

1. Методологические основы менеджмента.

1.1. Понятие менеджмента и его роль в современных условиях.

Понятие «менеджмент» и «менеджер» появились в английском языке в конце прошлого столетия, и лишь в 30-х годах нашего столетия они приобрели современное понятие.

Менеджмент входит в блок экономических дисциплин, рассматривается как один из разделов экономической науки, представляющий собой методологическую базу, включающую теорию и искусство эффективного управления организацией. Эта дисциплина состоит из 2-х частей: теории и искусства.

Теория – это отражение общих закономерностей, принципов и методов построения и развития системы управления.

Искусство – это способность руководителя эффективно использовать рациональные формы и способы решения проблем в конкретных ситуациях.

В **прикладном** понимании **менеджмент** – это умение добиваться своих поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения людей. Термин «менеджмент» синоним термина «управление».

Управление понимается шире, поскольку включает управление биологическими, техническими и социально-экономическими процессами в организации, независимо от сфер деятельности, если хозяйственная деятельность связана с получением прибыли (предпринимательского дохода).

Управление биологическими процессами – это управление теми процессами, которые происходят в живом организме. **Живой организм** – это высшая степень самоуправления системы. Мы – люди – не управляем своим организмом, организм сам управляет собой.

Управление техническими процессами – более низкая ступень управления: механизмами аппаратами.

Управление социально-экономическими процессами – наиболее сложная система управления. Известно, что это самая непредсказуемая система. А раз это так, то управлять ею очень сложно. Каждый человек со своим характером, манерой поведения, и заставить действовать их согласованно, в соответствии с общей целью, очень сложно. Однако социально-экономические системы в определённой мере копируют биологические системы. По своему кибернетическому свойству социально-экономическая система – это самая важная из управляемых систем. Если удастся построить такую систему, которая будет приближена к биологической системе, это будет революцией в управлении. Пока с помощью ЭВМ это не удаётся, но мы шаг за шагом приближаемся к таким кибернетическим системам.

До начала перестройки мы практически были связаны с рынком. Цена конкуренции отсутствовала, а определённым образом декларирована. Если нет конкуренции, то практически нет (в широком понимании) и рынка. Сегодня мы переходим на новые экономические системы отношения, где рынок является одним из основных регулирующих механизмов развития экономики и общества. Данная наука прямо и непосредственно связана с рынком. Основными отличительными чертами современного прикладного менеджмента являются:

1. Ориентация на человека. Человек – это главная ценность, ему должны создаваться наилучшие условия для проявления инициативы, самостоятельности, творчества и предпринимчивости. Ведь все, что создаётся обществом в мире, всё предназначено для человека, чтобы ему жилось лучше, комфортнее, чтобы человек был удовлетворен результатами своего труда. Весь мир практически осознал эту аксиому. Сегодня концентрировано направлены усилия науки и практики для того, чтобы поставить человека в центр вселенной, сделать всё для материального и духовного развития.

2. Ориентация на потребителя предполагает, что любое предприятие существует только для потребителей и благодаря им. Эта черта непосредственно связана с предыдущей, так как потребители – это люди. Поэтому удовлетворение потребностей является для нас главным.

Высшая цель любой организации – это служение потребителю, поэтому все силы, средства должны быть направлены на достижение этих целей.

3. Полная ориентация на рынок. Менеджмент – это управление через рынок. Вся его деятельность связана с рынком, с расширением своей доли на рынке, максимизацией прибыли.

4. Постоянное совершенствование системы управления организацией. В современных условиях эта черта превращается в образ жизни организации, каждого его сотрудника. Если раньше в планах организаций предусматривали какие-то отдельные мероприятия по совершенствованию

технологии, то современная организационная система постоянно действующая нововведенческого типа.

В основе менеджмента лежат следующие **научные принципы** (принципы – это основные положения, руководящие правила, нормы поведения, которыми пользуются люди в своей жизни). Когда мы говорим о принципах управления, то имеем ввиду рациональные правила, нормы поведения, которыми руководствуются работники аппарата управления в процессе коллективного труда.

Принцип единоличия означает, что люди лучше реагируют, когда ими управляет один руководитель.

Принцип мотивации означает, что чем чаще осуществляется поощрение и наказание, тем эффективнее деятельность.

Принцип лидерства означает, что люди склонны идти за теми, в ком они видят средство достижения своих целей или удовлетворения своих потребностей.

Принцип научности означает построение и функционирование систем на основе достижений науки об управлении.

Принцип иерархичности построения системы. Иерархичность – это построение аппарата управления ступеням так, что нижестоящие подразделения подчиняются вышестоящим. Принцип иерархичности лежит в основе построения всех структур. Без этого принципа невозможно строить и осуществлять управление.

Подбор и расстановка кадров осуществляется по деловым и личностным качествам руководителей и специалистов на основе профессиональной оценки и отбора.

Принцип ответственности выражается посредством закрепления обязанностей и ответственности по конкретным функциям за конкретным рабочим местом.

Принцип экономичности предполагает максимум результата при минимуме затрат.

Принцип прямой и обратной связи понимается следующим образом: в системе управления информация распространяется по двум каналам: *прямая информация* идет от руководителя посредством приказов, распоряжений, предписаний, инструкций, т.е. в форме распорядительства. *Обратная связь* – это информация о результатах исполнения тих указаний в форме отчётов, справок, сообщений и т.д. Управление не может существовать только на базе прямой связи. Если руководитель пользуется преимущественно прямими связями (приказывает и не получает информации об их выполнении), то от попадает в своего рода вакуум. Эффективно управлять организацией практически невозможно.

Эти принципы едины для всех организаций. Обладают *особым свойством* – их не выбирают, им следуют. Если нарушается принцип, то вы допускаете ошибки, и это сказывается на работе всей организации.

Исходным термином в менеджменте является **менеджер**. О его профессиональной деятельности формировалась наука и искусство управления, т.е. менеджмент.

Менеджер – это человек, организующий определённую работу, руководствуясь научными принципами и современными требованиями, профессионал, прошедший специальную подготовку (окончивший колледж, институт, университет по соответствующей специальности). Менеджер обязательно занимает определённую должность, имеет в подчинении нескольких работников, владеет хотя бы одним иностранным языком, следует определённым стандартам поведения и считает себя принадлежащим к данной профессии (профессии менеджера).

Главное в его деятельности – знание своего дела, умение организовать людей и добиваться от них реализации поставленных целей. Именно умение организовать людей, повести их к достижению конечной цели – это важнейшее качество менеджера, составляющее суть его деятельности. Он выступает как профессионал организатор. Менеджер – это не обязательно руководитель высшего звена, он может быть мастером, начальником участка, цеха, производства, руководителем функционального подразделения.

Следует отличать понятие «менеджер» от понятия «руководитель».

Руководитель – это лицо, занимающее руководящую должность, который не обязательно может быть менеджером. То есть, можно сказать, что руководитель – понятие более широкое, чем менеджер.

Менеджмент и менеджер соседствуют с понятиями бизнес и бизнесмен.

Бизнес – это деятельность, связанная с получением прибыли.

Бизнесмен – это тот, кто «делает деньги», вкладывая свой капитал. Он может не занимать руководящей должности, но быть в совете, в комиссии. Главное для него, чтобы он имел капитал, который находился бы в обороте.

Частный вид бизнеса – предпринимательство.

Предприниматель осуществляет бизнес, затевая новое дело, реализуя нововведения, вкладывает свой или заемный капитал и принимает на себя личный риск (то есть, он может получить хорошую прибыль или прогореть и потерять свои деньги).

Коммерция – практически это торговля или торговые операции.

Коммерсант – это лицо, занимающееся торговлей преимущественно в крупных размерах (как правило, это крупный делец в области торговли, имеет дело с крупными оборотами капитала, получает значительную прибыль).

Роль менеджмента в современных условиях. Деятельность менеджера в 30х годах 20в. превратилась в профессиональную деятельность. Но этим не закончилось. В последние десятилетия менеджеры превратились в особые фигуры, от которых стало зависеть очень многое. Компании в США под их руководством превратились в могущественные структуры, деятельность которых распространилась не только на экономику своей страны, но и на многие континенты мира. Менеджеры практически стали влиять не только на экономику страны, но и на судьбы целых регионов, на политику целых государств. Менеджеры стали могущественной силой, которая воздействует на национальную экономику, обеспечивает конкурентоспособность предприятий и стран в целом, от них в значительной мере зависит судьба нации. Деятельность менеджеров США способствовала тому, что США превратилась в самую могущественную страну мира.

Мы не должны думать, что крупные капиталисты – это хищники. Всё изменилось в мире. Эти крупные хищники стали крупными спонсорами, они главным образом обеспечили повышение уровня жизни народа.

В последнее время успехи в экономическом развитии стали делать не только крупные капиталисты, но и малый бизнес. Малый бизнес стал развиваться такими огромными темпами, что трудно было бы предположить это несколько десятков лет назад. **Малый бизнес** – это среда, которая пропитала всю экономику, проникла во все её сферы, превратила в основу создания микроструктуры народного хозяйства.

1.2. История развития науки.

В настоящее время с позиции различных школ наука претерпела следующие **этапы развития**.

I. Школа научного управления (1885-1920 гг.). Её родоначальником является американский инженер **Фредерик Тейлер**. В основе этой школы были заложены наблюдения, замеры, анализ режима труда, отбор людей, их обучение и стимулирование в целях совершенствования ручного труда в процессе производства. Тейлер впервые сделал попытку отделить творческие функции от физической работы. Он создал производство на основе научно-разработанных норм труда и системы стимулирования. Тейлер впервые подошёл к процессам труда системно, то есть в целом. А его школе специалисты увидели, что научная организация труда может быть весьма эффективной, т.е. достигать высокой производительности труда и прибыли. В процессе непосредственного физического труда рабочих он решил досконально изучить режим труда по каждой операции, отобрал научно обоснованные формы движения; отобрал наиболее способных рабочих, расставил их по рабочим местам. В результате чего производительность труда повысилась на 40%. Эта школа нашла признание во всём мире и специалисты руководители стали внедрять её в своих производственных подразделениях.

Однако, в дальнейшем, эта школа выявила серьёзные **недостатки**: люди, привязанные жёстко к своим операциям, стали испытывать дискомфорт, быстро физически изнашиваться, истощаться нервно, получать профессиональные заболевания. Она не затрагивала труд управляемцев.

На смену этой школы появилась:

II. Классическая (административная) школа (1920-1950 гг.). Эта школа предусматривала совершенствование организации управления в целом. Родоначальником этой школы был французский экономист **Энри Файоль**. Файоли считают *отцом менеджмента*. Именно он заложил такие функции управления, как планирование, организация производства, маркетинг; обосновал 14 *научных принципов управления*; многие из которых практически сохранились до сих пор: разделение труда, полномочий и ответственности, единоличное, вознаграждение за труд и др. Почему они

называются классическими? Потому что именно в её основе заложены фундаментальные принципы управления системой.

III. Школа человеческих отношений (1930-1950 гг.). понятие этой школы связано с переходом к интенсивным методам деятельности, повлекшим за собой повышение роли человеческого фактора. Автором был американский учёный Элтон Мейо. Это удивительный человек по своей сути. Его считают энциклопедистом. Он достиг заметных успехов в области социологии, психологии, философии и др. Это дало ему возможность достаточно по научному разобраться в системе управления. Мейо считал, что человек – главный фактор, обеспечивающий конкурентоспособность и способность к адаптации, единственный источник обновления современных компаний. На основе проведённого им эксперимента, он установил, что условия труда на рабочем месте (освещение, удобства, температура) оказывают меньшее влияние на производительность труда, чем общение рабочих друг с другом, их контакты в процессе работы. Это неожиданный вывод.

Мейо сделал ряд важнейших выводов:

- 1) Человеку нужно работать в группе; в одиночку он работает хуже, менее производительно.
- 2) Жесткая иерархия системы противоречит природе человека (жесткая подчинённость, регламентация труда в процессе этой иерархии), человек тяготеет к свободе (надо человеку больше создавать свободы в работе, это повышает его ответственность, интерес).
- 3) Руководители должны ориентироваться на людей, а не на продукцию.
- 4) Необходима интеграция в группах, т.е. создание в них психологического климата. Таким образом появилось новое понятие – неформальная группа.

Особое место принадлежит учению **Веберга**, немецкого учёного, который не признал эти школы. Он утверждал: «Если создать хорошо регламентированный процесс труда, подготовить работника к этому процессу труда, создать необходимые условия на рабочем месте, увязать его работу с работой других, определить ему норму времени и зарплату – и он будет работать с наивысшей эффективностью». То есть такой рационализаторский метод, который в принципе очень характерен для немецкой нации по созданию определённого порядка – привлекателен. Он считает, что социально-психологический климат не играет существенную роль. В этой школе есть что-то рациональное, но он недоучитывал очень многое, и, прежде всего, человеческие отношения.

IV. Современная (количественная) школа базируется на достижениях математики, электроники, теории систем, исследовании операций и кибернетики.

В ней можно выделить **3 основных подхода в системе управления:**

1. Процессный подход. При нём управление рассматривается как непрерывный процесс действий по определённым функциям управления.

Пример: всё управление можно представить таким образом: предстоит разработать пятилетний план. Всю работу по разработке можно представить как процедуру: постановка целей, подбор исполнителей, назначение руководителей, постановка задачи каждому исполнителю, разработка организационного плана (когда, кто должен разработать, выполнить какую работу). Затем обобщение материала, оформление плана, его подписание, утверждение. Аналогично работу можно представить как процесс.

2. Системный подход основан на теории систем. **Система** – это некоторая целостность, состоящая из взаимосвязанных частей, каждая из которых внести свой вклад в характеристику целого. В основе системного подхода лежит *метод системного анализа*. Системный подход способствует более глубокому проникновению в сущность объекта, явления, процесса.

Поскольку предприятие представляет собой систему, то мы должны подходить к ней с точки зрения системы – т.е. с учётом всей совокупности факторов, их взаимосвязи и обусловленности. Изучая объект таким образом, мы можем получить информацию, достаточную для решения задачи любой сложности.

Метод системного анализа за рубежом, представляет собой отдельную дисциплину. Мы пока ещё недостаточно осознали, что эта наука является определяющей в области управления.

Если говорить об организации, как системе, то можно говорить, что предприятие как система состоит из двух частей – управляющей и управляемой. Управляющая – это весь аппарат управления, управляемая – это рабочие. Управляющая система воздействует на управляемую, чтобы достичь определённой цели в производстве. Между ними действует определённая адаптивная связь. Мы будем изучать только управляющую подсистему и не будем касаться рабочих.

Организацию часто представляют как систему по принципу «чёрного ящика». Предприятие – это соединение капитала, материалов, труда и технологии-информации во времени и в пространстве. Только отдельные специалисты по отдельным подразделениям могут судить как хорошо или плохо

построена там система. Поэтому нередко предприятие представляют как кибернетическую систему по принципу «чёрного ящика».

3. Ситуационный подход характеризуется тем, что в каждой конкретной ситуации необходимо применять конкретные методы, приёмы для того, чтобы достичь наилучших результатов. Если ситуация возникла, то под неё нужно подобрать соответствующий метод.

Для того, чтобы применить ситуационный подход, руководитель должен знать совокупность методов, знать ситуацию, уметь подобрать соответствующие методы к данной ситуации и уметь интерпретировать конечный результат.

Ситуационный подход предусматривает решение задач методом исследования операций.

В последнее время появились новые теории в науке управления: они не являются школой, но по свое важности могут даже превосходить их.

Американские учёные *Питерс и Уотулрейн* разработали пособие для американских управляющих. В основе этой теории положены семь составляющих, которые в английском языке начинаются с буквы «S»:

Стратегия, Структура, Штаты, Стиль руководства, Система работ и т.д.

«Разработка и применение этих составляющих в комплексе позволяет обеспечить повышение производительности труда», - так считали эти учёные. По их мнению эта теория является универсальной, лучшей из всего того, что создано в мире.

Однако буквально через год, т.е. в 1981 году американский профессор **Оучи**, обобщив японский метод управления, сформулировал основные положения и правила управления людьми, используя которые можно добиться значительных результатов. Теория получила название **«Теория Z»**. Эта теория в сжатом виде сводится к следующему:

- долгосрочный наём кадров (в Японии наём пожизненный);
- групповое принятие решения;
- индивидуальная ответственность;
- медленная оценка кадров, их умеренное продвижение (руководящую должность может занять человек, достигший 35-летнего возраста);
- неопределённый, неформальный контроль (японцы стараются не контролировать официально, могут лишь следить за работником, как он работает);
- неспециализированная карьера (можно готовить специалиста на определённую должность, но японцы не придерживаются этого, они готовят руководителя широкого диапазона);
- всесторонняя забота о работающих.

