

Учебно-методический комплекс

ДИСЦИПЛИНЫ

---

«МЕНЕДЖМЕНТ»

# 1. Методологические основы менеджмента

---

1.1. Понятие менеджмента.

1.2. Механизм управления: функции, принципы, методы.

1.3. Организация как основа менеджмента. Внешняя и внутренняя среда.

1.4. Жизненный цикл организации.

## 1.1. Понятие менеджмента

---

- **Менеджмент** –это управление социально-экономическими процессами на уровне организации – управление хозяйственной деятельностью, личностью и персоналом.

## Цели и задачи менеджмента

---

- конечная цель – прибыль
- важнейшая задача – организация производства товаров и услуг с учетом потребностей на основе имеющихся материальных и людских ресурсов и обеспечении деятельности предприятия и его стабильного положения на рынке.

## Задачи решаемые в менеджменте

---

- Определение конкретных целей развития фирмы;
- Выявление приоритетности целей и их очередности и последовательности решения;
- Разработка стратегии развития фирмы – хозяйственных задач и путей их решения;
- Выработка системы мероприятий для решения намечаемых проблем на различные временные периоды;
- Определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения;
- Установление контроля за выполнением поставленных задач.

# Элементы менеджмента

---

- объект управления
- субъект управления
- субъект управленческой деятельности
- предмет труда
- продукт труда
- управленческий труд

## Условия эффективных взаимоотношений между объектом и субъектом управления

---

- соответствие субъекта и объекта, их совместимость;
- относительная самостоятельность;
- двусторонне взаимодействие;
- заинтересованность в четком взаимодействии.

# Виды и функции менеджмента

---

## Виды управления:

- Производством;
- Инновациями;
- Маркетингом;
- Кадрами;
- Финансами;
- Организационное;
- бухгалтерским учетом.

## Функции:

- Планирования;
- Организации;
- Мотивации;
- Контроля.



# Характеристика общих функций управления

	Планирование	Организация	Мотивация	Контроль
Работы, составляющие функцию	<p>Определение того, что должно быть сделано:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оценка ситуации.</li> <li>2. Определение целей организации.</li> <li>3. Выявление ограничений.</li> <li>4. Выработка программ действий.</li> </ol>	<p>Классификация и разбивка работ по элементам, удобным для управления:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Структуризация. Группировка элементов работ, обеспечивающая эффективное и экономичное их выполнение.</li> <li>2. Интеграция. Создание условий для эффективной работы.</li> </ol>	<p>Побуждение работающих эффективному труду:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определение потребностей.</li> <li>2. Организация системы стимулирования.</li> <li>3. Формальные и неформальные способы поощрения.</li> <li>4. Создание условий для творчества.</li> <li>5. Рост профессионализма.</li> </ol>	<p>Создание гарантий для фактического достижения поставленных целей:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создание нормативов, плановых показателей.</li> <li>2. Измерение фактических результатов и сравнен. с запланированными</li> <li>3. Выполнение корректирующих действий. Реализация мероприятий по улучшению параметров.</li> </ol>

Решения для функций	Какова наша сверхзадача или природа бизнеса? Какими должны быть наши цели?	Каким образом следует структурировать работу организации? Как скоординировать работу функц. блоков?	В чем нуждаются мои подчиненные? В какой мере удовлетворяются потребности?	Как нам следует измерять результаты работы? Как часто давать оценку результатов?
	Какие изменения происходят во внешней среде. Как они могут отразиться на организации?	Принятие каких решений на каждом уровне организации следует доверять людям (руководителям)?	Если удовлетворение работой и производительность возросли, то почему это произошло?	Насколько мы преуспели в достижении целей?
	Какую стратегию и тактику следовало бы выбрать для достижения поставленных целей?	Следует ли изменять структуру организации из-за изменений во внешнем окружении?	Что можно сделать для повышения уровня удовлетворенности рабочих?	Если мы недостаточно продвинулись к целям, то почему это случилось. Какие коррективы внести?

# Методы управленческой деятельности

---

- Организационные;
- Административные;
- Экономические;
- Социально-психологические.

# Принципы научного управления

---

- научность
- целенаправленность
- единство прав и ответственности
- последовательность
- вовлечение исполнителей в процесс подготовки решений
- непрерывность
- учет психологии работников

# Принципы управления (90-е годы)

---

- Лояльность к работающим
- ответственность как обязательное условие успешного менеджмента
- коммуникации, пронизывающие организацию снизу вверх, сверху вниз, но горизонтально
- атмосфера в организации, способствующая раскрытию способностей работающих
- обязательное установление долевого участия каждого работающего в общих результатах
- методы работы с людьми, обеспечивающие их удовлетворенность работой
- непосредственное участие менеджеров в работе групп на всех этапах как условие согласованной работы
- умение слушать всех, с кем сталкивается в своей работе менеджер: покупателей, поставщиков, исполнителей и т.д.
- этика бизнеса
- честность и доверие к людям
- опора на фундаментальные основы менеджмента: качество. Затраты, сервис, нововведения, контроль ресурсов, персонала
- видение организации, т.е. четкое представление о том, какой она должна быть
- качество личной работы и ее постоянное совершенствование

## 1.2. Организация как основа менеджмента

---

**Организация** как явление - это группа лиц, взаимодействующих друг с другом с помощью материальных, экономических, правовых и других условий ради решения стоящих перед ними проблем и достижения общей цели.

**Организация** как процесс представляет собой совокупность действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимодействий между частями целого.

# Характеристика организации

---

- наличие ресурсов
- зависимость от внешней среды
- горизонтальное разделение труда
- вертикальное разделение труда
- необходимость управления

# Формы организации в правовом отношении

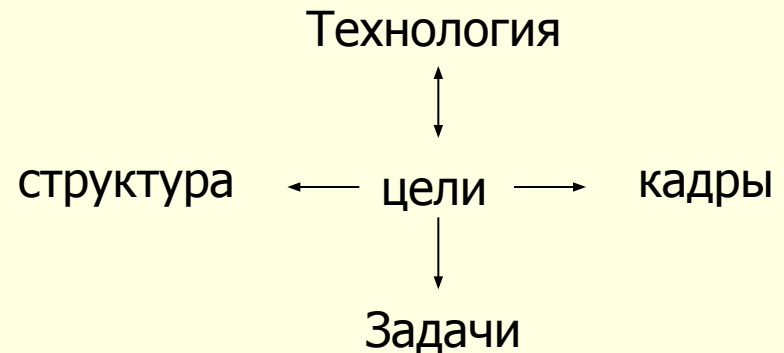
---

- юридическое лицо;
- неюридическое лицо;
- неюридическое лицо, зарегистрированное в государственном органе;
- неформальная организация граждан

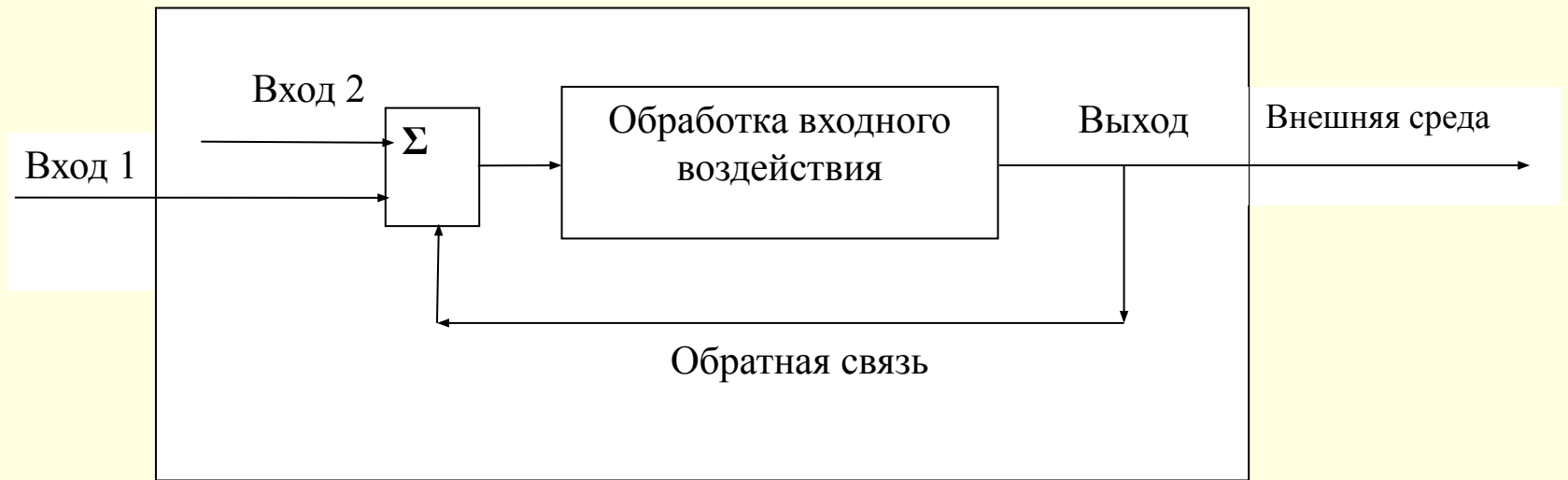


# Организация – это система, т.е. совокупность взаимосвязанных элементов

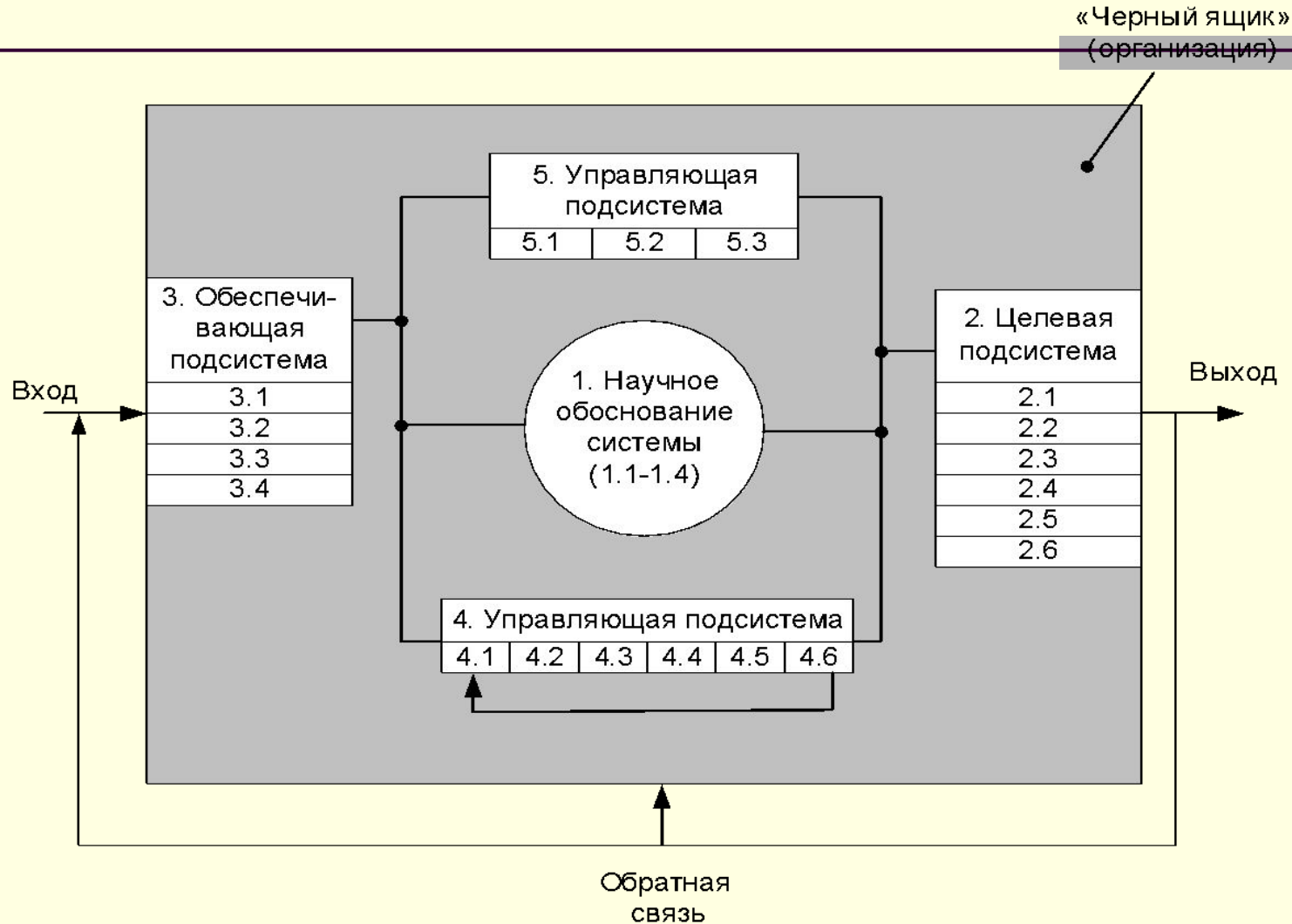
- Подсистемы организации:
- технологическая;
- экономическая;
- организационная;
- правовая.



# Схема функционирования системы



# Система управления организацией



# Свойства систем

---

- связности;
- синергии;
- самосохранения;
- организационной целостности

## Система управления организацией: «вход»

---

- Сырье, энергия, материалы
- Персонал
- Документы
- Новшества и т.д.

Задача органов управления: обеспечить конкурентоспособный вход («Гнилое дерево , лазерным инструментом не отшлифуешь»)

# Система управления организацией: «выход»

---

- Выпускаемая продукция
- Новшества для продажи, сторонним оказываемые организациям

Задача органов управления: обеспечить стратегическую конкурентоспособность

# Система управления организацией : целевая подсистема

---

- Повышение качества выпускаемых товаров;
- Организационно-техническое развитие производства;
- Повышение качества сервиса;
- Социальное развитие коллектива;
- Охрана окружающей среды.

