременно повышает требования к менеджеру: нужна четкая организация производства.

Персонал (люди). Говоря о предприятии в целом, нужно помнить, что руководители и подчиненные — это люди с индивидуальными особенностями. Человек — центральная фигура в любой организации. Работа персонала на фирме является сложнейшим сочетанием разнообразных факторов, влияющих на результаты его деятельности.

5. Внешняя среда организации.

Внешняя среда — это комплекс факторов, не подвластных ее руководству и оказывающих непосредственное влияние на производственную и финансово-хозяйственную деятельность компании. Все факторы внешней среды можно условно разделить на две основные группы: прямого и косвенного воздействия.

Среда прямого воздействия. Потребители— это один из основных для любого предприятия факторов, так как именно они определяют, какую продукцию производить и по какой цене ее можно продать.

Поставщики материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

В России своевременное обеспечение предприятий ресурсами является актуальной проблемой. Особенно остро стоят вопросы обеспечения предприятий финансами и качественными трудовыми ресурсами.

Конкуренты. Наряду с потребителями это важнейший фактор, определяющий стратегию, цели и задачи предприятия. *Даже успешный сбыт продукции не может в ряде случаев спасти предприятие от краха из-за жесткой позиции конкурентов.*

Законы и государственные органы. Формируют нормативную базу создания и функционирования предприятий, фискальную политику. Менеджерам необходимо различать и учитывать действие законов на уровне как федеральных, так и местных властей.

Профсоюзы. Профсоюзные организации могут оказывать радикальное влияние на деятельность не только отдельного предприятия, но и целой отрасли.

Среда косвенного воздействия. Данная среда оказывает побочное воздействие на предприятие, однако в ряде случаев последствия такого воздействия гораздо существенней, чем влияние среды прямого воздействия. Кроме того, влияние среды косвенного воздействия сложнее и многообразнее.

Состояние экономики. Включает уровень цен и тарифов, инфляции, платежеспособный спрос, банковскую политику, курс национальной валюты.

Научно-технический прогресс. Данный фактор характеризует уровень развития науки и техники. В развитых странах компании пользуются плодами научно-технического прогресса (спутниковая связь, компьютеры и т.д.).

Политика. Этот фактор оказывает существенное воздействие на бизнес, особенно в динамично развивающихся и нестабильных странах и регионах. В России фактор политической стабильности — важнейшее условие деятельности предпринимателей как отечественных, так и зарубежных.

Социальные факторы. Это традиции, принятые в той или иной стране, в том числе по отношению к женщине, людям разного цвета кожи, молодежи, людям преклонного возраста.

Международные события. Международный бизнес намного сложнее, чем бизнес внутри страны. Здесь и система законодательства, и таможенная и налоговая политика, трудовые ресурсы, валюта и т. д. Формы реализации международного бизнеса могут быть самыми различными: экспорт (импорт), совместные предприятия, лицензирование, прямые вложения финансовых средств в экономику страны.

Культура организации.

Организационная культура – это оказывающая влияние на отдельных сотрудников и целые группы система принятых в организации:

ценностей, символов, убеждений, образцов, традиций и норм поведения членов организации.

Носителями организационной культуры являются люди. В организациях с устоявшейся организационной культурой она начинает существовать отдельно от людей и активно воздействовать на членов организации, меняя их поведение в соответствии с присущими ей нормами и ценностями.

Организационная культура оказывает огромное влияние:

на производственные показатели и долгосрочную эффективность организации;

отдельных работников, например на их моральные качества, преданность идеям организации;

производительность труда;

состояние физического здоровья и эмоциональную устойчивость наемных работников.

При создании или изменении существующей организационной культуры необходимо добиться полного понимания и усвоения ценностей работниками организации и обеспечить различное проявление организационных ценностей в рамках организации.

1.4 Лекция № 4 (2 часа)

Тема: «Факторы внешней и внутренней среды менеджмента»

1.4.1 Вопросы лекции:

1. Сущность внутренней и внешней среды организации.
2. Основные факторы внутренней и внешней среды организации.

1.4.2 Краткое содержание вопросов

Среда организации - это совокупность активных субъектов и сил, с которыми организация взаимодействует в той или иной мере. Обычно выделяют внутреннюю и внешнюю среды организации.

Внутренняя среда включает в себя внутреннее окружение. Внутреннее окружение включает в себя, помимо вашего подразделения, другие группы, ресурсы и оборудование внутри вашей компании. Внутреннее окружение поддается управлению и контролю.

Внешняя среда включает в себя ближнее и дальнее окружение. Ближнее окружение (микросреда) состоит из фирм и объединений, с которыми компания взаимодействует, и включает потребителей, поставщиков, партнеров, конкурентов и другие группы, на которые компания может оказывать влияние. Дальнее окружение (макросреда) - это то, на что компания не может оказывать влияния и чем не может управлять.

Внутренняя среда организации - это управленческий производственный потенциал предприятия. Основными составляющими внутренней среды организации являются: цели; структура, трудовые ресурсы; оборудование, материальные запасы; технология; культура организации.

Под внешней средой понимают все условия и факторы, которые возникают в окружающей среде, независимо от деятельности конкретной фирмы, но оказывают или могут оказать воздействие на ее функционирование и поэтому требуют принятия управленческих решений.

Однако набор этих факторов и оценка их воздействия на хозяйственную деятельность различны у каждой фирмы. Обычно предприятие в процессе управления само определяет, какие факторы, и в какой степени могут воздействовать на результаты его деятельности в настоящий период и в будущей перспективе. Выводы проводимых исследований или текущих событий сопровождаются разработкой конкретных средств и методов для принятия соответствующих управленческих решений.

Одним из способов определения окружения и облегчения учета его влияния на организацию является разделение внешних факторов на две основные группы: микросреду (среду прямого воздействия) и макросреду (среду косвенного воздействия).

Среду прямого воздействия еще называют непосредственным деловым окружением организации. Это окружение формирует субъекты среды, непосредственно влияющие на деятельность определенной организации. К ним относят следующие субъекты, которые будут рассмотрены нами далее: поставщики, потребители, конкуренты, законы и государственные органы.

Факторы среды косвенного воздействия или общее внешнее окружение обычно не оказывают такого же заметного влияния на организацию, как факторы среды прямого воздействия. Однако их требуется постоянно отслеживать, так как среда косвенного воздействия обычно сложнее, чем среда прямого воздействия. Макроокружение создает общие условия существования организации во внешней среде. К основным факторам внешней среды косвенного воздействия относятся: технологические, экономические, социокультурные и политико-правовые, а также международные изменения.

Изменчивая внешняя среда представляет собой область постоянного беспокойства для организаций. В анализ рыночной внешней среды входят аспекты, оказывающие непосредственное воздействие на успехи или неудачи организации. К этим аспектам относятся изменяющиеся демографические условия, жизненные циклы различных изделий или услуг, легкость проникновения на рынок, распределение доходов населения и уровень конкуренции в отрасли.

Классификация факторов и качеств внешней среды вследствие их многообразия довольно различна и в ее основу могут быть положены различные принципы. Придерживаясь принятой в менеджменте классификации можно предложить следующий перечень характеристик внешней среды: взаимосвязанность факторов; сложность; подвижность; неопределенность.

Под взаимосвязанностью факторов внешней среды понимается уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

Под сложностью внешней среды понимается число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора.

Подвижность среды - это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Многие исследователи указывают, что окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью.

Однако, при том, что эта тенденция является общей, есть организации, вокруг которых внешняя среда особенно подвижна. Считается, что наиболее быстрые изменения во внешней среде затрагивают, прежде всего, фармацевтическую, химическую, электронную, авиационно-космическую отрасли, производство программных продуктов, биотехнологии, а также телекоммуникации.

1.5 Лекция № 5 (2 часа)

Тема: «Социальное управление: основные понятия и характеристики»

1.5.1 Вопросы лекции:

1. Понятие социального управления.
2. Отношения власти в системе управления
3. Межкультурное взаимодействие в организации и социальная адаптация.

1.5.2 Краткое содержание вопросов

Социальное управление – вид управления, процесс воздействия на общество, социальные группы, отдельных индивидов с целью упорядочения их деятельности, повышения уровня организованности социальной системы.

Общие черты социального управления:

- 1) существует там, где имеет место совместная деятельность людей и их общностей;
- 2) обеспечивает упорядоченное воздействие на участников совместной деятельности;
- 3) направлено на достижение определенной управленческой цели;
- 4) характеризуется наличием субъекта и объекта управления;
- 5) субъект управления наделяется определенным властным ресурсом;
- 6) объект управления является подвластным субъектом, сознательно-волевое поведение которого должно изменяться в соответствии с указаниями субъекта;
- 7) реализуется в рамках определенного механизма.

Виды социального управления: государственное управление, местное (муниципальное) самоуправление, общественное самоуправление.

Элементы социального управления: субъект управления, объект управления, управленческие связи (прямые связи и обратные связи).

Субъект управления может быть индивидуальным или коллективным.

Выделяются такие *объекты* управления, как человек (индивид), коллективы (социальные группы), государство (общество в целом).

Прямые связи – целенаправленное организующее воздействие субъекта управления на управляемый объект.

Обратные связи – канал информационного воздействия объекта управления на субъекта управления с целью информирования о выполнении возложенных на него управленческих задач.

Управленческий цикл – совокупность взаимосвязанных, логически обусловленных управленческих стадий, характеризующихся определенными задачами, составом участников.

Стадии процесса управления:

- анализ управленческой ситуации;
- выработка и принятие решения;
- организация и исполнение решения;
- контроль выполнения решения;
- подведение итогов, внесение корректив.

1.6 Лекция № 6 (2 часа)

Тема: «Трудовая группа как объект менеджмента»

1.6.1 Вопросы лекции:

1. Структура и динамика трудовой группы.
2. Социально-психологический климат и организационные коммуникации в трудовой группе.
3. Групповое принятие решений.

1.6.2 Краткое содержание вопросов

Групповая динамика — это процесс взаимодействия членов группы на основе взаимозависимости и взаимовлияния в целях удовлетворения как личных, так и групповых интересов и потребностей.

Объектом изучения теории менеджмента являются **микрогруппы**, или малые группы, которые в своей совокупности образуют организацию. Существует большое количество причин вступления людей в малые группы. Эти причины можно сгруппировать в три блока: организационно-производственные, материальные, социально-психологические.

Работа группы зависит от качества и объема взаимовлияний, взаимоотношений членов группы, Группа — это одно целое, от структуры которого зависит поведение его членов. Каждая группа имеет свою динамику. На работу группы особое оказывают влияние следующие факторы:

- мотивации (то, чего ждут члены группы);
- структура власти в группе (власть и авторитет отдельных членов группы и ее подгрупп);
- сложности коммуникации (когда кто-то остается непонятым);
- ощущение принадлежности (непринадлежности) к группе;
- представление о цели (четкое или нечеткое) группы;
- ответственность за результаты работы;
- свобода деятельности (как условие успеха группы),

В организациях действуют два основных типа групп:

- формальные группы (комитеты, рабочие группы, руководящие группы), которые создаются по воле руководства и существуют в рамках официальной организации;
- неформальные группы, возникающие стихийно на основе социальных взаимоотношений между людьми и являющиеся спонтанной реакцией на неудовлетворенные индивидуальные потребности. Неформальные группы, существующие в рамках организации, могут действовать в направлении интересов и целей организации, против ее интересов и целей и безразлично (индифферентно) по отношению к ним.

Лидерство и руководство.

Проблема использования категорий «лидерство» и «руководство» состоит в том, что в английском языке термины «лидер» и «руководитель» являются синонимами, в то время как в русском языке эти понятия употребляются как самостоятельные. При этом они обозначают два раз личных явления, которые отличаются по содержанию.

Различие в функциях лидера и руководителя на предприятии		
Наименование функции	Лидер	Руководитель
Объект управления	Неофициальные межлично-стные отношения	Официальные отношения в группе
Субъект управления	Элемент микросреды Выявляется стихийно на эмоциональном уровне	Элемент макросреды Назначается или избирается
Характер функционирования	Характеризуется стабильностью	Характеризуется стабильностью
Методы влияния	Отсутствие формальных властных полномочий, влияние основано на авторитете	Определенная система санкций. Наличие властных полномочий независимо от отношения членов группы
Характеристика процесса принятия решения	Более прост и непосредственен, но связан с деятельностью группы	Более сложен и опосредован различными объективными обстоятельствами
Среда деятельности	Малая группа, в которой выбирают лидера	Малая группа и социальные системы, частью которых она является и которые с ней взаимодействуют

Власть и влияние руководителя.

Под *влиянием* понимается процесс, при котором одна из сторон стремится изменить поведение, отношение и восприятие других сторон.

Методы влияния могут быть различны. Один человек может влиять на другого даже с помощью одних лишь идей.

Конкретные средства, с помощью которых один человек может влиять на другого, в организации разнообразны: от просьбы, высказанной шепотом, до угрозы увольнения. Способность руководителя влиять на подчиненных может определяться как личностными качествами менеджера, так и ситуационными факторами, а также объемом властных полномочий руководителя.

Власть — это возможность влиять на поведение других. Понятие власти может относиться к индивиду, группе, организации.

Определение власти как организационного процесса подразумевает, что:

- а) власть — это потенциал, имеющийся у ее пользователя;
- б) между тем, кто использует власть, и тем, к кому она применяется, существует взаимозависимость;
- в) тот, к кому применяют власть, имеет некоторую свободу действий.

Власть — это категория управления, определяющая взаимозависимость между участниками организационного процесса. Чем больше один человек или группа зависят от других, тем больше власть у последних.

Исходя из этого можно утверждать, что подчиненные также обладают властью по отношению к руководителю в таких вопросах, как получение необходимой информации для принятия решения; выполнение заданий к определенному сроку; формирование неформальных контактов в организации; взаимовлияние членов социальной группы.

Формы власти:

1. Законная власть предоставляется индивиду в рамках его официальной должности в организации.

2. Экспертная власть основана на признании окружающими наличия у индивида недоступных им специальных знаний.

3. Власть, основанная на принуждении, заключается в том, исполнитель выполняет указания влияющего под страхом наказания, которое может принимать различные формы: выговор, понижение в должности, увольнение, физическое насилие, сверхжесткий контроль, штрафы и др.

4. Власть, основанная на вознаграждении, проявляется в случаях, когда исполнитель уверен, что его действия будут оценены определенным вознаграждением (увеличение заработной платы, повышение в должности, социальные выплаты и др.), поэтому выполняет просьбы или указания.

5. Эталонная (референтная) власть связана с личными качествами или способностями влияющего, которые воспринимаются исполнителями как привлекательные и представляются им примером для подражания.

1.7 Лекция № 7 (2 часа)

Тема: «Личность и менеджмент»

1.7.1 Вопросы лекции:

1. Модель современного менеджера.
2. Этические аспекты деятельности менеджера.
3. Качества менеджера в обеспечении качества менеджмента.

1.7.2 Краткое содержание вопросов

Для того чтобы успешно реализовывать свои профессиональные функции, менеджер должен:

- обладать определенными знаниями и умениями;
- иметь соответствующие личные качества;
- руководствоваться этическими нормами;
- иметь навыки и способности эффективно управлять;
- преодолевать ограничения саморазвития.

Это составляющие модели менеджера. Рассмотрим каждую из них в отдельности.

Знания и умения менеджера. Во всем мире современный менеджер воспринимается как эффективный, инновационный руководитель. А для этого он должен знать закономерности функционирования рыночной экономики, теорию и практику современного менеджмента, формы и методы мотивации людей, теорию организации и методы моделирования организационных структур хозяйствования, методы комплексного анализа результатов деятельности организации. Менеджер должен знать действующее законодательство и основы правового регулирования менеджмента в различных отраслях народного хозяйства и его сферах.

Менеджер должен уметь нестандартно мыслить, находить необходимые решения в условиях высокой степени риска; осуществлять бизнес-проектирование, разрабатывать, корректировать и реализовывать бизнес-план; осуществлять маркетинговые исследования, прогнозировать развитие организации с учетом потребностей рынка; уметь владеть собой.

Личные качества менеджера. Среди них такие:

- широкий кругозор;
- профессионализм и творческий подход к работе;
- инициативность, изобретательность;
- уверенность в себе, целеустремленность;

- коммуникабельность, стремление работать в коллективе и с коллективом;
- самообладание, стрессоустойчивость;
- психологическая способность влиять на людей;
- ответственность, моральная надежность;
- внутренняя потребность к саморазвитию;
- вера в свои способности и успех.

Этические нормы менеджера. Слово «этика» в переводе с греческого означает привычку, обычай, правила поведения. Этика имеет дело с принципами, определяющими правильное и неправильное поведение. Этика подразделяется на теоретическую (философскую) и практическую (или нормативную). Практическая этика обосновывает нравственные принципы, идеалы, нормы. На этические нормы менеджера оказывают влияние два рода факторов: факторы, связанные с корпорацией (традиции корпорации, школы менеджмента, устав и положения компании, законодательство), и факторы, связанные с обществом (традиции страны, материальная и духовная культура общества, общественное мнение, чисто человеческие этические нормы).

Менеджер в своей деятельности руководствуется общепринятыми правилами и нормами:

- следовать методам честной конкуренции;
- не использовать «грязные деньги»;
- выполнять данные обещания и следовать сказанному слову;
- не манипулировать людьми;
- быть требовательным, но не оскорблять достоинство;
- проявлять воспитанность и хорошие манеры.

Навыки и способности эффективно управлять. На эффективность управления оказывают влияние:

- способность управлять собой;
- упор на постоянный личный рост;
- способность принимать непопулярные, но оправданные по ситуации решения;
- навыки и упорство решать проблемы;
- способность влиять на окружающих;
- способность обучать и развивать подчиненных.

Ограничения саморазвития менеджера. Среди таких недостатков отметим следующие:

- неумение управлять собой;
- нечеткие личные цели и ценности;
- недостаточность навыков решать проблемы;
- недостаток творческого потенциала;
- неумение влиять на людей, обучать их;
- недопонимание особенностей и процессов управления.

Современная экономическая жизнь характеризуется нарастанием и усложнением происходящих в ней процессов и проблем, постоянной борьбой за рынки сбыта, ресурсы и прибыльность, проблемами использования наемных рабочих, стрессами и неопределенностью в работе организаций, «вымыванием» традиционных ценностей. Поэтому *требования к современному менеджеру растут*. От него требуется способность эффективно управлять собой и своим временем, прояснять свои личные ценности и собственные цели, поддерживать собственный рост и развитие, быстро и эффективно решать проблемы, гибко реагировать на изменения ситуации, использовать современные управленческие приемы и подходы в отношении своих подчиненных, создавать и совершенствовать группы людей, способные быстро становиться изобретательными и результативными в работе.

В американских школах бизнеса кандидат на получение сертификата менеджера должен продемонстрировать свою компетентность в следующих областях:

- понимание природы управленческих процессов, знание основных организационных структур, функциональных обязанностей и стиля работы менеджера;
- четкое представление об ответственности менеджера, распределение ответственности по уровням управления;
- способы повышения эффективности управления;
- знание информационной технологии и средств коммуникации, необходимое для управления персоналом, умение письменно и устно выражать свои мысли;
- компетентность в управлении людьми, отборе и подготовке специалистов, способность к лидерству и нормализации рабочих и личных взаимоотношений среди подчиненных;
- знание особенностей взаимоотношений между фирмой и клиентами;
- способность кандидата управлять ресурсами;
- способность планировать и прогнозировать деятельность фирмы с использованием средств вычислительной техники;
- способность к самоконтролю и самооценке собственной деятельности, умение делать выводы и повышать квалификацию, исходя из настоящих требований и ожидаемых изменений в будущем.

1.8 Лекция № 8 (2 часа)

Тема: «Функциональное содержание менеджмента»

1.8.1 Вопросы лекции:

1. Разделение и кооперация труда менеджера.
2. Соотношение и взаимодействие функций в менеджменте.
3. Методы и инструменты менеджмента.

1.8.2 Краткое содержание вопросов

Под разделением труда в организации понимается разграничение деятельности людей в процессе совместного труда, а под кооперацией труда – совместное участие людей в одном или нескольких связанных между собой процессах труда.

Разделение и кооперация труда – взаимосвязанные и дополняющие друг друга стороны трудовой деятельности людей.

Разделение труда предполагает специализацию отдельных исполнителей на выполнении определенной части совместной работы, которую невозможно осуществить без четкой согласованности действий отдельных работников или их групп, т.е. без кооперации труда.

Обеспечение рационального разделения труда в организации (предприятии) в рамках того или иного трудового коллектива является одним из важных направлений совершенствования организации труда. От выбора форм разделения и кооперации труда во многом зависят планировка и оснащение рабочих мест, их обслуживание, методы и приемы труда, его нормирование, оплата и обеспечение благоприятных производственных и социальных условий. Разделение труда в организации (предприятии) обуславливает количественные и качественные пропорции между отдельными видами труда, подбор и расстановку персонала в технологическом процессе, их подготовку и повышение квалификации.

Правильно выбранные формы разделения труда и его кооперации позволяют обеспечить рациональную загрузку персонала, четкую координацию и синхронность в их работе, сократить потери времени и материальных ресурсов. В конечном итоге, от форм разделения и кооперации труда зависит величина трудовых затрат на единицу продукции и услуг, а следовательно, уровень производительности труда. В этом состоит экономическая сущность рационального разделения и кооперации труда.

Вместе с тем велика роль социального аспекта научно обоснованного разделения и кооперации труда. Правильный выбор форм разделения и кооперации труда способствует повышению содержательности труда, что и обеспечивает удовлетворенность персонала своей работой, развитие коллективизма и взаимозаменяемости, усиление ответственности за результаты коллективного труда, укрепление трудовой дисциплины.

В организациях различают следующие разновидности разделения труда: технологическое, функциональное, профессиональное и квалификационное.

Технологическое разделение труда предполагает обособление групп персонала по признаку выполнения ими технологически однородных работ по отдельным фазам, видам работ и операциям. Технологическое разделение труда во многом определяет функциональное, профессиональное и квалификационное разделение труда в организации. Оно позволяет установить потребность в сотрудниках по профессиям и специальностям, уровень специализации их труда.

Функциональное разделение труда различается по роли отдельных групп работников в технологическом процессе. По этому признаку в первую очередь выделяют две большие группы сотрудников – основных и обслуживающих. Обеспечение в организации правильного соотношения численности основного и вспомогательного персонала на базе рационального функционального разделения их труда, значительное улучшение организации труда – это важные резервы роста производительности труда в организации.

Профессиональное разделение труда осуществляется в зависимости от профессиональной специализации персонала и предполагает выполнение на рабочем месте работ по той или иной профессии (специальности). Исходя из объемов каждого вида этих работ, можно определить потребность в сотрудниках по профессиям для организации (предприятия) в целом и его отдельных подсистем (отделов, служб, участков).

Квалификационное разделение труда обуславливается различной сложностью, требующей определенного уровня знаний и опыта работников. Для каждой профессии устанавливается состав операций или работ различной степени сложности, которые группируются согласно присвоенным рабочим тарифным разрядам. На этой основе определяется численность сотрудников каждой профессии по их квалификационным разрядам.

Формы кооперации труда в организации зависят от характера и специализации технологического и производственного процессов в целом и его частей, технического уровня организации, принципов образования его структурных подразделений, методов организации технологических и производственных процессов. Например, в организации, занимающейся производством товаров, различают межцеховую, внутрицеховую, внутриучастковую и внутри-бригадную кооперацию труда. Кооперация труда на производственном участке может осуществляться как между отдельными рабочими, так и между коллективами, объединенными в производственные бригады, звенья.

Хорошо налаженная кооперация во всех подразделениях предприятия обеспечивается рациональной системой производственных связей, текущего планирования производства, организации обслуживания рабочих мест, участков и цехов, материально-технического снабжения, а также соблюдением технологической и трудовой дисциплины.

Разделение и кооперирование труда присуще и управленческой деятельности. Именно разделение и кооперирование труда лежит в основе формирования структурных подразделений административно-управленческого персонала любой организации (предприятия).