Таким образом, данная теория практически перечеркнула теорию «7-S». Школа Z признана самой лучшей системой, из существующих в настоящее время.

1.3. Организация как сложная социально-экономическая система.

Представьте себе очень крупную компанию, обладающую огромным капиталом, способную выделить огромные средства на внедрение новой технологии и новой продукции. И в другом случае два человека-студента, которые увлеклись определённой идеей, забросили свою учёбу, и стали разрабатывать приборчик для подключения к сети междугородних телефонных линий таким образом, чтобы обойтись без оплаты. Материально-техническая база была такова: офис – квартира, испытания проводили в гараже. И возникает вопрос: какая из этих организаций более способна, более перспективна в части конкурентоспособности? Такой огромный «коллесс» трудно сравнивать со студентами. Но через некоторое время эта крупная компания потерпела огромные убытки, а компания из двух студентов достигла больших результатов и попала в число преуспевающих и самых сильных компаний США.

От чего же зависит судьба этих организаций? Эти два подразделения объединяют то, что они оба – организации. Успехи зависят от того, кто работает в этих организациях и какую стратегию выбрали. Оказывается, что могущество – это ещё не значит большая перспектива. Могущество – это когда выбраны главные направления, и во главе находятся энтузиасты этого дела. Т.е. всё зависит от того, кто работает в организации, как работает руководитель, как организована работа.

Организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей.

Признаки организации:

- I) Наличие, по крайней мере, двух человек, которые считают себя частью этой группы.

- 2) Наличие, по крайней мере, одной цели, то есть желаемого конечного результата.
- 3) Наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь своих целей. Таким образом, два человека, работающих на одну цель – это уже организация. Данное определение справедливо для формальных организаций.

Формальная организация – это организация, созданная и работающая на основе устава, положения или других нормативных документов. То есть, все предприятия относятся к формальным организациям.

В каждой формальной организации существуют **неформальные группы (организации)**. Особенность неформальных организаций такова, что они образуются на основе общности взглядов, интересов, психологической совместимости, даже общего места проживания. Неформальные группы создаются спонтанно и также распадаются. Во главе их стоят лидеры (руководители). Неформальные группы играют очень важную роль в организации; они могут способствовать успеху трудовой деятельности, и могут разлагать её. Если установки неформальной группы совпадают с установками и целями формальной группы, то дела организации идут, как правило хорошо (т.е. один способствует деятельности второго). Если установки разные, они могут окончательно развалить трудовую дисциплину, нанести вред организации.

Поэтому в обязанности **руководителя** входит выявление этих групп, изучение их установок, и, по возможности, подчинения их целям и задачам формальной организации. Возможна борьба между формальным и реальным лидером. Если формальный лидер недостаточно соответствует занимаемой должности, то борьба может быть достаточно жёсткой.

Каждая организация имеет определённые **характеристики**:

1. Ресурсы:

- люди
- капитал
- материал
- технология
- информация.

Соединение всех этих ресурсов образует процесс управления и его результаты.

Процесс – это получение информации, её передача, обработка, хранение.

Результат – это выработка управленческих решений в форме приказов, распоряжений, указаний, планов, программ, положений, инструкций и т.д.

2. Зависимость организаций от внешней среды (связь с внешней средой).

Внешняя среда – одна из самых значимых частей: поставщики потребители, конкуренты, административные органы, налоговые инспекции, банки, суды, прокуратура, милиция, арбитраж.

В глобальном плане **внешняя среда** – это экономика региона, страны, мирового рынка, политика правительства, международная обстановка.

Всё это в той или иной мере воздействует на предприятие, требует соответствующего его поведения.

3. Внутренняя среда организации: ресурсы (см. п.1), цель, задачи.

Все это создаёт определённую обстановку на предприятии, которая может быть использована наилучшим или наихудшим образом.

Что является приоритетным для предприятия: внутренняя или внешняя среда? Пример? Какие причины послужили тому, что большинство предприятий не работают? Внешняя среда, т.к. предприятия поставлены в тяжёлые условия, затрудняющие их нормальное функционирование.

4. Горизонтально и вертикальное разделение труда.

Горизонтальное разделение труда. Для не сложного и не большого объёма работ привлекаются несколько работников. С увеличением ёмкости увеличивается численные рабочие силы. При этом никто никому не подчиняется, каждый выполняет свою операцию.

Вертикальное разделение труда характеризуется тем, что с возрастанием численности работников по горизонтали их труд нуждается в координировании, т.е. в согласовании во времени и пространстве.

Пример: Есть несколько рабочих, которые работают на одну цель, то возникает необходимость согласовывать их деятельность, направлять, предостерегать их от возможного отклонения от цели. Т.е. **организация** – это основная функция руководителя.

Руководителя можно сравнить с дирижёром, без которого не может играть оркестр.

5. Уровни управления.

В организациях аппарат управления строится по принципу иерархии.

Иерархия – расположение соподчинённых ступеней и звеньев по всем уровням управления. Например, заводоуправление, состоящие из линейного руководителя, олицетворяющего ступень; начальник производства – 2-я ступень; начальник цеха – 3-я ступень; начальник участка – 4-я ступень.

На первой ступени в подчинении генерального директора находятся функциональные подразделения (средние звенья). Например, планово-экономический отдел, финансовый отдел, бухгалтерия и др.

Кроме того, в иерархии принято выделять 3 категории руководителей:

- руководители высшего звена (ген. директор и его заместители).
- руководители низового звена (начальники участков, мастера).
- руководители среднего звена (начальники производств, начальники цехов (сюда относятся и начальники отделов)).

Особая роль в организации отводится главному (первому) руководителю – генеральному директору или президенту компании, предприятия. Роль этого руководителя определяется набором поведенческих правил.

Выделяются 10 основных ролей руководителя, которые подразделяются на 3 группы:

1. Межличностные роли:

Связующее звено – это значит, что он связывает всех воедино, направляет на поставленные цели.

Главный руководитель – главное лицо, наделённое властью.

Лидер – это лицо, которое пользуется исключительным влиянием, обладает способностью подчинить себе людей, не меняя указания, приказы.

2. Информационная роль:

Приемник информации (он получает информацию от своих подразделений, должностных лиц и со стороны);

Распространитель информации (распространяет её по должностным лицам своей организации);

Представитель – участвует в различных собраниях, совещаниях, которые проводятся на региональном уровне.

3. Роли, связанные с принятием решения:

Предприниматель (менеджер должен быть и предпринимателем);

Устраняющий нарушения;

Распределитель ресурсов;

Ведущий переговоры.

Вы обратили внимание, чем занимается директор. Утром он является на рабочее место, готовится к оперативному совещанию, получает информацию от своего главного диспетчера о состоянии дел за истекшие сутки, решениях и возникших проблемах. Ведёт оперативное совещание (заслушивает отчёт главного диспетчера, заслушивает того, в ком возникла потребность, выясняют проблемы и пути их решения, чтобы не допустить в будущем, даются указания руководителям подразделений и служб).

Далее принимает начальников отделов по исполнению документов, планов, проведённых мероприятий, подписывает документы, согласовывает мероприятия. Просматривает корреспонденцию. На отдельные документы, в которых требуется контроль, ставит символ «контроль» и направляет к исполнителю.

Далее проводит специальные совещания по некоторым проблемам, участвует в собраниях, готовит доклад, посещает цехи, отделы, заслушивает непосредственно отчёты линейных и функциональных руководителей. Выезжает для участия в совещаниях проводимых региональными, местными органами власти, выезжает в командировки, участвует в разработке перспективных и готовых планов, детально знакомиться с показателями плана, подписывает планы отчёты.

4. Цели предприятия.

Главная цель предприятия – максимальное удовлетворение потребностей общества в высококачественной продукции, работах и услугах, социальных потребностей работников при эффективном использовании имеющихся ресурсов.

Успех предприятия (организации) – достижение поставленной цели. Но если поставили генеральную цель и достигли её – это колossalный успех. Поэтому надо различать меру успеха: Показатели эффективности деятельности предприятия:

Рентабельность равна отношению прибыли к капиталу. Показатель недостаточно полно характеризует результат, т.к. не учитывает показатель живого труда (таким показателем является производительность труда).

В условиях рынка одной из главных задач предприятия является надёжность, стабильность в работе. Конкурентная борьба – весьма острый механизм, поэтому предприятия должны постоянно заботиться, чтобы в будущем у них было устойчивое, стабильное положение.

Показатели рентабельности продукции (валовая, чистая прибыль к себестоимости реализованной продукции).

Показатели оценки финансового состояния продукта (платёжеспособности и ликвидности, привлечение заёмных средств, оборачиваемости средств).

2. Целевое управление в организации.

2.1. Цель – важнейшая характеристика системы управления.

В самом общем виде *цель* – ожидаемый результат к определённому моменту времени. Любая организация – это целенаправленная система, состоящая из главной цели и совокупности частных целей, взаимосвязанных и подчиненной главной цели.

Значение цели в организации огромно. *Цель* служит основой планирования, мотивации труда, оценки деятельности предприятия и его подразделений. Без цели невозможен контроль за ходом и результатом производства, невозможна объективная оценка работы без трудового коллектива. Без цели затухает творчество. Деятельность организации не оправдана, если она не несёт достижения конечной цели.

Управлять – значит побуждать людей к достижению конечной цели. Успех организации зависит от того, насколько грамотно поставлена и сформулирована цель.

Цели принято подразделять на количественные и качественные.

Количественные – измеряются в таких же показателях, что и продукция, т.е. в натуральном и стоимостном выражении.

Качественные – могут быть выражены посредством описания (текстом, графически, математическими моделями).

В основном **качественные цели определяют с помощью экспертных оценок**. Например, предприятие намечает совершенствование своей системы управления, предусматривает офис будущего – здание, размещение рабочих мест, технического оснащения и т.д. Количественно эти цели определить невозможно. Для оценки этой цели приглашаются эксперты. Каждый из них даёт описание, каким он представляет собой офис будущего и таким образом коллективное мнение формирует качественную цель.

2.2. Формирование цели организации.

Успешность руководства означает искусство выбора и формулирование рациональных целей, организацию их достижения и оценку результатов.

Выбор цели – это творческий процесс, он требует новых людей, готовности к совершенствованию.

При выборе возможны **2 подхода**:

- 1) есть ресурсы, требуется определить цель;
- 2) цель известна, но требуются ресурсы. Этот подход используется наиболее широко.

При выборе цели необходимо учитывать следующие условия:

- 1) трудные и сложные цели более результативны;
- 2) долгосрочные цели замедляют исполнение (человек склонен откладывать на потом);
- 3) краткосрочные цели в большей степени способствуют внутренней мобилизации работника;
- 4) концентрация внимания на немногих и самых важных целях приводит к большей результативности.

Цели рекомендуется вырабатывать руководителям совместно с подчинёнными. Подчинённые должны быть уверены в их реальности, более того они должны считать эти цели своими.

Процесс формирования целей осуществляется в следующей последовательности:

1. Формирование качественных целей, то есть определение общих целей и их ограничений (выступают в качестве ограничений условия и ресурсы).

2. Ранжирование целей (расположение целей по мере их важности, т.е. на первое место ставят самую важную цель). Ранжировка целей осуществляется с помощью *экспертного метода*. При этом применяется балльная оценка.

3. Построение дерева цели. Дерево цели – это графическое построение целей так, что генеральная цель разбивается на подцели 1-го уровня, подцели 1-го уровня разбиваются на подцели 2-го уровня и т.д.

Декомпозиция цели, как правило, заканчивается 3-м уровнем.

На последнем (низовом уровне) определяется, сколько потребуется тех или иных ресурсов, для достижения целей.

Построив дерево цели, мы разбиваем всю деятельность предприятия на частные подцели, которые потом можно закрепить за каждым подразделением предприятия. Это даёт возможность подчинить деятельность каждого подразделения достижению генеральной цели.

Дерево цели может быть использовано для определения трудоёмкости работ, численности работников и других ресурсов.

4. Определение количественных целей предусматривает определение необходимых ресурсов, методов работы вплоть до отдельного работника.

5. Оценка степени реализации цели.

Поскольку цель – это конечный результат или результат к определённому моменту времени, то мы по этим результатам можем оценивать и контролировать деятельность каждого подразделения.

Сформированные цели должны отвечать требованиям:

- быть измеряемыми количественно или качественно;
- включать точные сроки достижения;
- быть реальными и мобилизующими, сконцентрированными на равном;
- предусматривать стимулы для исполнителя;
- пользоваться поддержкой организации;
- быть контролируемыми;
- иметь ответственных исполнителей;
- поддаваться оценке;
- их результаты должны быть ясны и однозначны.

2.3. Стратегическое управление.

Стратегическое управление – это ориентация организации на достижение долгосрочных целей, разработка планов, путей и средств их реализации. Предполагает комплекс по выполнению общих функций управления, т.е. планирование, организацию, мотивацию, контроль и координирование.

Стратегическое управление принято разделять на **3 уровня**:

1. Управление портфельной стратегией (высший уровень стратегии) – это управление всеми организациями входящими в концерн, корпорацию, компанию, с помощью ценных бумаг. Если контрольный пакет акций у компании, она получит право управлять этой организацией. Поэтому каждая компания старается как можно больше подчинить себе организаций. Делается это путём покупки предприятий, акций, дочерних предприятий, которые имеют самостоятельный статус, в результате диверсификации производства (когда в рамках существующего создаётся новое предприятие). Всё это направлено на то, чтобы получить в подчинение все предприятия, по всему технологическому циклу. Это делается для того, чтобы создать монопольное объединение. Их целью является установка своей ценовой политики на рынке. Монополисты подавляют конкуренцию, т.к. мелкие предприятия не выдерживая конкуренции гибнут. Это бьёт и по финансовым результатам других предприятий. Чтобы не допускать монополизм, создан антимонопольный комитет. Однако монополия имеет и важные преимущества – возможность концентрировать ресурсы и вкладывать их в важные объекты народного хозяйства, что позволяет повышать производительность труда и снижать себестоимость.

2. Управление деловой стратегией на уровне отдельного предприятия, входящего в компанию (холдинг). Главная задача деловой стратегии – обеспечить своему предприятию долгосрочное конкурентное преимущество. Разработка и реализация деловой стратегии осуществляется в **3 этапа**:

- разработка корпоративной миссии,

- разработка видения миссии, стратегических целей предприятия,
 - разработка стратегического плана и его реализация
- (детально см. в бр. Игнатьевой А.В.)

3. *Управление функциональной стратегией* – управление на уровне отдельного подразделения предприятия, разрабатывается на базе деловой стратегии и полностью ей соответствует: находит отражение в положении об отделах, бюро, в должностных инструкциях.

Программно-целевое управление – это разработка и осуществление в организации различных целевых программ на длительный период времени.

Например, на предприятии возникла серьёзная проблема компьютеризации управления. Для этого разрабатывается программа, под которую выделяются средства, создаётся организационный аппарат.

Программа обсуждается на производственном совещании и утверждается директором. Руководителю программы предоставляется почти полная свобода и самостоятельность в его действиях, подчиняется он непосредственно директору предприятия, но обладает широкими полномочиями. Таких программ на предприятии может быть несколько.

В крупных компаниях США в год разрабатывается и осуществляется до 250 программ. Как правило, программы связаны с научно-техническим прогрессом (освоением новых видов продукции, автоматизации, механизации).

Почему идут по этому пути? Когда разрабатывается и реализуется целая программа, всё подчинено конечной цели, а самостоятельность развязывает руки. Концентрация сил позволяет в короткие сроки реализовать программу, сэкономить средства, улучшить качество труда.

3. **Функции менеджмента.**

3.1. *Процесс управления, его содержание.*

Процесс управления – деятельность субъекта по согласованию совместного труда работающих для достижения целей управления. Как и процесс труда в сфере производства, *управленческое управление имеет те же моменты*:

1. живой труд (труд непосредственно работников управления);
2. средства труда (организационная и вычислительная техника);

Организационная техника – это все вещественные элементы, которыми пользуются работники аппарата управления в своей деятельности (стул, кресло, авторучка, копировальные, пишущие машины).