# Система управления организацией: научное обоснование

---

- механизмы действия экономических законов организации;
- научных подходов к управлению;
- принципов управления;
- применение современных методов и моделей управления.



# Система управления организацией: обеспечивающая

---

- Методическое,
- Ресурсное,
- Информационное,
- Правовое обеспечение.

# Система управления организацией: управляющая подсистема

---

- Управление персоналом;
- Разработка рациональных управленческих решений;
- оперативное управление реализацией решений.

# Система управления организацией: управляемая подсистема

---

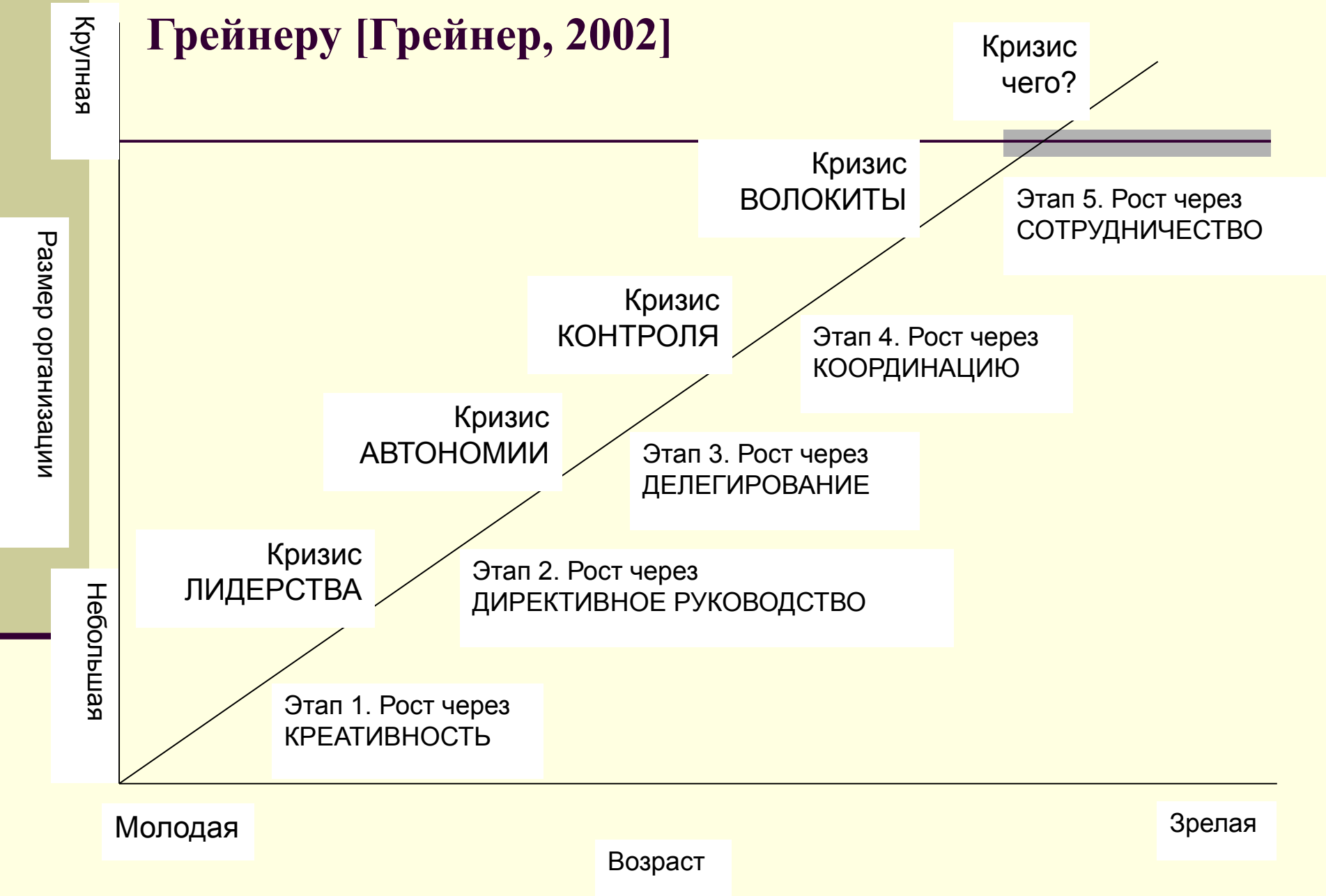
- Стр.маркетинг
- Инновационный менеджмент;
- финансовый менеджмент;
- Производство и др.

# 1.3. Жизненный цикл организации



# Этапы жизненного цикла организации по

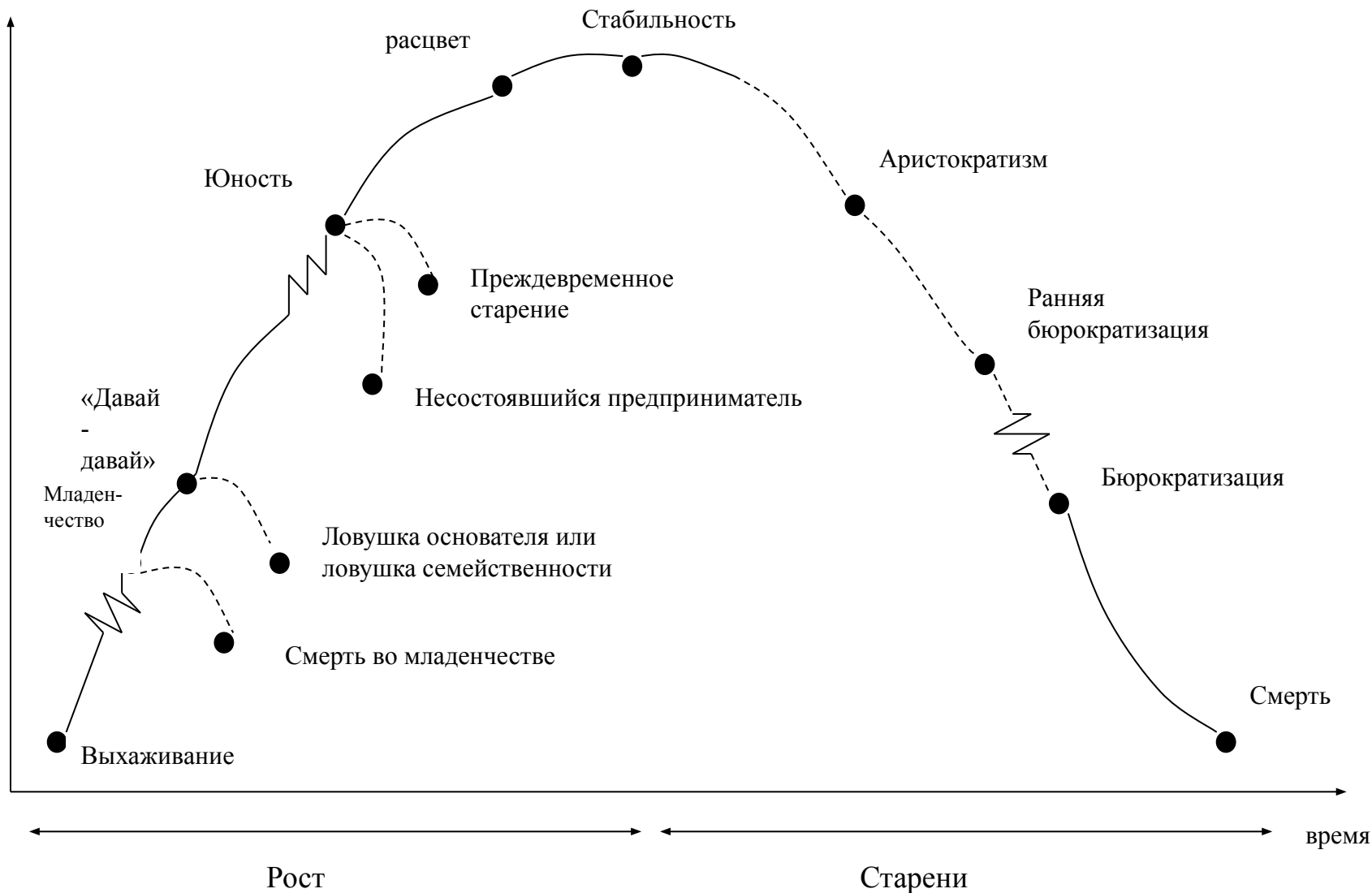
## Грейнеру [Грейнер, 2002]



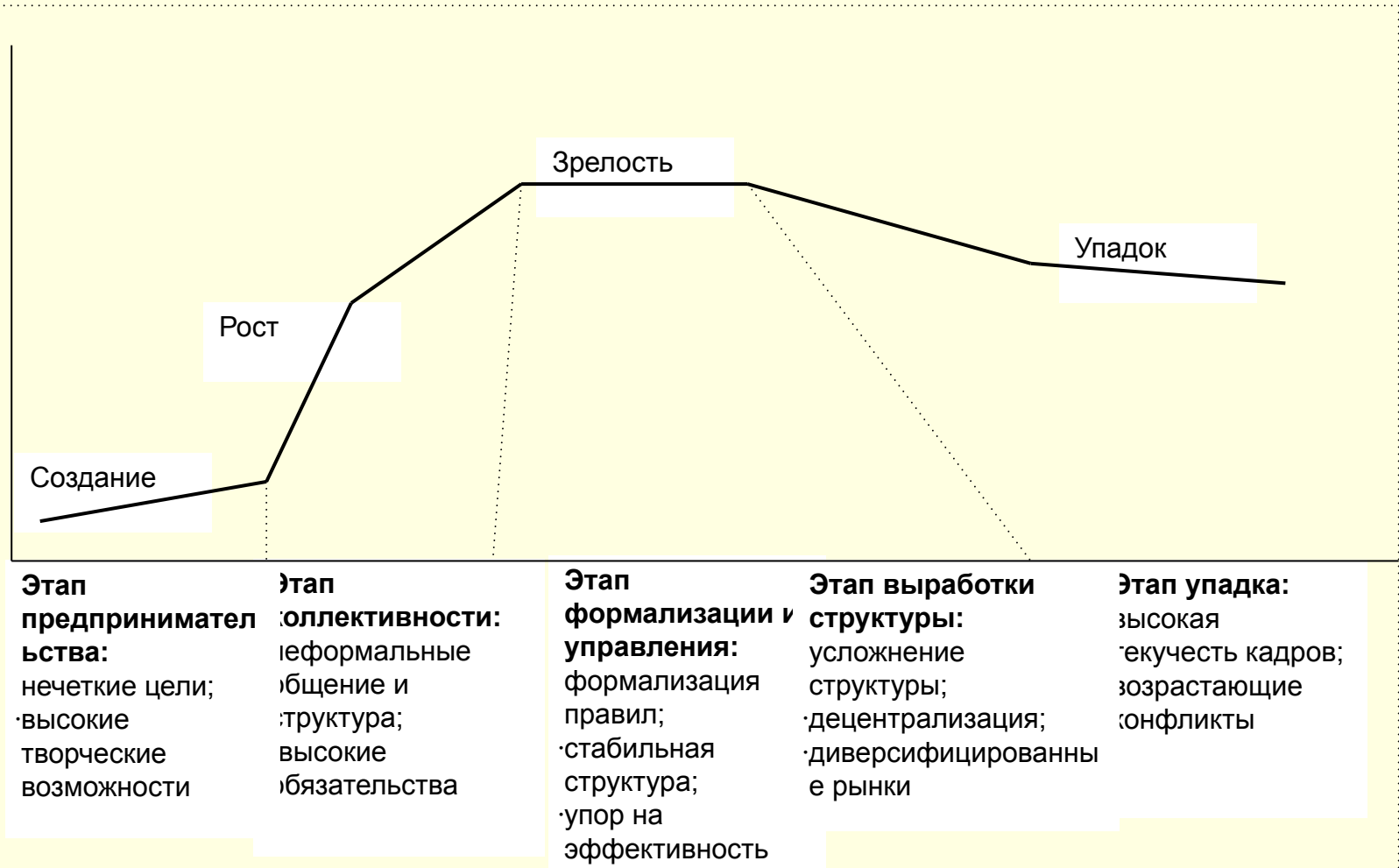
# Управленческие практики на эволюционных стадиях развития организации

Тип практики	Стадия 1	Стадия 2	Стадия 3	Стадия 4	Стадия 5
Приоритет менеджмента	Производить и продавать	Эффективность операций	Расширение рынка	Консолидация организации	Решение проблем и инновации
Организационная структура	Неформальная	Централизованная и функциональная	Децентрализованная и построенная по географическому признаку	Линейно-штабная и продуктовые группы	Матрица команд
Стиль высшего руководства	Индивидуалистический и предпринимательский	Директивный	Делегирующий	Сторожевой пес	Партисипативный
Система контроля	Рыночные результаты	Стандарты и центры затрат	Отчеты и центры прибыли	Планы и центры инвестиций	Постановка общих целей
Акцент в вознаграждении менеджмента	Участие в собственности	Оклады и их увеличение за заслуги	Индивидуальные бонусы	Участие в прибылях и опционы по акциям	Командные бонусы

# Модель жизненного цикла организации по Адизесу [Adizes, 1988;1999]



# Жизненный цикл организации





# Фаза 1 – рождение организации

---

- Для нее характерны определение главной цели, заключающейся в выживании; кризис стиля руководства (руководство одним лицом); основная задача – выход на рынок; организация труда заключается в стремлении к максимальному увеличению прибыли.

# Фаза 2 – детство и юность

---

Главная цель – кратковременная прибыль и ускоренный рост; выживание за счет жесткого руководства; основная задача – укрепление и захват части рынка; организация труда – планирование прибыли, увеличение вознаграждения.

# Фаза 3 – зрелость

---

Главная цель – систематический, сбалансированный рост и формирование индивидуального имиджа; эффект руководства за счет делегирования полномочий (децентрализованное руководство); основная задача – рост по разным направлениям, завоевание рынка, учет разнообразных интересов; организация труда – разделение и кооперация, премия за индивидуальный результат.