Процесс совершенствования разделения и кооперации труда должен быть непрерывным, учитывающим постоянно изменяющиеся условия производства, способствующим достижению наилучших показателей производственной деятельности.

В условиях любой организации имеются возможности для выбора наиболее рациональных форм разделения и кооперации труда. В каждом случае выбор должен осуществляться на основе всестороннего анализа специфики технологий и производства, характера

выполняемых работ, требований к их качеству, степени загруженности работников и ряда других факторов.

1.9 Лекция № 9 (2 часа)

Тема: «Методы и инструменты менеджмента»

1.9.1 Вопросы лекции:

1. Понятие и содержание функций контроля и регулирования.
2. Моделирование в менеджменте.
3. Инструменты менеджмента.

1.9.2 Краткое содержание вопросов

Контроль — функция процесса управления

Контроль — это функция процесса управления, его важнейшая часть, которая обеспечивает обратную связь и позволяет непрерывно повторять циклический процесс управления на новой основе. Он неразрывно связан с остальными функциями управления и, с одной стороны, зависит от них, с другой же — предопределяет их содержание. Поэтому при организации контроля на предприятии необходимо учитывать факторы, предопределяющие эффективность проведения этой управленческой функции. В их составе выделим главные:

организационные — объекты контроля (что должно контролироваться), субъекты контроля (кто контролирует), место контрольной функции в организационной структуре управления (кому подчиняется, права, ответственность, полномочия);

масштабы контроля — количество и точность контролируемых параметров, частота и скорость проведения контроля;

контрольная информация — объем, частота, точность и своевременность необходимой для контроля информации;

затраты на контроль — средства, связанные с организацией контрольной функции и ее информационным обеспечением.

Ответственная роль данной функции раскрывается при рассмотрении ее как процесса, состоящего из нескольких этапов.

Этапы процесса контроля

Являясь составной частью процесса управления, контроль обладает всеми процессными характеристиками и может быть представлен в виде составляющих его этапов.

На первом этапе устанавливаются параметры организации, по сравнению с которыми будут оцениваться ее деятельность и направления дальнейшего движения. В специальной литературе они рассматриваются как стандарты, нормы и планы или, обобщенно, как конкретные цели, динамика которых поддается измерению. Их выбору и определению придается большое значение, и это не случайно, так как их величины — это важная точка отсчета для каждой организации.

Устанавливая стандарты, нормы и плановые задания, каждая организация исходит прежде всего из представления о своем предназначении, из четко сформулированных видения и миссии, а также целей функционирования и развития. Видение, миссия и цели отражают тот путь, который намечен на будущее, и диктуют главные направления движения. Именно они предопределяют те «вершины», которые надо взять, показывают, на что надо ориентироваться, для чего привлекать и как использовать ресурсы. Из этого можно сделать вывод, что стандарты могут и должны пересматриваться и прежде всего потому, что в их основе лежат планы, которые представляют собой прогнозы и состояются на определенные периоды времени.

Чтобы выполнять контрольную функцию, стандарты должны быть конкретными, в противном случае сравнение с ними достигнутых результатов невозможно. Если руководство организацией, например, считает своей главной задачей в предстоящем периоде

улучшение качества обслуживания своих клиентов, то стандарт должен быть выражен в конкретных измерителях, позволяющих отследить выполнение этого задания. Поэтому формулировку стандарта в виде лозунга типа: «В течение планового периода повысить качество обслуживания клиентов» следует отвергнуть и вместо этого предложить конкретное плановое задание. Например, для пассажирской службы аэропорта оно может быть сформулировано так: «В течение планового периода сократить время ожидания багажа прибывшими пассажирами с 20 до 12 минут». Эти 12 минут и составят один из стандартов в работе аэропорта, для его достижения будут предприняты необходимые меры и выделены ресурсы. Таким образом, стандартом устанавливается результат, который должен быть получен в течение определенного периода времени.

В то же время в жизни любой организации имеется достаточно много целевых установок, которые трудно или даже невозможно измерить с помощью количественных показателей и цифр. В качестве примера можно привести такие, как: создание благоприятного климата в коллективе, улучшение системы взаимоотношений по вертикали власти, удовлетворение от работы, более внимательное отношение к партнерам и т. п.

В таких случаях компании нередко прибегают к выявлению мнения трудового коллектива, проводят обследования, интервью и используют не прямые, а косвенные измерители. Например, состояние климата в коллективе может оцениваться по числу конфликтных ситуаций или трудовых споров, степень удовлетворенности работой — по динамике увольнений.

Тогда стандарты приобретут количественное измерение, например: «В течение планового периода сократить количество конфликтов в организации с 12 до 4». Условность таких измерений очевидна, так как на эти показатели могут оказывать влияние множество разных факторов, в том числе и таких, которые не имеют прямого отношения к стандартам. Например, низкий уровень увольнений может быть результатом высокого уровня безработицы, а снижение числа конфликтов или трудовых споров может отражать ситуацию страха потерять единственную возможность работы.

Субъективный характер этих целевых установок усложняет процесс сравнения, контроля и требует большого искусства от менеджера в выявлении истинных причин отклонений. Но даже при всех недостатках косвенных измерителей они необходимы, так как позволяют отслеживать процессы и своевременно корректировать отклонения. А это лучше, чем принятие решений тогда, когда проявились все отрицательные последствия неуправляемых изменений.

Большое значение имеет решение вопроса о том, кто должен устанавливать стандарты. Исследования показывают, что оптимальным является вариант, при котором в этом процессе принимают участие работники организации, непосредственно влияющие на соответствующие параметры. Во-первых, потому, что сам факт их участия приводит к повышению заинтересованности в достижении установленных параметров, а во-вторых, при таком подходе происходит интенсивный обмен знаниями и опытом между менеджерами разных уровней, что повышает качество стандартов и плановых установок. Чтобы реально воздействовать на поведение людей, стандарты должны быть напряженными, но достижимыми. Как правило, такие стандарты мотивируют людей, нереальные же (слишком завышенные или, наоборот, заниженные и легко достижимые) расхолаживают, вызывают неприязнь и отрицательно сказываются на результатах.

На втором этапе процесса контроля осуществляется измерение достигнутых показателей работы организации. Основное условие качественного выполнения этого элемента процесса — выбор таких показателей, которые реально отражают движение организации по пути достижения поставленных перед ней целей. Это означает, во-первых, что измерение должно быть выборочным, и, во-вторых, что оно должно соответствовать составу стандартов, норм и плановых заданий.

На третьем этапе осуществляется сравнение фактически достигнутых данных с запланированными, что дает возможность установить наличие отклонений в ту или иную

сторону, выявить факторы и условия и перейти к следующему, последнему, этапу контроля. Важно отметить, что это сравнение не является задачей только тех работников, которые специализируются на выполнении контрольной функции, работая в соответствующих звеньях структуры управления. Контроль, по существу, является неотъемлемой частью труда всех работающих — от рабочих до высших менеджеров. Сравнение каждым работником того, что сделано с тем, что задано, увеличивает возможности организации для достижения результата в любом процессе.

На четвертом этапе производится окончательная оценка полученных результатов и предпринимаются действия по корректировке. По параметрам, оцениваемым в процессе контроля, могут быть получены результаты трех видов:

положительные, когда фактические параметры лучше запланированных. В этом случае корректировочные действия направляются на усиление мер, приведших к такому результату, например увеличиваются размеры поощрений труда, инвестиции, расширяются производственные мощности и т. д.;

отрицательные, когда фактические данные оказались хуже запланированных. Выявленные в процессе анализа факторы позволяют определить направление мер по исправлению положения, например по усилению руководства, повышению уровня квалификации работников, а иногда и по пересмотру самих стандартов;

нейтральные, когда организация функционирует в соответствии с планом и никаких корректировочных действий не требуется. Последнее, однако, не означает прекращение процедуры оценки, так как баланс между стандартами и фактическими показателями может быть нарушен в любой момент времени.

1.10 Лекция № 10 (2 часа)

Тема: «Процесс и механизм менеджмента»

1.10.1 Вопросы лекции:

1. Построение процесса достижения цели.
2. Организация менеджмент-процессов.
3. Механизм руководства подчиненными.

1.10.2 Краткое содержание вопросов

Любая бизнес-организация и все, что ее окружает, возникает, создается, функционирует, реализуется и распадается в сложном и многообразном процессе, который осуществляется стихийно или целенаправленно в виде эволюционных изменений или действий менеджера. Причем как эволюционно происходящие изменения или целенаправленно осуществляемые взаимодействия, так и последовательность определяемых ими преобразований отражают достижение поставленной цели. Вот почему методической основой профессиональных знаний менеджера являются процессуальная разработка и представление постановки и достижения целей.

Наиболее распространенное определение понятия процесса достижения цели как последовательности действий самым непосредственным образом указывает на его дискретно-динамическую природу. На основе представления непрерывной последовательности причинно-следственных изменений менеджер воспринимает все происходящее вокруг и собственное участие в этом. Более того, теоретическое планирование и практическое участие менеджера в разработке и осуществлении бизнес-процессов в конечном счете выражаются именно в организации таких изменений. Это обусловило необходимость разработки и применения процессуального подхода к исследованию, проектированию и участию менеджера в бизнес-процессах, что подробно излагается в следующей главе.

Реализуя дискретно-динамический подход, менеджер условно представляет организацию традиционным спектром трех состояний системы: что было, что есть, что будет. Сравнение их между собой, гипотетическое сопоставление с иным, возможным или же-

лаемым, состоянием и даст ему основание для конкретной оценки происходящего. В этом двойственном характере сопоставления изначально процессуального осуществления и поэтапно системной оценки менеджмента по многом и проявляется комплекс противоречий, с которыми сталкивается менеджер, анализируя происходящее.

Необходимое для формирования адекватного представления реальности системное восприятие фактически отражает уже прошедшее состояние, на основе анализа которого менеджер разрабатывает программу предстоящих действий. Это приводит к необходимости непрерывного прогнозирования, планирования и проведения комплекса целенаправленных действий менеджера в условиях той или иной неопределенности, что существенно усложняет решение конкретных организационных задач.

Так, реальное состояние организации и происходящие с ней преобразования отличаются от теоретически представляемого менеджером в данный момент времени настолько существенно, насколько динамичны, радикальны и непредсказуемы эти преобразования. В результате менеджер вынужден постоянно корректировать исходные оценки, допускать необоснованно широкие расхождения планируемого и фактического состояний, искусственно ограничивать рассматриваемые параметры и условия, которые также представляются в системном выражении, привносящем все те же существенные деформации регистрации, анализа и оценки динамики менеджмента организации. Понятно и то, что все это деформирует адекватность, своевременность, результативность как соответствующей оценки происходящего, так и разработки и осуществления необходимых действий менеджера.

Сама деятельность каждого менеджера и всех создаваемых или управляемых им организаций наиболее полно и всесторонне представляется сложнейшим процессом осуществления вероятностной коммутации происходящих в них изменений. Отдавая отчет в их многообразии, инвариантной предсказуемости и ограниченной управляемости, менеджер пытается только частично понять, необходимо ограниченно упорядочить или компенсировать реально произошедшие или теоретически прогнозируемые перемены.

Любой процесс, и бизнес в том числе, как последовательное изменение состояния определяется прежде всего во времени и при выявлении сущности, состава, содержания, наиболее полно представляется последовательностью явлений или событий. Формированием и развитием причинно-следственных связей между объективными и субъективными переменными обуславливаются их место и роль в осуществлении и представлении любого процесса. Позиционируясь в качестве целенаправленного процесса, менеджмент необходимо исследует, учитывает, использует происходящие в организации и вне ее объективные изменения. Содержание менеджмента как процесса можно определить последовательностью происходящих в организации перемен. Причем наблюдаемые или осуществляемые перемены также можно классифицировать по природе или причинам их происхождения на объективные, субъективные и смешанные. Естественно, что именно последние составляют большинство реально происходящих и учитываемых менеджментом изменений в рассматриваемых организациях.

1.11 Лекция № 11 (2 часа)

Тема: «Информационная природа менеджмента»

1.11.1 Вопросы лекции:

1. Информация как ресурс менеджмента.
2. Информационное обеспечение менеджмента.
3. Информационная система и организация.

1.11.2 Краткое содержание вопросов

Собственник и менеджер. Понятия. Функции. Менеджер.

Менеджер (от англ. manage — управлять) — специалист по управлению производством и обращением товаров, наемный управляющий. Менеджеры организуют работу на фирме, руководят производственной деятельностью групп сотрудников фирмы. Менеджер является должностным лицом фирмы, компании, в которой он работает, и входит в средний и высший руководящий состав фирм.

Основная функция менеджеров — управление, включающее процесс планирования, организации, мотивации и контроля. В зависимости от величины и количества объектов управления различают уровни управления, а, следовательно, и менеджеров.

Общепринято выделять менеджеров низового звена (в мировой практике — операционных управляющих), менеджеров среднего звена и менеджеров высшего звена.

1. Менеджеры низового звена — это младшие начальники, находящиеся непосредственно над рабочими и другими работниками (не управляющими). К ним относятся мастера, заведующие отделами в магазинах, заведующие кафедрами, менеджеры по продажам, у которых в подчинении находятся торговые представители (агенты) и т.д. Вообще, большая часть руководителей — это менеджеры низшего звена. Большинство людей начинают свою управленческую карьеру в этом качестве. Менеджеры низшего звена могут иметь любой уровень образования.

2. Менеджеры среднего звена — это начальники над менеджерами низшего звена. В зависимости от величины организации может быть несколько уровней таких менеджеров. Менеджерами среднего звена являются начальник цеха, директор филиала, декан факультета, начальник отдела продаж и т.д. Чаще всего такие управленцы имеют дипломы об окончании высших учебных заведений.

3. Менеджеры высшего звена — самая малочисленная группа управленцев. Даже в самых крупных организациях их всего несколько человек. Типичными должностями здесь будут генеральный директор завода, директор магазина, ректор университета, председатель совета директоров. Этот уровень управления требует наличия высшего образования, иногда и не одного.

Очевидно, что величина заработной платы зависит от уровня управления и может колебаться от нескольких тысяч рублей до сотен тысяч.

В российской практике менеджерами могут называть кого угодно, независимо от наличия или отсутствия у них подчиненных. Такие ситуации порождают сюжеты для анекдотов, когда, например, грузчика называют менеджером по переносу тяжестей.

Собственник.

Собственник — это субъект собственности, физическое или юридическое лицо, обладающее правом собственности, выступающее в роли владельца, распределителя, пользователя объекта собственности.

Правомочия собственника — право владения (возможность иметь имущество в своем хозяйстве), право пользования (возможность получать от этого пользу) и право распоряжения (возможность определять судьбу вещи: продать, сдать в аренду и т.д.). Собственник вправе по своему усмотрению совершать в отношении принадлежащего ему имущества любые действия, не противоречащие закону.

Первая функция собственника: согласование. **Основная задача:** подготовка заказа производству.

Еще до того как заявить о себе на рынке, будущий владелец уже что-то предпринимает и несет расходы: выясняет спрос на избранный им продукт (услугу), ищет источники сырья, определяется с площадями, исполнителями, рекламой и т.д. И позднее, когда уже освоится в деле, ведет мониторинг рынка, обновляет продукцию, подстраивается под меняющиеся условия. Так вырисовывается первая функция собственника: согласование.

Суть согласования — это определение профиля своего производства и выработка ему заказа. То есть количества и качества продукта или услуг. Даже разделив все дела по согласованию среди персонала, собственник не в силах совсем от них отмахнуться. Ибо

только он один может определять характер своих инвестиций, стратегию и тактику своего дела.

Вторая функция собственника: управление. Основная задача: исполнение заказа (производство продукции). Итак, решено, что и как выносить на рынок. Стартует непосредственно производство. И с ним другая исключительная функция собственника - управление.

Управлять - значит исполнять заказ, выработанный в ходе согласования. Значит производить. Функция объединяет такие работы, как создание структуры производства, наполнение ее работниками, ведение самого выпуска, разрешение казусов в процессе труда. Управление, безусловно, хозяйская функция. Даже тогда, когда для ведения производства нанят профессионал (топ-менеджер, директор и т.п.).

Третья функция собственника: надзор. Основная задача: контроль производства. Эта функция по важности перекрывает две предыдущие, вместе взятые. Найдена ниша на рынке, идет трудовой процесс. Все это ради прибыли. Однако ее-то собственник и не добьется, не подключив к делу жесткий контроль - экономический, технический и юридический. И если в пользу хозяйского глаза вряд ли кто сомневается, то в целом собственники все же в неведении, что эти новые заботы суть специальная и важнейшая их экономическая функция - надзор.

Современные экономические концепции взаимоотношения собственников и менеджеров.

Для корпоративного сектора экономики характерно отделение собственности от управления, поэтому ключевой проблемой являются взаимоотношения акционеров и менеджеров.

Корпоративные взаимоотношения – это сложное явление, для детального анализа которого необходимо рассмотреть множество аспектов.

Существует несколько теоретических концепций, рассматривающих корпоративные отношения. В основу этих концепций заложен вопрос: действуют ли менеджеры в интересах акционеров, и если нет, то в чьих интересах они действуют.

Наиболее известными теоретическими концепциями являются:

- Концепция “прибыли на капитал и предпринимательских способностей” А. Маршалла;
- Концепция “извлечения доходов”;
- Концепция “общественного выбора”;
- Концепция “эффективности”;
- Концепция “крупных корпораций”

Концепция А. Маршалла – одна из первых, раскрывающих проблемы корпоративных отношений. А. Маршалл рассматривает незащищенность акционеров: “слабость акционеров, принимающих на себя главный риск фирмы, заключается в отсутствии надлежащих знаний о конкретной деятельности этой фирмы. Правда, глава крупной частной фирмы принимает на себя основную ответственность за ведение ее дел, перепоручая ответственность за многие детали другим, но его положение гарантируется наличием у него возможности непосредственно судить о том, насколько преданно и благоразумно служат его интересам подчиненные. Многочисленные акционеры компании беспомощны, хотя некоторым из крупнейших акционеров часто удается выяснить, что происходит, и установить эффективный и общий контроль над общим управлением предприятием”.

Маршалл одним из первых обращает внимание на столкновение интересов в акционерных компаниях: “...акционерные компании испытывают трудности из-за внутренних трений между держателями акций и держателями облигаций, держателями простых и привилегированных акций и между всеми ими и директорами...”.

Акционеры в теории Маршалла сами являются работниками предприятия. Они “получают свою долю из его (предприятия) прибылей и обладают правом голоса на об-

щем собрании акционеров, на котором определяется его (предприятия) общая политика и назначаются должностные лица для проведения этой политики в жизнь. Таким образом, они (работники-акционеры) одновременно являются и служащими и хозяевами своих руководителей, они располагают достаточными возможностями для того, чтобы судить, осуществляется ли высшее руководство деятельностью предприятия честно и эффективно, а также наилучшими возможностями для выявления любой небрежности или некомпетентности в управлении конкретными операциями. Их собственные интересы и гордость за успех их собственного предприятия побуждают каждого презирать всякую небрежность в работе...". Слабость концепции Маршалла состоит, во-первых, в том, что он не отделяет предпринимателя-собственника от предпринимателя-главы фирмы. Крупного собственника он отождествляет с главой фирмы (топ-менеджером в современном понимании). Во-вторых, он не берет в расчет акционеров-инсайдеров, которые зачастую имеют крупный (а то и контрольный) пакет акций компании. В-третьих, менеджеры, которых он отождествляет с акционерами компании, в современном понимании не обязательно являются держателями акций. Говоря о конфликтах, которые возникают между акционерами и директорами, Маршалл имеет в виду "зависть и распри по поводу заработной платы и вознаграждений", а не столкновение интересов собственника и менеджера и противоречия целей этих двух групп. Экономическая теория определяет цели акционеров в виде максимизации дивидендов на акции и максимизации стоимости компании. Очевидно, что эти цели могут быть достигнуты только в случае эффективного управления активами компании со стороны топ-менеджеров. Основным интересом менеджеров корпорации заключается в сохранении своего дохода, должностного положения и власти.

Концепция "извлечения доходов" - отражает отношения менеджеров и собственников с точки зрения методов, используя которые руководство извлекает выгоду от других представителей экономики. Данная концепция раскрывает два способа получения такой выгоды: извлечение доходов от недружественных поглотителей компании и извлечение доходов от конкурентов на производственных рынках.

Понятие "враждебные поглощения" появилось в 80-е годы. Именно тогда в составе владельцев североамериканских и британских корпораций произошли огромные перемены, затронувшие некоторые из крупнейших фирм мира. Смысл враждебного поглощения состоит в том, что компания-поглотитель скупает акции у акционеров поглощаемой компании. При переходе контрольного пакета корпорации в руки другого владельца прежние акционеры получают за свои акции сумму в среднем на 30-50% превышающую текущую цену этих акций.

Как правило, враждебные поглощения приводят к увольнению служащих, в особенности высшего менеджмента. В случае, когда акционерам не нравится, как менеджеры осуществляют политику компании, они могут в качестве инструмента контроля над менеджерами использовать враждебное поглощение своей компании, получив за это к тому же солидный прирост к цене акций за их продажу. Таким образом, можно сделать вывод, что менеджеры должны бояться поглощения и добросовестно трудиться в интересах собственников.

Теория "извлечения выгоды от захватчиков (поглотителей)" доказывает нам следующее: конфликт между интересами собственников корпорации и ее менеджеров назревает в случае, когда на рынке появляется фирма, которая хочет приобрести данную корпорацию. Менеджеры обычно сопротивляются таким сделкам. До тех пор, пока менеджерам выгодно сопротивление компании-поглотителю, это может послужить и интересам акционеров, потому что поглотитель готов заплатить акционерам более высокие премии.

Сталз, Гилсон, Шлейфер и Вишней, как и некоторые другие приверженцы теории "извлечения доходов от захватчиков" утверждают, что менеджеры поглощаемой компании действуют в интересах акционеров. Они доказывают, что менеджеры на самом деле стараются не защититься от поглощения в принципе, а сделать цену выкупа акций максимальной.

Первоначальные изучения способов защиты от поглощений, которыми занимались Брэдли и Уэйкман не находят взаимосвязи между этими способами и благосостоянием акционеров. Однако более поздние исследователи, например, Герзел отмечают, что такие современные средства защиты от поглощений, как “отравленные пилюли”, которые используются менеджерами, даже не требуют одобрения со стороны акционеров. Отравленные пилюли приносят акционерам большой вред во многих случаях. Защита от поглощения не служит интересам акционеров. Установлено, что в случае, если компания уже является объектом поглощения, одобрение отравленной пилюли вызывает падение цен акций примерно на 1,3%. Герзел утверждает, что отравленные пилюли направлены на то, чтобы уменьшить вероятность поглощения, а не на то, чтобы акционеры могли получить дополнительные выгоды.

Существуют также проблемы с “получением более высокой цены от поглотителя”. В более ранних теориях враждебных поглощений Гроссман и Харт предполагают, что если оставить все факторы на усмотрение поглотителей, то акционеры не захотят продавать свои акции скорее, чем захотят. Их модели основываются на том, что “разбавление” мероприятий, которые сокращают вознаграждение, которое само по себе является ключевым требованием акционеров, увеличивает благосостояние акционеров со стороны поглотителя.

По поводу данной проблемы существует также мнение, что не всякие противопоглощительные меры обязательно приводят к росту цены выкупа акций у существующих акционеров и все они вызывают увеличение затрат на поглощение, а следовательно, уменьшают его эффективность.

Истербрук и Фишел выдвигают другую идею, имеющую отношение к миру так называемых диверсифицированных акционеров, то есть держателей пакетов акций различных компаний. Если акционер держит акции и покупаемой компании и компании-поглотителя, то ему не выгодны защитные действия, которые дают более высокую выгоду от покупателя. Этот последний аргумент согласуется с тем фактом, что крупные акционеры, которые имеют крупномасштабные доли капитала во многих компаниях являются самыми яркими оппонентами защиты от сменщиков.