1. предметы труда – это информация в форме документации.

Объединение всех этих моментов во времени и пространстве образует процесс управления, содержанием которого является сбор, обработка, передача, хранение информации.

Результатом процесса управления являются выработанные управленческие решения: приказы, распоряжения, указания, планы, инструкции, проекты – то есть та продукция, которую разрабатывают или получают непосредственно работники аппарата управления.

Процесс управления принято рассматривать в 3-х разделах:

организационный – это наличие аппарата управления, их размещение, определение информационной связи между нами;

технологический – это совокупность процедур, операций и действий работников с информацией, с применением технических средств или без них;

функциональный разрез представляет совокупность решаемых задач в процессе управления.

Процесс управления – достаточно сложный процесс, он многовариантный, не имеет абсолютно одинаковых процессов; даже одна и та же работа, выполняемая каждый год, различно по содержанию. Работы хотя и могут быть типовыми, однако, лишь, в общем.

В процессе управления очень много элементов творческого труда, в связи с чем, большие требования предъявляются к руководителю, который должен обладать определёнными знаниями, интуицией, иметь профессиональную подготовку.

3.2. *Функции управления, их классификация.*

Функциональный разрез управления считается главным. Это следует из того, что он раскрывает содержание процесса, позволяет глубоко его изучить и совершенствовать. По своей сути функции являются связующим звеном между целью и принимаемым решением. Функции отражают разделение труда в аппарате управления, при котором работы выполняются отдельными специалистами, объединёнными в группы (отделы, бюро, сектора). Если это планово-экономическое бюро, то там сосредоточены специалисты в области планирования, по бухгалтерии – бухгалтера.

Величина функции, её трудоёмкость в значительной мере зависит от масштаба и сложности производства (например, НЛМК и малое предприятие с численностью работающих 10 человек. На НЛМК эти функции дифференцированы, весьма трудоёмки и потому требуют большей численности персонала).

Все функции принято подразделять на 2 группы:

по содержанию на:

- планирование,
- организацию,
- мотивацию,
- контроль,
- координирование.

Эти функции выполняются в определённой последовательности и составляют управленческий цикл.

Пример: Каждая, сколь объёмная работа, требует разработки плана. План разработан. Далее надо организовать его выполнение (подобрать людей, распределить всю работу между работниками, проинструктировать, установить связи между ними). Необходимо мотивировать труд (предусмотреть зарплату, премии, создать необходимые условия), но чтобы программа была выполнена качественно, нужен контроль хода процесса выполнения плана и его результатов. Проконтролировали, но в процессе всей работы возникли отклонения от заданного плана.

В задачи координации входит, чтобы не допускать отклонений, применять меры, чтобы все шло пропорционально в пределах заданного плана. Координация нужна на этапе планирования, на этапе организации, на этапе мотивации и на этапе контроля.

На любом этапе управления, если какая-то функция не доработана, то страдает вся система. Если план недостаточно продуман, вы можете прийти к другому результату, который оказывается не очень эффективным.

Если мотивация не достаточна (в условиях уравниловки), снижается эффективность труда.

То, что происходит в народном хозяйстве сейчас, можем сказать, что любая из этих функций не реализуется как положено. Мы раскритиковали плановую систему, порушили её, не создав, более современную, жизненную систему.

по принадлежности:

- конкретные функции;
- специальные функции.

Конкретные – потому что относятся к конкретному объекту управления. Например, управление основным цехом, участком и т.д. Особенность их такова, что они комплексны по содержанию, т.е. содержат в себе все общие функции.

Специальные функции – это детализация конкретной функции. Эти функции являются неделимы. Например, управление себестоимостью производительности труда, управление качеством продукции и другие.

Где находят отражение функции?

Функции находят отражение в должностных инструкциях каждого работника, положение об отделах, положениях о руководителях. Функции отвечают на вопросы: что делает или что должен делать каждый работник и каждое подразделение в аппарате управления.

3.3. Анализ и проектирование функций.

Анализ необходим в случаях совершенствования существующих или проектирования новых систем управления.

Цель анализа: выявить недостатки, разработать проект регламентации функций в аппарате управления. В процессе анализа изучается каждая конкретная функция, кто её выполняет, в какой последовательности, каким способом, с кем непосредственно связаны функции, с какими должностными лицами, изучается трудоёмкость функций или их стоимость.

Анализ проводится с помощью функциональной матрицы.

Функциональные матрицы представляют собой обыкновенную таблицу, по вертикали которой указано стандартное содержание каждой функции, которая разбивается на процедуры и операции. По горизонтали – указываются исполнители этих функций: от генерального директора до конкретного исполнителя.

Эта матрица размножается и доводится до каждого работника. Каждый работник с помощью символа отмечает характер своей работы. Заполнив эту матрицу, исполнитель передаёт её в группу функционального анализа, которую возглавляет генеральный директор или его заместитель. В группу анализа входят главные специалисты по функциям управления. Собранные матрицы обобщают в общие матрицы по каждой функции. Далее приступают к анализу, где сравнивают фактическое выполнение со стандартными функциями.

Наиболее характерные недостатки: выполнение ненужных операций, дублирование операций, выполнение не в той последовательности, не теми должностными лицами, не теми техническими средствами. Выявляются причины отклонений, и, исходя из специфики предприятия, разрабатывают новые матрицы.

Стандартная матрица не всегда может быть применена к данным условиям, поэтому применяются специальные. Проектная матрица, обсуждается на производственном совещании, утверждается директором, и на основе её вносятся изменения в должностные инструкции и положение об отделах, бюро.

Практика применения этого анализа:

К сожалению, организация и методика проведения анализа сложны. Выполнять её могут только специалисты высокого класса. Анализ показал, что 40% аппарата управления на практике не нужны, выполняется работа, никому не нужная. На сегодня численность штата определяют сами, поэтому штат очень жёсткий, ограниченный.

Основные требования к функциональной регламентации.

Функциональная регламентация – это распределение и закрепление функций за подразделениями, предусматривает:

- 1) чёткое обоснование объектов управления на бюро, отделы, группы;
- 2) определение прав, обязанностей каждого работника письменно;
- 3) взаимная уравновешенность прав, обязанностей, ответственности;
- 4) право принятия решения делегируется (передаётся) вниз в максимальной степени.

Один руководитель должен иметь в подчинении не более 7-8 человек, функции которых различны и взаимосвязаны. Это исходит из умственных возможностей человека воспринимать 7 функций наилучшим образом.

Система методов управления.

Методы управления – это способы воздействия на людей для достижения целей управления. Эти способы основаны на 3-х видах мотивов:

материальные мотивы (интересы людей), т.е. материальная заинтересованность работников. Эти группы мотивов соответствуют экономическим методам управления, инструментами которых является зарплата, премии, дополнительные выплаты, вознаграждения и т.д. Кроме того, к **экономическим методам** относятся планы и **комплексный метод** – внутрипроизводственный хозяйственный расчёт.

мотивы беспорядка – это интересы в соблюдении законов, постановлений правительства, различных предписаний, определённого порядка в работе. Этой группе мотива соответствует **организационно-распределительный метод**. Примером таких методов может внутренний распорядок: время явки на работу, обеденного перерыва, различные строительные нормы, нормы трудоёмкости, которые регламентируют труд в аппарате управления. Вторая часть этой группы – распорядительная: в форме приказов, распоряжений, указаний.

моральные (духовные) мотивы. Им соответствуют социально-психологические методы управления. В основе этих методов лежит товарищеская взаимопомощь, дружба, партнёрство, уважение к личности, достоинство людей, патриотизм, любовь к Родине и т.д.

Это система методов, которыми должен уметь пользоваться каждый руководитель. Методы должны применяться в комплексе к каждому работнику и также к коллективу. Именно в этом сочетание достигается наивысший эффект.

Методы применяются в соответствии с возникшей ситуацией. Например, при выполнении задания чрезвычайной важности, предпочтение отдаётся социально-психологическим методам. Там, где требуется экономическое обоснование, расчёты, там – экономические методы.

В чрезвычайных ситуациях – распределительные методы.

4. Управленческие решения в процессе менеджмента.

4.1. Сущность, роль и классификация решений.

Принятие решений – одна из составных частей управленческих функций. Необходимость в нём возникает, когда человек должен выбрать один из возможных вариантов действий. Результат этого выбора и будет являться решением.

Решения принимаются во всех сферах жизни и деятельности человека. **Управленческие решения** – это решения в процессе коллективного труда, выбор альтернативы, осуществляемой руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции, направленной на достижение целей организации.

Принятие решений – это кульминационный момент в работе руководителя, представляет собой один из этапов управленческого цикла.

В этом цикле **ситуация** – это сочетание условий, обстоятельств, создающих определённую обстановку (положение, свидетельствующее о назревании негативных последствий).

Проблема – это потенциальная возможность чего-то произойти или противоречивость состояния объекта, требующая разрешения.

Качество принимаемых решений оказывает существенное влияние на эффективность работы предприятия (допустим, решение принято неэффективное, значит, предприятие потеряло прибыль, недополучило продукцию, понесло повышение затрат). Если принято весьма эффективное решение, то это прямо влияет на повышение производительности труда, на увеличение прибыли, рентабельности. Качество принимаемых решений также оказывает влияние на материальное благосостояние и социально-психологический климат в коллективе. Руководитель, который принимает неэффективное решение, теряет авторитет.

Принятие решения – это чрезвычайно важное звено в деятельности руководителя. Умение принимать и осуществлять эффективное решение – один из важнейших критериев оценки способности руководителя.

Решение принимается на всех уровнях управления.

Классификация решения по различным признакам:

- 1) по степени повторяемости на типичные и нетипичные;
- 2) по значимости цели на стратегические, тактические, оперативные;
- 3) по форме принятия решения на единоличные и коллегиальные;
- 4) по уровню управления:
 - на уровне директора;
 - на уровне начальника цеха;
 - на уровне начальника участка;
 - на уровне мастера.

Примеры: на уровне директора принимаются в основном стратегическое решение охватывающее предприятие в целом или его основные сферы, связанные с большими капиталовложениями; оперативные решения принимаются главным образом по проблемам работников завоудования, и если проблемы не могут быть решены начальниками цехов.

На уровне начальника цеха решения носят тактический характер, много принимается оперативных решений, связанных с координацией деятельности участков, а та же с взаимодействием данного цеха с другими подразделениями в структуре предприятия. Стратегических, долговременных решений на этом уровне очень мало.

Краткосрочные, оперативные решения принимаются на уровне мастера. Эти решения отличаются большим разнообразием: в области техники, технологий, экономики, социологии, педагогики.

Право принятия решения закрепляется за каждым руководителем и отражается в его положении или должностной инструкции. Руководитель не имеет права принимать решение за пределами этих полномочий, такие решения считаются неправомочными.

4.2. Технология процесса выработки и реализации решений.

Практически все решения в той или иной мере выполняются по определённым процедурам. Каждое управленческое решение предполагает определённую процедуру его выработки и реализации. Практически нет типовых процедур. Однако можно объединить и выработать общую процедуру, которая охватывает все стадии. Но эти стадии не всегда соответствуют конкретному процессу выработки решения.

Процедура – это предписываемый порядок решения задачи. Основу процедуры составляет технология.

Технология – это способ выполнения работ, совокупность процедур, операций, действий по выработке и реализации решений с применением технических средств или без них.

Операция – это совокупность действий одного работника на одном рабочем месте с одной и той же информацией (даже если информация изменилась, то изменилась операция).

В общем виде технология выработки и реализации решений состоит из следующих **стадий**:

1. Выявление проблемы, выработка цели, определение критерииев оценки результатов. Эта стадия предполагает изучение ситуации и выявление проблемы. Главным на этой стадии является выработка правильной цели. Принято считать, что если цель выработана правильно, то залог успеха уже 50%.

2. Сбор и обработка информации, изучение и оценка ситуации. Это стадия углубленного исследования проблемной ситуации. Здесь очень важно собрать и изучить необходимый объём информации, достаточный для выработки управленческих решений. Принцип такой: минимум объёма достаточной информации. Выполняют её специалисты с применением технических средств, может быть и с применением экономико-математических методов и ЭВМ.

3. Выработка вариантов решений, их анализ и оценка. Рекомендуется вырабатывать 3-5 вариантов, производить технико-экономическую оценку каждого из них, и предварительно выбирать лучший из них вариант. Выполняется руководителем с привлечением специалистов.

4. Обсуждение вариантов и принятие оптимального решения. Обсуждение предусматривается на производственном совещании руководителей и специалистов. Главная задача на этой стадии – выбор оптимального варианта и принятие решения.

Принятые решения должны отвечать следующим основным требованиям:

- сбалансированность обязанности прав руководителя;
- непротиворечивость, строгая согласованность. Принятые решения не должны противоречить ранее принятым решениям, должны быть ясными, чёткими и недвусмысленными;
- обоснованность решения, т.е. выработка на основе доверенной информации, соответствие законная, другим правовым нормам;
- конкретность решения. Решение должно относиться к конкретному объекту и конкретному исполнителю;
- своевременность принятия решения. Также неэффективным может оказаться преждевременное принятие решения и принятое с запозданием;
- формулировка и документальное оформление решения (это может быть приказ, распоряжение, планы, которые утверждаются руководителем). Документы должны быть чёткими, недвусмысленными. Принятие решения – это момент подписания руководителем этого документа.
- организация работ по выполнению решений. Организовать работу – значит подобрать людей, расставить их по рабочим местам, поставить перед ними цели и задачи, согласовывать их действия между собой, предусмотреть стимулы. Далее остаётся наблюдение и координация.
- контроль за ходом выработки и реализации. **Контроль** – это система наблюдений за процессом осуществления решений в соответствии с установленным порядком, планом нормами. В задачи контроля входит выявление отклонений, причин этих отклонений. Контроль должен носить профилактический характер. Главное – не выявление недостатков, а их предотвращение. Контроль должен осуществляться в соответствии со следующими требованиями:
 - а) всеобщность контроля;
 - б) гласность (трудящиеся должны знать результаты контроля);

- в) действенность контроля (по результатам контроля руководитель должен принимать соответствующие меры профилактического характера или меры наказаний для систематических нарушителей);
 - г) широкое участие в нём трудящихся.
- анализ хода и результатов выполнения решений. Это заключительная стадия управленческого цикла. Значение её огромно. Анализируя ход и результаты выполнения решений, руководитель приобретает опыт руководства тем, что перенимает опыт у других своих подчинённых работников, не допускает упущений в работе. Этот этап даёт очень богатую информацию для руководителя, особенно для молодых руководителей, их профессионального роста.

4.3. *Методы принятия решений.*

Все методы подразделяются на следующие группы:

1) *Методы, использующие различные модели.* Эти методы основаны на количественной информации.

В неё входят модели:

- теория игр (применяются в условиях противодействия, например, в случаях аварий, пожара, краж, забастовки, конкуренции. Можно исследовать модель поведения конкурентов в зависимости от того, как изменится цены на рынке или качество товаров). Эта модель применяется недостаточно широко;
- модель теории очередей (приводится пример);
- модель управления запасами (даётся пояснение).

2) *Методы, основанные на экспертных оценках* – это значит привлечение специалистов и дача им оценок. Экспертные методы очень широко используются в менеджменте. Наиболее популярными из них являются: «модель коллективной экспертной оценки», «метод Дельфии», «метод мозговой атаки» и др.

Практический пример: возникла проблема разработки нового вида продукции с особыми потребительскими качествами. Перед экспертами ставится задача, ответить на следующие вопросы: какими параметрами он должен обладать, какова стоимость, точность и др. подбор экспертов осуществляется тщательно, эксперты ранжируются по их профессиональным качествам.

Группа анализа, получив данные от экспертов, делает заключение, как решить эту проблему.

3) *Метод системного анализа* является одним из наиболее эффективных средств деятельности руководителя. В общем виде, он представляет собой методологию решения крупных комплексных проблем в системе управления. Это метод предусматривает использование количественных методов и логического суждения, опытов, интуиции экспертов.