# Фаза 4 – старение организации

---

По сути, это высшая ступень ее зрелости. Главная цель в развитии организации – сохранение достигнутых результатов; в области руководства эффект достигается за счет координации действий; основная задача – обеспечение стабильности, свободный режим организации труда, участие в прибылях.

# Фаза 5 – возрождение организации

---

- Главная цель состоит в обеспечении оживления по всем функциям; рост за счет коллективизма; главная задача – омоложение; в области организации труда – внедрение НОТ, коллективное премирование.

# Управленческие роли по Минцбергу

---

- **Межличностные роли** (главный руководитель, лидер, связующее звено)
- **Информационные роли** (приемник информации, распространитель информации, представитель)
- **Роли, связанные с принятием решений** (предприниматель, лицо, устраняющее нарушения, распределитель ресурсов, ведущий переговоры)

# *Межличностные роли*

<b>Главный руководитель</b>	<b>Символический глава, выполняющий обязанности правового или социального характера</b>	<b>Церемониалы, принятие основных управленческих решений, ходатайства</b>
<b>Лидер</b>	Ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, ответственный за набор, подготовку работников и связанные с этим обязанности	Фактически все управленческие действия с участием подчиненных
<b>Связующее звено</b>	Обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контрактов и источников информации, которые предоставляют информацию и оказывают услуги	Переписка, участие в совещаниях, другая работа с внешними организациями

# Информационные роли

<b>Приемник информации</b>	Изыскивает и получает разнообразную информацию (в основном текущую) специализированного характера, которую, понимая организацию и внешние условия, успешно использует в интересах своего дела; выступает как нервный центр внешней и внутренней информации, поступающей в организацию	Обработка всей почты, осуществление контактов, связанных преимущественно с получением информации (периодические издания, ознакомительные поездки)
<b>Распространитель информации</b>	Передает членам организации информацию, полученную из внешних источников или от других подчиненных; часть этой информации требует интерпретации отдельных фактов для формирования взглядов организации	Рассылка почты по организациям с целью получения информации, вербальные контакты для передачи информации подчиненным (обзоры, беседы)
<b>Представитель</b>	Передает информацию для внешних контактов организации относительно планов, политики, действий, результатов работы организации, действует как эксперт по вопросам данной отрасли	Участие в заседаниях, обращение через почту, устные выступления, включая передачу информации во внешние организации и другим лицам



## *Роли, связанные с принятием решений*

<b>Предприниматель</b>	<b>Изыскивает возможности внутри самой организации и за ее пределами, разрабатывает и запускает «проекты по совершенствованию», приносящие изменения, контролирует разработку определенных проектов</b>	<b>Участие в заседаниях с обсуждением стратегии, обзоры ситуации, включающие инициирование или разработку проектов усовершенствования деятельности</b>
<b>Устраняющий нарушения</b>	Отвечает за координацию действий в случае серьезных и непредвиденных нарушений в работе организации	Обсуждение стратегических и текущих вопросов, включая проблемы и кризисы
<b>Распорядитель ресурсов</b>	Отвечает за распределение ресурсов организации	Составление графиков, распределение полномочий, действия, связанные с составлением и выполнением бюджетов, программирование работы подчиненных
<b>Ведущий переговоры</b>	Отвечает за предоставление организации на всех важных переговорах	Ведение переговоров

# Профессиональные качества руководителей

---

- компетентность в соответствующей профессии, основанную на опыте и образовании;
- широту взглядов, базирующуюся на эрудиции и знаниях;
- стремление к приобретению новых знаний, критическому восприятию и переосмыслению окружающей действительности;
- поиск новых форм и методов работы и обучение подчиненных;
- умение планировать работу.

# Личные качества руководителей

---

- высокие моральные стандарты;
- психическое и физическое здоровье;
- высокий уровень внутренней культуры;
- отзывчивость, благожелательное отношение к людям;
- оптимизм, уверенность в себе.

# Деловые качества руководителя

---

- умение создать организацию и обеспечить ее эффективную деятельность;
- стремление к лидерству в любых обстоятельствах и любой ценой;
- контактность, коммуникабельность, умение расположить к себе людей, убедить в правильности своей точки зрения и повести их за собой;
- инициативность, оперативность, сконцентрированность и способность к быстрой перестройке;
- способность управлять собой, рабочим временем и окружающими;
- стремление к преобразованиям, готовность идти на риск и увлекать за собой подчиненных.

# Деловое общение

---

- — **это искусство**, позволяющее войти в контакт с партнерами по бизнесу, преодолеть личные предубеждения, неприятие того или иного контрагента, достичь желаемого коммерческого результата.

# Принципы делового общения

---

- признание равенства и неповторимости каждого из партнеров;
- априорное признание существования того или иного «зерна истины» в каждой точке зрения;
- взаимное обогащение участников общения.

# Стиль делового общения

---

- — это система средств, приемов, механизмов, способов воздействия на партнера с целью достижения положительных результатов коммуникации.

# Элементы делового стиля

---

- комплексность всех мероприятий;
- знание возможностей партнера;
- умение маневрировать ресурсами (финансовыми, материальными, временем);
- грамотное распределение и перераспределение обязанностей, прав и полномочий, ответственности между партнерами.

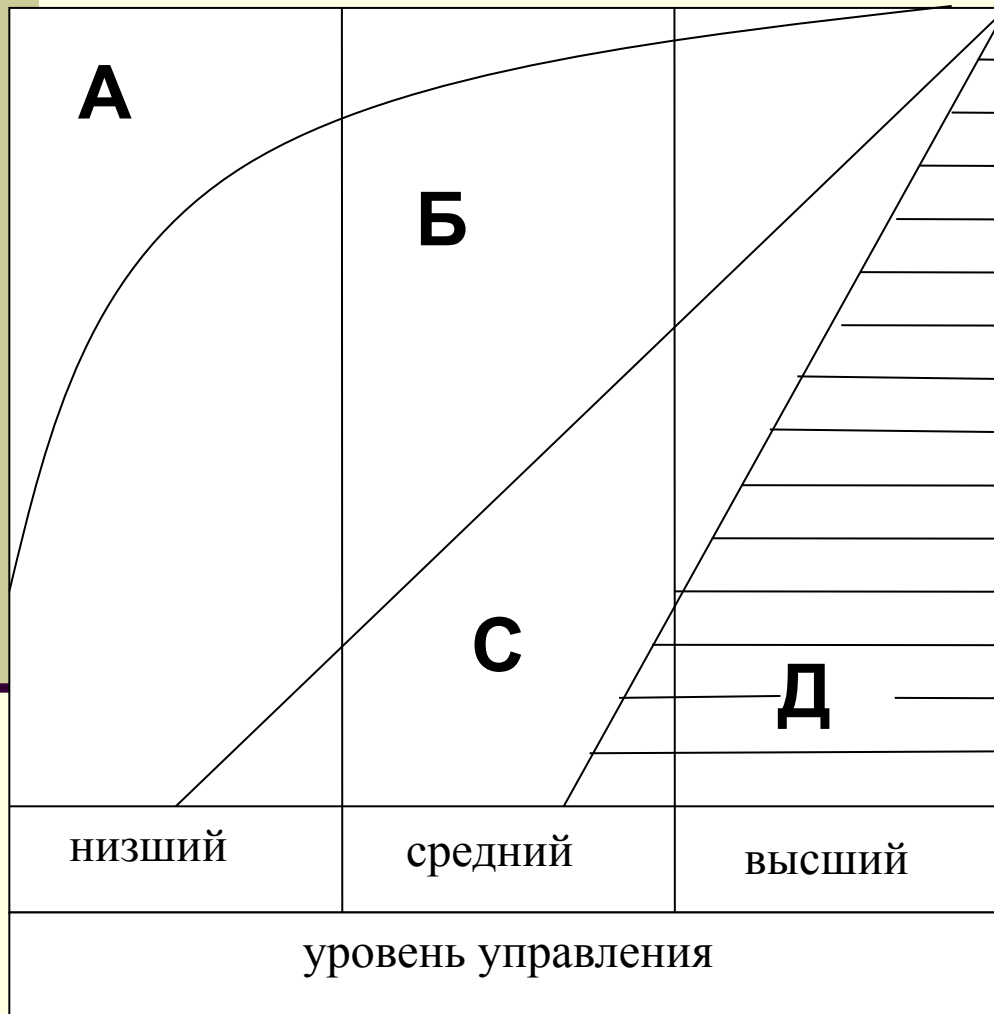


# Основные виды делового стиля

---

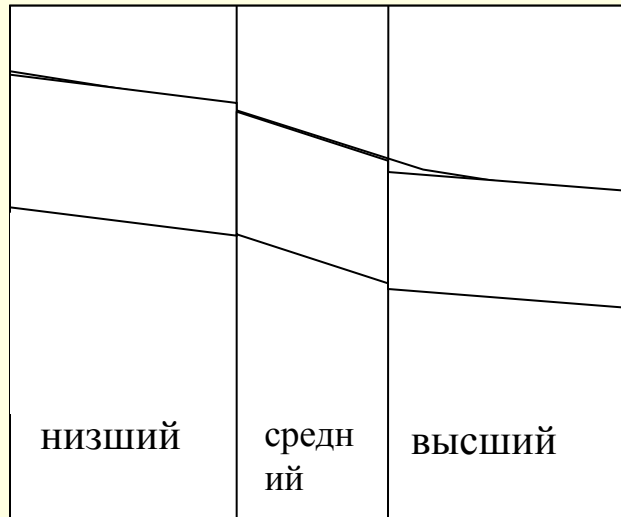
- авторитарный, к характеристикам которого относятся поддержание дистанции, подчеркивание превосходства;
- демократический, предусматривающий равноправие участников;
- проблемно-целевой, который предусматривает определение характера общения ситуацией.

# Затраты времени по видам деятельности



- А- исполнительные работы
- Б – распоряжения
- С – оперативные решения
- Д - стратегические

# Затраты времени менеджеров по уровням и функциям управления



- планирование



- организация



- контроль

## 2. Научные подходы к управлению в современных условиях

---

2.1. Эволюция школ менеджмента.

2.2. Современные подходы.

## 2.1. Школы менеджмента

---

- Школа научного управления (Фредерик Тейлор, Лилиан и Френк Гилцберг, Генри Гантт);
- Школа административного управления (Анри Файоль, Макс Вебер);
- Школа человеческих отношений и поведенческих наук (Элтон Мэйо, Мэри Паркер Фоллетт, Честер Барнард, Хьюго Мюнстсрберг);
- Школа науки управления;

# Школа научного управления

---

## Принципы научного управления

- Разработка оптимальных методов осуществления работы на базе научного изучения затрат;
- следование стандартам;
- отбор рабочих и менеджеров на основе научных критериев, профотбор, профобучение;
- оплата по результатам труда;
- равномерное и справедливое распределение обязанностей между менеджерами и рабочими;
- сотрудничество администрации с рабочими.

# Школа административного управления

---

- выделены функции бизнеса;
- определено управление как особый вид деятельности;
- разработаны принципы управления (разделение труда, власть и ответственность, дисциплина, единоначалие, единство руководства, подчинение частных интересов общим, вознаграждение, централизация, скалярная цепь, порядок, справедливость, стабильность рабочего места, инициатива, корпоративный дух).

# Концепция «Рациональной бюрократии» Маркса Вебера

---

- четкое разделение труда;
- иерархичность уровней управления;
- наличие взаимоувязанной системы формальных правил и процедур;
- дух формальной обезличиваемости;
- осуществление найма на работу в строгом соответствии с техническими квалификационными требованиями;
- защищенность служащих от произвольных увольнений.



# Школа человеческих отношений и поведенческих наук

---

- исследование поведения людей в организации;
- использование в менеджменте факторов коммуникации, групповой динамики, мотивации и лидерства;
- отношение к членам организации как к активным человеческим ресурсам;

## 2.2. Современные подходы к менеджменту

---

- Процессный подход (Анри Файоль)
- Системный подход (Честер Барнард, Питер Друкер)
- Ситуационный подход (Игорь Ансофф)

# Процессный подход

---

- Определяет управление как процесс, в котором деятельность, направленная на достижение целей организации, рассматривается как серия непрерывных взаимосвязанных действий – функций управления.

## Системный подход

---

- предполагает рассмотрение организации как системы, состоящей из взаимоувязанных элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся среды.

# Ситуационный подход

---

- Предполагает, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией.

## Теория «7 С»

---

- (Т.Питерс, Р.Уотерман, Р.Паскаль, Э.Атосконс, фирма «МакКинзи»)
- стратегия
- структура
- системы
- штат
- стиль
- квалификация
- разделенные ценности

# Теория «Z» (Уильям Оучи, 1981г.)

---

- долгосрочный найм кадров;
- групповое принятие решения;
- индивидуальная ответственность;
- медленная оценка кадров и их продвижение;
- неопределенный, неформальный контроль
- четкими и формализованными методами;
- неспециализированная карьера;
- всесторонняя забота о работниках

**В. Грайчунас разработал формулу для определения количества потенциальных контактов руководителя с различным числом подчиненных:**

$$n \cdot 2^n$$

■  $C = \frac{n \cdot 2^n}{2} + n - 1,$

■ где C – количество потенциальных взаимосвязей,

■ n – число работников, подчиненных руководителю.



# Рост взаимосвязей в зависимости от увеличения количества подчиненных

Количество подчиненных	Количество взаимосвязей
1	1
2	6
3	18
4	44
5	100
6	222
7	490

## 3. Коммуникации в управлении

---

3.1. Понятие и виды коммуникаций.      Коммуникационный процесс.

3.2. Преграды внутриорганизационного общения.