Таким образом, основная мысль теории извлечения выгоды от враждебных поглощений: менеджеры действуют в интересах акционеров лишь тогда, когда их личные интересы совпадают с интересами акционеров. Соппротивление поглощению обычно присутствует, если менеджеры после поглощения могут очень сильно проиграть в каких-либо личных доходах (зарплате, премиях и т.д.), либо если в результате поглощения менеджеры получают гораздо меньшую надбавку к рыночной цене принадлежащих им акций.

Стоит отметить, что применение многих из способов защиты против поглощений может быть запрещено советом директоров компании.

Таким образом, концепция “извлечения доходов” показывает, что менеджеры привлекают выгоду от других участников корпоративных отношений, действуя в ущерб интересам акционеров. Причем, менеджеры действуют зачастую от имени акционеров. Они используют политический и регулировочный процессы, склоняя чашу весов в свою пользу.

Концепция общественного выбора – изучает корпоративные отношения с точки зрения того, что менеджеры являются группой силовых интересов.

Общие контуры данной концепции были обрисованы Грандфестом и Ройем. Основное содержание концепции общественного выбора можно представить следующим образом: менеджеры корпорации стали представлять собой концентрированные и организованные группы, чтобы иметь преимущества в условиях существовавшего в США подозрения против “банкиров и финансистов” в 1930-1970-х гг. и освободить себя от контроля со стороны акционеров. Рой (1993 г.) утверждает, что для того, чтобы объяснить результат событий, произошедших в США в указанный выше период, необходимо выйти за пределы экономической теории.

Слабое место концепции общественного выбора – государственное регулирование. Основные определяющие факторы “политической власти” зачастую могут быть обозначены случайно, оставляя без ответа вопрос, – почему менеджеры, которым может быть нанесен вред враждебными поглощениями, должны быть более согласованной группой, чем крупные институциональные собственники. Концепция основана на том, что существование “народной” враждебности к Уолл-Стрит, предубеждение против “финансистов и банкиров”, в некоторой степени не является очевидным. Наконец, эта теория делает существенное продвижение вперед в прогнозировании реальных форм регулирования в защиту интересов менеджеров. Чтобы привести, в частности, особенный пример, Дженсен и Мэрфи говорят, что политические процессы тесно связаны с ограничениями на зарплату. Это означает, что политика и СМИ делают невозможным для корпораций платить большую сумму денег тем менеджерам, которые выполняют свою работу превосходно. Последующие теории, развивающие идею того, что менеджеры должны работать на благо акционеров, не предполагают, что менеджеры предпочитают защиту от поглощений получению громадного личного состояния, и, конечно, если менеджеры на самом деле обладают властью, им не нужно бороться против свободы торговли. Таким образом, данная теория нуждается в более тщательной теоретической разработке в этом вопросе.

Концепция “эффективности” – основывается на том, что цели менеджеров – перераспределить благосостояние акционеров в свою пользу. Концепция эффективности состоит из нескольких теорий, которые предполагают, что существующее подавление интересов акционеров является эффективным для менеджеров.

Одна из теорий – теория прямого контроля издержек. Приверженцы данной теории считают, что сблизить интересы менеджеров и акционеров слишком дорого и обращает наше внимание в первую очередь на расходы содержания менеджеров, а не на то, что диверсифицированные акционеры несут определенные риски. Эта теория перекликается с агентской теорией.

Агентская теория применительно к корпоративным финансам предполагает, что менеджеры, нанятые акционерами, действуют так, чтобы максимизировать полезность для себя, а не для своих акционеров. Конфликт интересов возможен лишь при условии информационной асимметричности. Агентские проблемы возникают, когда контракты между акционерами и нанятыми менеджерами не могут быть составлены без издержек (то есть в данных контрактах не могут быть учтены все предполагаемые исходы), а их исполнение проконтролировано без издержек. Контракты не могут быть полными, так как невозможно учесть все факторы. Издержки подобного рода называют агентскими. Самым типичным примером агентских издержек в корпорации является сверхпотребление менеджером средств компании в свою пользу (покупка квартиры, машины, самолета и т.д.). Проблема со сверхпотреблением состоит в том, что перед акционерами стоит выбор: пригласить хорошего менеджера, зная, что он обеспечит себе высокий уровень комфорта или плохого, у которого требования ниже. Может быть, с точки зрения акционера, хороший менеджер все-таки лучше, так как он увеличит стоимость компании на большую сумму, чем он потребляет “сверх нормы”. Здесь однозначного ответа нет.

Есть мнение, что агентская теория не совсем верна в предсказании точности, до которой плата менеджеров должна быть связана с благосостоянием акционеров. Точность модели зависит от склонности менеджера к риску также как от статистической связи между прибылью и затратами.

Следующая теория в концепции “эффективности” – теория проблем измерения. Она связывает объяснение того, что цели менеджеров и собственников не выровнены с мнением, что цены акций отражают “короткие” интересы, которые вводят в заблуждение руководство компании. Те менеджеры, которые имеют дело исключительно с ценами акций, будут предпринимать любые действия, чтобы увеличить эту цену. Эти действия не являются эффективными для акционеров.

Концепция крупных корпораций – основывается на том, что действия корпораций диктуются не сигналами от высшего руководства, а иерархией служащих и поставщиков.

Фама отмечает, что 90% денежных потоков средней американской корпорации проходит не через акционеров, а через других участников. 10% остаются для акционеров, но они высокорискованны и находятся под влиянием той политики, которую выберут менеджеры корпорации.

Шлейфер и Саммерс обращают внимание на долгосрочных служащих и поставщиков в контексте враждебных поглощений. Они изучают влияние той суммы, которую предлагают враждебные поглотители на недоверие служащих. Результат в виде поглощения компании они характеризуют как подтверждение интересов акционеров в степени, которая была оговорена в первоначальных контрактах. Ясно, что состояние служащих не объясняет уплаты премии, уплачиваемой компанией-поглотителем.

Менеджеры, которые строят “окопы”, выступают против свободной торговли в условиях незавершенных контрактов из-за того, что они изолированы от спроса акционеров. Гарви и Гастон предъявляют доказательство того, что теория Шлейфера-Саммерса может быть подтверждена для рабочих. Они связывают рост заработка рабочих корпорации с концентрацией институциональных акционерных компаний на примере Австралии. Лейзер показывает, что рост заработка рабочих основывается на стимульных схемах, которые требуют от них (рабочих), чтобы они доверяли фирме, на которой работают, иначе их могут уволить в случае, если они не будут выполнять свою работу. Гарви и Гастон находят, что эти схемы больше подходят для компаний, в которых всем управляют менеджеры.

Основным выводом, который следует из теории Шлейфера-Саммерса, является то, что стимулы и решения топ-менеджеров для рабочих важны так же, как и для акционеров. В ранних агентских моделях идея, что менеджмент включает в себя больше, чем просто приложение усилий и выбор инвестиционных проектов, не декларируется.

Даймонд и Веречиа говорят, что невозможно представить всех работников фирмы как прямых агентов акционеров. Это объясняется тем, что та информация, на которой основываются доходы рабочих, рассматривается не акционерами, а их непосредственными руководителями. Большинство фирм имеют иерархическую структуру. Большая часть информации, которая относится к руководящим служащим, отслеживается только внутри фирмы (то есть не доходит до собственников). Схемы стимулирования для подчиненных должны быть оформлены с использованием информации, произведенной внутри фирмы. Таким образом, проблема составления схем стимулирования перекладывается на один уровень назад, так как подчиненные должны составлять такие схемы для своих рабочих и т.д.

Гарви и Свэн доказывают, что доходы руководителя должны быть абсолютно не связаны с благосостоянием акционеров, чтобы он мог платить деньги подчиненным и отвечать по крупным штрафам в случае возникновения финансовых требований. Это мнение основывается на том, что, выполняя свою работу хорошо, подчиненный дает своему начальнику некоторое бездействие, которое должно привести к высокой компенсации работника. В то же время, если рабочий выполняет работу хуже, он настраивает начальника “против себя” и вынуждает его платить меньшую заработную плату.

Слабое место данной концепции состоит в том, что она старается охватить слишком много. Она оптимальна для тех акционеров, которые не участвуют в основных решениях, касающихся деятельности компании и для тех менеджеров, которые предпочитают быть полностью защищенными от поглощений. Гарви и Свэн показывают, как сделать эту модель более динамичной, если предположить активную роль акционеров. Действие фирмы может быть затронуто случайными событиями извне, которые заставляют менеджеров, подражая подчиненным, работать хорошо. Если инвестиционный проект приводит к хорошим результатам, подчиненные знают, что у топ-менеджеров есть передышка в работе, и им не нужно работать много, чтобы обеспечить свое вознаграждение. Таким образом,

эффективное и честное поведение руководства может быть восстановлено либо угрозой поглощения, либо активностью акционеров.

1.12 Лекция № 12 (2 часа)

Тема: «Собственность и менеджмент»

1.12.1 Вопросы лекции:

1. Права собственности и функции менеджмента
2. Менеджеры и собственники
3. Эффективный и производительный собственник

1.12.2 Краткое содержание вопросов

1. Имущественную основу хозяйственной деятельности социально-экономической системы, и соответственно менеджмента, составляют отношения собственности которые включают:

- 1) отношение субъекта собственности к объекту собственности;
- 2) отношения между субъектами собственности по поводу владения, распоряжения, пользования, ответственности и управления.

Собственнику — субъекту собственности — принадлежат права владения, пользования и распоряжения своим имуществом. Особенности приобретения и прекращения права собственности на имущество, а также владения, пользования и распоряжения им в зависимости от формы собственности устанавливаются законом, который определяет виды имущества, которые могут находиться только в государственной или муниципальной собственности. Субъектами частной собственности являются граждане и юридические лица. Юридической формой обособления имущества юридических лиц выступает закрепление его на самостоятельном балансе у коммерческих организаций или в смете у некоммерческих. Документом, подтверждающим право собственности, является соответствующий реестр (пообъектный состав федеральной, государственной и муниципальной собственности).

Владение — фактическое обладание вещью, создающее возможность непосредственного воздействия на нее. Объект находится во владении, если им фактически обладают, т. е. он принадлежит владельцу целиком и полностью, а владелец является его полноправным собственником. Законное владение имуществом всегда имеет правовое основание (закон, договор и т. д.). Владение вещью (имуществом закрепленное законом за субъектом права (гражданином или юридическим лицом), — одно из правомочий собственника.

Пользование заключается в праве потребления вещи (эксплуатация имущества, получение плодов и доходов, приносимых им). Другими словами, право пользования — это право использовать объект для удовлетворения собственных потребностей и интересов в зависимости от его назначения.

Распоряжение как правомочие собственника проявляется в отчуждении, а также передаче во временное владение и пользование другому лицу, в залог, на хранение и др. Распоряжением определяется юридическая судьба объекта, т. е. либо прекращается, либо приостанавливается право собственности на нее. Распоряжение также одно из правомочий, входящих в состав права хозяйственного ведения и права оперативного управления. Распоряжение собственностью позволяет собственнику совершать такие сделки, как купля-продажа, поставка, дарение, аренда и т. п., вследствие временного ограничения правомочий собственника по его инициативе. Владелец имущества (собственник) может передавать (сдавать) свое имущество во временное пользование на определенных условиях. Границы права пользования определяются законом, договором или иным правовым основанием.

Право собственности определяет ответственность как обязанность экономического субъекта отвечать по принятым им обязательствам, выполнять договоры, соблюдать зако-

ны, платить налоги, компенсировать ущерб, нанесенный чужой собственности, окружающей среде.

Менеджмент, прежде всего, определяется отношениями между субъектами собственности. Законным (титულным) владельцем может быть и не собственник, а наниматель (арендатор) имущества по договору имущественного найма, лицо, залогодержатель, перевозчик (в отношении переданных ему для транспортировки вещей), хранитель имущества и др. Владелец может сдать внаем объект другому лицу, но при этом он лишает себя права владения и пользования вещью на срок действия договора (например, если владелец сдает в аренду имущество, он не может им воспользоваться, пока действует договор с арендатором).

Различные права в схемах управления имуществом могут сочетаться, например объединение права пользования и права управления или объединение таких различных правомочий, как право уничтожать свое имущество и право распоряжаться вещью и отчуждать ее. В частности, по договору траста (доверительного управления) управляющий выступает собственником, который управляет имуществом и распоряжается им, но он не может ни пользоваться (в собственном смысле пользования) имуществом, ни уничтожить его как таковое.

Важным для понимания экономических основ менеджмента является тот факт, что само «право собственности» есть не только наличие прав «владение, распоряжение, пользование, ответственность», но акт признания законным этого самого владения со стороны заинтересованного общества. Поэтому обладание «телом вещи» для права собственности недостаточно, поскольку любой вор владеет и распоряжается чужим добром на точно тех же основаниях. Реализация права собственности осуществляется получением «реального» дохода в той или иной форме, например прибыли.

В последнее время осуществляется переход от доктрины римского права, предусматривающей монополизацию всех правомочий собственника в руках одного субъекта, к концепции разделения прав собственности. Это значит, что разные правомочия собственности (владение, распоряжение, пользование и еще ряд других) могут и должны закрепляться за разными субъектами хозяйствования (акционерами, менеджерами, профсоюзами, трудовыми коллективами, федеральными, региональными и местными органами власти и т. д.).

Взаимоотношения менеджера и владельца бизнеса обширны и связаны не только с отношениями собственности, но и с организацией предпринимательской деятельности. Этим расширяется возможный состав участников бизнеса, дополнительно включая совладельцев (акционеров), бизнесмена и предпринимателя. Совладелец — участник хозяйственного общества (товарищества), имеющий право голоса в высшем органе управления организацией и принимающий непосредственное участие в оперативно-тактическом управлении организацией, занимающий должность в структуре управления организацией.

Важность отличия собственника от совладельца состоит в том, что собственник, как частный случай владельца, имеет возможность принимать решения, основываясь только на собственном интересе. Партнерские же решения требуют обязательного согласования интересов участников, т. е. запуска процедур взаимодействия. Разновидностью совладельца может стать бизнесмен, отличающийся от совладельца тем, что организует собственное дело, включающее не только организацию как юридическое лицо, но и всю совокупность коммерческой деятельности.

Предприниматель — автор инновационной бизнес-идеи, которая имеет рыночный потенциал (потенциал получения сверхприбыли), готовый действовать на свой страх и риск. Не обязательно выступая поставщиком капитала, но и/или руководителем организации, он инициирует нововведения, обеспечивая превращение ресурсов в результат. По своей природе собственник-предприниматель является новатором, стратегом, создателем новых методов освоения или создания новых рынков.

Владелец бизнеса наиболее широкое понятие. Оно подразумевает сочетание юри-

дического права собственности и активного участия в управлении бизнесом.

Под «владельцами» понимаются либо физические лица, либо государство, поскольку владения, опосредованные юридическими лицами, являются лишь механизмом. Собственник, как частный случай владельца, имеет возможность принимать решения, основываясь только на своих интересах.

Развитие бизнеса во многом определяется человеческим фактором, который представляют лица, принимающие решения (ЛПР), т. е. люди, обладающие реальной, а не номинальной властью в организации. Таким лицом может быть не только формальный собственник организации, но, прежде всего, менеджеры высшего и среднего звена. Их можно назвать «элитой», которая инициирует весь комплекс процессов на предприятии. При этом они сильно различаются по статусу, мотивам поведения и отношению к бизнесу.

Принято выделять следующие группы собственников и руководителей бизнеса (с учетом «пересечений» этих позиций):

1. Собственники — владельцы бизнеса.
2. Руководство высшего уровня:
 - коллективное (собрания акционеров);
 - коллегиальное (советы директоров, правления);
 - единоличное (генеральные директора).
3. Ведущие административные руководители (топ-менеджеры).

В российской практике выделяют следующие критерии отнесения персонала к топ-менеджменту:

- 1) значительное влияние на деятельность компании;
- 2) подчиненность только гендиректору и собственникам;
- 3) значительная самостоятельность в принятии решений;
- 4) наличие большого числа подчиненных;
- 5) крупный или средний размер компании.

В состав топ-менеджмента обычно входят первые лица компании: президент, генеральный директор, председатель правления, члены правления, члены совета директоров; ключевые функциональные руководители, к которым обычно относятся финансовый директор, директор по маркетингу, коммерческий директор (директор по продажам), директор по производству (в производственных компаниях), директор по операциям (в непромышленных компаниях) и директор по развитию (если таковой существует), функциональные директора (по маркетингу, рекламе, информационным технологиям, безопасности, кадрам, работе с клиентами, связям с общественностью и т. д.), директора бизнес-подразделений, региональные директора.

Таким образом, топ-менеджеры образуют ближний круг первого лица и владельцев компании, который принимает определяющее участие в выработке и принятии ключевых стратегических решений в компании. При этом топ-менеджер может быть собственником, владельцем или совладельцем бизнеса. Конфликты между собственниками и менеджерами все чаще становятся поводом для передела собственности. Существуют несколько способов предупреждения подобных эксцессов, однако в России чаще всего используется только один — собственник сам выполняет функции менеджера.

Логика конфликта собственника и менеджера выглядит так:

- собственник старается добиться максимизации прибыли и при этом избежать риска неверных решений;
- менеджер же старается максимально полно использовать ресурсы компании при решении задач и тем самым увеличить полномочия и размер вознаграждения.

Иерархия управления бизнесом:

1. Собственник.
2. Наемные топ-менеджеры (управленцы высшего звена).
3. Менеджеры среднего звена.
4. Сотрудники-специалисты.

5. Сотрудники-исполнители.

При этом собственники могут выполнять функции менеджеров и исполнителей. Особенно часто это бывает в малом бизнесе на микро- и малых предприятиях. Рассмотрим взаимодействие наемных топ-менеджеров и собственников.



Рис. 6.1. Место владельца в организации бизнеса

Агент должен предоставлять принципалу всю информацию об операциях с предоставленной собственностью, а также предоставлять процент дохода от собственности (или полную сумму дохода). Так, например, менеджер будет являться агентом по отношению к собственнику, который заинтересован в получении прибыли от своего бизнеса, и по отношению к инвестору, который вкладывает свои ресурсы в бизнес и заинтересован в доходе от собственных ресурсов.

Суть проблемы «принципал-агент» заключается в том, что и инвестору, и собственнику бизнеса очень тяжело проверить, насколько достоверна предоставляемая менеджером информация о прибылях и убытках, доходах и затратах. А значит, затруднительно обезопасить себя от обмана. Это является важным источником конфликтов собственников и топ-менеджеров, которые будут рассмотрены в следующих параграфах.

1.13 Лекция № 13 (2 часа)

Тема: «Организационно-экономические основы менеджмента»

1.13.1 Вопросы лекции:

1. Интересы менеджера и собственника: общее и противоречия.
2. Передача управления организацией наемному менеджеру: правила игры.
3. Ответственность менеджеров перед собственником.

1.13.2 Краткое содержание вопросов

1. Собственник как участник бизнеса может соединять в себе качества нескольких человек: владельца, акционера, предпринимателя, бизнесмена, капиталиста, инвестора, менеджера и специалиста. Всех их объединяет необходимость и умение участвовать в деятельности компании. Одновременно при нечетком разделении ролей участников биз-

неса возможен конфликт между ними. Конфликт должен преодолевать каждый владелец предприятия.

Менеджер обладает способностями, основанными на преобразовании неопределенности в системные решения, создании предсказуемости развития организации. Он занимается анализом сложившихся тенденций развития бизнеса и так же стремится создавать порядок в организации бизнеса, как и предприниматель.

Таблица 6.1 Приоритеты предпринимателя и менеджера

Предприниматель	Менеджер
Живет будущим	Исходит из существующего
Стремится осуществить контроль	Стремится соблюдать порядок
Жаждает перемен	Пытается сохранить status quo
Готов использовать возможности	Видит в событиях проблемы

На базе перспектив видения бизнеса предпринимателем и прагматизма менеджера рождается эффективный бизнес. Самое простое понимание бизнеса подразумевает работу на самого себя (индивидуальный предприниматель). Более широкое представление о бизнесе предполагает создание организации как системы, эффективно функционирующей без обязательного личного участия в текущей (операционной) деятельности. Предприниматели работают на себя в качестве владельцев бизнеса или инвесторов и выступают в роли профессиональных собственников-управляющих.

При этом далеко не все успешные собственники профессиональны, но практически все профессиональные собственники успешны. Суть различий состоит в том, что можно владеть успешным бизнесом и зарабатывать много денег. Но если без собственника бизнес нежизнеспособен, профессионалом такого собственника не назовешь. Профессиональный собственник не связан по рукам и ногам своим бизнесом; он выстраивает взаимодействие с менеджерами организации.

Выбор собственника: выжимать максимум дохода из одного бизнеса или иметь средний доход от двадцати различных предприятий. Именно во втором варианте предприниматель может получать значительно больший личный доход при меньших затратах личного времени. При таком подходе бизнес рассматривается как инвестиция. Собственник выступает в роли инвестора и первоочередное внимание направляет не на то, чем будет заниматься бизнес, а на его финансовую составляющую.

Бизнес рассматривается просто как очередной инвестиционный проект. Он интересен, пока приносит определенную доходность на вложенный капитал. Если доходность становится ниже приемлемой, проект нужно закрывать. И выводить из него финансовые ресурсы, чтобы вложить их в другие проекты — с требуемой доходностью. Обратная сторона такого подхода — нужно быть готовым продать любой бизнес. Вопрос только в том, чтобы за бизнес была предложена выгодная цена.

2. Уровень передачи полномочий. Чаще всего в крупном и среднем российском бизнесе используются четыре группы решений о передаче прав и обязанностей собственника (по степени убывания значимости):

1) топ-менеджер участвует в разработке стратегии развития бизнеса в той степени, в которой он демонстрирует свои профессиональные компетенции и проявляет инициативу;

2) топ-менеджер совмещает два статуса: собственника и управляющего;

3) топ-менеджер берет на себя основную долю ответственности за развитие бизнеса (вплоть до принятия решений о слияниях и поглощениях);

4) топ-менеджер осуществляет только оперативное управление и не участвует в решении стратегических вопросов.

Этот вопрос еще не получил окончательного решения, хотя уходит в прошлое период ограничений полномочий для наемных менеджеров, когда они могли осуществлять только оперативное управление в компаниях, где собственник сам участвует в управлении.

3. Процесс передачи полномочий. Более всего усложняет процесс передачи полномочий наемным топ-менеджерам «отсутствие профессионального кадрового резерва». Такое положение дел подтверждается результатами не которых опросов среди российских менеджеров. В последних исследованиях чаще всего упоминается «нехватка квалифицированных кадров» как фактор, препятствующий развитию бизнеса.

Второе место делят «слишком личное отношение со стороны собственника» и «высокие риски присвоения денег и авторитета наемным топ-менеджером».

4. Оценка и мотивация. Контроль и оценка деятельности топ-менеджмента со стороны собственника осуществляются по трем направлениям (по степени убывания значимости):

1) наемный руководитель и собственник совместно разрабатывают систему контроля и оценки;

2) наемный топ-менеджер выступает инициатором внедрения определенных форм отчетности, так как это позволяет лучше позиционировать перед акционерами свой вклад в развитие бизнеса;

3) привлечение внешних экспертов и консультантов для разработки системы контроля и оценки. Выделяют три фактора, влияющих на мотивацию наемных топ-менеджеров (по степени убывания значимости):

- уровень материального стимулирования;
- объем полномочий и ответственности;
- перспектива получения статуса собственника (опционы).

Наемные менеджеры и менеджеры-собственники ставят на первое место материальное стимулирование. В этом вопросе никаких расхождений нет: все участники процесса сходятся в том, что работа, прежде всего, долж-

на приносить наемному топ-менеджеру достойную оплату. Относительно второго по значимости фактора во мнениях есть небольшое расхождение. Владельцы на второе место несколько чаще ставят «перспективу получения статуса собственника», а наемные топ-менеджеры — «расширение полномочий и ответственности».