Пример: этот метод был применён на БАМе. Была создана группа экспертов различного профиля (социологи, психологи, демографы, специалисты в области обороны, в области освоения природных ресурсов, экологии), перед которыми была поставлена задача: нужно ли строить БАМ и какие могут быть последствия при осуществлении этого проекта. Каждая группа экспертов после тщательного изучения ситуации выработала индивидуальные, потом групповые мнения в своей области. Группа системного анализа собрала, обобщила и выработала окончательное решение, БАМ надо строить. Это строительство приблизит экономику страны к природным ресурсам, послужит серьёзной базой в случае войны. Аналогичным образом прорабатывались вопросы, связанные с освоением космоса. Этот комплексный метод может быть с успехом применён на уровне любого предприятия. Им можно решать проблемы любой сложности.

4.4. *Принятие решения в условиях неопределённости, риска и чрезвычайных ситуаций.*

Необходимость в этом возникает тогда, когда факторы новы и сложны, и по ним невозможно получить необходимую информацию. Примером может служить положение с Украиной относительно Крыма и Севастополя.

Возможны 2 подхода к принятию решения в условиях неопределённости:

1. Когда дополнительную информацию получить невозможно, тогда руководитель принимает решение, исходя из собственного опыта и интуиции.

- Если возможно получить дополнительную информацию, то она используется с учётом опыта и интуиции, если эта информация не очень дорого стоит.

В последнее время появились новые методы принятия решения в условиях неопределённости: изучаются факторы принятия решения, при каждом факторе выявляется степень влияния на конечный результат. И исходя из этого, определяется, какой из факторов даёт наивысший результат. И по нему принимается решение.

Особую сложность и ответственность испытывают руководители при принятии решения в условиях риска.

Rиск – когда существуют условия неопределённости и выбор варианта решения неизбежен (т.е. нельзя отказаться). В условиях рынка и конкуренции риск играет огромную роль.

Подходы к принятию решения в следующих чрезвычайных ситуациях:

- ситуация возникает внезапно и вопреки ожиданиям;
- ситуация не соответствует прошлому опыту;
- требует принятия контрмер и срочных мер, когда существующий порядок в организации этого не позволяет.

Самые большие трудности возникают, когда все эти три фактора действуют одновременно. Для того, чтобы избежать негативных последствий в этой ситуации, руководитель со своим штабом должен заранее к ним готовиться. Подготовка к ситуации может сориентировать людей и помочь выйти из положения.

Чтобы избежать больших последствий, руководство предприятия должно подготовить следующие группы:

1-я группа - высшее руководство (в его задачи входит провести соответствующую работу для того, чтобы избежать паники);

2-я группа должна обеспечить деятельность предприятия в минимальном режиме, т.е. деятельность по возможности должна сохраняться.

3-я группа ориентирована на принятие оперативных решений, проведение срочных мероприятий непосредственно на различных участках производства.

Предварительно все эти группы должны проэкспериментировать свои действия. Для этого должна быть установлена связь между ними; проведены соответствующие технические средства, транспорт, разработаны маршруты движения.

Примерами чрезвычайных ситуаций могут быть пожары, отравления, наводнения, взрывы.

4.5. Поведенческие аспекты принятия решений.

Характер и поведение руководителя оказывают существенное влияние на принятие и реализацию эффективных решений. Это поведение выражается в следующих чертах:

1. Разное восприятие руководителем серьёзности возникших проблем.
2. Перегруженность руководителя информацией. Вызвано это может тем, что он не умеет организовывать свою работу.
3. Зависимость руководителя от вышестоящего лица, его боязнь сообщить ему об опасности.
4. Личное пристрастие или лояльность руководителя к кому-либо.
5. Медлительность, нерешительность руководителя в принятии решения (самый главный бич руководителя).

Существуют разные подходы к выработке и принятию решений в зарубежных странах. Практика выработки и реализации решений в США и Европе близка к нам. Существенные различия существуют с Японией.

В практике западных стран и США решение принимается достаточно быстро. Однако процесс реализации очень замедлен, растянут во времени. В результате чего общий цикл получается длительным.

В Японии решение принимается коллективом и в относительно длительный период времени. Однако период внедрения очень краткий. И весь цикл оказывается более короче, чем на Западе. Кроме того, для японцев характерно, что если решение окончательно и не принято, но оно очевидно, то внедряется на низах.

5. Формы организации в системе менеджмента.

5.1. Понятие, типы структур, их характеристика.

Организационные структуры аппарата управления – это упорядоченная совокупность подразделений и их отношений. Организационная структура изображается по иерархическому принципу в виде степеней и звеньев управления. Таких степеней может быть 2 и больше.

Две ступени – управление участками и заводоуправление. В этой ступенчатости нет цехов. Данная структура используется на небольших предприятиях, с численностью работающих до 2 тыс. человек.

Больше степеней применяют на крупных предприятиях. На НЛМК 4 ступени:

- 1 – управление участком;
- 2 – управление цехом;
- 3 – управление производством;
- 4 – управление комбинатом.

На каждой ступени управления существуют функциональные подразделения. На уровне управления комбинатом это: планово-экономический, финансовый, бухгалтерия и т.д. аналогичным образом на других ступенях. Например на уровне цеха – бюро. А на небольших предприятиях вплоть до отдельных специалистов.

Организационные структуры представляют собой форму организации в отличие от функций, выражающих её содержание.

На практике организационные структуры выражаются посредством схем аппарата управления и штатных расписаний. Все подразделения в структуре управления взаимосвязаны.

Разновидности связей:

- линейная;
- функциональная;
- смешанная.

Линейная связь – это информация по общему руководству предприятием (выдача распоряжений, указаний, заданий, планов). К линейным руководителям относятся: мастера, начальники участков, цехов, начальники производств, генеральный директор.

Функциональная связь – это связь между функциональным подразделением и руководителем, между функциональным подразделением и должностным лицом. Например: между планово-экономическим и финансовым отделами. Функциональная связь – это связь посредством консультаций, инструктирования, оказание помощи и др.

В историческом развитии различают 3 группы структур:

1. Бюрократические структуры (это структуры на начальной стадии зарождения и функционирования). В неё входят три основных типа:

- линейные;
- функциональные;
- линейно-функциональные.

Линейные структуры основаны на принципе единонаучалия. Все значения по всем функциям сосредоточены в одном должностном лице, т.е. руководитель должен быть универсалом. Но это очень сложно, поток информации захлестывает руководителя, эффективность управления снижается. Эти структуры просуществовали недолго. На их смену пришли функциональные структуры.

При **функциональной структуре** исполнители подчиняются нескольким руководителям сразу. Преимущество этой структуры в том, что руководители специализированы по функциям управления. Повысился профессионализм руководителей. Однако возникла сложная проблема координации их работы. Если человек подчиняется нескольким руководителям, он будет выбирать, чьё поручение он должен выполнить в первую очередь. Требуются органы, которые бы согласовывали задания отдельных руководителей и определяли загрузку каждого исполнителя во времени. Такие структуры склонны к разбуханию штата. И функциональная структура оказалась не жизнеспособной.

Линейно-функциональная структура – объединение линейных и функциональных структур. Принцип действия: исполнитель по линии общего руководства подчиняется линейному руководителю, с функциональными руководителями связан посредством инструктажа, получает от

них разъясняющую информацию. Принцип единоначалия сохранён, исполнитель подчиняется только одному руководителю. Линейный руководитель издаёт приказы, даёт распоряжения, организует работу. Функциональные руководители (начальник финансового отдела, планово-экономического отдела, главный бухгалтер) не имеют административных полномочий. В их обязанности входит разработка планов, программ, аналитическая работа и др.

Данная структура унаследовала все преимущества и исключила все недостатки предыдущих структур. Однако и эта структура выявила новые недостатки, которые можно отнести ко всей группе бюрократических структур:

Отсутствие гибкости как в отношении к внешней среде, так и внутри предприятия. Каждое должностное лицо зарегламентировано определёнными функциями, обязанностями, правами и ответственностью, должно работать именно в этом русле. Если появляется новая работа, то надо ломать эту структуру.

Отсутствие способности адаптироваться к требованиям рынка и технологическим изменениям, т.е. структуры не отвечают требованиям НТП.

Заинтересовывает подразделение только в своих целях. При ней слишком длительная цепь команд от руководителя до исполнителя, что замедляет вообще процесс управления.

2. На смену бюрократическим структурам пришли **дивизионные структуры**. Появились они в результате НТП, прежде всего в области технологии, обострения конкурентной борьбы. Они строятся по:

- видам товаров и услуг (продуктовый вид структур);
- группам потребителей (структуры, ориентированные на потребителя);
- регионам (региональные структуры).

Самая распространённая – **продуктовая структура**. При ней управление производством и сбытом продукции осуществляет один руководитель по определённому виду или ограниченной номенклатуре одинакового назначения товаров. Данная структура может быть применена при незначительной номенклатуре продукции, изготавливаемой в большом количестве. В подчинении этого руководителя предусмотрены все подразделения. Эта структура показала высокую эффективность.

Структуры, ориентированные на потребителя, применяются при большом ассортименте товара и большой группе потребителей. Когда на конкретную группу потребителей определяется набор товаров, и реализация этих товаров осуществляется комплексным методом. Это может быть возрастная группа, группа по интересам и т.д. Преимущества такой структуры (ориентированной на потребителя) такие же, как и у продуктовой.

Региональная структура применяется, если деятельность организации охватывает большие географические зоны. Например, продукция изготавливается непосредственно для Кавказа или для Севера. Данная структура применяется, когда продукция имеет широкое применение и характерна для таких предприятий, которые изготавливают продукцию в большом количестве.

Общие недостатки дивизионных структур: недостаточная гибкость, адаптивность к условиям рынка, запаздывание в соответствии с требованиями технологий.

3. На смену этой группы структур, появились, **адаптивные структуры**. Они более гибкие, быстрее приспособливаются к внешней среде; появились в результате стремительных изменений, прежде всего в технологии. В этой группе используются два основных типа структур:

- проектные;
- матричные.

Проектные – это временные структуры, в основном венчурного типа. Создаются для осуществления сложных проектов. По завершению работы она распадаются или переключаются на какие-то другие проекты. В этом случае работник возвращается на прежнее место работы или создаётся новое подразделение. Таких групп в структуре предприятия может быть несколько.

Структуры венчурного типа появились недавно (25-30 лет назад). Численность аппарата незначительная, не больше 10 человек. Создаются они на добровольной основе, под определённую проблему или проект. Для этого предприятие объявляет конкурс. По конкурсу принимаются наиболее крупные специалисты, эрудированные в данной области. Устанавливается венчурный фонд, причём, он выплачивается в любом случае, даже если цель не достигнута, а доказана невозможность решения проблемы. Продолжительность работы у такой группы небольшая (не более 6 месяцев). Работа отличается полной самостоятельностью. Руководителя выбирают сами, который не является линейным руководителем, а как старший в группе. Высшим руководством

определяется только конечный срок работ и результат, всё остальное они выполняют сами, по собственной инициативе. Работники таких групп очень хорошо стимулируются.

В матричных структурах (это отличие от венчурных) подразделения создаются на постоянной основе. Исполнитель подчиняется своему линейному руководителю и руководителю программы только в части программы. Работа разграничивается во времени. Так, что составляющие структуры не противоречат друг другу.

Под каждую группу структур назначается руководитель. В его подчинение находится группа исполнителей. И так по каждой группе. Руководители структур обычно постоянные. Исполнитель подчиняется непосредственно своему руководителю и также подчиняется руководителю группы, т.е. двойное подчинение.

Здесь предусмотрено разделение подчинений: традиционно подчиняется своему руководителю и по программе – только руководителю программы.

История возникновения этой структуры: появилась в министерстве обороны США, применялась на военных заводах, потом перешла в гражданскую сферу. Показала себя весьма эффективно, позволяет выполнять работы в широком масштабе, что отвечает требованиям НТП. Такие структуры давно применялись в комплексных НИИ нашей страны. В их структурах главные инженеры проектов (то же, что и руководитель программы), и такое же подчинение.

5.2. Пути совершенствования структур.

В последнее время процесс перестройки организационных структур особенно ярко выражен в крупных компаниях, ведущих капитальное строительство и, прежде всего, в транснациональных компаниях, которые захватывают отрасли не только США, но и других стран.

Главные факторы, повлиявшие на необходимость перестройки структур:

- НТП, главным образом в технологии;
- обострение конкуренции;
- внедрение новых методов организации и управления на базе компьютерной техники.

Основные направления перестройки структур:

1. Расширение использования целевого программного управления по наиболее крупным проектам.
2. Реорганизация структур в направлении создания самостоятельных предприятий дивизионного и венчурного типа, и типа конгломерат.
3. Усиление стратегического планирования и прогнозирования, контроля и качества во всех сферах деятельности.
4. Применение информационной технологии, компьютеров, компьютерных сетей, Интернет.

Прогнозы экспертов на развитие структур на перспективу.

1. Ожидается «сплющивание структур», т.е. стремление к тому, чтобы количество ступеней в иерархической структуре уменьшить до 2-х.
2. Ожидается появление структур с перевёрнутой пирамидой (многоголовых предприятий, во главе которых 2-3 директора, причём функции одинаковы). Образно это означает, что увеличиваются в 3 раза мозг руководителя, его мобильность и следовательно эффект руководства.
3. Широкое внедрение малых групп, работающих по неформальному принципу. Малые группы в будущем, по видимому, могут совершить революцию в народном хозяйстве. Их корпоративный характер, самостоятельность могут привести к резкому повышению эффективности производства и управления.
4. Развитие интеграционной системы управления, т.е. сквозное управление инновационной деятельностью: от зарождения идеи до её реализации.

Все эти направления требуют больших затрат, которые предполагается покрывать из специально созданных инвестиционных, инновационных фондов.

Консультационная деятельность – особый вид услуг, оказываемых предприятием, организациям по решению проблем в различных сферах их деятельности. Такие услуги оказываются специальными фирмами или отдельными консультантами в качестве физических лиц. Услуги оказываются по контракту с оплатой.

5.3. Проектирование организационных структур.

От того как организована система зависит её адаптивность к внешней среде, т.е. её способность развиваться. Вообще, всяким изменениям способствует сопротивление. Поэтому задача проектировщиков состоит в том, чтобы создать такую систему, которая обладала бы свойством самосовершенствования. Но создать такую систему чрезвычайно сложно.

В выборе типа структуры существуют 2 подхода:

- механический;
- органический.

Механический тип структуры характеризуется тем, что в ней используются формальные правила и процедуры, жесткая иерархия власти, каждый работник узкоспециализирован, ограничен в обязанностях, правилах и ответственности. Организация построена по строго иерархическому принципу. По сути, является структурой бюрократического типа.

Органический тип характеризуется гибкостью, способностью быстро приспособливаться к изменениям среды. При нём слабо (умеренно) используются формальные правила и процедуры. Их можно считать противоположностью структурам механического типа. Поэтому эти структуры прогрессивные, т.е. структуры будущего.

При проектировании структур на практике существуют 2 направления:

- совершаются существующие структуры предприятий;
- проектируются новые структуры при создании новых предприятий.

В первом случае структуры дорабатываются, в них упраздняются нерациональные и вводятся новые связи. Во втором случае проектируется совершенно новая структура.

В проектировании существуют 2 подхода:

Традиционный, при котором исходя из генеральной цели, трудоёмкости операции проектируется дерево цели, определяется численность работников по функциям управления, затем функции распределяются по ступеням управления, исходя из норм управляемости. Такой подход применяется для несложных организаций.

Многоцелевой подход предполагает разработку целевых структур по отдельным программам, частям структуры на основе дерева цели. Последние сшиваются в общее дерево цели. Затем расчёты могут выполняться так же, как и при первом подходе (подробнее об этом будет изложено в лекциях ИСУ).

6. Коммуникации в процессе управления.

6.1. Сущность и виды коммуникаций.

Одним из важнейших инструментов управления в руках менеджера является информация. Передавая и получая определённые сигналы, он организует, руководит и мотивирует подчинённых. Происходит это путём передачи идеи, фактов, мнений, намёков, ощущений, чувств одного лица к другому в устной или другой форме.

Следует различать понятия коммуникации и информации. **Информация** – это то, что передаётся. **Коммуникации** включают: как **что** передаётся, так и **кто** передаёт, как это делается, с помощью каких средств. Руководитель в среднем 50-90% всего времени тратит на коммуникации, которые служат связующим процессом. Качество этих процессов в определяющей степени влияет на эффективность деятельности организации.

Коммуникации подразделяют на 2 вида: формальные и неформальные.

Формальные – коммуникации между организацией и средой, между уровнями и подразделениями аппарата управления, это вертикальные и горизонтальные коммуникации.