## 3.1. Понятие и виды коммуникаций

---

Основная цель коммуникационного процесса – обеспечение понимания информации , являющееся предметом обмена, т.е. сообщения

Информация,  
накопленный опыт

ОТПРАВИТЕЛЬ

Лица,  
генерирующее  
идею

Кодирует

Вербальные или  
невербальные  
символы

Отбирает

Речь, письмо,  
электронные  
средства связи

Передает  
сообщение

Декодирует и  
правильно или  
неправильно понимает

Генератор идеи  
декодирует отклик

Передает  
сообщение

ШУМ

КАНАЛ

Отбирает

Отклик в адрес  
отправителя

Кодирует

Цепь обратной связи

## 3.2. Преграды внутриорганизационного общения: преграды межличностных коммуникаций

---

- восприятие
- Семантика (неправильная трактовка значений слов)
- обмен невербальной информацией
- некачественная обратная связь
- плохое слушание

# Невербальные коммуникации

---

- «Язык тела»: жесты, мимика, положение тела, проксемика (использование пространства), тактильная коммуникация
- Паралингвистические средства коммуникации
- Одежда и внешний вид

# В процессе коммуникации:

---

- 55 % информации воспринимается через выражение лица, позы и жесты
- 38 % информации – через интонацию и модуляцию голоса
- 7 % информации – через интерпретацию слов

# Барьеры организационных коммуникаций

---

- Искажение сообщений
- Информационные перегрузки
- Неэффективная структура организации
- Некомпетентность персонала
- Неэффективный способ организации работ и распределения задач
- Конфликты между подразделениями, между людьми



# Искажение –

---

это утрата или изменение  
смысла передаваемой  
информации при ее движении  
по этапам информационного  
процесса.

# Отправитель информации

---

- Правильный ответ на неправильно заданный вопрос
- Недостаточная квалификация лица, собирающего информацию
- Несовпадение полученной информации со сложившимися представлениями человека
- Более поздняя информация налагается на предыдущую и поглощает ее
- Сознательное искажение информации с целью представить положение дел лучше

# Кодирование информации

---

- Чрезмерная краткость сообщения
- Излишняя подробность, перегруженность нерелевантной информацией
- Алогичность изложения

# Канал связи

---

- При устной речи: дефекты речи, неприятный тембр голоса, неумение лица, передающего информацию, построить устное сообщение исходя из потребностей аудитории
- При многократной передаче
- При письменной форме: неразборчивость почерка
- Незащищенность информации

# Получатель информации

---

- Недоверие к источнику информации
- Невладение кодом
- Предубеждения и стереотипы
- Ситуация, в которой получена информация
- Уровень квалификации получателя
- Психологический тип личности
- Физическое и психическое состояние получателя информации

# Типы личности

---

- Аналитик
- Деловик
- Эгоцентрист
- Коммуникатор
- Инноватор

# ПОТЕРИ ИНФОРМАЦИИ В ВЕРТИКАЛЬНОЙ ЦЕПИ КОММУНИКАЦИЙ

ДОЛЖНОСТЬ В ФИРМЕ	ДОСТОВЕРНОСТЬ ИНФОРМАЦИИ ПО ОТНОШЕНИЮ К ИСХОДНОЙ,%
Член совета директоров	100
Вице-президент	64
Руководитель среднего звена	50
Бригадир	30
Рядовой рабочий	20

# **Эффективность коммуникационных процессов зависит от факторов:**

---

- *Определение потребности в информации.*
- *Осведомленность персонала о наличии необходимой информации.*
- *Обеспечение возможности доступа персонала к необходимой информации.*



## Для совершенствования организационных коммуникаций менеджмент компании должен:

- обеспечить управление информационными потоками в организации;
- параллельно использовать при передаче сообщений несколько каналов связи;
- проявлять постоянное внимание к процессам обмена информацией;
- организовать системы обратной связи;
- практиковать выпуск информационных бюллетеней;
- обеспечить повышение квалификации работников управления;
- использовать современные информационные технологии.

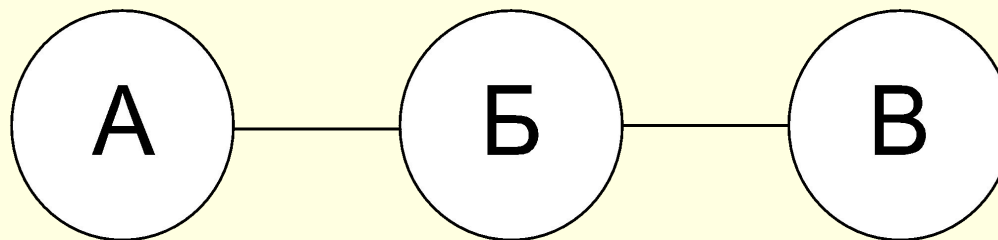
# Принципы построения сетей

---

- Открытые
- Замкнутые
- комбинированные

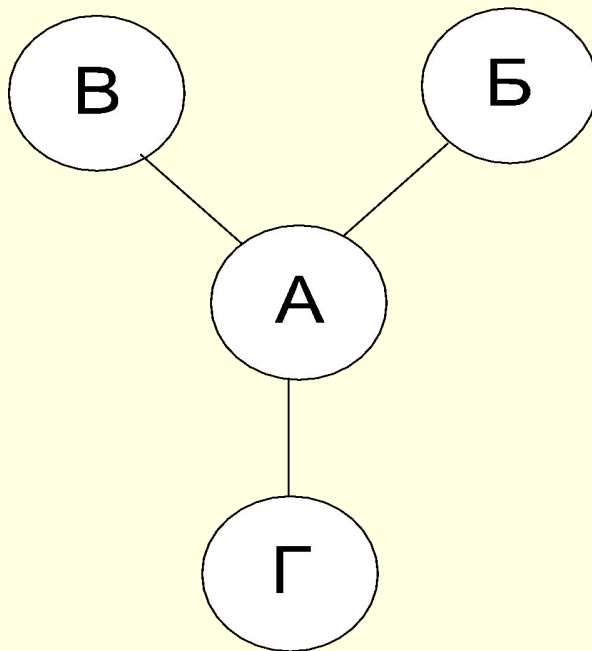
«Змея»

---



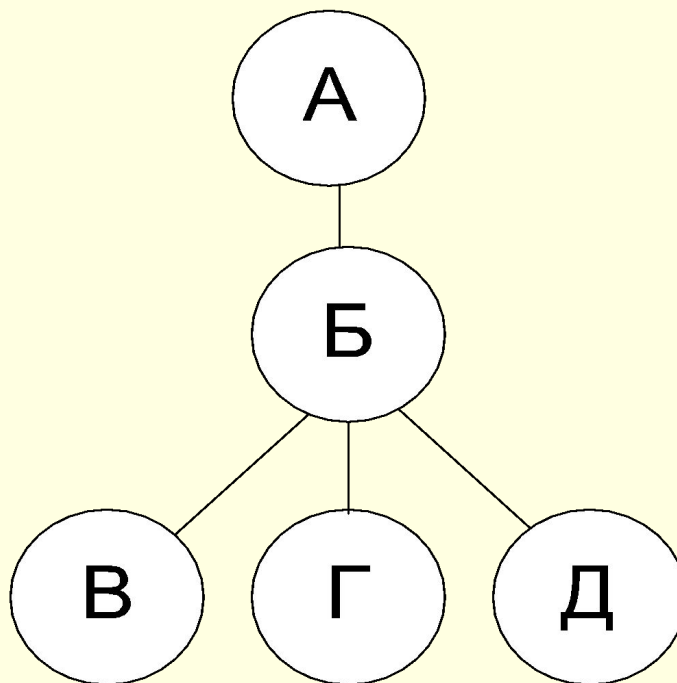
# «ЗВЕЗДА»

---



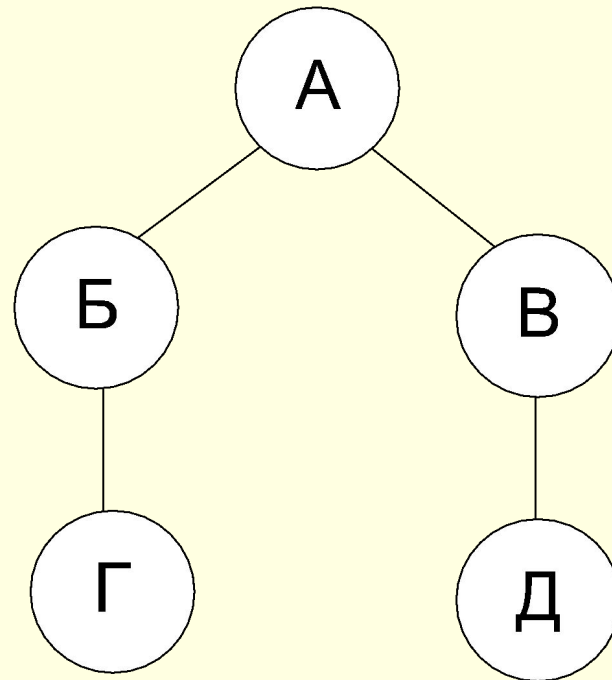
# «ШПОРА»

---



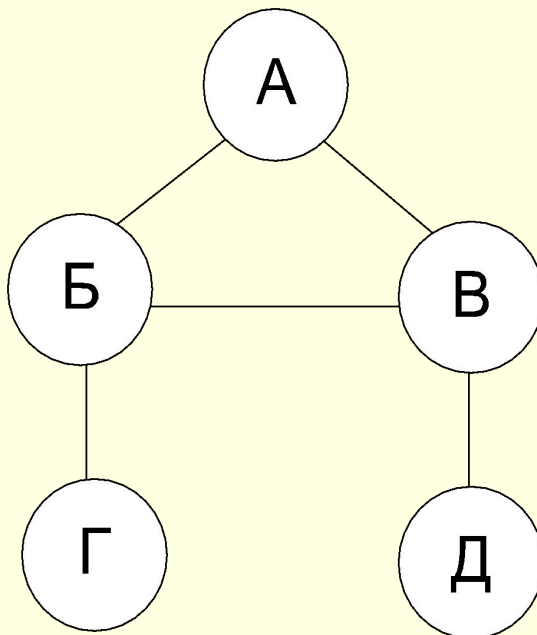
# «ТЕНТ»

---

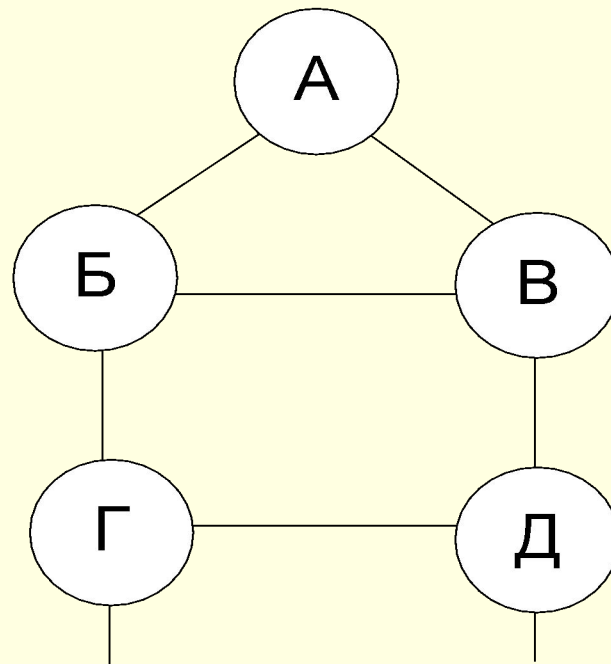


# «ПАЛІАТКА»

---

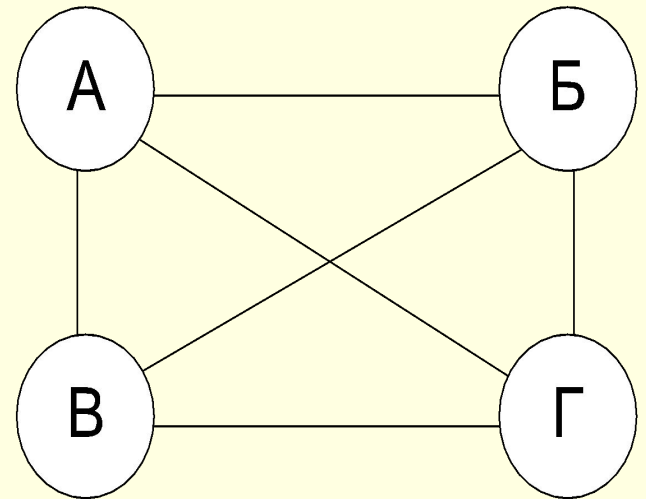
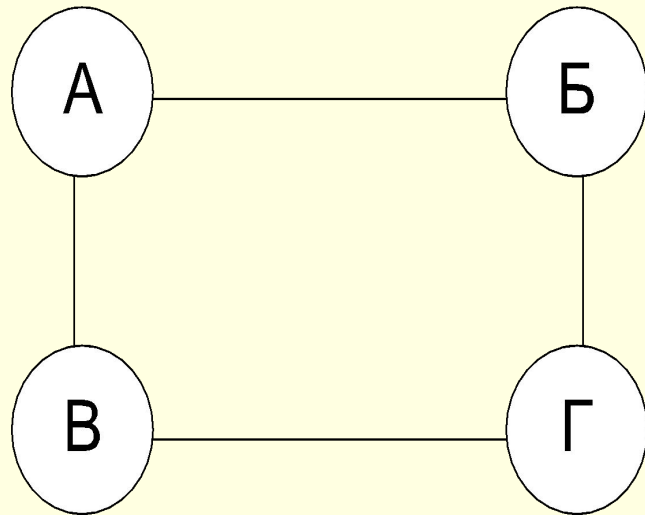