5. Источники резерва топ-менеджеров. Менеджеры-собственники выращивают лояльный топ-менеджмент двумя основными путями:

1) внутри компании — постепенно передавая полномочия и повышая объем решаемых задач;

2) через наем стороннего топ-менеджера в ситуации, когда бизнес выходит на новый этап развития и необходим профессионал с накопленным опытом в решении соответствующих задач.

В условиях динамично растущего бизнеса и стремления к диверсификации выращивание топ-менеджеров внутри компании является сложной, а в иных случаях и невыполнимой задачей. Основные факторы эффективного сотрудничества собственника и наемного менеджера.

1. Личностная совместимость:

- взаимное уважение и доверие;
- желание и умение договариваться друг с другом;
- соблюдение достигнутых договоренностей в течение оговоренного периода;
- схожесть «систем жизненных ценностей».

2. Профессиональная теоретическая, практическая и этическая база для сотрудничества:

- владелец понимает закономерности организационного развития, которые как профессионал обязан знать наемный управленец;
- совпадают взгляды на управление людьми, в том числе на систему мотивации персонала;
- наемный менеджер умеет создавать команды, объединенные общими целями, а владелец бизнеса — приучить себя работать в команде;
- совместно разрабатываются планы стратегического развития (для однозначного понимания перспектив); оперативные планы менеджер согласовывает с владельцем;
- совместно вырабатываются пути достижения целей компании и приверженность выбранному пути;
- имеется готовность к изменениям; готовность к сопротивлению изменениям со стороны персонала;
- владелец передает менеджеру не только функции, но также полномочия и ответственность.

3. Сопричастность к бизнесу:

- и владелец, и менеджер не относятся потребительски к бизнесу (фирме);
- и владелец, и менеджер умеют отказываться от сиюминутных результатов ради серьезного прорыва в будущем;
- владелец и менеджер тесно взаимодействуют во время выработки концептуальных вопросов бизнеса.

4. Предупреждение конфликтов:

- личные обиды не скрываются, а сомнения и подозрения высказываются и обсуждаются сразу;
- имеет место свобода конструктивной и корректной критики;
- готовность к обсуждению трудностей, неудач, проблем и к совместному поиску выходов из кризисных ситуаций.

5. Контроль:

- отчеты и планы нужны владельцу для оценки изменения параметров бизнеса, принятия управленческих решений и оценки адекватности оперативных действий изменениям внешней среды и стратегическим планам фирмы.

6. Взаимная оценка:

- собственник оценивает менеджера по достижениям, которые он демонстрирует в решении поставленных задач;
- менеджер оценивает задачи, поставленные владельцем компании, а также те изменения, которые он (менеджер) предлагает и которыми управляет.

7. Результат сотрудничества:

- владелец ожидает от сотрудничества с наемным менеджером, как минимум, сохранения бизнеса, а также его развития, повышения конкурентоспособности;
- наемный менеджер рассчитывает на высокую компенсацию и поддержание своей профессиональной репутации.

ЭФФЕКТИВНЫЙ И ПРОИЗВОДИТЕЛЬНЫЙ СОБСТВЕННИК

Ключевым вопросом является вопрос о позиции собственника бизнеса, о его стремлениях. Создавая предприятие, собственник хочет получить большую отдачу, чем просто открывая срочный вклад в банке или покупая ценные бумаги. Прежде чем говорить об эффективном собственнике, следует определить понятие «эффективность» применительно к собственности. Какую бы эффективность мы не рассматривали, она всегда задается отношением результатов к затратам. Примерами показателей, характеризующих эффективность в разных сферах деятельности, выступают рентабельность, оборачиваемость, удельный расход.

Помимо эффективности применяется понятие результативности, выражающее абсолютное значение результата, показатель масштаба, объема. Примерами показателей, ха-

рактически характеризующих результативность, выступают объем ресурсов, число сотрудников, размер прибыли, объем продаж, доля рынка, стоимость бизнеса.

В бизнесе отсутствует однозначная связь между масштабностью и эффективностью. В частности, возможны следующие ситуации:

- можно быть масштабным и неэффективным одновременно;
- можно быть эффективным, но немасштабным;
- сочетание объемов и темпов — редкое свойство.

В таком случае перед собственником встают вопросы: к чему стремиться, каким быть бизнесу? быть масштабным или эффективным или следует искать «золотую середину»? На эти вопросы за самого собственника не ответит никто. Сравнивая понятия «результативный» и «эффективный», собственник приходит к заключению, представленному на рис. 6.2.

«Производительный» собственник — лицо, имеющее в собственности активы, рыночная стоимость которых пропорциональна масштабам его деятельности. Можно сказать и наоборот: это лицо, «результативность» которого пропорциональна рыночной стоимости его активов. Важно подчеркнуть прямую связь между показателем «результативности» собственника и масштабом его собственности. Для «производительного» собственника одной из наиболее успешных моделей управления бизнесом является расширенная версия модели Дюпона — модель доходности собственного капитала ROE. Связано это с тем, что «результативный» собственник заинтересован в повышении такого показателя, как «отдача на инвестированный капитал», — одной из наиболее известных формул финансового анализа — формулы корпорации Дюпон. Данная модель успешно объединяет основные аспекты управления компанией: доходность собственного капитала, активов и эффективность принятия операционных, инвестиционных и финансовых решений. Отдача на капитал (норма прибыли для капиталиста) равна произведению рентабельности продаж, оборачиваемости активов и «финансового рычага»:

$$ROI = D/K = (D/V) (V/A) (A/K),$$

где ROI — рентабельность инвестиций (отдача на инвестированный капитал); D — прибыль (прирост стоимости бизнеса) за период; K — собственный (инвестированный) капитал; V — оборот (продажи) за период; A — активы организации.

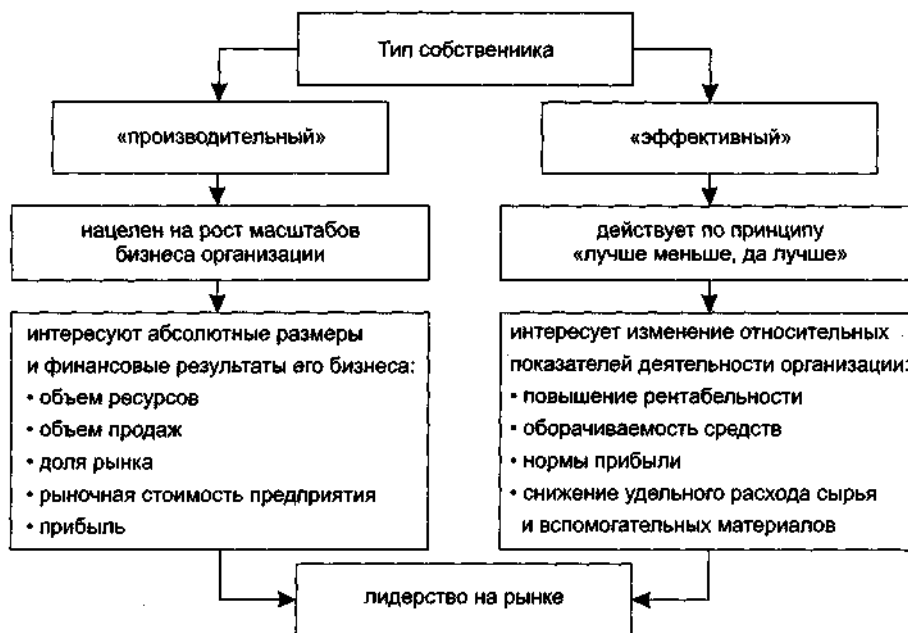


Рис. 6.2. Два типа собственников

Цель «результативного» собственника в экономических терминах означает повышение объема прибыли — **D**.

«Эффективный собственник» — тот, кто получает доход на свои инвестиции, обеспечивающий ему отдачу на капитал выше среднерыночного отраслевого уровня, заданного на основе рыночной информации. При этом ответственность за достижение этого уровня доходности несет менеджмент.

Одним из важных критериев успешного сценария для собственника является экономическая добавленная стоимость (**EVA**, Economic Value Added), которая позволяет выяснить, достаточно ли зарабатывает Компания по сравнению с альтернативными вложениями (в банк, ценные бумаги, другую сферу деятельности). Для управления стоимостью используется экономическая добавленная стоимость (один из показателей экономической прибыли). Выбор данного показателя объясняется тем, что он в наибольшей степени коррелирует с рыночной оценкой стоимости. Одновременно показатель экономической добавленной стоимости может быть использован в оперативном управлении Компанией, поскольку отражает успехи менеджмента по достижению стратегической цели бизнеса — максимизации стоимости Компании.

Расчет EVA ведется по следующей формуле:

$$EVA = NOPAT - CC \cdot CE,$$

где **NOPAT** (net operating profit adjusted taxes) — скорректированная чистая операционная прибыль после уплаты налогов; **CC** (cost of capital) — стоимость капитала, под которой понимается ставка процента, учитывающая как стоимость заемных средств, так и стоимость капитала для акционеров; **CE** (capital employed) — размер используемого капитала.

NOPAT = Чистая прибыль до налогообложения + Проценты к уплате + Проценты по лизинговым платежам + Амортизация гудвилла - Сумма уплаченных налогов.

При этом задача определения рычагов воздействия на стоимость сводится к определению финансовых факторов, которые в наибольшей степени влияют на экономическую добавленную стоимость.

EVA может стать одним из обязательных параметров, учитываемых при утверждении бюджетов бизнес-единиц и принятии решений менеджментом. Показатель EVA используется для оценки деятельности как Компании в целом, так и ее бизнес-подразделений.

Чистая прибыль рассчитывается исходя из данных отчета о прибылях и убытках подразделения, скорректированных на расходы на капитал.

Себестоимость продукта или услуги подразделения (проекта) состоит из прямых и косвенных затрат на его производство, т. е. затрат всей Компании на поддержание деятельности этого подразделения, например аренду офисного здания, административный ресурс и т. д.

В качестве капитала (**CE**), используемого для расчета EVA, принимается сумма всех активов, которыми управляет данная бизнес-единица, за вычетом краткосрочных обязательств (перед поставщиками, бюджетом и т. д.), кроме краткосрочных кредитов. Те активы, которыми управляют централизованно, например общие здания, коммуникации, также должны включаться в активы центра ответственности в объеме, пропорциональном степени их использования.

Стоимость капитала (**CC**) для компании в общем случае равна стоимости капитала для акционеров, т. е. той норме прибыли, которую они рассчитывают получить на вложенные деньги. Стоимость капитала компании определяется на основе экспертных оценок, т. е. оценок топ-менеджеров, инвестиционных аналитиков и т. п. Этот показатель определяется акционерами Компании по следующим составляющим:

а) безрисковая ставка доходности (рассчитывается на основе доходности государственных обязательств);

б) премии за риск инвестирования в рынок акций, отраслевой риск и малую капитализацию компании (рассчитывают инвестиционные компании и информационные агентства);

в) премия за специфический риск оцениваемой компании (зависит от субъективного восприятия оценщиком общего инвестиционного риска компании).

Поскольку основной стратегической целью менеджмента является увеличение стоимости бизнеса, управление экономической добавленной стоимостью в компании сводится к обеспечению стабильно неотрицательного значения EVA, т. е. обеспечения соответствующего уровня доходности текущих активов и инвестиций.

Управление EVA строится на выявлении факторов, способствующих ее увеличению, т. е. росту прибыли (NOPAT), или же уменьшению размера капитала и его стоимости (СС и СЕ). Работа по увеличению NOPAT заключается в увеличении оборота, маржи, повышении оборачиваемости активов и снижении издержек — как прямых, так и косвенных.

Для оптимизации необходимого капитала следует сотрудничать с наиболее надежными контрагентами, управлять дебиторской задолженностью и перераспределять капитал между направлениями бизнеса. При этом необходимо сдерживать рост бизнеса, требующего больших вложений капитала, и инвестировать в направления, которые требуют меньших средств.

Управление стоимостью капитала компании сводится к работе с кредиторами по привлечению более дешевых займов и регулированию структуры капитала. Для этого необходимо соблюдать равновесие между стоимостью собственных и заемных средств. Так, привлечь заем зачастую оказывается дешевле, чем использовать собственные средства.

Для того чтобы рассчитать влияние тех или иных управленческих решений на значение EVA, используется обычная финансовая модель бизнес-подразделения и компании в целом. Экономическая добавленная стоимость рассчитывается для каждого варианта развития единицы управления наряду с NPV. Решение о выборе конкретного пути развития компании принимается исходя из расчетной величины EVA (табл. 6.2).

Управление стоимостью капитала компании сводится к работе с кредиторами по привлечению более дешевых займов и регулированию структуры капитала. Для этого необходимо соблюдать равновесие между стоимостью собственных и заемных средств. Так, привлечь заем зачастую оказывается дешевле, чем использовать собственные средства.

Для того чтобы рассчитать влияние тех или иных управленческих решений на значение EVA, используется обычная финансовая модель бизнес-подразделения и компании в целом. Экономическая добавленная стоимость рассчитывается для каждого варианта развития единицы управления наряду с NPV. Решение о выборе конкретного пути развития компании принимается исходя из расчетной величины EVA (табл. 6.2).

Таблица 6.2 Оценка EVA с точки зрения собственника

1. $EVA = 0$	Рыночная стоимость предприятия равна балансовой стоимости чистых активов	Рыночный выигрыш собственника при вложении в данное предприятие равен нулю, поэтому он равно выигрывает, продолжая операции в данном предприятии или вкладывая средства в банковские депозиты
2. $EVA > 0$	Прирост рыночной стоимости предприятия над балансовой стоимостью чистых активов	Стимулирует собственников к дальнейшему вложению средств в предприятие
3. $EVA < 0$	Уменьшение рыночной стоимости предприятия	Собственники теряют вложенный в предприятие капитал за счет потери альтернативной доходности

Управление EVA проектов осуществляется путем выбора способов вложения капитала, доходность которых будет выше стоимости капитала компании. Если значение EVA для бизнес-единицы становится отрицательным, то следует оценить целесообразность

принятого сценария развития компании: прибыль, которую генерирует бизнес-единица, должна в любом случае обеспечивать выплаты процентов по кредитам и отдачу на инвестированный капитал.

Выбор ключевых финансовых факторов осуществляется на основе 4 критериев:

- 1) стратегии и жизненного цикла компании;
- 2) чувствительности результирующего финансового показателя EVA к различным финансовым факторам стоимости;
- 3) потенциала улучшения показателей;
- 4) волатильности (изменчивости) показателей. Типичными проблемами собственности являются:

- «Проблемы роста». Настоящие проблемы становятся очевидными с ростом компании, постепенно накапливаются и иногда становятся неразрешимыми для владельцев. Нужны другие инструменты управления, мотивации, другие технологии ведения бизнеса. Не всегда владелец оказывается готовым к таким крупным переменам. Но даже если сил на изменения хватает, то очень часто может не хватать знаний и навыков.

- Естественный предел компетентности. Владельцы успешных бизнесов сталкиваются с тем, что просто не могут перешагнуть очередной порог развития компании. Порогом может стать коренное преобразование профильного рынка, когда владелец просто не может перестроиться в соответствии с изменившимися правилами игры.

- Трудности в удержании «сети бизнесов». Возникают при диверсификации бизнеса и построения группы компаний, дополняющих основной бизнес.

- Усилий владельца становится недостаточно: не хватает времени и сил. Оперативные и стратегические задачи каждого бизнеса становятся настолько разнородными, что удерживать все компании практически невозможно: внимание произвольно концентрируется только на ключевых предприятиях. В этот момент и возникает целый ворох вопросов: кто сможет эффективно управлять остальными предприятиями, как оценивать их финансовую эффективность и сравнивать между собой, нужно ли и дальше поддерживать все направления, стоит ли вкладываться в открытие новых бизнесов, если и уже имеющиеся трудно удерживать?

- Исчезновение интереса к работе из-за однообразия и предсказуемости. Через 5-10 лет работы с бизнесом у владельца снижается готовность к изменениям, отмечается апатия и некоторое безразличие к оперативной деятельности бизнеса. Для бизнеса это означает менее интенсивное «внутреннее давление» — меньший уровень требований со стороны владельца. Как следствие — меньше энергии и энтузиазма (в самом лучшем смысле этого слова) у топ-менеджеров и других сотрудников.

- Неупорядоченность взаимоотношений между владельцами. В момент создания большинства бизнесов доли собственности делились пропорционально количеству **акционеров**. Однако с течением времени акционеры неизбежно приходят к тому, что кто-то из них влияет на эффективность заметно больше, чем все остальные. Возникают группы и группки со своими интересами и планами.

- Появление новых приоритетов в жизни. Бизнес перестает для собственника быть первым приоритетом в жизни. «Владельческая хватка» слабеет, эффективность бизнеса уменьшается заметно.

Чрезмерная «персонификация» бизнеса. Владелец создает бизнес для себя. Здесь и кроется одна из проблем: бизнес может так сильно замыкаться на личности основного владельца, что без него (без его энергии, связей, устоявшихся отношений с «топами») может просто рухнуть.

- Непрозрачные отношения между владельцами и наемными топ-менеджерами. Наиболее проблемными зонами для российских владельцев и топ-менеджеров являются принципы формирования вознаграждения и разделение сфер компетенций.

1.14 Лекция № 14 (2 часа)

Тема: «Экономические интересы в менеджменте»

1.14.1 Вопросы лекции:

1. Поведение менеджера и собственника.
2. Инструменты управления собственника.
3. Инструменты менеджера.

1.14.2 Краткое содержание вопросов

1. Распределение полномочий между собственниками и наемными менеджерами. Их взаимодействие определяется тем, что они работают в компаниях с разной системой распределения полномочий между ними. Общей закономерностью являются следующие факты:

- очень мало менеджеров-собственников, чья роль ограничивается только оперативным управлением;
- невелика доля наемных топ-менеджеров, на которых лежит основная ответственность за развитие бизнеса.

Основные факторы, препятствующие передаче полномочий от собственников к наемным менеджерам:

- 1) дефицит квалифицированных кадров;
- 2) риск присвоения денег;
- 3) слишком «личное» отношение собственников к бизнесу.

Наемные менеджеры и собственники считают существенными следующие функции собственников:

- собственник является автором ноу-хау;
- собственник выступает инициатором социальных связей.

Можно сказать, что период жестких ограничений полномочий для наемных менеджеров, когда они могли осуществлять только оперативное управление, постепенно уходит в прошлое. Собственники, даже не уклоняясь от управления, все же делегируют наемным менеджерам ряд полномочий.

2. Главный вопрос участия менеджеров в экономически обоснованном использовании собственности: кому и в какой форме достанутся доходы от использования собственности? Для этого в рыночной экономике используются понятия «присвоение» и «отчуждение»: собственник полностью или частично присваивает результаты деятельности, сам не всегда участвуя в ней непосредственно. Владелец имущества дает другим предпринимчивым людям возможность пользоваться и распоряжаться своим имуществом в хозяйственных целях на определенных условиях. Предприниматель-менеджер (временный владелец или, например, управляющий бизнесом) получает реальную возможность временно владеть и пользоваться объектом чужой собственности. Этим определяется следующее позиционирование владельца в организации бизнеса.

В представленной модели важно учитывать, что собственность экономически реализуется, если приносит доход своему владельцу. Именно получение дохода порождает заинтересованность субъектов собственности.

По отношению к организации как хозяйствующему субъекту можно выделить три основных действующих лица:

- 1) владение фирмой (бизнесом) несет владелец;
- 2) инвестирование в бизнес осуществляет инвестор;
- 3) управление бизнесом выполняет менеджер.

Собственник представляет лицо, единолично владеющее правом принятия основополагающих решений в организации (группе организаций). Как правило владелец имеет более 50 % голосов высшего органа управления организации, занимающейся данным бизнесом. Из вышесказанного следует, что для конкретно:-: организации понятие «собственник» имеет смысл только в единственном числе Поэтому «собственники» во множествен-

ном числе по отношению к одному объекту. не имеют управленческого смысла: либо собственник есть и он один (владелец не менее 50 % + 1 акция), либо есть акционеры, совладельцы или партнеры, но уже не «собственники». Собственник может планировать обогащение как за счет текущей (операционной) прибыли фирмы, полученной от ее основной деятельности, так и за счет прибыли от перепродажи фирмы.

Инвестор — поставщик первоначального или дополнительного капитала. Это лицо, имеющее средства для инвестирования и принимающее решения о направлении инвестирования в доходные активы (в отрасль, организацию или проект) с целью получения отдачи на инвестированный капитал при допустимой норме риска. В зависимости от стратегии инвестирования различают стратегических и портфельных инвесторов (капиталистов). Отличие первых от вторых состоит в том, что стратегические инвесторы готовы и собираются осуществлять функции стратегического управления (т. е. готовы брать на себя ответственность за выработку и принятие стратегических решений), а портфельные — готовы и собираются осуществлять только функции стратегического контроля.

Во взаимоотношениях участников бизнеса при передаче владельцем собственности во временное пользование и распоряжение возникает проблема, которая называется проблемой «принципал-агента». Принципалом является собственник (или владелец) ресурса (имущества), а агентом — временный владелец или распорядитель.

1.15 Лекция № 15 (2 часа)

Тема: «Ресурсные основы корпоративного менеджмента»

1.15.1 Вопросы лекции:

1. Генезис корпоративного контроля
2. Корпоративные системы

1.15.2 Краткое содержание вопросов

Особенности развития современного менеджмента

В условиях перехода России на инновационный путь развития экономики возникла насущная потребность в разработке новых форм и методов управления, позволяющих предприятиям адаптироваться к динамике внешней среды, рационально использовать производственно-рыночный потенциал, наращивать конкурентные преимущества и создавать на этой основе реальные предпосылки к обеспечению стратегической устойчивости.

Рыночные отношения приводят к серьезному изменению содержания и организации процессов управления, управленческого труда. Кардинальные изменения в технологии производства и характере трудовых процессов, возрастание роли человека в организации, глобализация процессов в экономике, обострение конкуренции и другие явления и факторы приводят к необходимости трансформации парадигмы менеджмента. Поэтому необходимо рассмотрение новой концепции менеджмента как интегрированного, современного подхода к стратегическому, инновационному и конкурентному управлению на основе эффективного использования потенциала современного менеджера и новых управленческих технологий.

В связи с этим возникает необходимость изучения и освоения направлений развития современного менеджмента, нацеленных на решение проблем организационно-экономического развития организаций, выработку навыков постановки и решения проблем управления, разработку механизмов повышения конкурентоспособности.

Современная ситуация в теории и практике мирового менеджмента характеризуется сосуществованием и взаимодействием трех основных подходов:

Системный подход имеет собственную специфику. Существует два основных типа систем: закрытые и открытые. Закрытая система имеет жесткие фиксированные границы, ее действия относительно независимы от среды, окружающей систему.

Открытая система характеризуется взаимодействием с внешней средой. Энергия, информация, материалы – это объекты обмена с внешней средой через проницаемые границы системы. Открытая система имеет способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде и должна делать это для того, чтобы продолжить свое функционирование.

Руководители в основном занимаются системами открытыми, потому что все организации являются открытыми системами. Выживание любой организации зависит от внешнего мира.

При системном подходе любая система (объект) рассматривается, как совокупность взаимосвязанных элементов, имеющая выход (цель), вход, связь с внешней средой, обратная связь, в системе «вход» перерабатывается в «выход». Важнейшими принципами системного подхода по мнению исследователей являются следующие:

- процесс принятия решения должен начинаться с выявления и четкого формулирования конкретных целей;

- необходимое выявление и анализ возможных альтернативных путей достижения цели;

- целей отдельных подсистем не должны вступать в конфликт с целями всей системы;

- восхождение от абстрактного к конкретному;

- единство анализа и синтеза логического и исторического;

- проявление в объекте разнокачественных связей и взаимодействий.

Процессный подход описывает функции управления как взаимосвязанные. В соответствии с данным подходом управление – это процесс, состоящий из взаимосвязанных действий – функций управления. Каждая функция в свою очередь представляет собой процесс, состоящий из взаимосвязанных действий.