Вертикальные – от директора до мастера и обратно. Горизонтальные – непосредственно на уровне заведоуправления, управления цехом, участком.

Формальные коммуникации характеризуются тем, что они обусловлены положениями, правилами, определённым порядком.

Неформальные коммуникации (иногда их называют «каналами распространения слухов»). Существует мнение, что слухи обладают недостоверностью, на самом же деле 80-90% слухов достаточно объективны.

6.2. Коммуникационный процесс.

Коммуникационный процесс – это процесс обмена информацией между двумя или более людьми в организации. Процесс включает следующие элементы:

- отправитель (генератор идей), т.е. кто передаёт информацию;
- сообщение (собственно информация);
- каналы (средства передачи информации);
- получатель (лицо, которому предназначена информация).

В процессе передачи информации выделяются 4 этапа.

1. Зарождение идеи (формулировка или отбор информации). Требование к этому этапу: не начинайте говорить, не начав думать.
2. Кодирование информации и выбор канала. Кодирование осуществляется с помощью символов, превращает идею в сообщение. Требование: наиболее эффективным является письменное сообщение.
3. Передача сообщения принимается как физическая передача по определённому каналу. В качестве канала может использоваться письменное сообщение, электронная почта, телефонная, радиосвязь или компьютерная связь. Это может быть в форме речи, в форме различных световых, звуковых сигналов.
4. Декодирование информации означает перевод символов отправителя в мысли получателя. Требование: получатель должен правильно понять идею отправителей. Если эта цель достигнута, то процесс обмена считается завершённым. Но процесс на самом деле не является завершённым, т.к. существует обратная связь. Получатель информации должен сообщить отправителю, что информация получена.

В обратной связи отправитель и получатель меняются местами. Без обратной связи процесс управления невозможен. Качество коммуникационных процессов может в значительной мере зависеть от уровня потери полезной информации, которую принято называть «шумом».

Источником «шума» являются многие причины: плохая связь; искажение получателем информации (неправильно понял); недостаточная чёткость сообщения; несовершенство технических средств.

6.3. Преграды в коммуникациях и пути их преодоления.

Преграды подразделяются на:

- препятствия в межличностных коммуникациях;
- препятствия в межорганизационных коммуникациях.

Препятствия в межличностных коммуникациях – это препятствия, обусловленные восприятием сообщений.

- 1) препятствия нередко возникают по причине того, что люди могут по разному понимать одну и ту же информацию в зависимости от их компетенции и накопленного опыта;
- 2) обычно люди воспринимают только часть сообщения в силу того, что не могут запомнить всю информацию, в результате чего она может быть искажена;
- 3) причиной могут служить социальные установки людей: работник по-разному реагирует на информацию, если она идёт от того или иного лица, с которым у него хорошие или плохие отношения. Исследования показали, что в атмосфере доверия искажений возникает меньше, повышается точность восприятия информации;
- 4) препятствия семантического характера (семантический барьер). Обмен информацией осуществляется при помощи верbalных (слов) и неверbalных символов. **Вербальная** символика связана с тем, что люди по-разному понимают слова. В этой связи руководитель должен добиваться полного понимания истинного назначения слов со своими подчинёнными, а для этого должен осторожно пользоваться этой символикой. В **невербальных** коммуникациях используются любые символы, кроме слов. Например: движение тела (жесты выражение лица, поза, прикосновение), речь (качество голоса, громкость, чистота речи, засоренность речи, смех и т.д.), личные физические качества (строение тела, вес, цвет волос и др.), время (опоздания, ранний приход). Невербальная символика часто используется одновременно с вербальной: придавая окраску сообщениям, она как бы усиливает, оттеняет сообщение, а нередко придаёт ему совершенно иной смысл. Исследования показали, что значимость речевой информации зачастую меньше, чем других вербальных и невербальных символов: 55% информации передаётся через выражение лица, 38% - через интонацию голоса, 7% - словами. Отсюда, во многих случаях, то, как мы говорим, важнее слов, которые мы произносим;

- 5) плохая обратная связь;
- 6) неумение слушать. Как показали исследования, управляющие слушают информацию на 25% эффективно, т.е. 75% информации у них исчезает. Но недостаточно услышать конкретное содержание, необходимо прислушиваться к чувствам говорящего. Если человек говорит формально, как бюрократ, не сопровождает свою информацию чувствами, эмоциями, такая информация воспринимается плохо. Согласно исследованиям из 100% информации на совете директоров доходит до директоров 63%, 40% - до вице-президентов, 20% до рабочих.

Преграды в межорганизационных коммуникациях могут быть двух видов:

- 1) непреднамеренные (например, по причине затруднения восприятия информации);
- 2) преднамеренные (искажённые в интересах организации или руководителя).

Непреднамеренные барьеры возникают в результате информационной перегрузки. Поток информации бывает настолько велик, что люди не могут полностью воспринимать информацию.

Рекомендации по совершенствованию общения.

- проясните свои идеи перед началом передачи;
- будьте восприимчивы к семантическим проблемам (исключайте двусмысличество, употребляете точнее слова);
- следите за языком своих собственных поз, жестов и интонации;
- изучайте эмпатию (внимание к чувствам других людей и открытость, т.е. способность влезть в «шкуру собеседника»);
- добивайтесь установления обратной связи.

Основные пути совершенствования коммуникаций.

1. Регулирование информационных потоков на всех уровнях и по должностям, т.е. нельзя создавать перегрузки по одним должностям и недогрузки по другим.
2. Управление процессом коммуникаций, т.е. планирование, реализация и контроль работы с информацией.
3. Улучшение обратной связи, главным образом путём опроса.
4. Организация сбора предложений путём создания ящиков для предложений, создание групп, специализирующихся по сбору и обработке информации.
5. Издание информационных бюллетеней.
6. совершенствование информационных технологий на базе персональных компьютеров, системы телефонной связи, проведение различных видеоконференций и т.д.

6.4. Контроль в системе менеджмента.

Контроль – это система наблюдения за процессом производства и управления в соответствии с планом, нормами, стандартами, правилами и т.д. Выявление отклонений и принятие мер по их предотвращению в будущем. **Главная задача контроля** – это меры по предотвращению отклонений и нарушений.

Различают две формы контроля: финансовая и административная.

Финансовая охватывает все сферы экономической деятельности предприятия. Осуществляют его специалисты планового отдела, бухгалтерии и т.д.

Административный – контроль деятельности работников аппарата на всех уровнях управления предприятием (контроль исполнения).

Наличие контроля предотвращает возможные отклонения от планируемого порядка вещей. Контроль тесно связан с функцией учёта, без которой он практически невозможен.

В процессе производства контроль осуществляется по следующим стадиям:

1. Предварительный контроль, включает:
 - а) контроль материальных ресурсов;
 - б) контроль человеческих ресурсов;
 - в) контроль финансовых ресурсов.
2. Текущий контроль процесса производства и управления в соответствии со стандартами и др. критериями;
3. Заключающий – контроль результатов деятельности в процессе производства и управления (параметров, стандартов).

Формы контроля:

- журнальная;
- картотечная;

- автоматизированная.

Журнальные формы предусматривают регистрацию документов подлежащих контролю в специальном журнале, в котором указаны:

- наименование документа;
- исполнитель;
- сроки исполнения;
- отметка об исполнении.

Осуществляет эту функцию, как правило, секретарь генерального директора.

Картотечная форма. При ней на каждый контрольный документ заводится 2 карточки, в которых указывается, та же информация, что и в журнальной форме. Одна карточка сопровождается с документом, другая кладётся в ячейку картотеки на дату исполнения. После исполнения документа карточка возвращается с отметкой «исполнено», и карточка перекладывается в папку исполненные документы.

Автоматизированная форма базируется на компьютерной программе.

Контроль занимает особую роль в деятельности руководства (по данным американских исследователей в балансе его времени составляет около 60%). Эффективность его проявляется в том, что он способствует улучшению исполнительной дисциплины, порядка, снижение потерь, воспитание у работника более ответственного отношения к труду.

В конечном итоге оказывается влияние на повышение эффективности производства. **По своей сути контроль** – это форма обратной связи руководителя с подчинёнными, а без неё процесс управления оказывается невозможным.

Контроль базируется на следующих принципах: всесторонность, непрерывность, объективность, гласность, действенность и широкое участие в нём труда. Важной особенностью общих функций является контроль, практически совмещённый с функцией учёта, без которого он невозможен.

7. Организационные отношения в системе менеджмента.

7.1. Полномочие и ответственность, их делегирование.

Полномочия и ответственность имеют давнюю историю. Впервые принцип делегирования был разработан Моисеем в своде правил управления еврейскими общинами, изложенными в Библии.

Делегирование – это передача полномочий и возложение ответственности лицу, которое принимает на себя обязанности их выполнять. Это акт, который превращает человека в руководителя.

Полномочия – это ограниченное право распоряжаться ресурсами организации и направлять усилия части её сотрудников для достижения определённых целей (ресурсы могут быть трудовыми, материальными, финансовыми и др.).

Ответственность – это обязательство лица выполнять возложение на него задачи и отвечать за их удовлетворительное решение перед тем, кто передал ему полномочия.

Каждый руководитель наделяется определёнными полномочиями и ответственностью. Если полномочия превышают ответственность, создаётся почва для администрирования, безответственности, унижения человеческого достоинства, что порождает самоуправство. Если ответственность превышает полномочия, то лицо ограничивается в своих действиях, в результате снижается инициатива, предпринимательство. То и другое пагубно для управления. Следовательно, полномочия и ответственность должны соответствовать друг другу.

Но если руководитель перегружен и тем и другим, он должен их передать своему подчинённому работнику. **Передача полномочий** осуществляется в следующей последовательности:

1. Руководитель должен решить, какую часть полномочий он должен передать, руководствуясь принципом: основные оставлять за собой, а часть второстепенных передать нижестоящему лицу;
2. Руководитель должен решить вопрос: кому передать, если несколько заместителей примерно одинакового профессионального уровня и опыта работы, то передать надо тому, кто располагает соответствующей информацией;
3. Он должен побеседовать с данным работником, объяснить ему свои намерения. Но работник может возразить сославшись на определённые причины. Для того, чтобы он дал согласие, руководитель должен предусмотреть для него повышенную зарплату, премии или какие-то другие услуги, например, пользоваться служебной машиной и т.д. Как правило, после этого работник сожжет согласиться.

4. готовятся приказы о передаче полномочий, подписываются директором. С приказом знакомится подчинённый, расписывается на нём. На основе приказа вносятся изменения в положение о руководителе или должностную инструкцию. На этом процедура не заканчивается.

Руководитель должен инструктировать подчинённого работника, контролировать его работу, помогать ему в определённое время. Через некоторое время они вместе подводят итоги, выявляют какие проблемы, сложности, как их решить. Т.е. эти итоги заканчиваются рекомендациями руководителя своему подчинённому.

Далее подчинённый переходит на полную самостоятельность в своей работе. При этом руководитель не снимает с себя ответственность за передаваемые полномочия и ответственность.

Данный метод является одним из важнейших методов управления коллективом, однако используется он очень редко. И в этом есть методические причины:

- многие руководители не знают, как это сделать;
- как установить пропорции между полномочиями и ответственность;

Кроме того, есть причины психологического характера, относится к руководителям:

- руководители неохотно передают полномочия, полагая, что они это сделают лучше, чем подчинённые;

- они не доверяют подчинённым. Многие считают, что лучше всю информацию зациклить на себе, ошибочно полагая, что информированность даже в мелочах способствует авторитету руководителя.

Существуют так же причины, препятствующие со стороны подчинённых:

- удобнее спросить у руководителя, чем самому принимать решение;

- боязнь критики;

- ссылка на повышенную загруженность информацией;

- отсутствие уверенности в себе;

- если ему не предусматривается материальный или моральный стимул.

Для того, чтобы процесс делегирования шёл успешно, руководители должны изучить этот метод, усвоить опыт его применения, принимая во внимание, что передача полномочий должна осуществляться вниз в максимально возможной степени. Создавая условия для самостоятельной и ответственно работы подчинённых.

7.2. Сущность, черты и особенности управленческого труда. Концепция научной организации труда.

Управленческий труд, как и труд в процессе производства характеризуется с теми же моментами труда: предметами труда, средствами труда и непосредственно живым трудом. Но каждый из них имеет иное содержание.

Предметы труда в процессе управления – это информация в форме документации.

Средства труда – средства организационной и вычислительной техники. К организационной технике относится всем, чем мы пользуемся на рабочих местах.

Живой труд – труд непосредственно управленцев.

Главное отличие управленческого труда от труда в процессе производства:

1. Управленческий труд более разнообразен и более сложен. Например, если рабочий может выполнить в течение месяца 1-2 операции, то мастер порядка 260 операций.
2. Управленческий труд требует более высокой квалификации. Рабочего можно подготовить за 1-6 месяцев. Для того, чтобы подготовить специалиста высокой квалификации, требуется не менее 18 лет.
3. Управленческий труд связан с большой ответственностью, большим риском. Например, принимая решение, руководитель рискует нанести ущерб или, наоборот, получит многомиллионную прибыль. А если рабочий испортил деталь, то этот брак не обойдётся очень большими потерями для предприятия.
4. Управленческий труд обладает широкой мобильностью. Руководитель практически работает везде, не обязательно только в кабинете (на совещании, собрании, в командировке, в цехе в процессе контроля производства и т.д.).

Концепции научной организации управленческого труда.

Научная организация управленческого труда – это комплекс организационных мероприятий на рабочем месте, при котором достигается наивысшая эффективность труда, сохраняется здоровье и

обеспечивается социально-психологический климат в коллективе (обеспечивается гармоничное развитие личности). Могут включать научную организацию рабочего места, санитарно-гигиенические условия труда, размещение рабочих мест и информационные связи между ними. Исторический процесс изменений организации труда претерпел несколько этапов. Каждый этап оценивается как определённая концепция. **Концепция** – это наиболее общее научное представление о явлении, процессе. Первая концепция была ознаменована появлением процесса совершенствования организации труда, **школы Тейлора** (изложена суть её).

Гейцберг (американский учёный) разработал двухфакторную модель научной организации труда. В её основе лежат 2 основных фактора:

- совершенствование процесса труда;
- совершенствование условий труда на рабочих местах. Им было доказано, что совершенствовать только процесс труда и его стимулирования недостаточно, надо создавать определённые условия труда.

Под воздействием благоприятных условий труда производительность имела тенденцию к росту. Однако с развитием производства это оказалось недостаточным. Снова возникла затухающая тенденция производительности труда. На её месте появилась новая концепция: «**Трёхфакторная модель**», в основе которой положили 3 психологических состояния человека:

- восприятие значимости своей работы (если вы понимаете, значение своей работы, вы относитесь к ней по-другому);
- ощущение ответственности за результаты труда (если вас никто не спросит за результаты труда, вы более халатно к ней относитесь);
- знание результатов своего труда (если вы не знаете, результаты труда, то вы не можете быть сориентированы, работа может иметь беспорядочный характер).

Попытки обогатить содержание труда, улучшить качество трудовой жизни, наполнить смыслом деятельности работников впоследствии также выявили их недостаточность. Эти факторы способствовали улучшению. Психологического состояния работников, однако, стали слабо влиять на повышение производительности труда.

Поэтому возникла необходимость не просто обогатить содержание труда, а найти совершенно иной подход к построению всей системы управления. В связи с этим появилась **новая концепция**, в основу которой берётся не сама работа, а команда, имеющая широкий кругозор и квалификацию, позволяющая выполнить широкий круг задач. Это, своего рода, корпоративная структура, обеспечивающая высокую гибкость управления и удовлетворённость работников содержанием своего труда.

Предполагает процесс разукрупнения подразделений, создание микробригад (малых групп), на принципах венчурных групп. Такие группы показали самую высокую эффективность. Их можно создавать как в процессе производства, так и в процессе управления. По своей эффективности одна группа может заменить целый цех, а в аппарате управления значительно снизить численность персонала.

Например, в некоторых крупных компаниях США численность непосредственно аппарата компании всего 100 человек. Если сравнить НЛМК, где численность аппарата 1500 человек, примерно 15-17% от численности производственного персонала.