# «ДОМ»

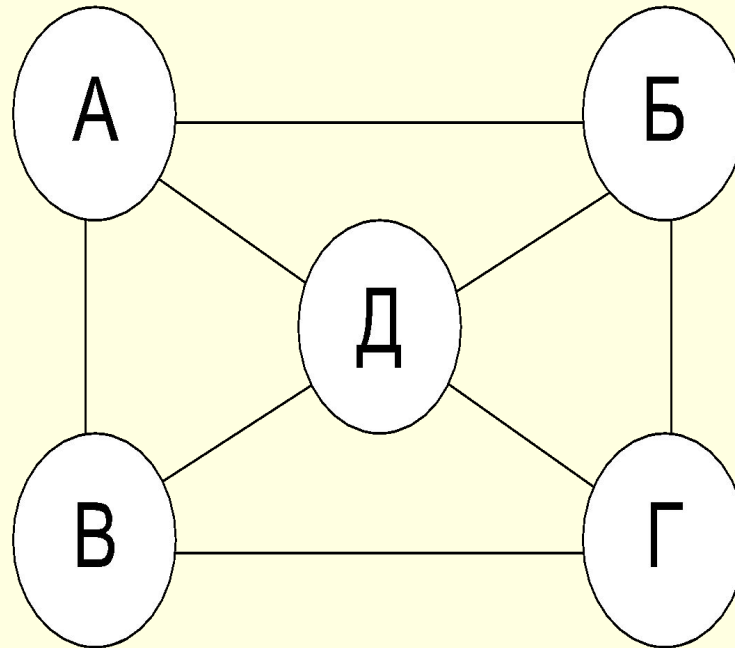




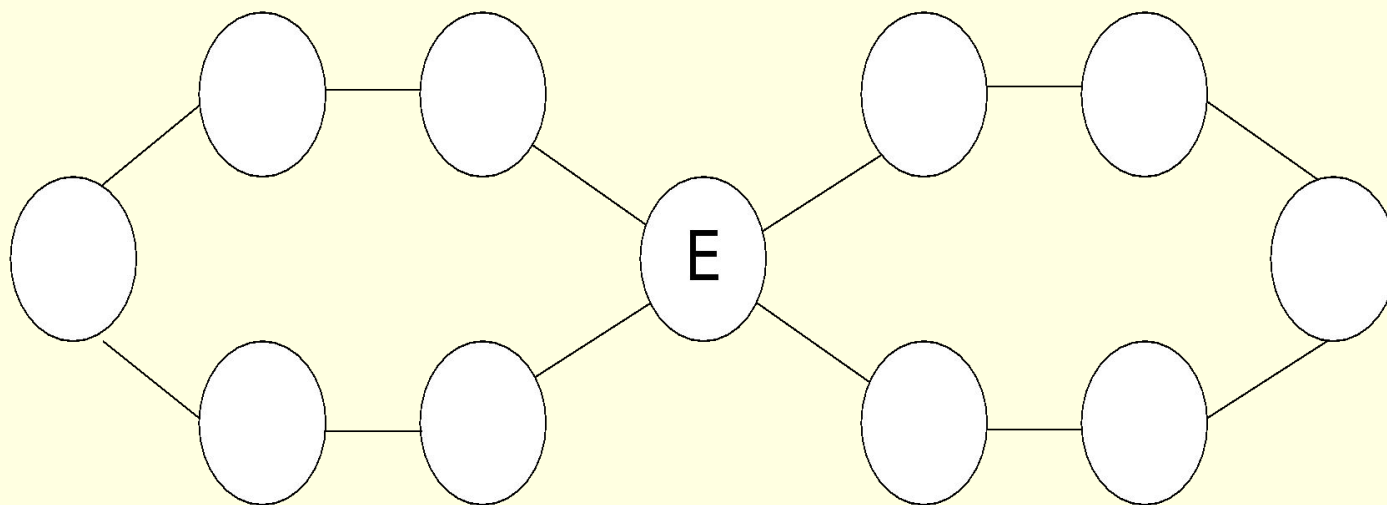
# «КРУГ»



# «КОЛЕСО»



# «КОМБИНИРОВАННАЯ СЕТЬ»



# Свойства информации

---

- **Релевантность**
- **Полнота**
- **Достоверность**
- **Своевременность**
- **Доступность**
- **Защищенность**
- **Эргономичность**

## 4.1. Понятие управленческого решения

---

Проблема – это сложный теоретический вопрос или практическая ситуация, характеризующиеся разрывом между тем, что есть и что должно быть.

# Причины появления проблем

---

- Неверные принципы деятельности организации
- Ошибочные критерии оценки
- Нарушения в процессе достижения поставленных целей
- Непредвиденные обстоятельства

# Классификация проблем

---

- По степени важности
- По масштабности
- По степени риска
- По степени срочности
- По важности
- По формализованности
- По возможности решения

---

Управленческое решение – обдуманый вывод о необходимости осуществить какие-то действия, прямо или косвенно связанные с достижением целей, стоящих перед организацией и ее членами, либо наоборот, воздержаться от них.



# Классификация управленческих решений

- По степени влияния на будущее
  - стратегические,
  - тактические.
- По продолжительности периода реализации
  - долгосрочные,
  - среднесрочные,
  - краткосрочные.
- По степени обязательности исполнения
  - директивные,
  - обязательные,
  - ориент.
- По способу принятия
  - единоличные,
  - коллективные.
- По predeterminedности
  - запрограммированные,
  - не запрограммированные.
- По сфере реализации
  - производственные,
  - сбытовые,
- научно-исследовательские.
- По способам принятия
  - интуитивные,
  - адаптационные,
  - рациональные.

# Используемые факторы при принятии управленческих решений

---

- Иерархии
- Целевых функциональных групп
- Формальных правил и процедур
- Планов
- Горизонтальных связей

## Важнейшими в области принятия решений являются:

---

- Политика капиталовложений;
- Внедрения новой продукции
  - концепция нового товара,
  - разработка изделия,
  - испытания нового изделия,
  - переход к полномасштабному производству.

# Методы принятия решений

---

- Метод, основанный на интуиции;
- Метод, основанный на понятии «здравого смысла»;
- Метод, основанный на научно-практическом подходе.

# Сущность управленческого решения

---

- Экономическая (с/с);
- Организационная (возможность);
- Правовая(правовое поле);
- Технологическая( технологическая основа).

## Основные условия реализации:

---

- Информационная подготовка;
- Организационная;
- Социально-психологическая.

# Характер разработки

---

- Уравновешенные;
- Рискованные ;
- Импульсивные;
- Инертные;
- Осторожные.

## Требования к УР и условия их достижения

---

- Соответствие действующему Законодательству и положению уставных документов;
- Наличие соответствующих полномочий;
- Наличие в тексте четкой целевой установки и адресность.



## Формы управленческих решений:

- Акт, декларация, закон, план, прейскурант, устав, норматив.
- 

### Формы реализации УР :

- Для приказа, распоряжения – это выписка, заседание, личный пример, наставления, принуждение;
- Для договора, контракта – информационное письмо, совещание, предписание, убеждение.
- Для плана – деловая игра, разъяснение, отчет, рекомендательное ПИСЬМО

# Правила оформления

---

- ГОСТ «Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов.»
- Констатирующая (обоснование, причины, цели, задачи);
- Распорядительная (перечень конкретных мероприятий, завершается словами приказываю.....и т.д.)

# Методы принятия решений

---

- Метод, основанный на интуиции;
- Метод, основанный на понятии «здравого смысла»;
- Метод, основанный на научно-практическом подходе.

## 4.2. Процесс принятия рационального управленческого решения

- Стадия подготовки решения
  - экономический анализ ситуации на микро- и макроуровне;
  - формулировка проблемы.
- Стадия принятия решения
  - разработка и оценка альтернативных решений;
  - отбор критериев выбора оптимального решения;
  - выбор и принятие наилучшего решения.
- Стадии реализации решения
  - конкретизация решения и доведение до исполнителей;
  - контроль за исполнением и коррективы;
  - оценка полученного результата.

# Принятие управленческого решения в условиях неопределенности и риска

---

Условия определенности существуют, когда руководитель точно знает результат, который будет иметь каждый выбор.

Условия принятия решения являются неопределенными, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов.

В условиях риска вероятность результата можно определить с известной достоверностью (вероятностью). Вероятность объективна, когда ее можно определить математическими методами и путем статистического анализа.

Уменьшение степени риска:

- получение и обработка информации;
- планирование деятельности;
- поведение сотрудников;
- технические средства.

---

Каждое решение или выбор затрагивающие все предприятие, будут иметь негативные последствия для каких-то его подразделений или элементов

## Базовые типы моделей управления

---

- Физические (чертеж, макет, модель машины);
- Аналоговые (график, организационная схема);
- Математические (символическое описание).

## Проблемы моделирования:

---

- недостоверные исходные данные;
- информационные ограничения;
- слабое использование на практике;
- высокая стоимость.



# Методы моделирования

---

- Количественные методы:
  - -вероятностные и статистические модели;
  - каузальное (причинно-следственное моделирование);
  - -линейное моделирование;
  - динамическое моделирование;
  - теория игр;
  - иммитационное моделирование.

- Качественные методы:

- -мнение жюри;

- метод экспертных оценок;

- совокупное мнение сбытовиков;

- модель ожидания потребителя

# Методы подготовки управленческих решений

---

## 1. Методы постановки проблем:

- -метод фиксации важнейших событий;
- -метод сбора, хранения, обработки и анализа информации;
- -метод сравнения;
- -метод факторного анализа;
- -метод моделирования.

## 2. Методы разработки вариантов решений:

- ~~методы сбора информации;~~
- коллективные методы (мозговая атака, метод Дельфи, метод номинальной групповой техники).

### 3. Методы выбора решения:

- экономико-математические методы;
- система взвешенных критериев.

#### 4. Методы организации выполнения решения:

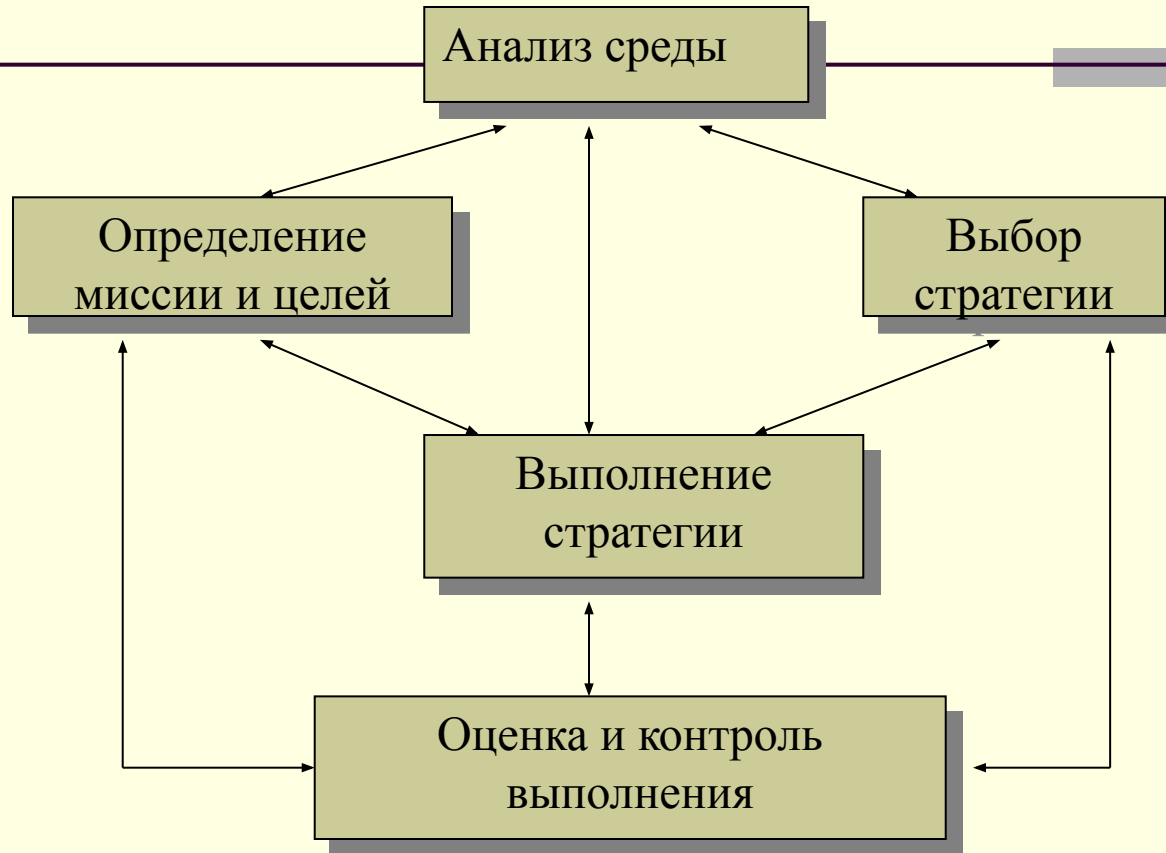
- организационные методы;
- административные методы;
- экономические методы;
- социально - психологические методы.