Таким образом, процесс управления есть сумма всех функций (прогнозирования и планирования, организации, координации, регулирования, контроля).

Ситуационный подход концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется конкретной ситуацией. Поскольку существует такое обилие факторов, как в самой фирме, так и во внешней среде не существует лучшего единого подхода управлять объектом. Самым эффективным методом, который соответствует данной ситуацией, максимально адаптирован к ней.

Центральным моментом ситуационного подхода является ситуация, т.е. конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время. Из-за того, что в центре внимания оказывается ситуация, ситуационный подход подчеркивает значимость «ситуационного мышления». Используя этот подход, руководители могут лучше понять, какие приемы будут в большей степени способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации.

Методологию ситуационного подхода обосновывают как четырех шаговый процесс:

1. Руководитель должен быть знаком со средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность (понимание процесса управления, системного анализа, методов планирования и т.д.).

2. Каждая из управленческих концепций и методик имеет сильные и слабые стороны. Руководитель должен уметь предвидеть вероятные последствия, как положительные, так и отрицательные.

3. Руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию. Необходимо правильно определить, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой вероятный эффект может повлечь за собой изменения одной или нескольких переменных.

4. Руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы, которые вызывали бы наименьший отрицательный эффект и таили бы меньше всего недостатков, с конкрет-

ными ситуациями, тем самым обеспечивая достижения целей организации самым эффективным путем в условиях существующих обстоятельств.

Таким образом, ситуационный подход расширяет практическое применение теории систем, определив основные переменные, которые влияют на организацию. Ситуационный подход часто называют «ситуационным мышлением». С точки зрения ситуации «лучшего способа» управления не существует.

Указанные подходы направлены на синтез и развитие разработанных ранее взглядов основных «школ управления», а также на разработку новых представлений об управлении. В связи с параллельным существованием ряда подходов общий спектр современных теоретических и прикладных разработок чрезвычайно широк и многообразен. Результатом этого является фактически исчерпывающий охват современными исследованиями всех основных проблем управления. Вместе с тем ситуация в данной области — именно в силу труднообозримого числа концепций, подходов, школ, трактовок — таит и определенные трудности. Это трудности обобщения, синтеза результатов.

Исследователи выделяют основные тенденции современного этапа развития теории управления. Первая связана с приданием большей, чем ранее, значимости материальной, технологической базе организаций в плане управления ею. Огромную роль в этом плане сыграла «компьютерная революция», создавшая качественно новую по своим возможностям техническую базу управления, а также другие крупные достижения научно-технического прогресса.

Вторая, еще более мощная тенденция состоит в дальнейшей демократизации управления. Сейчас уже не подлежит сомнению, что будущее менеджмента — за демократическими «партиципативными» (соучаствующими) формами управления. Привлечение персонала к выполнению управленческих функций есть главное условие для действия фундаментального социально-психологического феномена, обозначаемого понятием «размораживания потенциала группы». Проще говоря — это механизм полной реализации потенциала организации для управления ею, превращения ее из объекта управления в субъект самоуправления.

Третья тенденция — интернационализация менеджмента и бизнеса и порожденные ею новые проблемы управления. Это, например, проблема кросс-культурного переноса принципов и форм управления, проблема учета национальных менталитетов в сфере управления и др.

По мнению большинства исследователей, все эти и другие тенденции привели к тому, что сегодня сформировалась новая парадигма управления. Она обозначается, как «тихая управленческая революция», а ее ключевыми чертами являются следующие:

1. Отказ от управленческого рационализма классических школ менеджмента, состоящего в убеждении, что ключ к успеху управления лежит в правильном воздействии на внутренние факторы организации. Вместо этого на первый план выдвигается проблема гибкости и адаптации к постоянным изменениям внешней среды. Последняя диктует стратегию и тактику управления, определяет структуру организации и формы управления ею.

2. Использование в управлении теории систем позволило не только сформулировать новый взгляд на организацию как «органическое целое», имеющее свою логику и законы, но и выделить ряд универсальных переменных любой системы, контроль за которыми составляет основу эффективного управления.

3. Ситуационный подход к управлению, составляющий доминанту современной теории и практики управления. Главный его тезис — вся организация внутри предприятия есть не что иное, как ответ на различные по своей природе воздействия извне.

4. Признание социальной ответственности менеджмента как перед обществом в целом, так и перед индивидом, работающим в организациях. Важнейшей характеристикой менеджмента на современном этапе является ориентация на новую социальную группу в организациях — когнитариат. Он уже не может рассматриваться как только один из экономических факторов, а трактуется как ключевой ресурс, эффективное использование и

наращивание которого становится самой основной задачей менеджмента. Эти и другие положения являются основными принципами современной теории управления.

Таким образом, процессы глобализации общественной жизни, отражающие постоянно растущую взаимозависимость стран и регионов, становятся главным фактором, определяющим развитие теории и практики управления в современном мире.

Влияние глобализации вызвало необходимость поиска новых подходов к управлению компаниями различного направления деятельности.

Так, с позиций стратегического менеджмента для компаний сегодня очень важно научиться работать одновременно в двух измерениях - в системе глобальной мировой экономики и политической разобщенности. Исследователи утверждают, что границы современного менеджмента больше не совпадают с государственными границами. Устранение торговых барьеров между государствами, создание новых рынков, растущая конкуренция привели к тому, что сегодня современные компании работают не на региональные или национальные рынки, а на глобальный, при этом принимаемые управленческие решения, как в коммерческой, так и в некоммерческой сферах, все в большей степени определяются интересами самих компаний, а не политическими интересами государства. В этой связи основным залогом роста и бесконфликтного сосуществования становится партнерство разных типов, а не прямое владение, принуждение и контроль.

По мнению большинства исследователей, в сфере производственного менеджмента постоянно растущая конкуренция со стороны иностранных производителей способствовала снижению уровня издержек и более гибкому взаимодействию со стремительно меняющейся внешней средой. В маркетинговых стратегиях приоритетным направлением стали разработка новых товаров и постоянные инновации, связанные с повышением уровня обслуживания потребителей. Сроки создания и вывода на рынок новинок при этом резко сократились.

Одной из наиболее сильных тенденций развития современного менеджмента является усиление процесса наделения властью сотрудников, их вовлечение в процедуру принятия решений. Традиционная модель, когда менеджер контролирует работников, в условиях высокотурбулентной внешней среды перестала быть эффективной. Под наделением властью имеется в виду не столько передача властных полномочий, сколько оценка потенциала работников и его раскрытие. У сотрудников растет потребность в доверии, общении, в связи с чем возрастает значение личных контактов персонала, позволяющее понять, чего ждать друг от друга. Особую важность в условиях информационной революции и введения системы трудовых отношений, при которой сотрудники трудятся совместно, но не вместе, приобретает адекватное информирование каждого работника, в особенности о переменах. Самым ценным активом любой компании XXI века становятся работники умственного труда и их производительность. Самой большой и быстрорастущей группой персонала в категории работников умственного труда становятся «новые служащие», которые занимаются не только интеллектуальным трудом, но и физическим, гармонично сочетая их.

Следует отметить, что Россия отстает от развитых стран по качеству подготовки менеджеров, поскольку программы подготовки несколько устарели и качество подготовки недостаточное. Обучение менеджменту в РФ также отстает от мирового уровня. В России только около 55 программ MBA и около ста факультетов менеджмента. Ежегодно получают дипломы примерно 5000 магистров MBA и примерно 15000 дипломированных менеджеров. А потребность экономики РФ составляет около 100000 менеджеров. Следовательно, пока покрывается только 20 % потребности. Однако учёные утверждают, что указанные проблемы при высоких темпах развития экономики вполне разрешимы.

1.16 Лекция № 16 (2 часа)

Тема: «Эффективность менеджмента»

1.16.1 Вопросы лекции:

1. Понятие и сущность эффективности менеджмента.
2. Критерии и показатели эффективности менеджмента.
3. Повышение эффективности менеджмента.

1.16.2 Краткое содержание вопросов

Формы и методы оценки менеджмента.

Оценка менеджмента организации - это анализ возможных изменений в деятельности организации с учетом влияния внутренних и внешних факторов.

Задача оценки менеджмента – определение кадрового потенциала менеджеров, а так же положения, в котором находится организация в общем экономическо-политическом пространстве.

Оценка менеджмента организации включает в себя:

- общую информацию об исполнительном звене организации (анализ компетентности менеджеров, подробное описание уровня развития менеджмента организации)
- анализ управленческих решений
- определение основных приоритетов развития (функциональная модель оценки).
- многофакторный анализ сильных и слабых сторон и их взаимодействия с угрозами и возможностями внешней среды (SWOT-анализ).

Оценка менеджмента организации является действенным методом контроля за положением организации на конкурентном рынке и оказывает пользу в области планирования и управления политикой организации. Оценка менеджмента организации позволяет, исходя из более глубокого понимания ситуации и динамики ее развития, вырабатывать и принимать более обоснованные управленческие решения, а также предвидеть возможное возникновение кризисных ситуаций и принимать своевременные меры.

Анализ компетентности менеджеров.

В практике деятельности кадровых служб с разной степенью эффективности используются два подхода к оценке управленческого состава организации.

Личностный подход предполагает оценивание личности руководителя, его личностных и деловых качеств. **Ситуативный подход** включает изучение результатов труда работника, затраты труда, сложность труда.

1) Основной тезис личностного подхода заключается в том, что работник, обладающий комплексом профессионально значимых личностных качеств, будет, безусловно, эффективен в работе. Наличие же необходимых знаний, умений и навыков существенно повышает вероятность его успешности.

В русле личностного подхода к оценке работников проводятся исследования стилей управления, изучение психологических качеств наиболее успешных менеджеров и разрабатываются самые различные управленческие тесты. Специалисты видят свою задачу в составлении «психологического портрета» должностного лица с помощью методов психодиагностики и экспертных оценок и утверждают, что судить о способностях, ресурсах и возможностях личности лишь по результатам труда не только сложно, но и вряд ли возможно. К тому же не всякий труд может быть нормирован и измерен.

2) Сторонники ситуативного подхода утверждают, что люди с различными личностными особенностями часто совершают однотипные действия и принимают одинаковые решения, демонстрируя похожий стиль поведения и руководства. В то же время близкие по личностным качествам люди могут принимать различные решения и по-разному вести себя в одинаковых условиях. Один из основных постулатов этого подхода состоит в том, что оплачивается в конечном итоге труд, а не наличие качеств, и что оценка качеств личности всегда субъективна, а результаты труда объективно могут быть учтены и измерены. Поэтому при оценке руководителей используется принцип моделирования различных производственных и управленческих ситуаций и решение об эффективности деятельности оцениваемого основывается на заключении экспертов о степени успешности решения

предложенных задач. Результат труда выражают не только через итоги деятельности подразделения (выполнение плана прибыли, рост числа клиентов и т.п.), но и через изучение социально-экономических условий труда подчиненного персонала, к каким относят уровень оплаты труда, степень выраженности трудовой мотивации персонала, наличие конфликтов и используемые механизмы их разрешения и т.д.

Вывод: Эффективность управленческой деятельности основывается не только (и не столько) на профессиональных знаниях, умениях и навыках, но на готовности и способности применять эти знания, умения и навыки в быстро меняющейся ситуации. На сегодняшний день в традиционных подходах к оценке не существует надежного инструмента для замера этих параметров личности. В то же время в любой организации есть руководители, обладающие потенциальной готовностью к эффективной управленческой деятельности на следующем в управленческой иерархии уровне, но в силу ряда причин не использующие этот потенциал.

Выявление таких перспективных работников и предоставление им условий и возможностей для реализации себя в ином качестве представляется достаточно значимым, но трудно выполнимым мероприятием с помощью традиционных методов оценки.

Требования к процедуре оценки

Несмотря на возникающие сложности с разработкой критериев и оценочных процедур управленческий персонал организации должен быть оценен:

- объективно, т.е. независимо от чьего-то отдельного мнения;
- надежно, т.е. относительно свободно от влияния случайных факторов и прошлых заслуг;
- достоверно, т.е. оцениваться должен реальный уровень владения управленческими навыками;
- с возможностью прогноза о будущей эффективности и направлениях индивидуального развития;
- комплексно, т.е. с использованием ряда взаимодополняющих друг друга инструментов оценки.

В любом случае оценка действующих руководителей должна приводить к решению целого ряда задач и в общем виде можно сформулировать их следующим образом.

1. Определение степени эффективности управленческой деятельности.
2. Определение степени соответствия занимаемой руководящей должности.
3. Выявление потенциальных возможностей действующих руководителей в организации.
4. Определение направлений развития руководителей и разработка обучающих программ.
5. Формирование управленческих команд.
6. Формирование резерва для выдвижения на вышестоящие должности.
7. Анализ рациональности расстановки управленческих кадров.
8. Построение структур аппарата управления.

Без сомнения, реализация подобного рода задач невозможна без понимания процесса оценки управленческого персонала как комплексной системообразующей деятельности, пронизывающей всю структуру кадровой работы в организации. Итогом такого подхода к оценке должны стать не только описание и оценивание результатов труда конкретного руководителя, но и его индивидуальные и психологические особенности, его поведение и взаимодействие с различными категориями персонала в организации, его управленческий потенциал, а также те необходимые условия, при которых данный потенциал будет реализовываться в максимальной степени.

1.17 Лекция № 17 (2 часа)

Тема: «Организационное поведение и проектирование»

1.17.1 Вопросы лекции:

1. Модели организационного проектирования.
2. Технология организационного проектирования.
3. Проектирование рабочего места.
4. Современные аспекты организационного поведения.
5. Особенности организационного поведения в России.
6. Организационное поведение в международном бизнесе.

1.17.2 Краткое содержание вопросов

Организационное проектирование представляет собой разработку проектных решений по перспективному устройству бизнес-корпорации, по процессу ее преобразования от актуального состояния к перспективному.

Организационное проектирование позволяет построить "жесткий скелет" управления организацией, оптимальную систему управления. Чтобы создать организационную структуру в соответствии с бизнес-стратегией компании, необходимо:

- о привести к единому знаменателю организационную структуру в управляющей компании и обособленных бизнес-единицах;
- о оптимизировать бизнес-процессы внутри организации;
- о распределить полномочия и ответственность между подразделениями и сотрудниками организации ("матрица ответственности");
- о унифицировать штатное расписание и создать единую систему стимулирования во всех бизнес-единицах организации (премии, завязанные на индивидуальные оценочные показатели, и базовые оклады в соответствии с системой грейдов).

Организационные структуры управления

Организационная структура управления (СУ) представляет собой совокупность устойчивых связей управляющей и управляемой подсистем, реализованных в конкретных организационных формах, которые позволяют данной организации наиболее эффективно достигать поставленных целей. Это достаточно условное понятие, поскольку СУ реально никто не видит. Структура управления - это модель должностей и групп в организации, определяющая индивидуальное и групповое поведение.

Но вместе с тем, от того, насколько будут рационально встроены взаимосвязи между различными подразделениями, зависит уровень затрат на всю систему управления, реализуемость принимаемых решений. Таким образом, СУ - одно из центральных понятий в системе менеджмента организации.

Структура управления выражает отношения власти и подчинения, которые юридически закрепляются в нормативных документах (устав, положение о подразделениях, должностные инструкции и т.п.). Структура управления включает следующие элементы: звенья, связи, уровни.

Звенья - графическое изображение должности работника, наименование подразделения или выполняемой функции.

Связи - графическое изображение траектории взаимодействия работников. Связи принято подразделять на несколько видов:

- о горизонтальные и вертикальные;
- о линейные и функциональные;
- о формальные и неформальные;
- о прямые и косвенные.

Под уровнем управления понимают вертикальное расположение звена относительно высшего для данной организации органа управления или должностного лица. Кроме того, уровень управления определяется совокупностью звеньев управления, занимающих определенную иерархическую ступень в СУ. Различают высший, средний и низовой уровни управления.

Исторически сложились следующие типы основных организационных структур: линейная, линейно-функциональная, линейно-штабная, дивизиональная, матричная, проектная, бригадная (сетевая).

1.18 Лекция № 18 (2 часа)

Тема: «Формы и методы совершенствования менеджмента»

1.18.1 Вопросы лекции:

1. Эволюционные формы совершенствования менеджмента.
2. Разработка инновационных форм совершенствования менеджмента.
3. Прогнозирование развития менеджмента.

1.18.2 Краткое содержание вопросов

Концепция управления – это совокупность взглядов (представлений) на источники, движущие силы, направления и перспективы развития какого-либо объекта. Концепции управления определяют стратегии фирмы в решении ею задач разработки, производства, продажи и послепродажного обслуживания товаров. Маркетинг развился эволюционно из интеграции разных концепций управления.

Эволюция концепций управления включает следующие основные этапы.

1) Концепция совершенствования производства (1900 - 1920 гг.) исходит из того, что фирме главное внимание необходимо уделять производству, в том числе повышению производительности труда, уменьшению затрат на производство и увеличению эффективности производства вообще (конвейер).

Потребитель будет покупать те товары, которые доступны по цене и широко распространены. Следовательно, управление должно быть направлено на рационализацию производства и широкое распространение товара. Главная задача менеджеров – достижение высокой эффективности производства продукции и ее оптимальное распределение. Генри Форд наводнил автомобилями модели «Т» всю Америку, «Я могу предложить потребителям автомобиль любого цвета пока он черный».

Но концепция совершенствования производства таит в себе опасность: на каком-то этапе компания может решить, что для нее внутренние производственные процессы важнее всего прочего, в том числе важнее удовлетворения потребителя. В качестве примера можно рассмотреть Texas Instruments (TI). В течение многих лет эта компания придерживалась концепции совершенствования производства и снижала себестоимость, стремясь уменьшить цены на свою продукцию. Такая политика позволила компании завоевать большую долю американского карманных калькуляторов. Но при выпуске электронных часов проверенный, казалось бы, подход не сработал. Хотя часы Texas Instruments были довольно дешевы, они не пришлись по вкусу потребителям. Стремясь сделать часы как можно дешевле, Texas Instruments упустила из вида нечто не менее важное, а именно – доступный по цене товар должен быть еще и привлекательным.

Таким образом, данная концепция эффективна, когда спрос превышает предложение.

2) Концепция совершенствования товара (1920 - 1940 гг.) исходит из того, что фирме необходимо уделять повышенное внимание качеству товара, улучшению эксплуатационных свойств и характеристик, так как именно из-за этого можно увеличить спрос на товар. Применяя данную концепцию нужно помнить, что потребитель приобретает не сам товар, а полезность от этого товара.

Таким образом, потребитель отдаст предпочтение товарам, которые удовлетворяют самым высоким качественным характеристикам. Однако, при использовании данной концепции может возникнуть маркетинговая близорукость - влюбленность в собственный товар.

Данная концепция может применяться при хорошем изучении данных научно-технического прогресса и с условием гибкой ориентации на нужды потребителей. Но даже совершенный товар с точки зрения качества может не продаваться, если он не нужен потребителю или у него слишком высокая цена.

3) Концепция интенсификации (увеличения) коммерческих усилий (1940 - 1950 гг.) утверждает, что необходимо принимать значительные усилия в сфере сбыта и стимулирования, чтобы покупатель приобрел товар, так как потребители не будут активно покупать товар, производимый данной компанией, если не предпринять специальных мер по продвижению товара на рынок и широкомасштабной продаже.

Потребители, исходя из данной концепции, будут покупать товары в значительном количестве, если будут предприняты значительные усилия в сфере сбыта и стимулирования. Это стратегия агрессивной продажи. Менеджмент настроен исключительно на единовременную продажу, а не на длительные отношения с клиентами.

Предприятия прибегают к данной концепции в периоды перепроизводства. Их цель – продать то, что у них есть, а не производить то, что требуется на рынке. Естественно, маркетинг, основанный на стратегии агрессивной продажи, связан с большим риском. Он ориентирован исключительно на единовременную сделку, а не на создание длительных взаимовыгодных отношений с клиентами. Он предполагает, что покупатели, которые согласились на покупку товара, будут им довольны. А если нет, то со временем забудут чувство разочарования и снова купят товар этой фирмы. Такие предположения, разумеется, не оправдываются.

Исследования большей частью показывают, что удовлетворенный покупатель рассказывает о товаре, который ему понравился, в среднем трем своим знакомым, а неудовлетворенный делится разочарованием в среднем с десятью.

4) Концепция маркетинга (середина 80-х годов XX века) утверждает, что фирме сначала необходимо определить нужды и потребности целевых рынков, а затем обеспечить удовлетворение этих нужд и потребностей, более эффективным способом, чем конкуренты.

Сначала проводятся маркетинговые исследования потребностей потенциальных покупателей, сравниваются с возможностями фирмы и производятся товары, удовлетворяющие потребность при совпадении потребности покупателя и возможности фирмы. Целью организации при этой концепции является получение прибыли за счет обеспечения удовлетворенности покупателей.

Чтобы определить желание потребителей компании «Тайота» в Японии было построено 14-этажное здание в виде черно-голубой ракеты, где каждый клиент может смоделировать автомобиль в специальной компьютерной мастерской и сформулировать претензии.

Сеть общественного питания Макдоналдс (в начале Рэй Крок купил сеть из 7 ресторанчиков), теперь – 18000 филиалов в 90 странах (23 млрд. долларов в год). Философия маркетинга: качество, сервис, чистота, цена, приспособленное меню в различных странах.

Концепцию маркетинга часто путают с концепцией интенсификации коммерческих усилий. Концепция интенсификации коммерческих усилий представляет собой подход изнутри наружу. Она отталкивается от интересов производства, ориентируется на уже имеющиеся товары и требует агрессивных методов продажи в сочетании с активным продвижением товара на рынок для заключения выгодных сделок. Деятельность компании при этом сводится к завоеванию потребителя – к заключению единовременных, сиюминутных сделок; в этом случае продавец не интересуется тем, кто и почему приобретает товар.

Концепция маркетинга, напротив, использует подход снаружи вовнутрь. Она отталкивается от четкого определения рынков сбыта, ориентируется на нужды потребителя, координирует все виды маркетинговой деятельности, направленной на удовлетворение

потребителя, и извлекает прибыль из создания долговременных отношений с потребителями.

Применение концепции маркетингового подхода позволяет компаниям производить то, что требуется потребителю, сочетая удовлетворение клиентов с получением прибыли. Как говорит один из руководителей компании Ford: «Если бы мы не ориентировались на потребителей, кто тогда бы покупал наши автомобили?»

5) Концепция социально-этического маркетинга утверждает, что удовлетворение нужд и потребностей целевых рынков должно проходить одновременно с сохранением и укреплением благополучия общества в целом.

Эта концепция требует сбалансирования трех факторов:

- покупательских потребностей;
- прибыли фирмы;
- интересов общества.

Концепция социально-этического маркетинга помогает ответить на вопрос, всегда ли компания, которая выявляет и удовлетворяет индивидуальные запросы клиентов, делает все возможное для потребителей и общества, если оценивать ее работу за несколько десятилетий.

Рассмотрим в качестве примера систему ресторанов быстрого питания. Общее мнение о пище, предлагаемой в этих многочисленных заведениях, таково: вкусно, удобно и недорого. Однако растет количество потребителей и экологических организаций, которые смотрят на сети быстрого питания по-другому. Они считают, что гамбургеры, жареные цыплята, картофель фри и так далее – нездоровая пища слишком жирная и соленая. Удобная упаковка одновременно становится источником загрязнения окружающей среды. Следовательно, стремясь удовлетворять нужды потребителей, рестораны быстрого питания в то же время создают угрозу здоровью своих клиентов и экологические проблемы.

Такого рода озабоченность и конфликты привели к возникновению концепции социально-этического маркетинга. Эта концепция призывает маркетологов добиваться равновесия между тремя целями маркетинга: прибылью компании, нуждами потребителей и интересами общества. Прежде большинство компаний принимало решения по маркетингу, ориентируясь в основном на сиюминутную прибыль компании. Однако постепенно компании начали осознавать значение долговременного удовлетворения потребительских нужд и перешли, таким образом, к концепции маркетинга. Сегодня все больше компаний при принятии маркетинговых решений задумываются об интересах общества.