На эффективность малых групп влияют следующие факторы:

1. Размер и структура группы. Идеальной по американским данным считается группа около 5 человек, по нашим данным на низовом уровне 3-9 человек, на высшем уровне 25-35 человек. За пределами этой численности возрастает конфликтность, т.е. ухудшается социально-психологический климат, снижается производительность. Очень многое зависит от группы и от состава структуры.

Структура характеризуется:

- половым составом;
- квалификационным составом;
- возрастным составом.

Каков состав лучше? Для полового – смешанный, для квалификационного – неоднородный, т.к. должна быть преемственность, для возрастного – смешанный состав. Люди в смешанной группе лучше адаптируются. Если одинакового возраста, да ещё и одинаковой квалификации, то начинается нездоровое соперничество. Работники должны быть, по возможности, психологически совместимы. Этот фактор сложный для того чтобы подобрать людей, руководитель должен обладать знаниями психологии.

1. На эффективность группы влияет статус (должность, образование, опыт, талант группы, чем он выше, тем сильнее его влияние).
2. Степень единомыслия. Если вся группа мыслит примерно одинаково, это значит, что не мыслит никто.

Социально-психологический климат в группе определяется степенью конфликтности. Коэффициент конфликтности мало о чём говорит, но если мы его определяем в динамике, то можем дать оценку работы руководителя, провести анализ и выявить причины на него влияющие.

7.3. Понятие и роль предпринимательской деятельности.

Предпринимательская деятельность представляет собой инициативную, самостоятельную деятельность граждан, их объединений, направленную на получение прибыли. Предпринимательская деятельность осуществляется на свой страх и риск и под личную имущественную ответственность в пределах, определяемых организационно-правовой формой предприятия.

Предпринимательство – это новаторство, результатом которой является новый товар, новая работа, новые услуги.

Предприниматель – это новый тип человеческой активности в сфере поиска новых ресурсов, новых технологий, новых товаров и т.д., человек, который умеет сочетать управление с потребностью рынка.

Движущим мотивом является самоутверждение, приобретение самостоятельности, умножение своего богатства. Однако предприниматель умножает не только своё, но и национальное богатство – в этом его значение.

Предприниматель может иметь определённые природные задатки, однако предпринимательству надо учиться, надо усвоить основные теоретические положения, изучить практические навыки других предпринимателей и испытать себя. Предпринимателем может быть любой гражданин, в том числе и гражданин иностранного государства.

Предпринимательская деятельность подразделяется:

- предпринимательская деятельность физического лица;
- предпринимательская деятельность юридического лица, т.е. организации.

Согласно ГК РФ предпринимательская деятельность может осуществляться в любой сфере народного хозяйства, разрешённой или не запрещённой законом. Есть отдельные сферы, где запрещена предпринимательская деятельность: производство оружия, химических веществ, медицинских препаратов, радиоактивных материалов и ряд других. Номенклатура таких производств оговорена законом.

Процесс предпринимательской деятельности включает **4 этапа**:

1. Поиск новых идей, их оценка (источниками может быть любая информация: из разговора с товарищами, литературы, газет, журналов, книг, в результате наблюдения). Найдя идею, её нужно изучить: какова цена, каков потребительский спрос; подсчитать, каковы могут быть затраты, какова рентабельность вашей деятельности.
2. Разработка бизнес-плана. Он необходим для того, чтобы проверить все нюансы, все учтённости в этом документе. Этот документ разрабатывается по разделам. Первый – резюме – это обобщённая характеристика дела, его перспектив и ожидаемых результатов. Далее конкретно по разделам:

- изучение конъюнктуры на рынке;
- производство;
- маркетинг;
- сбыт;
- юридическая сторона;
- финансовые результаты;
- стратегия деятельности.

Руководитель должен возглавить работу по составлению бизнес-плана, не перепоручать её кому-то; это его программа и он должен глубоко знать все детали своего дела.

1. Поиск необходимых ресурсов. При этом очень важно реально оценивать свои возможности, иметь определённые гарантии на необходимые финансовые и другие ресурсы. Нельзя эти вопросы оставлять на потом.

2. Управление деятельностью предприятия. Легче создать предприятие, чем им управлять, т.к. от предпринимателя требуются большие знания об организации деятельности предприятия, его структуру, принципах подбора людей, определения их функций и взаимодействий. И чем крупнее предприятие, тем сложнее решение этих проблем.

Руководитель должен проработать слабые и сильные места предприятия, предусмотреть мероприятия по недопущению потерь, убытков. Для того, чтобы создать предприятие, существует целый ряд процедур.

Для создания предприятия предприниматель должен принять решение о его создании, совместно с учредителем разработать устав предприятия, учредительный договор, уплатить пошлину за государственную регистрацию. Государственная администрация рассматривает эти документы и утверждает, выдаёт предпринимателю постановление о том, что предприятие зарегистрировано, и на него подана заявка на включение в государственный реестр. В дальнейшем предприятие регистрируется в ГНИ, заказываются бланки, изготавливаются штампы, печати, регистрируются во внебюджетных фондах. Успехи предпринимательской деятельности определяются главным образом активностью, способностью предпринимателя организовать и повести дело.

5 правил, которые американцы *рекомендуют своим предпринимателям*:

1. Примите решение: я могу «делать деньги», а наше время в нашей стране человек может стать богатым;
2. Для того, чтобы зарабатывать деньги, вы должны думать об этом постоянно: во время еды, прогулок и даже ночью, когда спите;
3. Существует много областей деятельности, в которых вы можете добиться успеха. Ищите и вы найдёте их;
4. Вы будете ошибаться, но не падайте духом, учитесь на своих и чужих ошибках, начинайте снова с того места, где споткнулись и идите вперёд.
5. Когда вы остановитесь, на какой либо идее, постоянно продумывайте её, развивайте и не останавливайтесь до тех пор, пока не достигнете цели.

Ключ к финансовому успеху и вашей уверенности лежит в 5 магических словах: **найдите потребность и удовлетворите её**.

8. Социология и психология менеджмента.

8.1. Человеческий фактор в управлении, его значение.

Человеческий фактор в современном понимании – это совокупность свойств человека, определяющих степень его трудовой и общественной активности и её эффективность, т.е. степень творческой отдачи личности. На современном этапе человек остаётся главным действующим лицом во всех сферах и сторонах общественной жизни. Человечество как бы проснулось, увидев в человеке – человека. За последние годы произошла определённая переориентация: человек занял своё место в жизни. Дороже человека ничего нет и не может быть. В этой связи произошли определённые изменения в управлении, т.е.:

1. Произошла либерализация власти, т.е. руководители отказываются от командных методов управления, больше считаются с коллективом, его интересами, потребностями;
2. Передача полномочий и ответственности вниз в максимальной степени. Т.о., всё больше предоставляется прав низовым подразделениям;
3. Привлечение работников к управлению, к выработке решений;
4. Развитие восприимчивости руководителей к окружению и к окружающим людям.

Произошло это, главным образом, под влиянием НТП, который потребовал качественно нового уровня подготовки кадров, более высоких профессиональных навыков, удовлетворение социальных и духовных потребностей общества.

Главный смысл всех преобразований – повернуть экономику к человеку, создать постоянные условия труда и жизни людей.

Самая большая сложность состоит в том, чтобы изменить сознание людей, сплотить их на идеях перехода к рынку, активизировать творческую энергию и инициативу.

Основные факторы проявления творческой активности:

- добросовестный эффективный труд;
- участие в различных общественных организациях;

- участие в митингах, собраниях и забастовках;
- участие в конкурсах, дискуссиях и соревнованиях, участие в изобретательской и рационализаторской работе.

Методы активизации творческой активности:

- расширение полномочий трудового коллектива;
- приватизация собственности (наделение собственностью каждого работника);
- повышение уровня профессиональных знаний. Замечено, что чем выше уровень знаний, тем активнее человек, тем больше он вмешивается в дела предприятия и государства;
- создание спроса на творческую продукцию;
- совершенствование системы материального, морального стимулирования производительного труда. В этой области очень много проблем. По существу весь мир бьётся над тем, какую систему разработать, чтобы она работала в долговременном режиме, постоянно стимулировала рост производительности труда. Разрабатываются самые изощрённые методы повышения производительности, однако пока ни один из них не обеспечивает сильные стимулы к высокой эффективности труда;
- аттестация кадров. Если аттестация проводится не формально, она является очень мощным двигателем, потому что по результатам аттестации руководство должно принимать соответствующие решения: поощрять, наказывать и др. Если работник показал хорошие деловые и профессиональные качества, он может быть переведён на другую, более высокую работу, ему может быть повышена зарплата. Если он отстает, показал недостаточную пригодность к соответствующей должности, то он может быть понижен в должности и (или) снижена зарплата. Если это делать регулярно, то может оказаться очень сильное влияние на работников;
- идеологическая работа в массах. Это один из сильных стимулов воздействия. Если работа поставлена достаточно правильно, целеустремлённо, то можно многое достичь. Идеология, которую нам пропагандировали во времена социализма, сделала нас убеждёнными коммунистами, его приверженцами. И очень многое пришлось приложить, чтобы изменить наши представления. Смысл идеологии заключается в том, чтобы в сознание людей ввести такие понятия как Родина, патриотизм, дружба, ответственность перед коллективом и обществом.

Задача состоит в том, чтобы увязать все составляющие демократии, без этого мы не наведём порядок в стране и в коллективах. основой такого порядка является наличие соответствующих законов и их неукоснительное соблюдение.

8.2. Психологический характер личности.

Личность – это индивид или субъект социальных отношений. Личность всегда является субъектом того или иного коллектива: семьи, учебного заведения, трудового коллектива и т.д. Каждый из этих коллективов представляет собой социальную ячейку общества, в ней человек входит в определённые отношения, формируется как личность, формируются его взгляды на труд, на мир и т.д.

Американцы сделали вывод, что человек главным образом формируется под влиянием внешних условий (среды), отсюда можно сделать вывод, что человек достаточно воспитанный, попавший в неблагоприятную среду, не выдерживает, теряет или сможет потерять свои положительные черты и превратиться в подобного члена социальной ячейки. Т.е. внешняя среда играет существенную роль в формировании личности.

Всякой личности присущие определённые черты, основные из них следующие:

1. Самосознание, т.е. сознание себя среди людей как личности. Т.е. человек, который достаточно критически относится к себе, может достаточно оценить, что он представляет собой в обществе.
2. Индивидуальность, т.е. отличительные свойства личности от других. Индивидуальность присуща каждому человеку в мире вообще.
3. Саморегулирование, т.е. способность сознательно управлять своим поведением в соответствии с требованиями социальной среды.
4. Активность в деятельности и поведении.

5. Взаимосвязь с социальной средой. Вне связи со средой человек не сможет существовать и действовать как член общества. Если человек теряет связь с обществом или с близкими ему людьми он погибает не только морально, но и физически.

Кроме того, каждая личность характеризуется комплексом психологических и психических свойств, образующих характер личности, т.е. её отношение к окружающему миру, труду, людям и самому себе. К таким *свойствам характера* относятся воля, настойчивость, решительность, чуткость, смелость, вежливость и др.

Психологические свойства принято характеризовать типами темперамента личности. Различают 4 основных типа темперамента: сангвиник, холерик, меланхолик, флегматик.

Типы темперамента связаны с нервной деятельностью человека. Для руководителя необходимо знать типы темперамента и учитывать их в работе с персоналом (при подборе, стимулировании, определения характера работы).

Для примера: на низовых уровнях управления, где требуется оперативная работа, где характер должен быть энергичный, деятельный – там нужен сангвиник, либо холерик. Для высших степеней управления требуется человек, обладающий достаточно спокойным характером, выдержанной, должен быть терпеливым. Этому типу соответствует флегматик.

8.3. Имидж менеджера: власть и лидерство. Стиль руководства.

Имидж – это образ руководителя или организации в глазах тех, с кем он сталкивается: коллектива, общества, внешней среды. Имидж характеризуется поведением образа, его дисциплиной, ответственностью следованием делу и слову, обязательностью.

Образ первого лица в организации играет очень важную роль. Он способствует повышении. Конкурентоспособности продукции и предприятия. Высокий имидж позволяет устанавливать более надёжные и долгосрочные связи. Привлекать больше потребителей продукции, клиентов.

Власть. Для того, чтобы управлять организацией, руководитель должен обладать властью, которая даётся ему в соответствии с её положением. Власть – это данное руководителю право распоряжаться ресурсами. Это право принято называть формальным, поскольку не обладает способностью иначе влиять на людей. Такой руководитель не имеет большого авторитета в коллективе.

Хороший руководитель мало пользуется формальным правом, он лишь использует свои способности влиять на настроение людей и таким образом управлять ими. Иначе говоря, он не пользуется приказами, распоряжениями; главные рычаги его воздействия – просьбы, советы рекомендации. Такой руководитель пользуется большим авторитетом, и работники подчиняются ему без принуждения.

Власть может принимать 5 основных форм:

1. Власть, основанная на **принуждении** (руководитель пользуется своим правом и может наказать, приказывать). Ею пользуются автократы.
2. Власть, основанная на **вознаграждении**.
3. **Экспертная** власть, т.е. человек, обладающий большим опытом и специальными знаниями, может оказывать влияние на людей.
4. **Эталонная** власть, т.е. руководитель, может быть использован как образец для подражания.
5. **Законная** власть – власть на основе соблюдения закона.

Особую разновидность реальной власти составляет **харизма**, т.е. это власть, основанная на силе личных качеств, способностей лидера. Можно сказать: человек обладающий исключительной одарённостью влиять на людей. Характеристика харизматической личности – это:

- способность излучать энергию и заражать ею окружающую среду, людей;
- независимый характер;
- внушительная внешность;
- достойные и уверенные манеры держаться;
- восхищение своей личностью.

Людей с харизматическими свойствами очень мало. Это практически уникальные люди, наделение природным даром. Такими качествами обладали Сталин, Распутин, Тургенев.

Каждый руководитель в своей деятельности использует *систему методов воздействия и формы работы*.

Основные стили руководства:

1. **Автократический** – это стиль, основанный на приказах, распоряжениях указаниях. Характеризуется ограниченной связью с коллективом, подчинёнными. Руководитель, в основном, принимает единичные решения, игнорируя мнение коллектива, не проявляет должной заботы о подчинённых, их социальных потребностях, условиях труда.
2. **Демократический** – предполагает опору на коллектив, заботу о его нуждах интересах. Демократический руководитель принимает, в основном, коллегиальные решения. Это стильуважительного отношения к людям, с этой точки зрения он считается наилучшим.
3. **Либеральный** стиль характеризуется отсутствием инициативы, нежеланием брать на себя ответственность, отсутствием принципиальности. Характеризуется уступками к обстоятельствам, т.е. когда человек теряет бразды правления коллективом. Это нежелательный стиль руководства, который нельзя считать научным.

Современный руководитель должен уметь пользоваться тремя стилями и применять их в соответствии с конкретной ситуацией. Например, можно ли в условиях чрезвычайной ситуации применить либеральный стиль? Нет, конечно автократический. Либеральный стиль может быть применён после чрезвычайных мер, когда коллективу требуется перейти к нормальным условиям работы.

8.4. Ограничения личной эффективности менеджера.

Для того, чтобы эффективно управлять, предполагается наличие у менеджера следующих **навыков и способностей** (требований):

- способность управлять собой;
- разумные личные ценности, т.е. его оценки должны быть разумными;
- чёткие личные цели (каждый должен иметь цели, а руководитель в особенности);
- постоянный личный рост (если руководитель, менеджер не работает над собой, он отстает в своём развитии);
- навыки в решении проблем (тут менеджеру могли помочь разборы управленческих ситуаций);
- изобретательность и способность к инновациям;
- способность влиять на окружающих;
- знание современных управленческих подходов (прежде всего системного подхода);
- способность руководить (способность организовать людей и повести к намеченной цели);
- умение обучать и развивать подчинённых;
- способность формировать и развивать эффективные рабочие группы.

Данные требования составляют основу, по ним даётся оценка менеджера, его возможностей. Отсутствие отдельных возможностей свидетельствует об ограничениях в его деятельности. Например, если он не способен управлять собой, то он ограничен по этому требованию. Если не имеет личной цели, то он ограничен по этому требованию.

Т.е., каждое из этих требований можно рассматривать как степень его ограничений. Чтобы определить свои ограничения, руководитель должен аналитически взвесить их субъективно, выявить, в чём он ещё недостаточно совершенен. В соответствии с этим составляется план развития. Надо иметь в виду, что повышение квалификации – это лучшая возможность эффективно повлиять на своё будущее, на свою судьбу. Важно оценивать необходимость последовательной и постоянной работы над собой.