# **5. Стратегическое управление организацией**

---

- **5.1. Структура стратегического управления.**
- **5.2. Миссия и цели.**
- **5.3. Внешний анализ**
- **5.4. Внутренний анализ**
- **5.5. Выбор стратегии**
- **5.6. реализация стратегии**

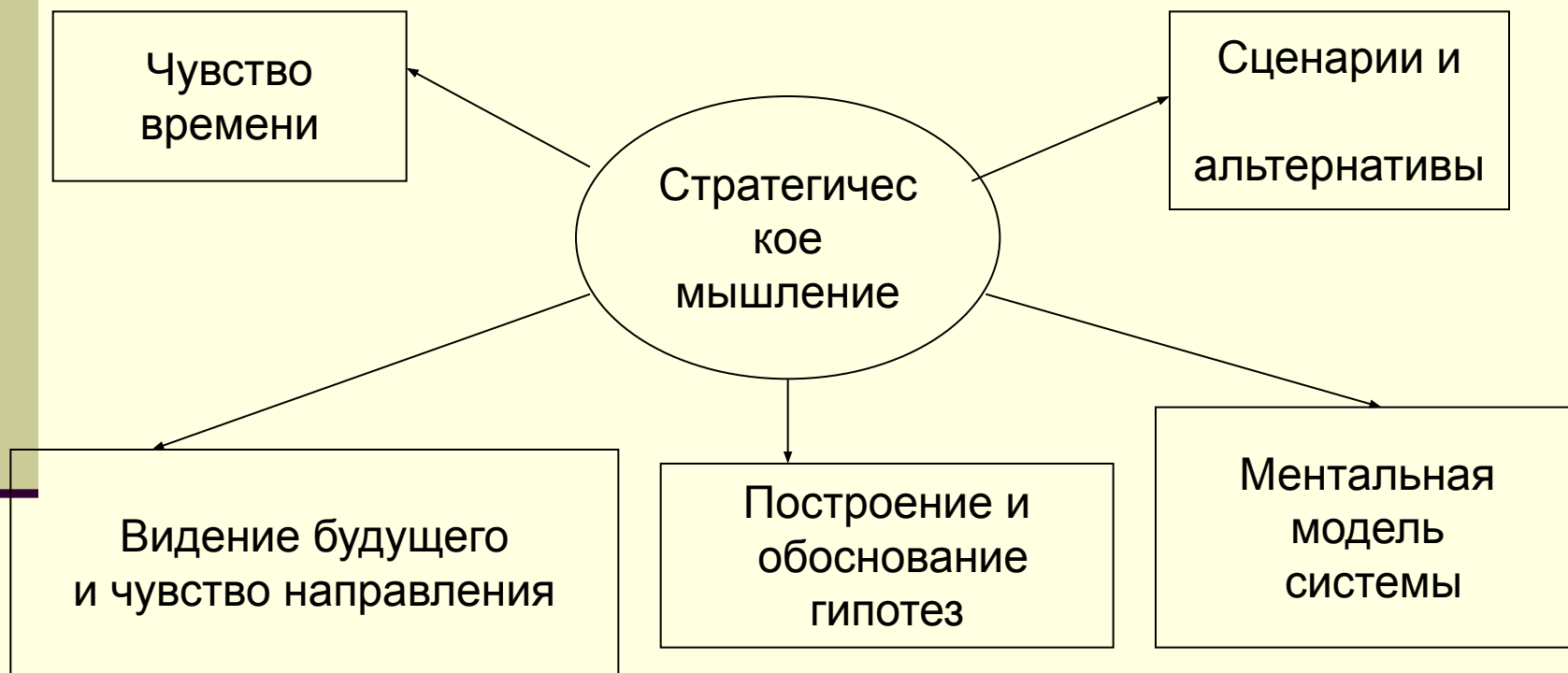
## 5.1. Структура стратегического управления



- **Стратегическое планирование** – это процесс формулирования задач, приоритетов и стратегий.
- **Стратегический менеджмент** – разработка стратегии и ее реализацией.



# Стратегическое мышление

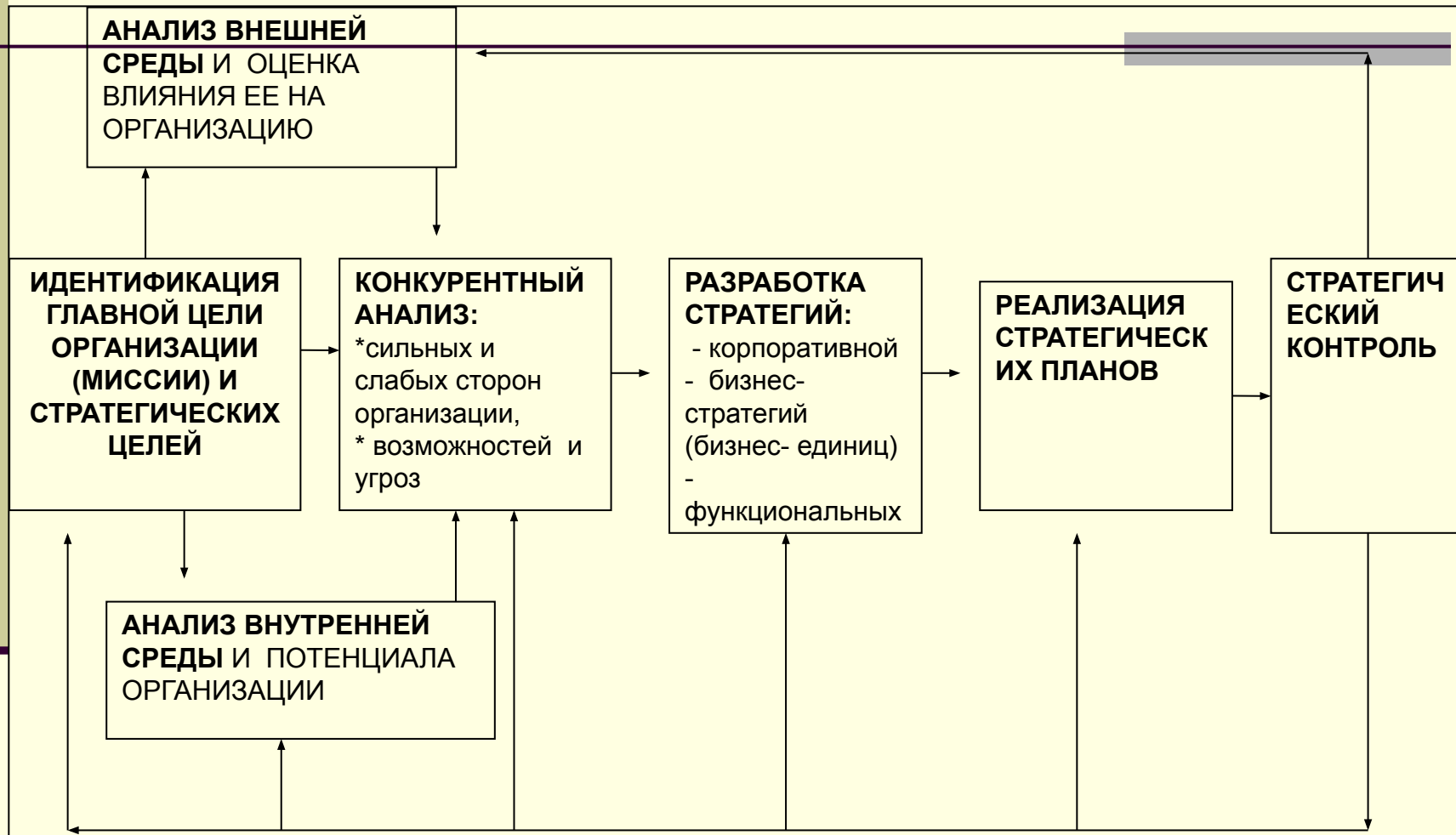


# Пять определений стратегии (Минцберг, 1987).

---

- *план деятельности*
- *принцип поведения или следование некоторой модели поведения*
- *уникальная позиция на соответствующем рынке производимых организацией товаров или услуг*
- *ловкий прием с целью обмануть конкурента*
- *перспектива или основной способ деятельности организации*

# СТРУКТУРА ПРОЦЕССА СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА



# Пять задач стратегического менеджмента

Задача 1

Задача 2

Задача 3

Задача 4

Задача 5

Определение сферы деятельности и формулирование стратегических установок

Постановка стратегических целей и задач

Формулирование стратегии для достижения намеченных целей и результатов деятельности производства

Реализация стратегического плана

Оценка результатов деятельности изменение стратегического плана и/или методов его реализации

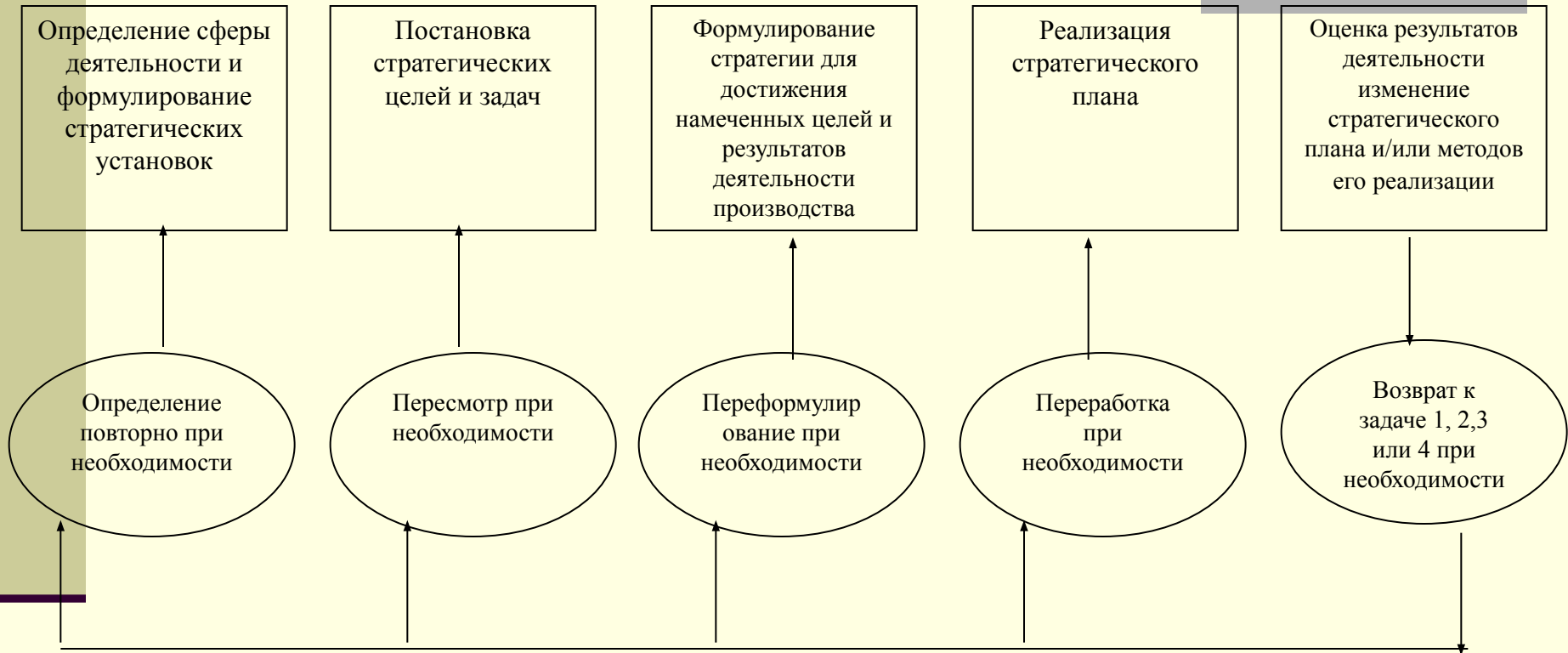
Определение повторно при необходимости

Пересмотр при необходимости

Переформулирование при необходимости

Переработка при необходимости

Возврат к задаче 1, 2,3 или 4 при необходимости



# Видение (vision)

---

Картина того, что может быть достигнуто организацией в отдаленном будущем при самых благоприятных условиях. Это описание желаемого состояния вуза, которое должно быть:

- Конкретным/ четким
- Реалистичным/ достижимым
- Измеримым

## 5.2. Миссия и цели

---

- философия и предназначение, смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных;
- сформулированное утверждение относительно того, для чего и по какой причине существует организация;
- Идея организации, маркетинговое послание во внешнюю среду.

# Модель стратегического управления



# Интерпретации миссии

- **Миссия** – стратегическая (качественная) цель организации.
- **Миссия** – результат позиционирования компании среди других участников рынка.
- **Миссия** – это система взглядов на положение и роль компании на рынке и на перспективы ее развития.
- **Миссия** – это концентрированное выражение бизнеса компании в виде процесса, ведущего к качественным, иногда кардинальным переменам в жизни социума.
- **Миссия** – предназначение и основной смысл существования организации.
  
- **Миссия-предназначение** – конкретное понимание и обозначение вида деятельности, характера продукции и услуг и круга их потребителей.
  
- **Миссия-ориентация** – широкое, развернутое представление о системе ценностей, которых придерживается руководство и персонал фирмы.
  
- **Миссия-политика** – концентрация главных целей и видение будущего состояния фирмы



# Структура миссии:

**Характеристики организации, которые должны быть отражены в миссии**

---

- Целевые ориентиры
- Сфера деятельности
- Философия
- Возможности и способы осуществления деятельности

## **Субъекты, чьи интересы должна отражать миссия**

- Учредитель организации
- Сотрудники организации
- Студенты, слушатели, клиенты вуза
- Деловые партнеры
- Местное сообщество
- Общество в целом
- Власть

- 
- Миссия - четкое, побуждающее к действию, вдохновляющее видение университета, его стратегической позиции в конкурентном пространстве, направлений и путей его развития.