6) Концепция маркетинга партнерских отношений (маркетинг взаимодействия). Данная концепция предусматривает практику построения долгосрочных взаимовыгодных отношений с ключевыми партнерами, взаимодействующими на рынке (потребителями, поставщиками, дистрибьюторами) с целью установления долговременных привилегированных отношений.

Маркетинг отношений направлен на установление тесных экономических, технических и социальных связей с партнерами, которые позволяют снизить транзакционные издержки, связанные не с производством как таковым, а с сопутствующими ему затратами – поиск информации о контрагентах, заключение сделок, ведение переговоров и так далее.

Конечный результат, к которому стремится маркетинг отношений, – формирование уникального актива компании, называемой маркетинговой системой взаимодействия. Маркетинговая система взаимодействия включает в себя компанию и все заинтересованные группы: потребителей, наемных работников, поставщиков, дистрибьюторов, розничных торговцев, ученых и исследователей и всех, с кем компания установила взаимовыгодные деловые отношения.

Следовательно, конкурируют уже не столько компании – производители, сколько система взаимодействия в целом. В этом случае, в условиях конкурентного рынка, выигрывает та компания, которой удалось построить более эффективную систему взаимодействия. Реализация данной концепции приводит к большим изменениям в области, как

производства товара, так и доведения их до конечных потребителей, а это требует модификаций существующих моделей управления. Дальнейшее развитие рыночных отношений, в первую очередь акционерной формы собственности, являющейся сутью организации многих предприятий на рынке, привело многих маркетологов к пониманию необходимости изменения целевых установок и оценочных характеристик маркетинговой деятельности, прежде всего с позиций акционеров. Так появилась на свет новая концепция – маркетинга, ориентированного на стоимость, в сегодняшний период достаточно востребованная, но и наименее изученная в научном плане.

7) **Стоимостной маркетинг.** Основная задача маркетинга в рамках этой концепции сводится к максимизации акционерной стоимости компании и в конечном итоге к увеличению доходов, получаемых инвесторами. Это требует при обосновании маркетинговых стратегий и оперативных решений финансовых категорий и показателей. Если компания, увеличивая свою акционерную стоимость, повышает уровень дивидендов, будет расти и цена акций на рынках, а вместе с этим улучшать имидж компании среди покупателей, поставщиков, посредников. Это является базой для укрепления партнерских отношений и применения маркетинга взаимодействия.

Максимизация акционерной стоимости как цель маркетинговой деятельности предприятия в значительной мере отличается от целевой установки увеличением прибыли. Получение наибольшей прибыли связано с принятием в основном оперативных решений, таких как, например, снижение издержек на производство и сбыт продукции, сокращение инвестиций, упрощение организационных структур, а значит и снижение расходов на маркетинг. Такая установка не связана с долгосрочными маркетинговыми программами. Концепция маркетинга, ориентированного на увеличение акционерной стоимости направлена не просто на увеличение прибыли в краткосрочной перспективе, а на создание условий для долгосрочной и прибыльной деятельности предприятия. Это требует иных подходов к обоснованию маркетинговых стратегий. Они должны строиться на основе анализа акционерной стоимости, исходя из предположения о том, что стоимость компании может увеличиться только тогда, когда маркетинговые решения и действия способны вызывать увеличение дисконтированной величины всех ее денежных потоков. При этом увеличение акционерной стоимости напрямую связано с поиском новых рыночных возможностей для предприятия.

8) Концепция холистического (целостного) маркетинга основана на планировании, разработке и внедрении маркетинговых программ, процессов и мероприятий с учетом их широты и взаимозависимости. Холистический маркетинг включает в себя четыре компонента: маркетинговую концепцию (интегрированный маркетинг), маркетинг взаимоотношений, внутренний и социально-этический маркетинг. Данная концепция предполагает увеличение объемов производства и привлечение покупателей и партнеров за счет целостных маркетинговых программ и максимального учета интересов покупателей, партнеров, общества и сотрудников компании.

Таким образом, холистический маркетинг – это подход, в котором делается попытка признать и сбалансировать различные компетенции и сложности маркетинговой деятельности.

Представив все известные концепции управления, отметим, что в различных научных источниках концепции управления производством и сбытом продукции на предприятиях называют маркетинговыми, начиная с первой представленной нами концепции. По мнению ученых, это не соответствует сущности и содержанию самого маркетинга и управленческой деятельности, базирующейся на его принципах, так как этот вид управления принципиально отличается от управления предприятием в рамках первых трех концепций.

Если фирмы, организации, учреждения будут создавать и доставлять потребителю более высокую ценность таким образом, чтобы сохранять или повышать благосостояние

потребителя и общества в целом, то можно говорить о продвижении концепции маркетинга в своем развитии на один шаг вперед.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ЛАБОРАТОРНЫХ РАБОТ

2.1 Лабораторная работа № 1. (4 часа)

Тема: Миссия и цели менеджмента

Этапы проведения деловой игры:

1. Первый этап: выбрать (смоделировать) организацию

Сформулировать миссию организации, генеральную цель развития, название, форму собственности слоган, логотип /эмблему, фирменный знак/.

Записать исходные данные, содержащие общие сведения об организации и сведения о персонале.

Оценить принятый в организации стиль управления, элементы корпоративной культуры.

2. Второй этап: формулирование миссии

2.2. Построить **дерево целей по УП** на основании миссии и ген. цели развития организации. На уровне внутренних целей по УП раскрыть теоретически одну-две актуальные задачи по УП (мотивация, оценка, карьера, отбор)

3. Третий этап: расширение организации.

Выявить факторы появления дополнительной потребности в персонале: **расширение**, реконструкция, создание филиалов, расширение сферы деятельности. (таблица – расширение)

Заполнить **таблицу функциональных взаимосвязей ОУП** с другими подразделениями организации.

Смоделировать оргструктуру и штатное расписание после расширения.

Разработать **оперограмму** управленческих процедур: планирование потребности в персонале, разработка плана повышения квалификации, анализ текучести кадров, увольнение, проведение аттестации специалиста, проведение адаптации специалиста, формирование резерва кадров на выдвижение

4. Четвертый этап: маркетинг персонала,

Разработать план маркетинга персонала (раздаточный материал). Составить (по примеру) должностную инструкцию и личностную спецификацию для менеджера по УП

ИСХОДНАЯ ИНФОРМАЦИЯ.

Всю совокупность целей организации можно разделить на четыре вида, или блока:

1) экономическая цель — получение расчетной величины прибыли от реализации продукции или услуг;

2) научно-техническая цель — обеспечение заданного научно-технического уровня продукции и разработок, а также повышение производительности труда за счет совершенствования технологии;

3) производственно-коммерческая цель — производство и реализация продукции или услуг в заданном объеме и с заданной ритмичностью (обеспечивающие экономическую цель договорные обязательства, госзаказы и т.п.);

4) социальная цель — достижение заданной степени удовлетворения социальных потребностей работников.

Общей и главной задачей службы управления персоналом является обеспечение соответствия качественных и количественных характеристик персонала целям организации.

Под качественными характеристиками персонала следует понимать:

• **способности** (уровень образования, объем знаний, профессиональные навыки, опыт работы в определенной сфере и т.п.); • **мотивации** (круг проф. и личных интересов, стремление сделать карьеру и т.п.); • **свойства** (личностные качества, влияющие на выполнение определенной профессиональной роли).

При определении функций по управлению персоналом зарубежные специалисты условно выделяют так называемые основные и дополнительные.

К **основным** относятся:

- Определение потребности в персонале
- Обеспечение потребности в персонале
- Мотивация результатов труда и поведения персонала
- Использование персонала (определение результатов и содержания труда, адаптация, обеспечение безопасности труда, высвобождение персонала)
- Развитие персонала
- Обеспечение процесса управления персоналом (правовое регулирование, учет и статистика персонала и т.п.)

К **дополнительным** относятся функции, которые могут выполняться совместно с основными, но, как правило, управленческое распорядительство по ним осуществляют внешние (по отношению к службе персонала) подразделения. К задачам такого рода относятся:

- охрана труда и техника безопасности;
- расчет и выплата заработной платы;
- оказание различного рода услуг (например, организация информационной связи, услуги в области социальной инфраструктуры).

По данным зарубежной литературы и оценкам специалистов, общая численность сотрудников службы управления персоналом составляет примерно **1,0-1,2%** общей численности коллектива. Роль и организационный статус службы управления персоналом во многом определяются уровнем организационного, финансового развития потенциала организации и позицией ее руководства.

1. На первом этапе участники подгруппы должны выбрать организацию и записать исходные данные в таблицу (приложение №1), содержащие общие сведения об организации и сведения о персонале, а также миссию организации (см. табл.1). (Название, слоган, логотип /эмблема, фирменный знак/, форма собственности)

ОРГАНИЗАЦИЯ ЗАО "МиниАвто". (форма собственности, название в кавычках)

Таблица 1.

№	Параметры описания организации	Пояснения к заполнению таблицы	Пример заполнения таблицы
Общие сведения об организации:			
1.	Наименование продукции (услуг)	Дать название продукции, производимой предприятием или услуг, которые оказывает предприятие	<i>Малолитражные легковые автомобили и запасные части к ним (продукция) или аудит производственной и финансовой деятельности промышленных предприятий (услуги)</i>
2.	Срок функционирования на рынке	Указать период существования организации с момента образования	<i>10 лет</i>
3.	Стадия развития	Назвать стадию развития организации	<i>Рост (или бурный рост, стабильность, расширение, сокращение деятельности и т.п.)</i>
4.	Стиль управления	Определить стиль руководства, Характерный для данной организации и	<i>Был выбран административно-демократический стиль управления. Обоснование выбора стиля управления: цели и средства определяет руководи-</i>

		обосновать его	тель, делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у лидера, принятие решений разделено по уровням на основе участия, потоки информации идут активно в двух направлениях, возможность предсказания результата по срокам и ресурсам,		
5.	Корпоративная культура	Установить элементы корпоративной культуры, исходя из масштаба организации, специфики отрасли, стиля управления	Все сотрудники имеют спецодежду, соответствующую стилю компании, на работу принимаются только некурящие сотрудники, компания проводит регулярно корпоративные вечера, все сотрудники получают поздравления по случаю дня рождения и других знаменательных событий		
6.	Социальна сфера	Оценить развитие сферы социальных услуг, оказываемых персоналу организации	Социальная сфера развита, т.к. организация предоставляет места в общежитиях и детских дошкольных учреждениях, проводит программы долевого строительства жилья, мед. страхования персонала, предоставляет возможности целевой подготовки кадров для организации и т.п.		
7.	Текучесть кадров	Оценить уровень текучести кадров в организации	Текучесть кадров низкая, т.к. ежегодно увольняется не более 3-5 чел.		
8.	Травматизм	Оценить уровень производственного травматизма	Травматизм практически отсутствует		
Сведения о персонале организации:					
9.	Общая численность персонала, в том числе: - руководителей - специалистов - других служащих - рабочих	Указать общую численность работников и численность работников по указанным категориям.	100 чел. 15 30 10 45		
10.	Соотношение численности руководителей и рядовых работников	Рассчитать соотношение руководителей и остальных работников	На одного руководителя приходится в среднем 5-6 работников		
11.	Средний возраст персонала	Указать средний возраст работников организации	Средний возраст работников организации в пределах от 30 до 35 лет		
			Возраст	Численность, чел.	Удельный вес, %
			До 20 лет		
			От 20-24, 25-29, 30-34 и т.д.		

	Половозрастная структура персонала организации — это соотношение групп персонала по полу (мужчины, женщины) и возрасту. Возрастная структура характеризуется долей лиц соответствующих возрастов в общей численности персонала. При изучении возрастного состава рекомендуются следующие группировки: 16, 17, 18, 19, 20-24, 25-29, 30-34, 35-39, 40-44, 45-49, 50—54, 55—59, 60—64, 65 лет и старше.		
12.	Уровень образования: - руководителей - специалистов - других служащих - рабочих	Указать средний уровень образования работников	<i>Высшее экономическое Высшее эконмич.\ высшее техн. Среднее специальное Среднее специальное</i>
	Структура персонала по уровню образования (общего, профессионального и послевузовского) характеризует выделение лиц, имеющих: 1) основное общее образование; 2) среднее (полное) общее образование; 3) начальное профессиональное образование; 4) среднее профессиональное образование; 5) высшее профессиональное образование ("бакалавр", "дипломированный специалист", "магистр"); 6) послевузовское профессиональное образование.		
13.	Оплата труда	Указать средний уровень заработной платы работников без учета уровня з/платы дирекции	<i>12.450 руб\мес.</i>
Миссия организации:			
<i>"Мы работаем для того, чтобы обеспечить всех желающих качественными и недорогими автомобилями. Покупайте и ездите с удовольствием!"</i>			

Генеральная цель, слоган, логотип

Миссия (основная общая цель фирмы, носит общественную, моральную полезность).

Можно сформулировать на основе слогана:

- Изменим жизнь к лучшему
- Мы всегда думаем о Вас.....
- Мы заботимся о Вашем здоровье.....

«Мы – эффективный посредник по продаже новейших технологий, производственных систем и оборудования; если Вы нуждаетесь в наших услугах, мы поможем Вам, используя для этого новые информационные технологии, постоянно растущий потенциал сотрудников, предоставляя широкий ассортимент услуг».

Генеральная стратегическая цель развития организации: стратегия максимизация прибыли; стратегия динамичного роста, стратегия диверсификации, стратегия предпринимательства

ОРГАНИЗАЦИЯ

Таблица 2.

№	Параметры описания организации	Форма для заполнения таблицы		
Общие сведения об организации:				
1.	Наименование продукции (услуг)			
2.	Срок функционирования на рынке			
3.	Стадия развития			
4.	Стиль управления			
5.	Корпоративная культура			
6.	Социальная сфера			
7.	Текучесть кадров			
8.	Травматизм			
Сведения о персонале организации:				
1.	Общая численность персонала, в том числе: - руководителей - специалистов - других служащих - рабочих	Категория	Численность, чел.	Удельный вес, %
		руководителей		
		специалистов		
		других служащих		
		Итого		100
2.	Соотношение численности руководителей и рядовых работников			
3.	Средний возраст персонала	Средний возраст работников организации в пределах от _____ до _____ лет		
		Возраст	Численность, чел.	Удельный вес, %
		До 20 лет		
		От 20-24, 25-29, 30-34 и т.д.		
4.	Уровень образования: - руководителей - специалистов - других служащих - рабочих	Большинство сотрудников имеют _____ образование (____%)		
		Образование	Численность, чел.	Удельный вес, %
		Незаконченное высшее		
		Высшее		
		Второе высшее		
5.	Оплата труда	Категория	По схеме, руб.	Установлено, руб.
		- Руководители:	45-60	
		- Дир. по		
		- Дир. по		

		<ul style="list-style-type: none"> - Специалисты: - Экономист - Юрист 	35-45	
Миссия организации: <i>"Мы работаем для того, чтобы обеспечить всех желающих качественными и недорогими автомобилями. Покупайте и ездите с удовольствием!"</i>				
Генеральная цель:				
Слоган:				
Логотип:				

2 этап. Формирование оргструктуры управления организации и оргструктуры ОУП.

По мере роста фирмы наступает момент, когда требуется передача части функций, ответственности и полномочий новым подразделениям. Важно заранее предусмотреть возможные изменения и учитывать их при разработке оргструктуры фирмы. В рамках оргструктуры фирмы выделить оргструктуру СУП.

ОРГСТРУКТУРА управления организацией:



ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ
 Унифицированная ФОРМА № Т-3
 Утверждена Постановлением
 Госкомстата России
 от 06.04.2001 г. №26

СТРОГО КОНФИДЕНЦИАЛЬНО
 Экз. № _____

“УТВЕРЖДАЮ”

со сроком действия с 01 января 200_ года по 31 декабря 200_ года ШТАТНУЮ ЧИСЛЕННОСТЬ _____ человек,
 в том числе _____ человек на вакантные должности с МЕСЯЧНЫМ ФОНДОМ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ _____ рублей 00 коп., в том числе _____ рублей 00 коп. на ВАКАНТНЫЕ ДОЛЖНОСТИ.

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
 И.О. Фамилия

ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ
 ЗАКРЫТОГО АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА “ _____ ”
 на 200 _____ год.

Структурное подразделение	Должность, ФИО	Кол-во штатных единиц	Месячный должностной оклад (тыс.руб.)		Надбавка к окладу	Контракт	
			По схеме	Установлено		№№	Дата окончания
1	2	3	4	5	6	7	8
(01) РУКОВОДСТВО	Генеральный директор	1	30000-35000	33000	_____ акций	01/01	Бесср.
	Директор по производству	1	25000-30000	28000	_____ акций	01/02	Бесср.
ВСЕГО по РУКОВОДСТВУ в т. ч. по вакансиям		х х					
(02) ДИЗАЙНЕРСКИЙ ОТДЕЛ	Начальник отдела	1			_____ акций		Бесср.
	Дизайнер-конструктор	2			премия		31.12.08

ВСЕГО по ОТДЕЛУ в т. ч. по вакансиям		х х					
Итого по документу							

Руководители структурных подразделений: _____
 Главный бухгалтер _____

Продолжение

Исходная информация. Краткое описание типов стратегии организации:

1. *Предпринимательская стратегия:* принимаются проекты с высокой степенью финансового риска, минимальным количеством действий. Ресурсы организации недостаточно для удовлетворения всех требований заказчика. Важно быстрое осуществление ближайших мер, даже без соответствующей деятельной проработки.
2. *Стратегия динамического роста:* степень риска - меньшая. Постоянное сопоставление текущих целей и создания фундамента для будущего. Политика организации и процедуры фиксируются письменно, поскольку они необходимы и для более строгого контроля, и как основа дальнейшего развития организации.
3. *Стратегия прибыльности:* в центре внимания - сохранение существующего уровня прибылей. Усилия, требующие финансовых затрат - скромные; возможно - прекращение найма; система управления организацией хорошо развита; действует обширная система процедур, правил, нормативов.
4. *Ликвидационная стратегия:* продажа активов, устранение возможностей убытков, в будущем - сокращение работников (насколько это возможно). Почти или вовсе не уделяется внимание попыткам спасти организацию, поскольку ожидается дальнейшее падение прибылей.
5. *Стратегия круговорота {циклическая. выживания}:* основные цели – спасти организацию. Меры по сокращению затрат осуществляются с целью выжить в ближайшее время и обрести стабильность на длительную перспективу. Моральное состояние персонала – довольно угнетенное.

Задание:

1. Выявить соответствие направлений стратегии управления персоналом типу стратегии организации;
2. В таблице 1 распределить мероприятия стратегии управления персоналом организации в соответствии с типом стратегии организации;
3. Выбрать из предложенных вариантов и обосновать характер требований к персоналу для каждого типа стратегии организации. Записать их также в табл. 1.

Название и содержание основных направлений разработки стратегии управления персоналом организации:

1. Отбор и расстановка кадров:

поиск людей, способных идти на риск и доводить дело до конца;
поиск гибких и верных людей, способных рисковать;
чрезвычайно жесткий отбор и расстановка кадров;
набор служащих предельно ограничен, сокращение штата;
поиск разносторонне развитых работников;

2. Вознаграждения:

вознаграждения на конкурентной основе, беспристрастные, по возможности - соответствующие и удовлетворяющие вкусам работников;
справедливые и беспристрастные;
основанные на заслугах, старшинстве и внутрифирменных представлениях о справедливости;
основанные на заслугах, медленно растущий без дополнительных форм стимулирования;
система оценки заслуг и многообразие стимулирующих форм;

3. Оценка:

не слишком жесткая, ориентирована на исчисление результативности (эффективности) труда);
основана на жестко оговоренных, установленных критериях;
узкая, тщательно продуманная, ориентирована на выявление и оценку индивидуального результата труда;
строгая, формальная, основана на управленческих критериях;

строго по результату (труда? или деятельности предприятия?);

4. Развитие персонала:

в основном - неформальное, ориентированное на наставничество;

акцент на качественном росте уровня и области деятельности;

более важно - рост компетентности в области поставленных задач, приобретение навыков эксперта в узко специализированной области деятельности;

обучение ограничено и основано только на служебной необходимости;

предоставление многообразных форм развития при строгом и тщательном отборе претендентов;

5. Карьера (планирование перемещений):

в центре планирования - интересы работников. Подбор рабочего места осуществляется на основе потребностей и интересов исполнителя работы;

предлагаются разнообразные формы служебного продвижения, но при этом учитываются реальные возможности текущего периода в деятельности организации

служебные перемещения осуществляются в соответствии с установленными правилами, активная работа с кадровым резервом, строгая взаимосвязь карьеры с профессионализацией, с результатами обучения персонала и аттестации;

возможность продвижения имеют только те, кто обладает всеми требуемыми навыками и необходимой компетенцией;

действуют разнообразные формы продвижения кадров.

6. Требования к персоналу (требуемые характеристики кадрового состава):

работники должны быть новаторами, инициативными, контактными, с ориентацией на долго-временную занятость, готовыми рисковать, не боящимися ответственности. Очень важно, чтобы ведущие сотрудники не менялись.

Служащие должны быть организационно закреплены: должны обладать гибкостью в изменяющихся условиях, быть проблемно-ориентированными и работать в тесном сотрудничестве с другими работниками;

В отношении работников основное внимание уделяется критериям количества и эффективности труда, сроки планирования потребности в персонале - кратковременные, относительно низкий уровень риска и минимальном организационном закреплении.

Требуются служащие на короткое время, узкой специализации, без большой приверженности фирме. Потребности в кадрах нет, набор минимальный или отсутствует.

Служащие должны быть гибкими в условиях изменений, ориентированы на стратегические цели и долгосрочные перспективы.

Таблица 1.

Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом этой организации

Направления стратегии управления персоналом	Мероприятия стратегии управления персоналом организации в соответствии с типом стратегии организации				
	Предпринимательская стратегия	Стратегия динамического роста	Стратегия прибыльности	Ликвидационная стратегия	Стратегия круговорота (циклическая)
Отбор и расстановка кадров					
Вознаграждения					
Оценка					
Развитие персонала					
Карьера					
Требования к персоналу					

2.2 Лабораторная работа № 2. (4 часа)

Тема: Организационное поведение и проектирование.

Цель занятия: углубление знаний и привитие навыков определения и составления схемы организационной структуры управления на основе ее типовых элементов.

Вопросы для обсуждения

1. Дайте определение следующих понятий и объясните связь между ними: а) подразделение управления; б) звено управления; в) орган управления; г) ступень управления; д) организационная структура управления.

2. Объясните, какие принципы осуществления связей в организационной структуре управления нарушены в следующих ситуациях:

а) подчиненный получает указания от двух руководителей – своего непосредственного и вышестоящего;

б) указания от директора непосредственно получает начальник участка;

в) руководитель функционального подразделения дает указание начальнику цеха;

г) документ проходит 10 подразделений в аппарате управления, причем только четырем из них осуществляется выборка информации из документа, а два подразделения вносят в документ новую информацию.

3. В приведенном ниже перечне подразделений определите, какие из них должны находиться в подчинении:

а) у заместителя директора по экономическим вопросам;

б) у заместителя директора по общим вопросам;

в) технического директора.

Подразделения: отдел техники безопасности, административно-хозяйственный отдел, планово-экономический отдел, канцелярия, отдел труда и заработной платы, финансовый отдел, отдел главного конструктора, отдел стандартизации, отдел комплектации, отдел главного технолога, группа экономического анализа, отдел главного механика.

4. Найдите 4 организационно-управленческие ошибки в следующих сообщениях:

а) начальник планово-экономического отдела завода приказал зам. директора по экономическим вопросам ускорить расчет калькуляции на вновь изготавливаемое изделие;

б) начальник планово-экономического отдела завода вызвал к себе в кабинет начальника цеха № 15 и приказал ему принять меры по ускорению производства изделия № 17.