8.5. Сопротивление изменениям.

Сопротивление – это действие лиц, групп и организаций, препятствующих внедрению нового или изменению существующего порядка. Оно выражается в следующих **формах**:

- отсрочка начала изменений;
- создание определённых трудностей, замедляющих процесс и удорожающих их;
- саботаж;
- стремление утопить в совокупности других очередных дел.

По своей сути, сопротивление – это иррациональное поведение людей, т.е. отказ признать новую реальность. Установлено, что сила сопротивления пропорциональна силе ломки культуры и структуры власти, и обратно пропорциональна периоду времени, в течение которого происходит

изменение. Сопротивление принято подразделять на 2 вида: сопротивление отдельных лиц и групповое сопротивление.

Они отличаются незначительно. Сопротивление отдельных лиц происходит тогда, когда человек вынужден рисковать, а это противоречит его натуре, когда чувствует, что в результате изменения он может оказаться лишним, т.е. потерять работу, когда не способен выполнять новую роль; когда чувствует, что он может потерять лицо в глазах руководства; когда не способен или не желает обучаться новому делу и осваивать новый стиль поведения.

Групповое сопротивление обладает теми же характеристиками, что и сопротивление отдельных лиц, однако более стабильно, имеет большую силу и постоянство. Поэтому для того, чтобы сломить такое сопротивление, требуются большие усилия.

Пути снижения сопротивления.

1. Подготовка почвы для проведения изменений. Сюда входит анализ обстановки, позиции людей и идеологическая работа с ними.
2. Создание атмосферы поддержки, т.е. руководство должно провести дополнительные меры, чтобы поддержать людей, которые согласны с этими изменениями.
3. Учёт поведенческих факторов в процессе изменения.
4. Управление процессом изменения через изменение поведения работников.

Проблемы преодоления сопротивлений стоит очень остро в каждой организации. Иррациональный характер поведения людей объективен, потому что исходит из психологических особенностей людей. Руководитель не должен быть противником нововведений, но даже он может быть противником, когда это касается его.

8.6. Конфликты. Методы управления ими.

Конфликт – это столкновение людей, их мнений, позиций, взглядов, ведущих к обострению отношений. Спор нельзя смешивать с конфликтом. **Спор** – это диалог, он не заканчивается конфликтом, но может перейти в конфликт. Обычно возникающие противоречия осложняют эмоциональные переживания, изменяют отношение людей, их поведение по отношению друг к другу.

Конфликты вызывают неприятные ассоциации, переживания и даже болезни. Человек вступает в конфликт только в ситуациях для него значимых, когда он не видит другой возможности изменить их.

Классификация (виды) конфликтов:

1. ***Внутриличностные*** – возникают в силу того, что требования организации не совпадают с личными потребностями, или когда к личности предъявляются противоречивые требования (Нарушить закон или не нарушить?). Это не обязательно связано с нарушением закона, морали, нравственности, а вызвано противоречивым состоянием, выбором лучшего варианта поведения.
2. ***Межличностный*** – конфликт между людьми (психологическое столкновение людей с разными взглядами, темпераментом, ценностями).
3. ***Конфликт между человеком и группой***, организацией и даже государством. Если государство нарушает закон, то человек вступает с ним в конфликт.
4. ***Конфликты между группами, организациями и государствами.***

Основные причины, порождающие конфликты:

Неуживчивый характер. Может быть по 3 причинам:

- из-за неудовлетворительного воспитания в семье;
- по причине патологии, болезни;
- более высокий уровень знаний и профессионализм.

Наиболее опасным является нарушение психики, патология. Руководитель для таких людей предусматривает отдельную работу, не связанную с другими. Иногда эти лица имеют очень высокую квалификацию, имеют определённые ценности.

Если по причине воспитания, то всё зависит от этого лица, оно должно стараться изменить ситуацию, поведение.

1. ***Неумение вести себя.***

2. Низкая культура общения. Человек не может вести себя культурно, поскольку не знает норм этики, норм поведения.
3. Трудные условия работы. Возникают тогда, когда уставший человек легче идет на конфликт.
4. Низкое качество сырья, материалов, труда.
5. Невыполнение обещания, затяжка дела.
6. Нарушение справедливости.
7. Неудовлетворенность в оплате труда.

Для того, чтобы конфликтов не возникало, руководитель должен об этом позаботиться, вся его деятельность должна быть направлена на предотвращение конфликтных ситуаций.

Но конфликты могут быть необходимы, они могут инициироваться самим руководителем, когда необходимо решить деловую проблему по принципу: «В споре рождается истина». Такого рода конфликты стимулируют активность, творческую деятельность, но не доводить до обострения, т.е. перехода объективного конфликта в субъективный.

Каждый конфликт развивается по определенной модели:

- 1) Появление (возникновение) ситуации. Это определенные симптомы изменения обстановки, ведущей к обострению ситуации.
- 2) Источники конфликта, т.е. необходимо знать от кого они возникают.
- 3) Возможность разрастания конфликта.
- 4) Реакция на ситуацию, т.е. появление оппонентов.
- 5) Конфликт происходит.
- 6) Наступает этап управления конфликтом.
- 7) Результатом конфликта являются функциональные или дисфункциональные последствия. С появление оппонентов руководитель должен включиться и управлять конфликтом.

Существуют методы предотвращения и управления конфликтной ситуацией.

Методы предотвращения (структурные методы):

- разъяснения требований к работе. Когда людям ясно, что делать, когда делать, то обычно не возникает противоречий;
- интеграция и координация взаимодействия людей;
- установление целей для каждого работника группы. Целевая ориентация не позволяет человеку уклоняться в другую область, что так же предотвращает нежелательные последствия;
- вознаграждение тех, кто оказывает помощь другим в достижении цели, т.е. надо не противостоять, а взаимно помогать друг другу.

Методы управления конфликтами (межличностные методы).

- уклонение от конфликта;
- сглаживание противоречий по принципу: «Не стоит раскачивать лодку, когда вы вместе»;
- принуждение. Если кто-то из оппонентов поступает агрессивно, несправедливо, руководитель может применить административный метод принуждения;
- компромисс. Он может быть возможен до некоторой степени, потому что не все споры и конфликты могут быть решены с помощью компромиссов.
- ориентация на решение проблемы.

9. Внешняя и внутренняя среда организации

1. Внутренняя среда организации, ее факторы.

2. Внешняя среда организации.

Среда прямого воздействия, ее факторы.

Среда косвенного воздействия.

Внутренняя среда организации, ее факторы.

Внутренняя среда организации - ситуационный фактор внутри организации.

К основным факторам внутренней среды организации относится:

1 структура

2 цели

- 3 задачи
- 4 технология
- 5 кадры (люди)

Структура организации – сочетание вертикального и горизонтального разделения труда, это соотношение уровней управления и функциональных зон, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достичь целей организации.

Сфера контроля - число людей, которое подчиняется данному руководителю.

Различают широкую и узкую сферы контроля:

Широкая - когда руководителю подчиняется большое количество людей.

Узкая – руководителю подчиняется мало людей.

Существует плоская и многоуровневая структура управления.

Плоская структура – если широкая сфера контроля и несколько уровней управления.

Многоуровневая структура - имеет узкую сферу контроля и несколько уровней контроля.

Цель – конечное состояние или желаемый результат, которого стремится добиться коллектив.

Цели подразделений в одной организации различны между собой. Менеджер должен координировать работу всех подразделений организации, для достижения общей цели (повышение эффективности производства и прибыли).

Задача – это работа, или ее часть, которая должна быть выполнена определенным способом и заранее оговоренные сроки, их можно классифицировать как работу с людьми, предметами и информацией. Задача и технология тесно взаимосвязаны. Выполнение задачи предполагает использование конкретной технологии.

Технология – сочетание квалификационных навыков, оборудования, инструментов, знаний, которые необходимы для преобразования материалов информации.

Классификация технологии по д.Вудворд:

Из всех существующих классификаций технологии наибольшей известностью пользуется система Д.Вудворд – британской исследовательницы.

Все технологии делятся на 3 категории:

- 1) мелкосерийная (единичная) технология – на одного заказчика,
- 2) технология массового производства – изготавливается большое количество однородной продукции,
- 3) непрерывное производство - изготавливается большое количество однородной продукции с применением автоматизированного оборудования поточных линий

Люди - цели организации достигаются через труд людей. Руководители занимаются вопросами поведения людей как личности, как групп и лидеров.

Большое значение имеет здоровый, психологический микроклимат в трудовом коллективе. Все внутренние факторы взаимосвязаны между собой, изменение одного из них влияет на все остальные факторы.

Внешняя среда организации.

Среда прямого воздействия, ее факторы.

Любая организация не может существовать сама по себе, она изолирована от внешней среды. Внешняя среда подразделяется на 2 группы:

1. среда прямого воздействия
2. среда косвенного воздействия.

Среда прямого воздействия включает факторы, которые оказывают немедленное прямое влияние на организацию.

Основные факторы среды прямого воздействия:

1. поставщики
2. потребители
3. конкуренты
4. законы и государственные органы.

Поставщики – поставляют в организацию сырьевые, материальные, энергетические ресурсы. Заключают договора на поставку ресурсов, в котором оговариваются условия поставок, их сроки, количество, качество и др.

Потребители – цель бизнеса создавать потребителя. Выживание организации зависит от ее способности находить потенциального потребителя, учитывать его запросы, пожелания, какой ассортимент продукции выпускать, по какой цене.

Конкуренты – внешний фактор, влияние которого невозможно оспаривать. Руководство каждого предприятия четко понимает, что если не удовлетворить нужды потребителей также эффективно, как это делают конкуренты, предприятие долго «не продержится на плаву». Конкуренты определяют: что производить, в каком ассортименте, в каком количестве и по какой цене.

Законы и государственные органы – трудовое Законодательство, закон «о защите окружающей среды», «о защите интересов и прав потребителей». Работа с государственными органами – пенсионный фонд, обязательное медицинское страхование, государственное социальное страхование, налоговая инспекция.

Среда косвенного воздействия.

Под средой косвенного воздействия понимаются факторы, которые не оказывают немедленного воздействия на организацию, но тем не менее сказываются на них.

Основные факторы косвенного воздействия:

- 1 технология
- 2 состояние экономики
- 3 социокультурные факторы
- 4 политические

Технология является одновременно и внутренним и внешним фактором. Технологические нововведения влияют на эффективность производства – компьютерной технологии, лазерная, микроволновая, полупроводниковая. Организация должна быстро реагировать и сама предполагать нововведения.

Состояние экономики – руководство должно уметь оценивать как скажутся на работе организации общие изменения экономики. Рынок – новая внешняя среда. Рыночная экономика также влияет на работу организаций.

Социокультурные – любая организация функционирует в одной культурной среде, в числе которой преобладают жизненные ценности.

Политические факторы – политический климат в стране, стабильность регионов и страны в целом, позиции и политика государства, работа производства, их действие, влияние правительства на кредитно-денежную, налоговую, таможенную политику в стране, которые влияют на производителей и потребителей.

10. Маркетинг и его роль в обществе и в организации.

1. Рынок: понятие и условия возникновения.
2. Функции рынка.
3. Объекты и субъекты рынка. Модель кругооборота деловой активности.

1. РЫНОК: ПОНЯТИЕ И УСЛОВИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ

Слово «маркетинг» происходит от английского market - рынок, ing - движение и означает рыночную деятельность, рыночное движение.

Рынок – это особая форма организации хозяйственной жизни общества, предлагающая взаимодействие экономических субъектов – хозяйственных единиц (производителей и потребителей).

Рынок – это совокупность всех взаимоотношений между производителями и потребителями товаров и услуг в сфере обмена и реализации товаров. Посредством товарного и денежного обращения рынок оказывает непосредственное влияние на общественное производство и экономику в целом.

Рыночные связи охватывают всю экономическую систему и распространяются на все экономические отношения между обособленными производителями товаров и услуг.

Рынок возникает при условии:

1. Общественного разделение труда.
2. Обособленности производителей, предполагающей ответственность за результаты деятельности.
3. Появления частной собственности.

Рынок предполагает равноправие всех субъектов (производителей и потребителей), отношения между которыми выражаются в форме добровольной передачи имущественных прав на частные блага. При этом для каждой из сторон экономических отношений должны быть приемлемы условия передачи прав собственности: качество и количество товаров и услуг, цена и др. Субъекты свободны в своём праве выбора партнеров по сделкам и их условиям.

Наличие в составе рынка всех субъектов экономических отношений (предпринимателей и наемных работников, владельцев ссудного капитала, собственников ценных бумаг, конечных потребителей продуктов и услуг) предполагает наличие разных видов рынков, т.е. системы отдельных взаимосвязанных рынков с развитой инфраструктурой.

Самое общее научное определение, которое можно дать рынку и под которое попадает вся история человечества за последние 5 тыс. лет, т.е. столько, сколько существует рынок, может быть сформулировано следующим образом: рынок - это сфера экономического обмена между людьми в форме купли-продажи, основанная на добровольном, эквивалентном обмене товаров.

Рынок в своем развитии прошел долгий исторический путь. Его возникновение обусловлено теми же причинами, которые привели к замене натурального хозяйства товарным производством: развитие общественного разделение труда и экономическое обособление производителей.

Общественное разделение труда было вызвано ограниченностью ресурсов и производственных возможностями человека. Оно проявляется в специализации производителей на особых видах трудовой деятельности. В этом случае каждый производитель производит определенный продукт, но для удовлетворения своих потребностей каждому человеку необходимы разнообразные товары, которые производят другие производители. Данная проблема решается с помощью обмена. Производя ограниченный ассортимент благ, но в большем количестве, чем необходимо для удовлетворения своих потребностей, производитель стремится обменять созданный им излишек продукта на продукты других производителей. Таким образом, общественное разделение труда, с одной стороны, разъединяет производителей, а с другой - объединяет их, так как вызывает необходимость регулярного обмена результатами производственной деятельности.

Обмен - это форма экономических связей между производителями. Первоначально он происходил в натуральной форме, затем продукты труда приобрели форму товаров. Обмен продуктами труда, вещами посредством денег становится правилом экономической жизни. Эта форма отношений стала универсальной, общепризнанной, ибо оказалась наиболее эффективной и носит название - рыночная форма обмена.

Однако надо учесть, что само по себе общественное разделение труда только создает условие для возникновения рынка, причиной же выступает экономическое обособление производителей, возникшее одновременно с появлением частной собственности, позволившая собственнику самому решать вопрос о том, что, как и в каком количестве производить?

Современная рыночная экономика строится на определенных **принципах**:

Принцип свободы хозяйственной деятельности, который означает право людей выбирать вид экономической деятельности. В рыночной экономике сняты запреты не только на производство и продажу товаров, но и на их перепродажу. Регулируется законом доступ к традиционным государственным видам деятельности: образованию, медицинскому обслуживанию, транспортным услугам, связи и др.

Принцип всеобщности рынка заключается в том, что в его сферу вовлечено все многообразие ценностей, созданных не только человеком, но и природой. Рыночному обороту подвержены не только товары и услуги, но и факторы производства, а также интеллектуальная, духовная, информационная продукция, предметы и объекты культуры.

Принцип многообразия и равноправия форм собственности соблюдается тогда, когда исключаются особо благоприятные условия для одних форм собственности в ущерб другим. Налоги, льготы, санкции, ограничения должны быть для всех одинаковы, а в противном случае не будет честной конкурентной борьбы.

Принцип самонастройки, саморегулирования хозяйственной деятельности достигается тем, что в управлении определяющую роль играют экономические, главным образом финансовые, а не административно-распорядительные методы. Вместе с тем реальная рыночная экономика такова, что делает это беспощадно, посредством жесткой конкуренции, бескомпромиссного удаления с рынка неудачников, посредством банкротства фирм и безработицы.

Принцип свободного ценообразования предполагает, что рыночные цены никем не назначаются, а формируются в результате торга между покупателями и продавцами. В экономической теории это называется взаимодействие спроса и предложения. Такой механизм ценообразования не является единственным в рыночной экономике, но он должен преобладать, господствовать над регулируемыми государством или фирмами ценами. Рыночное ценообразование отличает способность устанавливать и автоматически поддерживать цену в соответствии со стоимостью, полезностью товаров и обеспечивать их эквивалентный обмен.