# Требования, предъявляемые к миссии

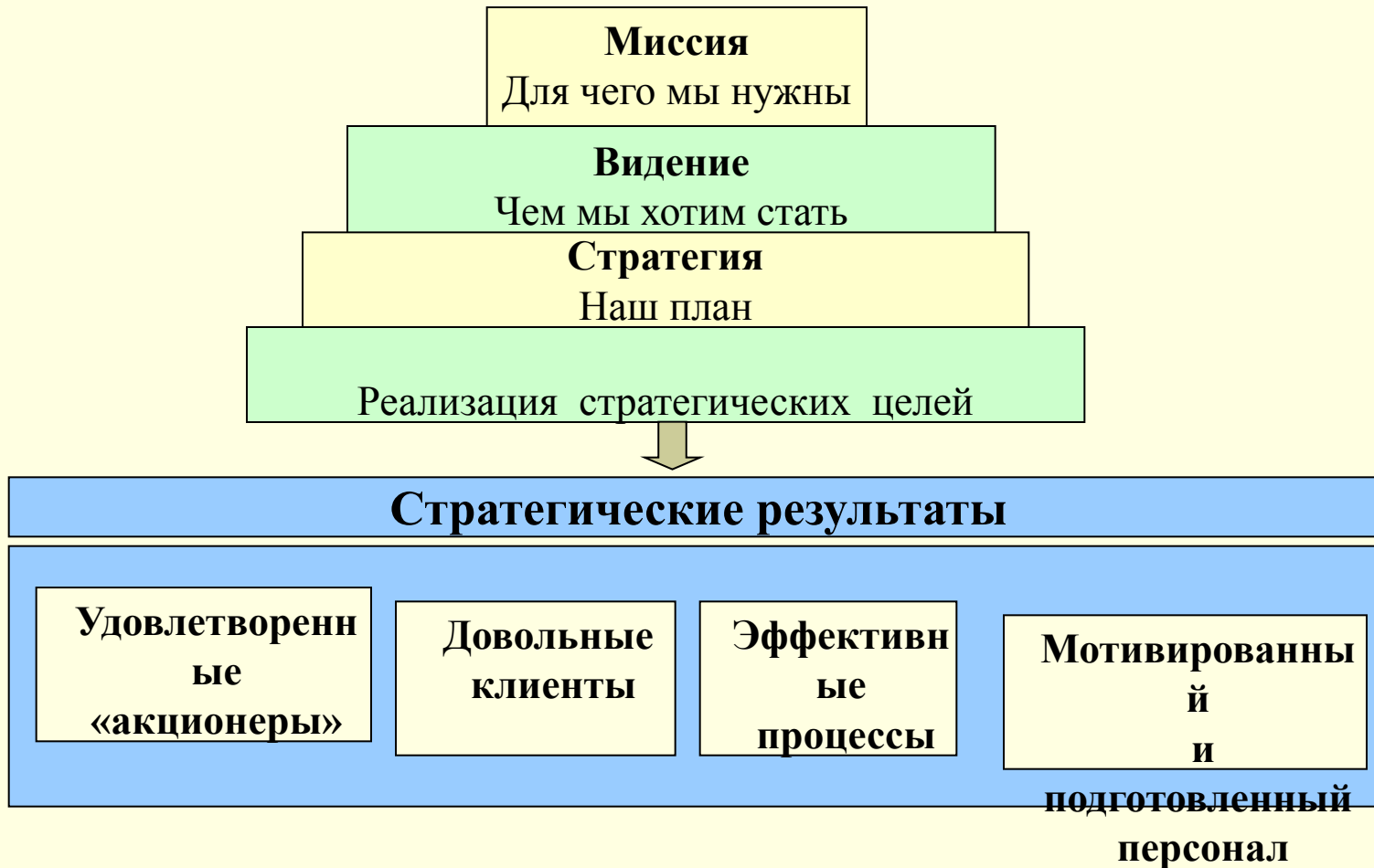
---

- Узнаваемость
- «Пафосность» стиля
- Системность видения университета
- Лаконичность сюжетов
- Конкретность устремлений
- Прозрачность и однозначность формулировок

## В чем ценность миссии?

- определяет взгляд высшего руководства на долговременное развитие и характер деятельности организации (видение);
- помогает направлять стратегические действия вузовских управляющих более низкого звена в нужное русло (децентрализация);
- раскрывает цель и назначение организации, что может стать основой для энтузиазма в деятельности служащих и стимулировать их работу;
- позволяет избежать потери управляющими ориентиров или четкого руководства ;
- подготавливает организацию к вступлению в будущее.

# Перевод миссии в желаемые результаты



# Основные подходы к формированию миссии:

---

- Стратегический – инструмент идентификации целевой сферы деятельности и стратегических преимуществ вуза
- Философско-этический – культурные ценности, объединяющие людей и позволяющие вузу функционировать как общности и части общества, определяет философию и этические ориентиры деятельности
- Смешанный – включает оба подхода

# Требования к структуре содержания миссии смешанного типа:

---

- Определить, кто является потребителем результатов деятельности и в чем заключаются их требования;
  - Определить, какие услуги, товары, результаты может предложить потребителям;
  - Сформулировать, почему потребители будут приобретать услуги/товары именно в этой организации;
  - Определить гео-экономико-политическую сферу влияния организации;
  - Отразить культуру организации, понимание значения организации для общества
- ## Требования к форме содержания миссии:
- Удобство для восприятия, понятность формулировок;
  - Краткость;
  - Запоминающаяся форма

# Особенности этапа формирования миссии

---

- Опирается на детальный стратегический анализ
- Достаточно значительное первоначальное сопротивление
- Отсутствие регламентации формата миссии



## Опасности этапа определения миссии

---

1. Давление общих фраз и лозунгов
2. Соблазн компиляции
3. Отсутствие активной и руководящей роли ректора
4. Потеря темпа (и интереса) при затягивании работы

## Условия успешности этапа

---

- Не распыляться при выборе сюжетов миссии.
- Активное творчество группы стратегического планирования + возможность привлечения дополнительных специалистов
- Прямое управление группы стратегического планирования ректором.
- Активная PR- компания.
- Широкая связь разработчиков стратегии с вузовским сообществом.

# Процесс создания миссии

---

1. Готовность организации
2. Причины и мотивы
3. Методология исследования
4. Широкая социальная база
5. Аналитическая поддержка
6. Широкая общественная оценка
7. Цикличность

# Методические основы формирования целей предприятия

---

- *Цели – это конкретное состояние отдельных характеристик фирмы, достижение, которых является для нее желательным и на достижении которых направлена ее деятельность.*

## Цель - это

«то, к чему стремятся, то, что нужно  
осуществить...»

(словарь С.И. Ожегова)

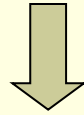
## Стратегические цели -

намеченные руководством цели для усиления  
позиции организации и ее  
конкурентоспособности

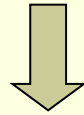
# Алгоритм определения стратегических целей и показателей

---

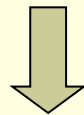
Определение миссии



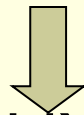
Определение приоритетов



Формулирование стратегических целей



Выбор показателей



Определение численных значений показателей

# Что дает постановка целей организации?

---

- Возможность повлиять на будущее
- «Измерить» и развить успех организации
- Направить ресурсы организации на использование благоприятных возможностей



# Что дает постановка целей сотрудникам организации?

---

- Позволяет сделать свою работу более осмысленной
- Направляет на достижение конкретных результатов
- Позволяет определить рациональные критерии для оценки своей работы
- Позволяет оценить важность той или иной предстоящей работы

# Типичные ошибки в формулировании стратегических целей

---

- Описывается ситуация, от которой хочется уйти
- Нет конкретности в способах достижения цели
- Нет реалистичности в поставленной цели

# Требования к целям:

---

Цели должны быть **SMART** -

- **S**pecific (конкретные, точные, понятные)

- **M**easurable (измеримые)

- **A**chievable (реалистичные, достижимые)

- **R**elated (взаимосвязанные, непротиворечивые)

- **T**ime bound (определенные во времени)

## Дополнительные требования к целям:

---

- Актуальность
- Наличие вызова (мотивации)
- Цель не равна инструменту

# Правильно сформулированная цель должна отвечать таким качествам:

- Напряженность - цель должна побуждать работать с напряжением для ее достижения
- Конкретность - должны быть установлены критерии, по которым цель считается достигнутой (цифровое выражение или четкая разбивка на задачи).
- Реальность - цель должна находиться в пределах возможного, она должна быть реально достижима.
- Контролируемость — цель должна давать возможность проверять ход приближения к ней.
- Согласованность - цель должна соответствовать ценностям и миссии и не должна вступать в конфликт с другими целями.
- Наличие сроков реализации.
- Письменная форма (это в несколько раз повышает вероятность достижения целей). Записывая цель, вы превращаете ее во что-то конкретное и осязаемое

# Методики проектирования стратегических целей

---

- Дерево целей
- Декомпозиция цели по ключевым факторам
- Декомпозиция цели в показатели-действия
- Комплексная декомпозиция целей: приоритеты – цели – задачи - действия

- **1-й уровень.** Стратегическая цель организации – *достичь реального роста объема продаж на 20%.*
- 

- **2-й уровень.** Стратегические цели функциональной области деятельности (маркетинг):

- - *открыть новый магазин в N*
- - *расширить торговый ассортимент*
- - *составить план рекламной компании*
- - *наладить связи с местными органами*

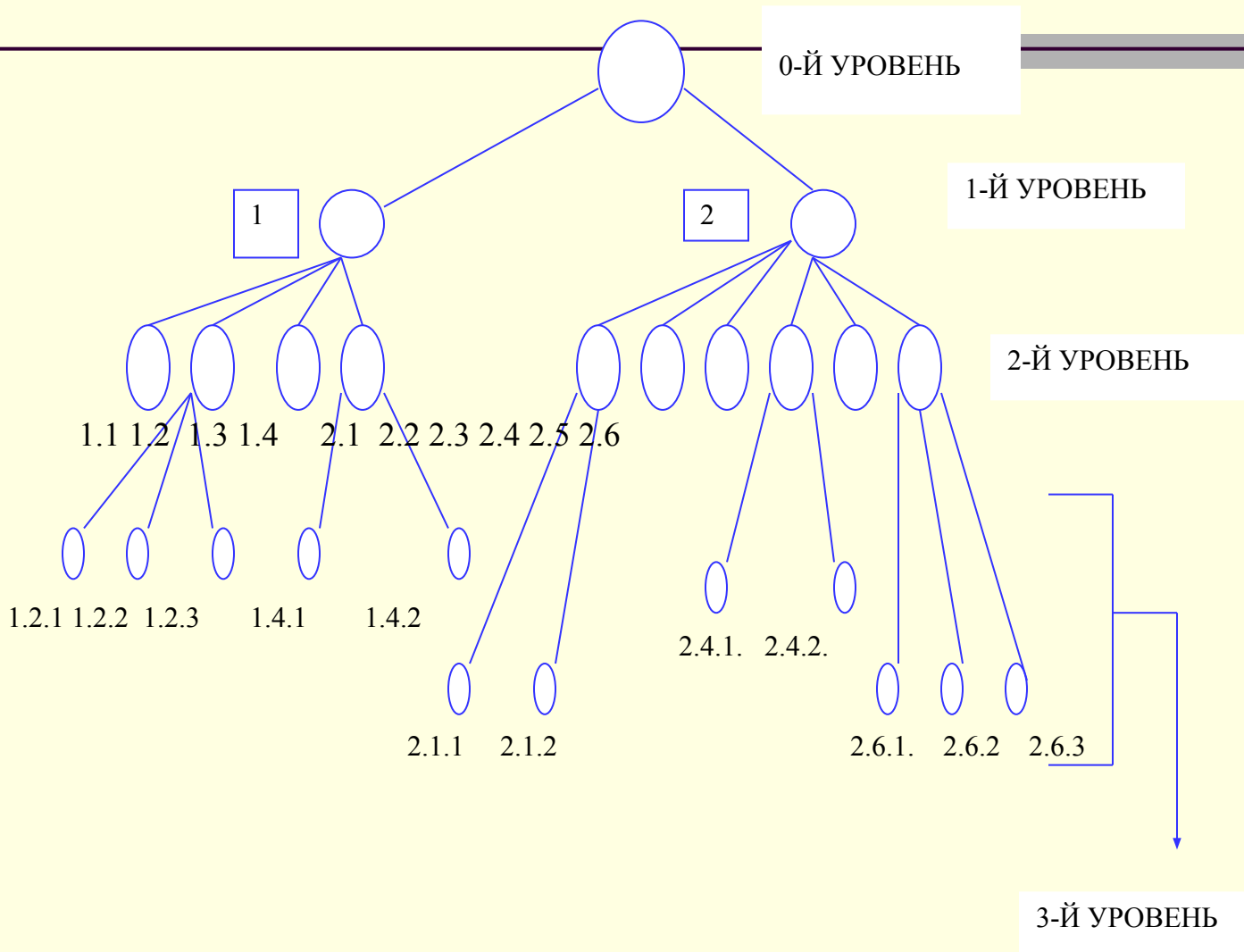
- **3-й уровень.** Оперативные задачи:

- - январь – инструктаж управляющих магазинами
- - февраль – составление списка спортивных клубов, рассылка писем
- - март – телефонная связь, личные контакты
- - апрель – организаций соревнований

- **4-й уровень.** Закрепление оперативных задач за исполнителями.

# Декомпозиция миссии

## Миссия





# Декомпозиция цели (по ключевым факторам)

Главная цель	Стратегические цели	Факторы управления
<b>Конкурентная способность предприятия</b>	<b>1. Превосходный товар</b>	1.1. Качество продукции (услуг)
		1.2. Контроль качества
		1.3. Качество сервиса
	<b>2. Эффективный маркетинг</b>	2.1. Каналы товародвижения
		2.2. Реклама
	<b>3. Технологическое лидерство</b>	3.1. Состояние технологического оборудования
		3.2. Обновление основных фондов
		3.3. Автоматизация производств
		3.4. Затраты на технологические инновации
	<b>4. Преобразующий менеджмент</b>	4.1. Внедрение систем управления качеством
		4.2. Обучение персонала
	<b>5. Инвестиционная привлекательность</b>	5.1. Доля инвестиций в сумме активов

<i>Древовидная диаграмма целей (причинно-следственная по ключевым действиям)</i>	<b>Повысить удовлетворенность потребителя</b>	<b>Разработать продукты с новым качеством</b>	Разработать инновационные продукты
			Улучшить продукты
			Интенсификация инновационной деятельности
			Разработать уникальные функции продуктов
<b>Повысить экономическую эффективность, управляя фактором качества</b>		<b>Улучшить маркетинг существующих продуктов</b>	
			Улучшить информационный обмен
			Расширить долю рынка
			Найти новые рынки
			Улучшить имидж
	<b>Снизить затраты</b>	<b>Снизить затраты на соответствие</b>	
			Оптимизировать процессы
			Использовать новые материалы и технологии
			Улучшить компетентность персонала
		Внедрить контроллинг	
		<b>Снизить затраты вследствие несоответствия</b>	Энерго и ресурсосбережение
			Уменьшить брак
Сократить простои			

# Преобразование цели (декомпозиция цели -показатели- действия)

Цель: повысить рентабельность  
за год на 5 %

*Задача 1: рост  
оборота на 6 %*

*Задача 2:  
снижение  
издержек  
на 3 %*

*Задача 3:  
поддержание  
стабильного  
уровня  
постоянных  
издержек*

*Задача 4:  
повышение  
эффективнос  
ти  
капеложений  
на 1 %*

*Мероприяти  
я*  
-  
-  
-

*Мероприяти  
я*  
-  
-  
-

*Мероприяти  
я*  
-  
-  
-

*Мероприяти  
я*  
-  
-  
-

Календарный план работы:  
- кто делает?    - что делает?    - когда делает?