З а д а н и е 1

1. Составьте организационную структуру управления промышленного предприятия (используя список примерного состава органов управления).

2. Проанализируйте составленную Вами организационную структуру. При анализе определите: а) сколько и каких подразделений имеется в аппарате управления; б) насколько эффективна их деятельность, нельзя ли сократить некоторые из них; в) проанализируйте реальный состав работников аппарата, определите численность административно-хозяйственного аппарата, специалистов, технических исполнителей и найдите соотношение между ними по численности.

Примерный состав органов управления для составления схемы организационной структуры управления предприятием:

1) отдел главного технолога; 2) административно-хозяйственный отдел; 3) отдел главного механика; 4) отдел кадров; 5) юрист-консультант; 6) зам. директора по экономическим вопросам; 7) отдел главного конструктора; 8) зам. директора по общим вопросам; 9) гл. инженер; 10) финансовый отдел; 11) отдел труда и заработной платы; 12)

бюро рационализаторских предложений и изобретательства; 13) отдел материально-технического снабжения; 14) отдел комплектации и кооперации;

15) зам. директора по производству; 16) гл. бухгалтер; 17) технический архив; 18) производственный отдел; 19) директор;

20) планово-экономический отдел; 21) зам. директора по кадрам; 22) отдел главного энергетика; 23) машинописное бюро;

24) отдел стандартизации; 25) отдел сбыта; 26) отдел главного метролога; 27) отдел технического обучения; 28) отдел технического контроля; 29) отдел научно-технической информации; 30) зам. директора по коммерческим вопросам и сбыту;

31) канцелярия; 32) зам. директора по материально-техническому обеспечению; 33) производственные цеха.

З а д а н и е 2

Составьте должностную инструкцию старшего мастера, начальника участка, бухгалтера-экономиста цеха.

Должностная инструкция представляет собой правовой акт, устанавливающий правила, регулирующие деятельность

исполнителя. В нее входят четыре самостоятельных раздела: общие положения, обязанности, права, ответственность.

Основой для разработки должностных инструкций служат должностные квалификационные характеристики,

приведенные в "Квалификационном справочнике должностей служащих", и соответствующие положения о подразделениях

предприятия.

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

3.1 Практическое занятие 1 (ПЗ-1)

Тема: «Концептуальные подходы к науке о менеджменте: теория, предмет, методология, методы менеджмента»

3.1.1 Вопросы к занятию

1. Предмет и метод науки о менеджменте.
2. Теория менеджмента: сущность, содержание, проблемы.

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

1. Менеджмент — это наука, изучающая:

- процессы управления в социально-экономических системах;
- содержание и форму управленческих отношений, законы и закономерности их возникновения и развития;
- принципы эффективного управления.

Объектом Менеджмента являются управленческие отношения, то есть такие социальные отношения, которые складываются между организациями, учреждениями и отдельными индивидами (представителями этих организаций и учреждений) в процессе управленческой деятельности и устанавливают определенную структуру соподчинения между ними.

Управленческие отношения складываются по поводу координации и субординации общественных связей.

Предмет — **Менеджмента** область познания объективной реальности, на которую направлено научное исследование.

3.2 Практическое занятие 2 (ПЗ-2)

Тема: «Исторические основы менеджмента»

3.2.1 Вопросы к занятию

1. Основные исторические этапы развития практики менеджмента.
2. Предпосылки формирования менеджмента как науки.
3. Основные положения школы научного управления.
4. Классическая (административная) школа управления, ее основные концепции.
5. Школа психологии и человеческих отношений.
6. Основные направления школы науки управления, ее методологические подходы.

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

I период развития менеджмента - древний период. Наиболее длительным был первый период развития управления - начиная с 9-7 тыс. лет до н.э. примерно до XVIII в. Прежде чем выделиться в самостоятельную область знаний, человечество тысячелетиями по крупицам накапливало опыт управления.

Первые, самые простые, зачаточные формы упорядочения и организации совместного труда существовали на стадии первобытнообщинного строя. В это время управление осуществлялось сообща, всеми членами рода, племени или общины. Старейшины и вожди родов и племен олицетворяли собой руководящее начало всех видов деятельности того периода.

Примерно в 9-7 тысячелетии до н.э. в ряде мест Ближнего Востока произошел переход от присваивающего хозяйства (охоты, сбора плодов и т.п.) к принципиально новой форме получения продуктов - их производству (производящая экономика). Переход к производящей экономике и стал точкой отсчета в зарождении менеджмента, вехой в накоплении людьми определенных знаний в области управления.

В Древнем Египте был накоплен богатый опыт управления государственным хозяйством. В этот период (3000 - 2800 гг. до н.э.) сформировался достаточно развитый для того времени государственный управленческий аппарат и его обслуживающая прослойка (чиновники-писцы и пр.).

Одним из первых, кто дал характеристику управления как особой сферы деятельности, был Сократ (470-399 гг. до н.э.). Он проанализировал различные формы управления, на основе чего провозгласил принцип универсальности управления.

Платон (428-348 гг. до н.э.) дал классификацию форм государственного управления, сделал попытки разграничить функции органов управления.

Александр Македонский (356-323 гг. до н.э.) развил теорию и практику управления войсками.

Приведенные материалы не охватывают всех событий и дат, которые так или иначе характеризуют процесс накопления знаний в области управления, однако данный обзор позволяет в какой-то мере составить представление о том, на что обращалось внимание на самых ранних стадиях развития древнего искусства и новейшей науки - менеджмента. Таким образом, проанализировав события развивающиеся в древнем периоде можно охарактеризовать зарождение менеджмента как науки. Мы рассмотрели начальный этап развития менеджмента в период его зарождения.

Второй этап развития менеджмента

II период развития менеджмента - индустриальный период (1776-1890). Наибольшая заслуга в развитии представлений о государственном управлении в этот период принадлежит А. Смиту. Он является не только представителем классической политической экономии, но и специалистом в области управления, так как сделал анализ различных форм разделения труда, дал характеристику обязанностей государя и государства.

Большое влияние на формирование многих сформировавшихся к тому времени научных направлений и школ менеджмента оказало учение Р. Оуэна. Его идеи гуманизации управления производством, а также признание необходимости обучения, улучшения условий труда и быта рабочих актуальны и сегодня.

Первый переворот в теории и практике управления связан с созданием и использованием вычислительной техники. В 1833 г. английский математик Ч. Беббидж разработал проект "аналитической машины" - прообраз современной цифровой вычислительной техники, с помощью которой уже тогда управленческие решения принимались более оперативно. Это был второй этап развития менеджмента.

Третий этап развития менеджмента

III период развития менеджмента - период систематизации (1856-1960). Наука менеджмент, как наука об управлении находится в постоянном движении. Формируются новые направления, школы, течения, изменяется и совершенствуется научный аппарат, наконец, меняются сами исследователи и их взгляды. С течением времени менеджеры изменяли ориентиры от потребностей своей конкретной организации на изучение сил управления, действующих в их окружении. Некоторые из них решали свои управленческие проблемы теми способами, которые, казалось, срабатывали и в прошлые периоды. Другие исследователи искали более систематизированные подходы к управлению. Их индивидуальные успехи и провалы могут дать ценные уроки для сегодняшних менеджеров.

В сущности, то, что мы сегодня называем менеджментом, зародилось во времена промышленной революции в XIX в. Возникновение фабрики как первичного типа

производства и необходимость обеспечения работой больших групп людей означали, что индивидуальные владельцы больше не могли наблюдать за деятельностью всех работников. Для этих целей обучали лучших работников - обучали для того, чтобы они могли представлять интересы владельца на рабочих местах. Это и были первые менеджеры. Управление было признано самостоятельной областью деятельности только в двадцатом веке.

Четвертый этап развития менеджмента

IV период школы управления — информационный период (1960 г. по настоящее время).

Более поздние теории управления разработаны в основном представителями количественной школы, часто называемой управленческой школой. Появление управленческой школы управления - следствие применения математики и компьютеров в управлении. Ее представители рассматривают управление как логический процесс, который может быть выражен математически. В 60-е гг. начинается широкая разработка концепций управления, опирающихся на использование математического аппарата, с помощью которого достигается интеграция математического анализа и субъективных решений менеджеров.

Формализация ряда управленческих функций, сочетание труда, человека и ЭВМ потребовали пересмотра структурных элементов организации (служб учета, маркетинга и т.п.). Появились такие новые элементы внутрифирменного планирования, как имитационное моделирование решений, методы анализа в условиях неопределенности, математическое обеспечение оценки многоцелевых управленческих решений.

В современных условиях математические методы используются практически во всех направлениях управленческой науки.

Исследование управления как процесса привело к широкому распространению системных методов анализа. Так называемый системный подход в менеджменте был связан с применением общей теории систем для решения управленческих задач. Он предполагает, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимосвязанных элементов, таких как люди, структура, задачи, технология, ресурсы.

Главная идея системной теории управления состоит в том, что ни одно действие не предпринимается в изоляции от других. Каждое решение имеет последствия для всей системы. Системный подход в управлении позволяет избежать ситуаций, когда решение в одной области превращается в проблему для другой.

На базе системного подхода разрабатывались задачи управления в нескольких направлениях. Так возникла теория непредвиденных ситуаций. Суть ее состоит в том, что каждая ситуация, в которой оказывается менеджер, может быть сходной с другими ситуациями. Однако ей будут присущи уникальные свойства. Задача менеджера в этой ситуации состоит в том, чтобы проанализировать все факторы в отдельности и выявить наиболее сильные зависимости (корреляции).

В 70-е гг. появилась идея открытой системы управления. Организация как открытая система имеет тенденцию приспосабливаться к весьма многообразной внутренней среде. Такая система не является самообеспечивающейся, она зависит от энергии, информации и материалов, поступающих извне. Она имеет способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде.

Таким образом, следуя теории систем, можно предположить, что любая формальная организация должна иметь систему функционализации (т.е. различные формы структурного деления):

- систему результативных и эффективных стимулов, побуждающих людей вносить вклад в групповые действия;
- систему власти;
- систему логического принятия решений.

С точки зрения экономики организации наиболее существенные в научно-методическом плане результаты были получены в рамках ситуационного подхода. Суть ситуационного подхода состоит в том, что формы, методы, системы, стили управления должны существенно варьироваться в зависимости от сложившейся ситуации, т.е. центральное место должна занимать ситуация. Это конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время. Другими словами, суть рекомендаций по теории системного подхода состоит в требовании решать текущую, конкретную организационно-управленческую проблему в зависимости от целей организации и сложившихся конкретных условий, в которых эта цель должна быть достигнута. Т.е. пригодность различных методов управления определяется ситуацией.

Ситуационный подход внес большой вклад в развитие теории управления. Он содержит конкретные рекомендации, касающиеся применения научных положений к практике управления в зависимости от сложившейся ситуации и условий внешней и внутренней среды организации. Используя ситуационный подход, менеджеры могут понять, какие методы и средства будут наилучшим образом способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации.

3.3 Практическое занятие 3 (ПЗ-3)

Тема: «Факторы внешней и внутренней среды менеджмента»

3.3.1 Вопросы к занятию

1. Сущность внутренней и внешней среды организации.
2. Основные факторы внутренней и внешней среды организации.

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

Среда организации - это совокупность активных субъектов и сил, с которыми организация взаимодействует в той или иной мере. Обычно выделяют внутреннюю и внешнюю среды организации.

Внутренняя среда включает в себя внутреннее окружение. Внутреннее окружение включает в себя, помимо вашего подразделения, другие группы, ресурсы и оборудование внутри вашей компании. Внутреннее окружение поддается управлению и контролю.

Внешняя среда включает в себя ближнее и дальнее окружение. Ближнее окружение (микросреда) состоит из фирм и объединений, с которыми компания взаимодействует, и включает потребителей, поставщиков, партнеров, конкурентов и другие группы, на которые компания может оказывать влияние. Дальнее окружение (макросреда) - это то, на что компания не может оказывать влияния и чем не может управлять.

Внутренняя среда организации - это управленческий производственный потенциал предприятия. Основными составляющими внутренней среды организации являются: цели; структура, трудовые ресурсы; оборудование, материальные запасы; технология; культура организации.

Под внешней средой понимают все условия и факторы, которые возникают в окружающей среде, независимо от деятельности конкретной фирмы, но оказывают или могут оказать воздействие на ее функционирование и поэтому требуют принятия управленческих решений.

Однако набор этих факторов и оценка их воздействия на хозяйственную деятельность различны у каждой фирмы. Обычно предприятие в процессе управления само определяет, какие факторы, и в какой степени могут воздействовать на результаты его деятельности в настоящий период и в будущей перспективе. Выводы проводимых исследований или текущих событий сопровождаются разработкой конкретных средств и методов для принятия соответствующих управленческих решений.

Одним из способов определения окружения и облегчения учета его влияния на организацию является разделение внешних факторов на две основные группы: микросреду (среду прямого воздействия) и макросреду (среду косвенного воздействия).

Среду прямого воздействия еще называют непосредственным деловым окружением организации. Это окружение формирует субъекты среды, непосредственно влияющие на деятельность определенной организации. К ним относят следующие субъекты, которые будут рассмотрены нами далее: поставщики, потребители, конкуренты, законы и государственные органы.

Факторы среды косвенного воздействия или общее внешнее окружение обычно не оказывают такого же заметного влияния на организацию, как факторы среды прямого воздействия. Однако их требуется постоянно отслеживать, так как среда косвенного воздействия обычно сложнее, чем среда прямого воздействия. Макроокружение создает общие условия существования организации во внешней среде. К основным факторам внешней среды косвенного воздействия относятся: технологические, экономические, социокультурные и политико-правовые, а также международные изменения.

Изменяемая внешняя среда представляет собой область постоянного беспокойства для организаций. В анализ рыночной внешней среды входят аспекты, оказывающие непосредственное воздействие на успехи или неудачи организации. К этим аспектам относятся изменяющиеся демографические условия, жизненные циклы различных изделий или услуг, легкость проникновения на рынок, распределение доходов населения и уровень конкуренции в отрасли.

Классификация факторов и качеств внешней среды вследствие их многообразия довольно различна и в ее основу могут быть положены различные принципы. Придерживаясь принятой в менеджменте классификации можно предложить следующий перечень характеристик внешней среды: взаимосвязанность факторов; сложность; подвижность; неопределенность.

Под взаимосвязанностью факторов внешней среды понимается уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

Под сложностью внешней среды понимается число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора.

Подвижность среды - это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Многие исследователи указывают, что окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью.

Однако, при том, что эта тенденция является общей, есть организации, вокруг которых внешняя среда особенно подвижна. Считается, что наиболее быстрые изменения во внешней среде затрагивают, прежде всего, фармацевтическую, химическую, электронную, авиационно-космическую отрасли, производство программных продуктов, биотехнологии, а также телекоммуникации.

3.4 Практическое занятие 4 (ПЗ-4)

Тема: «Социальное управление: основные понятия и характеристики»

3.4.1 Вопросы к занятию

1. Понятие социального управления.
2. Отношения власти в системе управления
3. Межкультурное взаимодействие в организации и социальная адаптация.

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

Социальное управление – вид управления, процесс воздействия на общество, социальные группы, отдельных индивидов с целью упорядочения их деятельности, повышения уровня организованности социальной системы.

Общие черты социального управления:

- 1) существует там, где имеет место совместная деятельность людей и их общностей;
- 2) обеспечивает упорядоченное воздействие на участников совместной деятельности;
- 3) направлено на достижение определенной управленческой цели;
- 4) характеризуется наличием субъекта и объекта управления;
- 5) субъект управления наделяется определенным властным ресурсом;
- 6) объект управления является подвластным субъектом, сознательно-волевое поведение которого должно изменяться в соответствии с указаниями субъекта;
- 7) реализуется в рамках определенного механизма.

Виды социального управления: государственное управление, местное (муниципальное) самоуправление, общественное самоуправление.

Элементы социального управления: субъект управления, объект управления, управленческие связи (прямые связи и обратные связи).

Субъект управления может быть индивидуальным или коллективным.

Выделяются такие *объекты* управления, как человек (индивид), коллективы (социальные группы), государство (общество в целом).

Прямые связи – целенаправленное организующее воздействие субъекта управления на управляемый объект.

Обратные связи – канал информационного воздействия объекта управления на субъекта управления с целью информирования о выполнении возложенных на него управленческих задач.

Управленческий цикл – совокупность взаимосвязанных, логически обусловленных управленческих стадий, характеризующихся определенными задачами, составом участников.

Стадии процесса управления:

- анализ управленческой ситуации;
- выработка и принятие решения;
- организация и исполнение решения;
- контроль выполнения решения;
- подведение итогов, внесение корректив.

3.5 Практическое занятие 5 (ПЗ-5)

Тема: «Трудовая группа как объект менеджмента»

3.5.1 Вопросы к занятию

1. Структура и динамика трудовой группы.
2. Социально-психологический климат и организационные коммуникации в трудовой группе.
3. Групповое принятие решений.

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

Групповая динамика — это процесс взаимодействия членов группы на основе взаимозависимости и взаимовлияния в целях удовлетворения как личных, так и групповых интересов и потребностей.

Объектом изучения теории менеджмента являются **микрогруппы**, или малые группы, которые в своей совокупности образуют организацию. Существует большое количество причин вступления людей в малые группы. Эти причины можно сгруппировать в три блока: организационно-производственные, материальные, социально-психологические.

Работа группы зависит от качества и объема взаимовлияний, взаимоотношений членов группы, Группа — это одно целое, от структуры которого зависит поведение его членов. Каждая группа имеет свою динамику. На работу группы особое оказывают влияние следующие факторы:

- мотивации (то, чего ждут члены группы);
- структура власти в группе (власть и авторитет отдельных членов группы и ее подгрупп);
- сложности коммуникации (когда кто-то остается непонятым);
- ощущение принадлежности (непринадлежности) к группе;
- представление о цели (четкое или нечеткое) группы;
- ответственность за результаты работы;
- свобода деятельности (как условие успеха группы),

В организациях действуют два основных типа групп:

- формальные группы (комитеты, рабочие группы, руководящие группы), которые создаются по воле руководства и существуют в рамках официальной организации;
- неформальные группы, возникающие стихийно на основе социальных взаимоотношений между людьми и являющиеся спонтанной реакцией на неудовлетворенные индивидуальные потребности. Неформальные группы, существующие в рамках организации, могут действовать в направлении интересов и целей организации, против ее интересов и целей и безразлично (индифферентно) по отношению к ним.

3.6 Практическое занятие 6 (ПЗ-6)

Тема: «Личность и менеджмент»

3.6.1 Вопросы к занятию

1. Модель современного менеджера.
2. Этические аспекты деятельности менеджера.
3. Качества менеджера в обеспечении качества менеджмента.

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

Для того чтобы успешно реализовывать свои профессиональные функции, менеджер должен:

- обладать определенными знаниями и умениями;
- иметь соответствующие личные качества;
- руководствоваться этическими нормами;
- иметь навыки и способности эффективно управлять;
- преодолевать ограничения саморазвития.

Это составляющие модели менеджера. Рассмотрим каждую из них в отдельности.

Знания и умения менеджера. Во всем мире современный менеджер воспринимается как эффективный, инновационный руководитель. А для этого он должен знать закономерности функционирования рыночной экономики, теорию и практику современного менеджмента, формы и методы мотивации людей, теорию организации и методы моделирования организационных структур хозяйствования, методы комплексного анализа результатов деятельности организации. Менеджер должен знать действующее законодательство и основы правового регулирования менеджмента в различных отраслях народного хозяйства и его сферах.

Менеджер должен уметь нестандартно мыслить, находить необходимые решения в условиях высокой степени риска; осуществлять бизнес-проектирование, разрабатывать, корректировать и реализовывать бизнес-план; осуществлять маркетинговые исследова-

дования, прогнозировать развитие организации с учетом потребностей рынка; уметь владеть собой.

Личные качества менеджера. Среди них такие:

- широкий кругозор;
- профессионализм и творческий подход к работе;
- инициативность, изобретательность;
- уверенность в себе, целеустремленность;
- коммуникабельность, стремление работать в коллективе и с коллективом;
- самообладание, стрессоустойчивость;
- психологическая способность влиять на людей;
- ответственность, моральная надежность;
- внутренняя потребность к саморазвитию;
- вера в свои способности и успех.

Этические нормы менеджера. Слово «этика» в переводе с греческого означает привычку, обычай, правила поведения. Этика имеет дело с принципами, определяющими правильное и неправильное поведение. Этика подразделяется на теоретическую (философскую) и практическую (или нормативную). Практическая этика обосновывает нравственные принципы, идеалы, нормы. На этические нормы менеджера оказывают влияние два рода факторов: факторы, связанные с корпорацией (традиции корпорации, школы менеджмента, устав и положения компании, законодательство), и факторы, связанные с обществом (традиции страны, материальная и духовная культура общества, общественное мнение, чисто человеческие этические нормы).

Менеджер в своей деятельности руководствуется общепринятыми правилами и нормами:

- следовать методам честной конкуренции;
- не использовать «грязные деньги»;
- выполнять данные обещания и следовать сказанному слову;
- не манипулировать людьми;
- быть требовательным, но не оскорблять достоинство;
- проявлять воспитанность и хорошие манеры.

3.7 Практическое занятие 7 (ПЗ-7)

Тема: «Функциональное содержание менеджмента»

3.7.1 Вопросы к занятию

1. Разделение и кооперация труда менеджера.
2. Соотношение и взаимодействие функций в менеджменте.
3. Методы и инструменты менеджмента.

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

Под разделением труда в организации понимается разграничение деятельности людей в процессе совместного труда, а под кооперацией труда – совместное участие людей в одном или нескольких связанных между собой процессах труда.

Разделение и кооперация труда – взаимосвязанные и дополняющие друг друга стороны трудовой деятельности людей.

Разделение труда предполагает специализацию отдельных исполнителей на выполнении определенной части совместной работы, которую невозможно осуществить без четкой согласованности действий отдельных работников или их групп, т.е. без кооперации труда.

Обеспечение рационального разделения труда в организации (предприятии) в рамках того или иного трудового коллектива является одним из важных направлений совер-

шенствования организации труда. От выбора форм разделения и кооперации труда во многом зависят планировка и оснащение рабочих мест, их обслуживание, методы и приемы труда, его нормирование, оплата и обеспечение благоприятных производственных и социальных условий. Разделение труда в организации (предприятии) обуславливает количественные и качественные пропорции между отдельными видами труда, подбор и расстановку персонала в технологическом процессе, их подготовку и повышение квалификации.

Правильно выбранные формы разделения труда и его кооперации позволяют обеспечить рациональную загрузку персонала, четкую координацию и синхронность в их работе, сократить потери времени и материальных ресурсов. В конечном итоге, от форм разделения и кооперации труда зависит величина трудовых затрат на единицу продукции и услуг, а следовательно, уровень производительности труда. В этом состоит экономическая сущность рационального разделения и кооперации труда.

Вместе с тем велика роль социального аспекта научно обоснованного разделения и кооперации труда. Правильный выбор форм разделения и кооперации труда способствует повышению содержательности труда, что и обеспечивает удовлетворенность персонала своей работой, развитие коллективизма и взаимозаменяемости, усиление ответственности за результаты коллективного труда, укрепление трудовой дисциплины.

В организациях различают следующие разновидности разделения труда: технологическое, функциональное, профессиональное и квалификационное.

Технологическое разделение труда предполагает обособление групп персонала по признаку выполнения ими технологически однородных работ по отдельным фазам, видам работ и операциям. Технологическое разделение труда во многом определяет функциональное, профессиональное и квалификационное разделение труда в организации. Оно позволяет установить потребность в сотрудниках по профессиям и специальностям, уровень специализации их труда.

Функциональное разделение труда различается по роли отдельных групп работников в технологическом процессе. По этому признаку в первую очередь выделяют две большие группы сотрудников – основных и обслуживающих. Обеспечение в организации правильного соотношения численности основного и вспомогательного персонала на базе рационального функционального разделения их труда, значительное улучшение организации труда – это важные резервы роста производительности труда в организации.