Принцип конкурентности присущ рыночной экономике в силу ее природы: борьбы за эффективное использование редких ресурсов в экономике. Стремление обойти конкурентов, не уступать или не отставать от них создает стимул экономического развития. Опасность стать аутсайдером в конкурентной борьбе за экономическое выживание также способствует повышению экономической эффективности.

Принцип самофинансирования и экономической ответственности выражается в том, что за свободу деятельности и независимость в рыночной экономике агентам рынка необходимо нести ответственность, т.е. покрывать все финансовые расходы на свою деятельность и развитие бизнеса из собственных средств и отвечать по собственным обязательствам, принадлежащим им имуществом и денежными средствами.

Принцип государственного регулирования означает, что никакой рынок не может обойтись без вмешательства государства. Рынку нужны законы, которые бы определяли правила поведения на рынке, и защита от их нарушения. В цивилизованной рыночной экономике государство направляет рынок на достижение общенациональных интересов; обеспечивает централизованное формирование и распределение значительной части финансовых ресурсов через государственный бюджет; обеспечивает механизм соединений защиты населения от неблагоприятных или непредвиденных последствий.

2. ФУНКЦИИ РЫНКА

К функциям рынка относятся:

- коммуникативная,
- регулирующая,
- информационная,
- стимулирующая,
- санирующая,
- социальная.

Коммуникативная функция заключается в соединении производства и потребления и обеспечение непрерывного процесса общественного производства. Рынок объединяет обособленных потребителей и производителей. Через рынки от производителей к потребителям направляются огромные потоки различных товаров и услуг, а от потребителей к производителям движутся денежные средства, необходимые для продолжения процесса производства. В процессе данного движения устанавливаются определенные рыночные связи.

Функция регулирования общественного производства состоит в том, что через рыночный механизм (взаимодействие спроса, предложения и цены) количество произведенной продукции приводится в соответствие с объемом платежеспособного спроса покупателей. Постоянное изменение в соотношении между спросом и предложением влияет на цену товара. При повышении спроса над предложением цена товара растет, что делает его более прибыльным и способствует расширению масштабов его производства. Одновременно рост цен уменьшает потребление данного товара, что неизбежно приводит к новым изменениям в соотношении спроса и предложения. В какой-то момент данный механизм сбалансирует спрос и предложение. Но это равновесие, как

правило, не бывает долговременным. Дальнейшее увеличение производства приведет к тому, что возникнут трудности в реализации, цены начнут падать, доходы производителей уменьшаться и они начнут сокращать объем производства.

Установившееся соотношение спроса и предложения на рынке предопределяет какие товары и в каком объеме нужны потребителю. Таким образом, происходит корректировка производства относительно нужд и запросов потребителей благ и услуг.

Информационная функция заключается в том, что рынок информирует производителей о потребностях, выполняя общественную оценку товара. Сам факт продажи товара говорит о том, что он удовлетворяет определенную потребность. Если товар реализуется по цене, которая возмещает расходы на производство, то это свидетельствует об общественном признании данных затрат. Не менее ценную информацию дают и несоставшиеся акты купли-продажи. Они посылают сигналы производителю о том, что им следует уменьшить или вообще отказаться от производства определенных благ.

Цены на рынке служат той информацией, которая необходима и потребителям для принятия решений о способе удовлетворения своих многочисленных потребностей. Например, при высоких ценах на готовую одежду для потребителя может оказаться более выгодным ее пошив в ателье.

Суть стимулирующей функции состоит в том, что конкуренция заставляет производителей обновлять ассортимент товаров, удовлетворять самые разнообразные потребности, повышать качество товаров, снижать цены. Достижению данных целей служит внедрение новой техники и технологии, совершенствование организации труда.

Санирующую функцию рынок выполняет путем дифференциации производителей в соответствии с эффективностью их хозяйственной деятельности. Экономически эффективные фирмы развиваются, расширяют масштабы своей деятельности, а неэффективные - несут убытки, разоряются. Таким путем происходит оздоровление общественного производства, освобождение его от экономически слабых предприятий.

Рынок выполняет и определенную *социальную функцию* - он представляет возможность проявить и реализовать способности, инициативу, раскрыть творческий потенциал каждому желающему.

3. СУБЪЕКТЫ И ОБЪЕКТЫ РЫНКА. МОДЕЛЬ КРУГООБОРОТА ДЕЛОВОЙ АКТИВНОСТИ

Рынок берет свое начало в обмене. Независимо от того, осуществляется обмен в натуральной или товарной форме, он предполагает наличие двух контрагентов, или субъектов, обмена - продавцов и покупателей, которыми могут быть как физические, так и юридические лица.

Физическим лицом рыночных отношений является любой человек, продающий или покупающий на рынке товар. В качестве юридических лиц выступают предприятия и организации, покупающие или продающие товары и наделенные специальными правами выступать в качестве исцов или ответчиков в суде, арбитраже или в третейском суде в случае возникновения конфликтных ситуаций. Юридическим лицом вступает также государство. Таким образом, субъектами рынка выступают граждане, предприятия, организации, фирмы, корпорации, государство, вступающие в те или иные рыночные отношения.

В качестве объектов рынка выступают товары, материальные блага и услуги, поступающие на рынок; факторы производства - заводы, фабрики, земля (введенная в рыночный оборот), а также производственные ресурсы - полезные ископаемые, капитал, трудовые ресурсы и т.д.

Разнообразные субъекты рыночных отношений объединяются в три крупные квалификационные группы: домашние хозяйства, фирмы и государство, между которыми осуществляются потоки движения ресурсов, товаров и услуг (реальные потоки) и финансовых и денежных средств, происходит выплата трансфертов (денежные потоки).

Экономический кругооборот (кругооборот деловой активности) - это циркуляция реальных экономических благ, сопровождающаяся встречным потоком доходов и расходов. При этом кругообороте домашние хозяйства предъявляют спрос на товары и услуги, выступая при этом поставщиками экономических ресурсов. Фирмы предъявляют спрос на ресурсы, предлагая в свою очередь, потребительские товары и услуги. Кругооборот происходит между двумя рынками - рынком товаров и рынком услуг.

Домашние хозяйства, поставляя на рынок ресурсы свои ресурсы (капитал, труд, землю, предпринимательские способности), получают денежные доходы (заработную плату, прибыль,

ренту, проценты). Данные доходы они расходуют на приобретение товаров и услуг на рынке товаров. Продажа этих товаров составляет выручку фирм. Покупка ресурсов, необходимых для производства этих товаров предполагает издержки фирмы. Таким образом, реальный поток экономических благ дополняется встречным денежным потоком доходов и расходов.

Простая модель кругооборота несколько идеализирует реальную действительность. Во-первых, она не учитывает накопление, как экономических благ, так и денежных ресурсов, а так же то, что какие-то ресурсы могут выпадать из процесса обмена. Например, если потребители начинают сберегать часть полученных доходов, влияние совокупного спроса тогда уменьшится. Такие обстоятельства могут существенно модифицировать модель кругооборота. Самым важным является здесь развитие кредитной системы. Во-вторых, схема абстрагируется от роли государства, которая в рыночной экономике весьма многообразна, поскольку оно влияет как на агентов рыночной экономики, так и на рынки товаров и ресурсов. Так на принадлежащих государству предприятиях изготавливаются блага и услуги (те же, что и на частных фирмах), которые реализуются на рынке домашним хозяйствам и фирмам. Государство, в свою очередь, покупает товары и услуги у частных фирм. Кроме того, государство размещает заказы среди фирм и концернов. Специфической функцией государства является сбор налогов с юридических и физических лиц и оформление доходной части бюджета. Из бюджета государство осуществляет развитие социальной сферы, поддерживает развитие бизнеса и т. д.

4. ВИДЫ РЫНКОВ

Рынки можно разделить на группы по определенным признакам, таким как:

А. Виды реализуемых товаров и услуг;
Б. Степень монополизированности (формы конкуренции);
В. По способам продаж и видам торговли;
Г. Региональная принадлежность;
А. Существует множество рынков, различающихся представленными на них товарами и услугами. Рынок продовольственных товаров или продовольственный рынок, предназначен для купли-продажи всего того, чем питаются люди и животные, а также товаров, их которых приготавливается пища. С определенной степенью условности к данному рынку можно отнести табачные и винно-водочные изделия. Рынок продовольствия, в свою очередь, может делиться на мясной, молочный, хлебный, рыбный, овощной и др.

Рынок промышленных (непродовольственных) потребительских товаров предназначен для продажи обширной группы товаров народного потребления: одежды, обуви, головных уборов, предметов галантереи и парфюмерии, бытовых товаров, мебели, книг, лекарств и др.

Рынок бытовых и коммунальных услуг включает платные услуги по бытовому обслуживанию населения (прачечные, парикмахерские, транспорт, связь, охрану), коммунальные услуги (водоснабжение, теплоснабжение, энергоснабжение, газоснабжение жилищ, обслуживание лифтового хозяйства, поддержание нормального функционирование домов и квартир), услуги по ремонту жилья и бытовой аппаратуры.

Рынок информационных услуг охватывает рекламу, размножение информации, нотариат, оповещение, справки, предоставление разного рода информации и множество других работ и услуг для населения.

Активно развивается рынок информационно-консультационных услуг в виде торгово-посреднических (риэлторских) услуг, управлеченческого консультирования (консалтинг), дополнительного обучения, подготовки к поступлению в высшие учебные заведения, предоставление возможности пользоваться информационными сетями.

Рыночные отношения распространяются на те виды деятельности, которые принято именовать услугами культуры, образования, здравоохранения. По мере перехода к рыночным отношениям масштабы платных услуг будут расширяться. В связи с этим происходит быстрое развитие рынка услуг.

Рынок недвижимости включает рынок непроизводственных зданий и сооружений, имущественных ценностей, используемых в социально-культурной сфере, а также рынок жилья. Рынок жилья распространяет свое действие, как на продажу помещений, так и на сдачу их в наем, в аренду. Приватизация и переход к частной собственности на жилые помещения значительно расширили возможности купли-продажи жилья, возникли организации, торгующие жильем, квартиры и дома стали объектом продажи на аукционах, биржах.

Рынок средств производства включает рынок орудий и предметов труда, основных и оборотных средств. В сферу его действия попадают все материально-технические объекты, прямо или косвенно используемые в производстве. Рынок средств производства состоит из трех рынков. Во-первых, купля продажа зданий, сооружений, строений, помещений, используемых в производственных целях. Во-вторых, рынок машин, технологического оборудования, приборов и аппаратов производственного назначения. В-третьих, рынок сырья, материалов, энергии, полуфабрикатов, из которых и посредством которых изготавливается продукция.

К рынку средств производства правомерно относить и рынок продуктивного скота, используемого в животноводстве.

Особое место на рынке средств производства занимает рынок земли и других природных ресурсов. Финансовый рынок - это рынок денег, валюты, ценных бумаг, капитала. На рынке денег одни деньги и денежные средства продаются за другие, деньги «сегодняшние» продаются и покупаются в обмен на деньги «завтрашние», т.е. в долг, в кредит. Валюта одного государства продается на валюту другого государства - это валютный рынок. Ценные бумаги в виде акций, облигаций, векселей, ваучеров продаются и покупаются за деньги - это рынок ценных бумаг, именуемый еще фондовым. Зоны действия этих рынков - банки, биржи, пункты продажи и покупки ценных бумаг, валюты.

Особая форма денежного рынка - рынок инвестиций, денежного капитала, на котором продаются и покупаются средства, вкладываемые в будущую экономику, т.е. капиталовложения.

Рынок труда и рабочих мест - это свободная продажа каждым трудоспособным человеком своих трудовых способностей и свободный наем работников.

На рынке инноваций объектом торговли становятся технические и социально-экономические новшества, рационализаторские предложения, изобретения, патенты, технологические нововведения. Иногда все эти объекты объединяются под общим названием «ноу-хау».

Б. В зависимости от степени монополизированности (формы конкуренции) различают рынок совершенной (свободной) и несовершенной конкуренции. К рынкам несовершенной конкуренции относится рынок монополии, олигополии и рынок монополистической конкуренции. Все эти рынки отличаются друг от друга по следующим признакам:

- количество продавцов и покупателей на рынке;
- вид продукции, которая продается на данном рынке;
- степень свободы входа и выхода на рынок;
- степень господства фирм над ценами.

Рынок свободной конкуренции характеризуется большим количеством мелких фирм, производящих однородную продукцию в таких незначительных объемах, что не имеют возможности влиять на цену на рынке. Производители соглашаются с ценой, которая складывается в зависимости от спроса и предложения. Все продавцы и покупатели обладают одинаковой информацией о положении дел на рынке (ценах, товарах, спросе, предложении). Ни один не знает больше, чем остальные. При таких условиях все участники рынка занимают равноправное положение и могут свободно конкурировать.

Чистая монополия представляет собой рынок, целиком монополизированный одним продавцом, который производит товар у которого нет заменителей. Данный рынок защищен определенными барьерами (патенты, лицензии, величина капитала, владение уникальными ресурсами и т.д.), что препятствует проникновению других производителей на этот рынок и дают возможность монополисту обладать определенной монопольной властью над ценами.

Рынки свободной конкуренции и чистой монополии - это скорее идеальные модели и в жизни практически не встречаются.

Рынок монополистической конкуренции характеризуется относительно большим числом продавцов (несколько десятков фирм), производящих, схожую, но не идентичную продукцию. Товары весьма дифференцированы по различным признакам (маркам, качеству, дизайну, условиям продажи, рекламе и т.д.), которые способны привлечь своих покупателей. Цены устанавливаются в зависимости от цен конкурентов и степени уникальности собственного товара. Вход на рынок достаточно свободен, надо только найти тот монопольный признак, который выделит товар фирмы от других товаров конкурентов. В современных условиях к таким рынкам относится рынок косметики, одежды, обуви, мебели и др.

Рынок олигополии представлен несколькими относительно крупными и близкими по масштабу продаж и степени влияния участниками. Главный признак олигополии - ограниченное количество участников, которые находятся под существенным воздействием поведения друг друга и

вынуждены учитывать это воздействие, особенно в области цен и определения объема производства. Это рынки моющих средств, сигарет, швейных машин, автомобилей и др.

В. Рынки различаются способом поступления товара от производителя к продавцу и от продавца к покупателю, объемом продаж, формами оплаты товара.

Рынок непосредственной продажи характеризуется тем, что продавец приобретает товары и продает их покупателю за наличные деньги. Кроме денег в качестве платежных средств могут использоваться денежные чеки. Непосредственная продажа имеет место в магазинах, ларьках, на продовольственных и вещевых рынках.

Продажа за безналичные деньги (по безналичному расчету) имеет место, когда покупка оплачивается не непосредственно, а по перечислению. В этом случае банк по поручению покупателя снимает с его счета деньги и переводит их на счет продавца.

В странах с рыночной экономикой широко распространена продажа товаров в кредит, когда покупатель приобретает товар в обмен на обязательство выплатить деньги целиком или частями позже, в оговоренные обязательством сроки. Такой кредит называют товарным, его представляет заинтересованный продавец. В редких случаях наблюдается продажа товаров под залог личного имущества покупателя. Покупатель закладывает продавцу свои вещи и затем выкупает их, тем самым расплачиваясь за товар.

По признаку объемов продаж различают оптовый и розничный рынок.

Оптовый рынок - это купля-продажа товаров крупными партиями у производителя или на торговых базарах, через биржи, на ярмарках. При оптовой закупке цены ниже, удобнее и дешевле транспортировка товара от производителя к продавцу.

Розничная торговля представляет куплю-продажу единичных товаров. Обычно в розницу продаются товары в магазинах, в торговых палатках, на рынках.

Г. Одним из признаков классификации рынков могут быть его расположенность, степень охвата рыночного пространства.

Самым крупным и всеобъемлющим является мировой рынок, включающий сферу международного обмена. Под термином «мировой рынок» понимают любые товарообменные процессы между странами, связанные с куплей-продажей всего множества продукции, товаров, услуг; независимо от того, кто является агентом торговых операций.

Совокупность рынков, действующих в пределах страны, обменных процессах и товарно-денежных отношений на этих рынках, именуют внутренним (национальным) рынком.

В составе внутреннего и мирового рынков могут выделяться региональные. О последних как самостоятельных принято говорить при наличии достаточно масштабных, регулярно действующих территориальных рыночных структур.