3.8 Практическое занятие 8 (ПЗ-8)

Тема: «Методы и инструменты менеджмента»

3.8.1 Вопросы к занятию

1. Понятие и содержание функций контроля и регулирования.
2. Моделирование в менеджменте.
3. Инструменты менеджмента.

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

Контроль — функция процесса управления

Контроль — это функция процесса управления, его важнейшая часть, которая обеспечивает обратную связь и позволяет непрерывно повторять циклический процесс управления на новой основе. Он неразрывно связан с остальными функциями управления и, с одной стороны, зависит от них, с другой же — предопределяет их содержание. Поэтому при организации контроля на предприятии необходимо учитывать факторы, предопределяющие эффективность проведения этой управленческой функции. В их составе выделим главные:

организационные — объекты контроля (что должно контролироваться), субъекты контроля (кто контролирует), место контрольной функции в организационной структуре управления (кому подчиняется, права, ответственность, полномочия);

масштабы контроля — количество и точность контролируемых параметров, частота и скорость проведения контроля;

контрольная информация — объем, частота, точность и своевременность необходимой для контроля информации;

затраты на контроль — средства, связанные с организацией контрольной функции и ее информационным обеспечением.

Ответственная роль данной функции раскрывается при рассмотрении ее как процесса, состоящего из нескольких этапов.

Этапы процесса контроля

Являясь составной частью процесса управления, контроль обладает всеми процессными характеристиками и может быть представлен в виде составляющих его этапов.

На первом этапе устанавливаются параметры организации, по сравнению с которыми будут оцениваться ее деятельность и направления дальнейшего движения. В специальной литературе они рассматриваются как стандарты, нормы и планы или, обобщенно, как конкретные цели, динамика которых поддается измерению. Их выбору и определению придается большое значение, и это не случайно, так как их величины — это важная точка отсчета для каждой организации.

Устанавливая стандарты, нормы и плановые задания, каждая организация исходит прежде всего из представления о своем предназначении, из четко сформулированных видения и миссии, а также целей функционирования и развития. Видение, миссия и цели отражают тот путь, который намечен на будущее, и диктуют главные направления движения. Именно они определяют те «вершины», которые надо взять, показывают, на что надо ориентироваться, для чего привлекать и как использовать ресурсы. Из этого можно сделать вывод, что стандарты могут и должны пересматриваться и прежде всего потому, что в их основе лежат планы, которые представляют собой прогнозы и составляются на определенные периоды времени.

3.9 Практическое занятие 9 (ПЗ-9)

Тема: «Процесс и механизм менеджмента»

3.9.1 Вопросы к занятию

1. Построение процесса достижения цели.
2. Организация менеджмент-процессов.
3. Механизм руководства подчиненными.

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

Любая бизнес-организация и все, что ее окружает, возникает, создается, функционирует, реализуется и распадается в сложном и многообразном процессе, который осуществляется стихийно или целенаправленно в виде эволюционных изменений или действий менеджера. Причем как эволюционно происходящие изменения или целенаправленно осуществляемые взаимодействия, так и последовательность определяемых ими преобразований отражают достижение поставленной цели. Вот почему методической основой профессиональных знаний менеджера являются процессуальная разработка и представление постановки и достижения целей.

Наиболее распространенное определение понятия процесса достижения цели как последовательности действий самым непосредственным образом указывает на его дискретно-динамическую природу. На основе представления непрерывной последовательности причинно-следственных изменений менеджер воспринимает все происходящее вокруг

и собственное участие в этом. Более того, теоретическое планирование и практическое участие менеджера в разработке и осуществлении бизнес-процессов в конечном счете выражаются именно в организации таких изменений. Это обусловило необходимость разработки и применения процессуального подхода к исследованию, проектированию и участию менеджера в бизнес-процессах, что подробно излагается в следующей главе.

Реализуя дискретно-динамический подход, менеджер условно представляет организацию традиционным спектром трех состояний системы: что было, что есть, что будет. Сравнение их между собой, гипотетическое сопоставление с иным, возможным или желаемым, состоянием и даст ему основание для конкретной оценки происходящего. В этом двойственном характере сопоставления изначально процессуального осуществления и поэтапно системной оценки менеджмента по многом и проявляется комплекс противоречий, с которыми сталкивается менеджер, анализируя происходящее.

Необходимое для формирования адекватного представления реальности системное восприятие фактически отражает уже прошедшее состояние, на основе анализа которого менеджер разрабатывает программу предстоящих действий. Это приводит к необходимости непрерывного прогнозирования, планирования и проведения комплекса целенаправленных действий менеджера в условиях той или иной неопределенности, что существенно усложняет решение конкретных организационных задач.

Так, реальное состояние организации и происходящие с ней преобразования отличаются от теоретически представляемого менеджером в данный момент времени настолько существенно, насколько динамичны, радикальны и непредсказуемы эти преобразования. В результате менеджер вынужден постоянно корректировать исходные оценки, допускать необоснованно широкие расхождения планируемого и фактического состояний, искусственно ограничивать рассматриваемые параметры и условия, которые также представляются в системном выражении, привносящем все те же существенные деформации регистрации, анализа и оценки динамики менеджмента организации. Понятно и то, что все это деформирует адекватность, своевременность, результативность как соответствующей оценки происходящего, так и разработки и осуществления необходимых действий менеджера.

3.10 Практическое занятие 10 (ПЗ-10)

Тема: «Информационная природа менеджмента»

3.10.1 Вопросы к занятию

1. Информация как ресурс менеджмента.
2. Информационное обеспечение менеджмента.
3. Информационная система и организация.

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

Собственник и менеджер. Понятия. Функции. Менеджер.

Менеджер (от англ. manage — управлять) — специалист по управлению производством и обращением товаров, наемный управляющий. Менеджеры организуют работу на фирме, руководят производственной деятельностью групп сотрудников фирмы. Менеджер является должностным лицом фирмы, компании, в которой он работает, и входит в средний и высший руководящий состав фирм.

Основная функция менеджеров — управление, включающее процесс планирования, организации, мотивации и контроля. В зависимости от величины и количества объектов управления различают уровни управления, а, следовательно, и менеджеров.

Общепринято выделять менеджеров низового звена (в мировой практике — операционных управляющих), менеджеров среднего звена и менеджеров высшего звена.

1. Менеджеры низового звена — это младшие начальники, находящиеся непосредственно над рабочими и другими работниками (не управляющими). К ним относятся мастера, заведующие отделами в магазинах, заведующие кафедрами, менеджеры по продажам, у которых в подчинении находятся торговые представители (агенты) и т.д. Вообще, большая часть руководителей — это менеджеры низшего звена. Большинство людей начинают свою управленческую карьеру в этом качестве. Менеджеры низшего звена могут иметь любой уровень образования.

2. Менеджеры среднего звена — это начальники над менеджерами низшего звена. В зависимости от величины организации может быть несколько уровней таких менеджеров. Менеджерами среднего звена являются начальник цеха, директор филиала, декан факультета, начальник отдела продаж и т.д. Чаще всего такие управленцы имеют дипломы об окончании высших учебных заведений.

3. Менеджеры высшего звена — самая малочисленная группа управленцев. Даже в самых крупных организациях их всего несколько человек. Типичными должностями здесь будут генеральный директор завода, директор магазина, ректор университета, председатель совета директоров. Этот уровень управления требует наличия высшего образования, иногда и не одного.

Очевидно, что величина заработной платы зависит от уровня управления и может колебаться от нескольких тысяч рублей до сотен тысяч.

В российской практике менеджерами могут называть кого угодно, независимо от наличия или отсутствия у них подчиненных. Такие ситуации порождают сюжеты для анекдотов, когда, например, грузчика называют менеджером по переносу тяжестей.

3.11 Практическое занятие 11 (ПЗ-11)

Тема: «Собственность и менеджмент»

3.11.1 Вопросы к занятию

1. Права собственности и функции менеджмента
2. Менеджеры и собственники
3. Эффективный и производительный собственник

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

3. Имущественную основу хозяйственной деятельности социально-экономической системы, и соответственно менеджмента, составляют отношения собственности которые включают:

- 3) отношение субъекта собственности к объекту собственности;
- 4) отношения между субъектами собственности по поводу владения, распоряжения, пользования, ответственности и управления.

Собственнику — субъекту собственности — принадлежат права владения, пользования и распоряжения своим имуществом. Особенности приобретения и прекращения права собственности на имущество, а также владения, пользования и распоряжения им в зависимости от формы собственности устанавливаются законом, который определяет виды имущества, которые могут находиться только в государственной или муниципальной собственности. Субъектами частной собственности являются граждане и юридические лица. Юридической формой обособления имущества юридических лиц выступает закрепление его на самостоятельном балансе у коммерческих организаций или в смете у некоммерческих. Документом, подтверждающим право собственности, является соответствующий реестр (пообъектный состав федеральной, государственной и муниципальной собственности).

Владение — фактическое обладание вещью, создающее возможность непосредственного воздействия на нее. Объект находится во владении, если им физическое лицо обладает,

т. е. он принадлежит владельцу целиком и полностью, а владелец является его полноправным собственником. Законное владение имуществом всецело имеет правовое основание (закон, договор и т. д.). Владение вещью (имуществом закрепленное законом за субъектом права (гражданином или юридическим лицом), — одно из правомочий собственника.

Пользование заключается в праве потребления вещи (эксплуатация имущества, получение плодов и доходов, приносимых им). Другими словами, право пользования — это право использовать объект для удовлетворения собственных потребностей и интересов в зависимости от его назначения.

Распоряжение как правомочие собственника проявляется в отчуждении, а также передаче во временное владение и пользование другому лицу, в залог, на хранение и др. Распоряжением определяется юридическая судьба объекта, т. е. либо прекращается, либо приостанавливается право собственности на нее. Распоряжение также одно из правомочий, входящих в состав права хозяйственного ведения и права оперативного управления. Распоряжение собственностью позволяет собственнику совершать такие сделки, как купля-продажа, поставка, дарение, аренда и т. п., вследствие временного ограничения правомочий собственника по его инициативе. Владелец имущества (собственник) может передавать (сдавать) свое имущество во временное пользование на определенных условиях. Границы права пользования определяются законом, договором или иным правовым основанием.

Право собственности определяет ответственность как обязанность экономического субъекта отвечать по принятым им обязательствам, выполнять договоры, соблюдать законы, платить налоги, компенсировать ущерб, нанесенный чужой собственности, окружающей среде.

3.12 Практическое занятие 12 (ПЗ-12)

Тема: «Организационно-экономические основы менеджмента»

3.12.1 Вопросы к занятию

1. Интересы менеджера и собственника: общее и противоречия.
2. Передача управления организацией наемному менеджеру: правила игры.
3. Ответственность менеджеров перед собственником.

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

1. Собственник как участник бизнеса может соединять в себе качества нескольких человек: владельца, акционера, предпринимателя, бизнесмена, капиталиста, инвестора, менеджера и специалиста. Всех их объединяет необходимость и умение участвовать в деятельности компании. Одновременно при нечетком разделении ролей участников бизнеса возможен конфликт между ними. Конфликт должен преодолевать каждый владелец предприятия.

Менеджер обладает способностями, основанными на преобразовании неопределенности в системные решения, создании предсказуемости развития организации. Он занимается анализом сложившихся тенденций развития бизнеса и так же стремится создавать порядок в организации бизнеса, как и предприниматель.

Таблица 6.1 **Приоритеты предпринимателя и менеджера**

Предприниматель	Менеджер
Живет будущим	Исходит из существующего
Стремится осуществить контроль	Стремится соблюдать порядок

Жаждет перемен	Пытается сохранить status quo
Готов использовать возможности	Видит в событиях проблемы

На базе перспектив видения бизнеса предпринимателем и прагматизма менеджера рождается эффективный бизнес. Самое простое понимание бизнеса подразумевает работу на самого себя (индивидуальный предприниматель). Более широкое представление о бизнесе предполагает создание организации как системы, эффективно функционирующей без обязательного личного участия в текущей (операционной) деятельности. Предприниматели работают на себя в качестве владельцев бизнеса или инвесторов и выступают в роли профессиональных собственников-управляющих.

При этом далеко не все успешные собственники профессиональны, но практически все профессиональные собственники успешны. Суть различий состоит в том, что можно владеть успешным бизнесом и зарабатывать много денег. Но если без собственника бизнес нежизнеспособен, профессионалом такого собственника не назовешь. Профессиональный собственник не связан по рукам и ногам своим бизнесом; он выстраивает взаимодействие с менеджерами организации.

Выбор собственника: выжимать максимум дохода из одного бизнеса или иметь средний доход от двадцати различных предприятий. Именно во втором варианте предприниматель может получать значительно больший личный доход при меньших затратах личного времени. При таком подходе бизнес рассматривается как инвестиция. Собственник выступает в роли инвестора и первоочередное внимание направляет не на то, чем будет заниматься бизнес, а на его финансовую составляющую.

Бизнес рассматривается просто как очередной инвестиционный проект. Он интересен, пока приносит определенную доходность на вложенный капитал. Если доходность становится ниже приемлемой, проект нужно закрывать. И выводить из него финансовые ресурсы, чтобы вложить их в другие проекты — с требуемой доходностью. Обратная сторона такого подхода — нужно быть готовым продать любой бизнес. Вопрос только в том, чтобы за бизнес была предложена выгодная цена.

3.13 Практическое занятие 13 (ПЗ-13)

Тема: «Экономические интересы в менеджменте»

3.13.1 Вопросы к занятию

1. Поведение менеджера и собственника.
2. Инструменты управления собственника.
3. Инструменты менеджера.

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

1. Распределение полномочий между собственниками и наемными менеджерами. Их взаимодействие определяется тем, что они работают в компаниях с разной системой распределения полномочий между ними. Общей закономерностью являются следующие факты:

- очень мало менеджеров-собственников, чья роль ограничивается только оперативным управлением;
- невелика доля наемных топ-менеджеров, на которых лежит основная ответственность за развитие бизнеса.

Основные факторы, препятствующие передаче полномочий от собственников к наемным менеджерам:

- 4) дефицит квалифицированных кадров;
- 5) риск присвоения денег;
- 6) слишком «личное» отношение собственников к бизнесу.

Наемные менеджеры и собственники считают существенными следующие функции собственников:

- собственник является автором ноу-хау;
- собственник выступает инициатором социальных связей.

Можно сказать, что период жестких ограничений полномочий для наемных менеджеров, когда они могли осуществлять только оперативное управление, постепенно уходит в прошлое. Собственники, даже не уклоняясь от управления, все же делегируют наемным менеджерам ряд полномочий.

3.14 Практическое занятие 14 (ПЗ-14)

Тема: «Ресурсные основы корпоративного менеджмента»

3.14.1 Вопросы к занятию

1. Генезис корпоративного контроля
2. Корпоративные системы

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

Особенности развития современного менеджмента

В условиях перехода России на инновационный путь развития экономики возникла насущная потребность в разработке новых форм и методов управления, позволяющих предприятиям адаптироваться к динамике внешней среды, рационально использовать производственно-рыночный потенциал, наращивать конкурентные преимущества и создавать на этой основе реальные предпосылки к обеспечению стратегической устойчивости.

Рыночные отношения приводят к серьезному изменению содержания и организации процессов управления, управленческого труда. Кардинальные изменения в технологии производства и характере трудовых процессов, возрастание роли человека в организации, глобализация процессов в экономике, обострение конкуренции и другие явления и факторы приводят к необходимости трансформации парадигмы менеджмента. Поэтому необходимо рассмотрение новой концепции менеджмента как интегрированного, современного подхода к стратегическому, инновационному и конкурентному управлению на основе эффективного использования потенциала современного менеджера и новых управленческих технологий.

В связи с этим возникает необходимость изучения и освоения направлений развития современного менеджмента, нацеленных на решение проблем организационно-экономического развития организаций, выработку навыков постановки и решения проблем управления, разработку механизмов повышения конкурентоспособности.

Современная ситуация в теории и практике мирового менеджмента характеризуется сосуществованием и взаимодействием трех основных подходов:

Системный подход имеет собственную специфику. Существует два основных типа систем: закрытые и открытые. Закрытая система имеет жесткие фиксированные границы, ее действия относительно независимы от среды, окружающей систему.

Открытая система характеризуется взаимодействием с внешней средой. Энергия, информация, материалы – это объекты обмена с внешней средой через проницаемые границы системы. Открытая система имеет способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде и должна делать это для того, чтобы продолжить свое функционирование.

Руководители в основном занимаются системами открытыми, потому что все организации являются открытыми системами. Выживание любой организации зависит от внешнего мира.

При системном подходе любая система (объект) рассматривается, как совокупность взаимосвязанных элементов, имеющая выход (цель), вход, связь с внешней средой,

обратная связь, в системе «вход» перерабатывается в «выход». Важнейшими принципами системного подхода по мнению исследователей являются следующие:

процесс принятия решения должен начинаться с выявления и четкого формулирования конкретных целей;

необходимое выявление и анализ возможных альтернативных путей достижения цели;

целей отдельных подсистем не должны вступать в конфликт с целями всей системы;

восхождение от абстрактного к конкретному;

единство анализа и синтеза логического и исторического;

проявление в объекте разнокачественных связей и взаимодействий.

3.15 Практическое занятие 15 (ПЗ-15)

Тема: «Эффективность менеджмента»

3.15.1 Вопросы к занятию

1. Понятие и сущность эффективности менеджмента.
2. Критерии и показатели эффективности менеджмента.
3. Повышение эффективности менеджмента.

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

Формы и методы оценки менеджмента.

Оценка менеджмента организации - это анализ возможных изменений в деятельности организации с учетом влияния внутренних и внешних факторов.

Задача оценки менеджмента – определение кадрового потенциала менеджеров, а так же положения, в котором находится организация в общем экономическом-политическом пространстве.

Оценка менеджмента организации включает в себя:

- общую информацию об исполнительном звене организации (анализ компетентности менеджеров, подробное описание уровня развития менеджмента организации)
- анализ управленческих решений
- определение основных приоритетов развития (функциональная модель оценки).
- многофакторный анализ сильных и слабых сторон и их взаимодействия с угрозами и возможностями внешней среды (SWOT-анализ).

Оценка менеджмента организации является действенным методом контроля за положением организации на конкурентном рынке и оказывает пользу в области планирования и управления политикой организации. Оценка менеджмента организации позволяет, исходя из более глубокого понимания ситуации и динамики ее развития, вырабатывать и принимать более обоснованные управленческие решения, а также предвидеть возможное возникновение кризисных ситуаций и принимать своевременные меры.

Анализ компетентности менеджеров.

В практике деятельности кадровых служб с разной степенью эффективности используются два подхода к оценке управленческого состава организации.

3.16 Практическое занятие 16 (ПЗ-16)

Тема: «Организационное поведение и проектирование»

3.16.1 Вопросы к занятию

1. Модели организационного проектирования.
2. Технология организационного проектирования.
3. Проектирование рабочего места.

- 4.Современные аспекты организационного поведения.
- 5.Особенности организационного поведения в России.
- 6.Организационное поведение в международном бизнесе.

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

Организационное проектирование представляет собой разработку проектных решений по перспективному устройству бизнес-корпорации, по процессу ее преобразования от актуального состояния к перспективному.

Организационное проектирование позволяет построить "жесткий скелет" управления организацией, оптимальную систему управления. Чтобы создать организационную структуру в соответствии с бизнес-стратегией компании, необходимо:

- о привести к единому знаменателю организационную структуру в управляющей компании и обособленных бизнес-единицах;
- о оптимизировать бизнес-процессы внутри организации;
- о распределить полномочия и ответственность между подразделениями и сотрудниками организации ("матрица ответственности");
- о унифицировать штатное расписание и создать единую систему стимулирования во всех бизнес-единицах организации (премии, завязанные на индивидуальные оценочные показатели, и базовые оклады в соответствии с системой грейдов).

Организационные структуры управления

Организационная структура управления (СУ) представляет собой совокупность устойчивых связей управляющей и управляемой подсистем, реализованных в конкретных организационных формах, которые позволяют данной организации наиболее эффективно достигать поставленных целей. Это достаточно условное понятие, поскольку СУ реально никто не видит. Структура управления - это модель должностей и групп в организации, определяющая индивидуальное и групповое поведение.

Но вместе с тем, от того, насколько будут рационально встроены взаимосвязи между различными подразделениями, зависит уровень затрат на всю систему управления, реализуемость принимаемых решений. Таким образом, СУ - одно из центральных понятий в системе менеджмента организации.

Структура управления выражает отношения власти и подчинения, которые юридически закрепляются в нормативных документах (устав, положение о подразделениях, должностные инструкции и т.п.). Структура управления включает следующие элементы: звенья, связи, уровни.

Звенья - графическое изображение должности работника, наименование подразделения или выполняемой функции.

Связи - графическое изображение траектории взаимодействия работников. Связи принято подразделять на несколько видов:

- о горизонтальные и вертикальные;
- о линейные и функциональные;
- о формальные и неформальные;
- о прямые и косвенные.

3.17 Практическое занятие 17 (ПЗ-17)

Тема: «Формы и методы совершенствования менеджмента»

3.17.1 Вопросы к занятию

- 1.Эволюционные формы совершенствования менеджмента.
- 2.Разработка инновационных форм совершенствования менеджмента.
- 3.Прогнозирование развития менеджмента.

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

Концепция управления – это совокупность взглядов (представлений) на источники, движущие силы, направления и перспективы развития какого-либо объекта. Концепции управления определяют стратегии фирмы в решении ею задач разработки, производства, продажи и послепродажного обслуживания товаров. Маркетинг развился эволюционно из интеграции разных концепций управления.

Эволюция концепций управления включает следующие основные этапы.

1) Концепция совершенствования производства (1900 - 1920 гг.) исходит из того, что фирме главное внимание необходимо уделять производству, в том числе повышению производительности труда, уменьшению затрат на производство и увеличению эффективности производства вообще (конвейер).

Потребитель будет покупать те товары, которые доступны по цене и широко распространены. Следовательно, управление должно быть направлено на рационализацию производства и широкое распространение товара. Главная задача менеджеров – достижение высокой эффективности производства продукции и ее оптимальное распределение. Генри Форд наводнил автомобилями модели «Т» всю Америку, «Я могу предложить потребителям автомобиль любого цвета пока он черный».

Но концепция совершенствования производства таит в себе опасность: на каком-то этапе компания может решить, что для нее внутренние производственные процессы важнее всего прочего, в том числе важнее удовлетворения потребителя. В качестве примера можно рассмотреть Texas Instruments (TI). В течение многих лет эта компания придерживалась концепции совершенствования производства и снижала себестоимость, стремясь уменьшить цены на свою продукцию. Такая политика позволила компании завоевать большую долю американского карманных калькуляторов. Но при выпуске электронных часов проверенный, казалось бы, подход не сработал. Хотя часы Texas Instruments были довольно дешевы, они не пришлись по вкусу потребителям. Стремясь сделать часы как можно дешевле, Texas Instruments упустила из вида нечто не менее важное, а именно – доступный по цене товар должен быть еще и привлекательным.

Таким образом, данная концепция эффективна, когда спрос превышает предложение.

2) Концепция совершенствования товара (1920 - 1940 гг.) исходит из того, что фирме необходимо уделять повышенное внимание качеству товара, улучшению эксплуатационных свойств и характеристик, так как именно из-за этого можно увеличить спрос на товар. Применяя данную концепцию нужно помнить, что потребитель приобретает не сам товар, а полезность от этого товара.

Таким образом, потребитель отдаст предпочтение товарам, которые удовлетворяют самым высоким качественным характеристикам. Однако, при использовании данной концепции может возникнуть маркетинговая близорукость - влюбленность в собственный товар.

Данная концепция может применяться при хорошем изучении данных научно-технического прогресса и с условием гибкой ориентации на нужды потребителей. Но даже совершенный товар с точки зрения качества может не продаваться, если он не нужен потребителю или у него слишком высокая цена.