Постановка целей и задач подразделениям и  
должностным лицам

# Основные правила построения дерева целей

- общая цель на верхней ступени иерархии должна содержать описание конечного результата
- расчленение цели на подцели на каждом уровне ведется только по одному признаку декомпозиции
- каждая выделяемая подцель должна относиться к организационно-обособленному субъекту деятельности
- при формулировке целей разных уровней необходимо описывать желаемые результаты, но не способы их получения
- фундаментом дерева целей и признаком завершения процесса построения ДЦ должны стать задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определенным способом и в заранее установленные сроки
- количество уровней декомпозиции зависит от масштабов и сложности поставленных целей, от принятой в организации структуры, от иерархичности построения ее менеджмента.

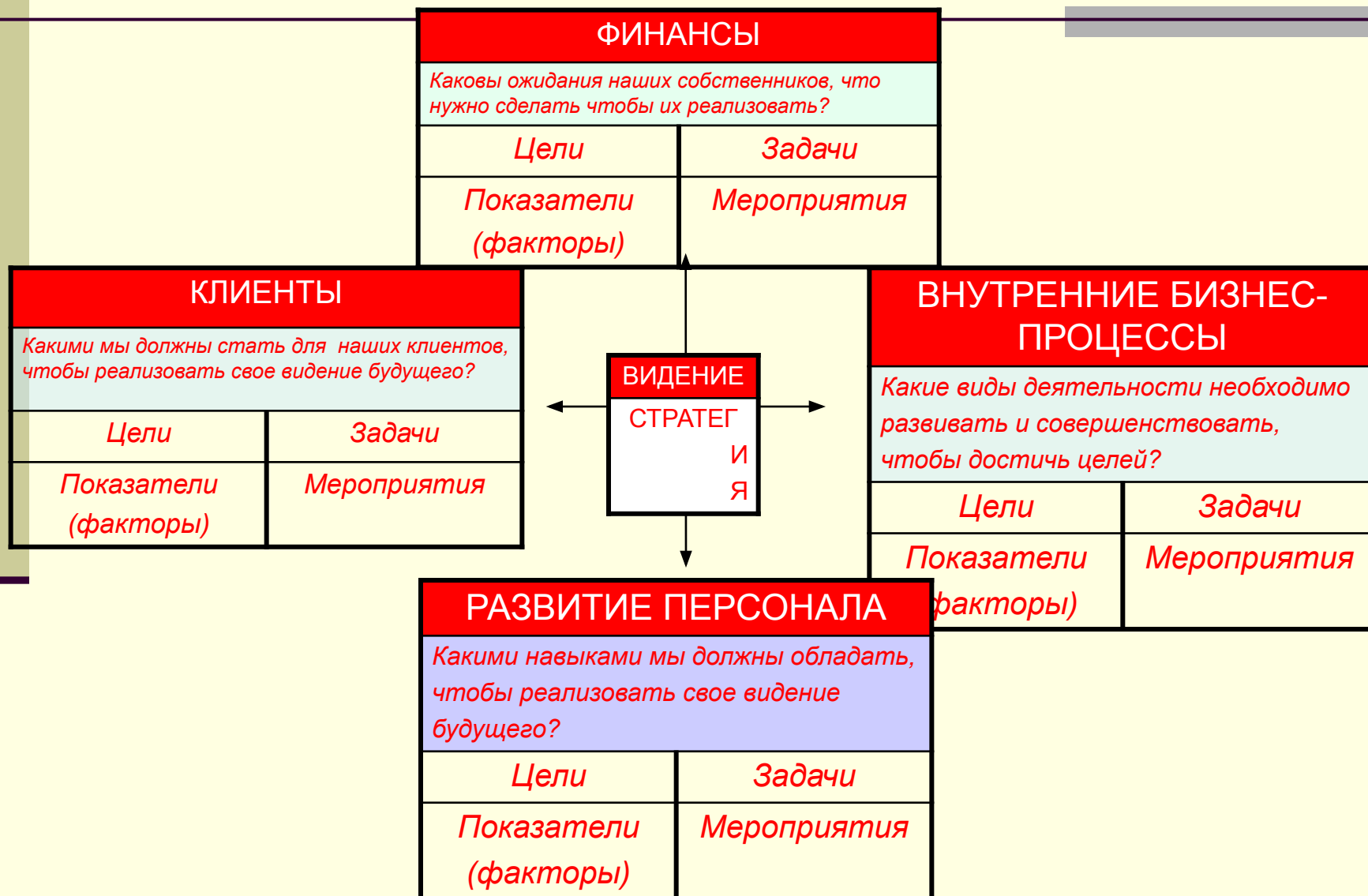
# Основные направления установления целей в деловых

---

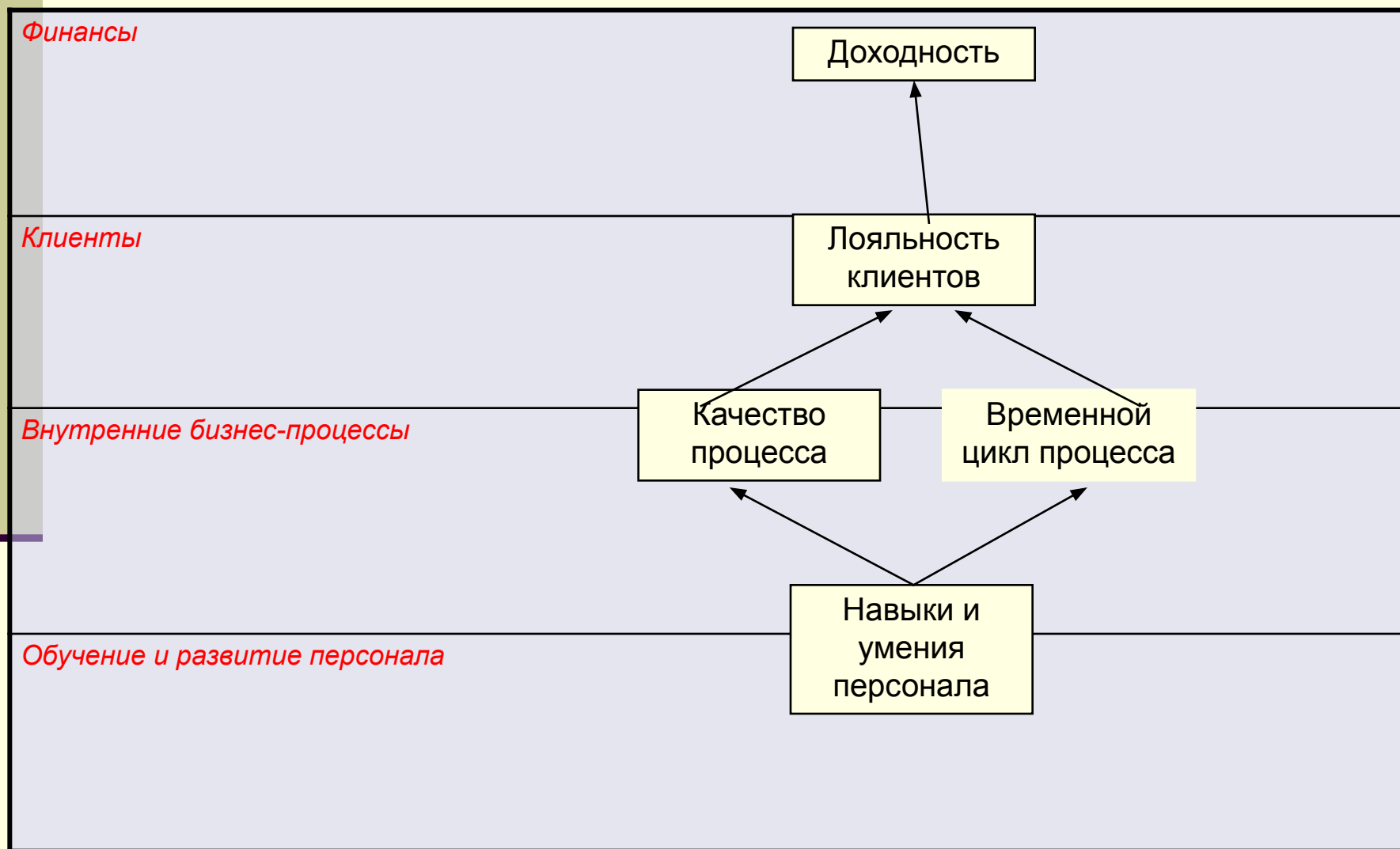
## организациях:

- - прибыльность
- - положение на рынке
- - производительность
- - финансовые ресурсы
- - мощности организации
- - разработка, производство продукта и обновление технологии
- - изменения в организации и управлении
- - человеческие ресурсы
- - работа с покупателями
- - оказание помощи обществу

# Комплексная декомпозиция стратегии компании (приоритеты – цели – задачи - действия)



# Причинно-следственные связи стратегических целей



## 5.3. Внешний анализ

---

1. Анализа макроокружения.
2. Анализ микроокружения.
3. Анализ отрасли .
4. Ресурсный подход к анализу среды .
5. Анализ стратегических групп и конкурентов .



# Анализа макроокружения

---

## Цель:

- Обнаружение *признаков* возможных изменений, способных оказать воздействие на жизнедеятельность организации;
- Отслеживание *специфических тенденций и структур* макроокружения;
- Прогнозирование *направленности* будущих изменений макросреды;
- *Оценка* существующих и будущих тенденций с точки зрения их вероятных воздействий на деятельность организации.

**Инструменты:** PEST-анализ.

# PEST-анализ

## Тенденций, имеющих существенное значение для корпоративной стратегии

(наименование организации)

Политика		Р	Экономика		Е
1	Выборы президента РФ		1	Общая характеристика экономической ситуации (подъем, стабилизация, спад)	
2	Выборы Государственной Думы РФ		2	Инфляция	
3	Изменение Законодательства РФ		3	Динамика курса российского рубля к доллару США (RUS/\$)	
4	Отношение Вашей Организации с Правительством и федеральной властью в целом		4	Динамика савки рефинансирования ЦБРФ	
5	Государственное влияние в отрасли, включая долю госсобственности		5	Экспортно-импортная политика по продукту Вашей Организации	
6	Государственное регулирование конкуренции в отрасли		6	Основные внешние издержки для Вашей организации, в т.ч.:	
...			6.1	Затраты на энергоносители	
$N_1$			...		
$N+1$	Сценарий №1: политика		$M1$		
$N+2$	Сценарий №2: политика		$M+1$	Сценарий №1: экономика	
			$M+2$	Сценарий №2: экономика	
Социум		S	Технология		T
1	Изменения в базовых ценностях		1	Государственная технологическая политика	
2	Изменения в уровне и стиле жизни		2	Значимые тенденции в области НИОКР	
3	Экологический фактор		3	Новые патенты	
4	Отношение к работе и отдыху		4	Оценки скорости изменения и адаптации новых технологий	
5	Отношение к образованию		5	Новые продукты	
6	Демографические изменения		6	Технологические изменения, имеющие существенное значение для продукта организации	
7	Изменение структуры доходов				
...			...		
$P_1$			$K_1$		
$P+1$	Сценарий №1: социум		$K+1$	Сценарий №1: технология	
$P+2$	Сценарий №2: социум		$K+2$	Сценарий № 2: технология	

# STEP -анализ

## *Как проводить анализ?*

Анализ проводится в четыре этапа:

- **Изучение и мониторинг макросреды**
- **Оценка необходимости и значимости изменений для отрасли**
- **Детальный анализ изменений**
- **Оценка потенциальных изменений на рынок, отрасль и компанию**

## *Что анализировать?*

Изучать влияние каждого фактора на

- **Внутреннюю деятельность компании;**
- **Рынки компании;**
- **Отрасль.**

# Анализ конкурентного окружения (анализ микроокружения)

Цель – понять структуру и динамику отрасли, характерные для нее возможности и существующие угрозы, определить ключевые факторы успеха

Направление анализа	Метод
Отраслевой анализ	Таблица экономических характеристик в отрасли
Анализ ключевых факторов успеха в отрасли	Таблица КФУ
Конкурентный анализ	Матрица Портера 5-ти сил
Анализ сегментов	Матрица продукт/рынок Многомерная кластеризация
Позиционный анализ	Таблица определения конкурентных сил и слабостей
Продуктовый анализ	Матрица BCG
Анализ СЗХ	Матрица McKinsey

# Движущие сил в отрасли

- изменения в долгосрочных тенденциях экономического роста отрасли;
- изменение в составе потребителей и в способах использования товара;
- внедрение новых продуктов, технологические изменения;
- изменения в системе маркетинга, выход на рынок или уход с него крупных фирм, распространение ноу-хау, возрастающая глобализация отрасли, изменение структуры затрат и производительности, переход потребительских предпочтений от дифференцированных к стандартным товарам (и наоборот);
- влияние изменений в законодательстве и в политике правительства, изменение общественных ценностей, ориентации и образа жизни, уменьшение влияния факторов неопределенности и риска;

*Что вызывает изменения в конкурентной структуре и деловой окружающей среде отрасли?*

# ОСНОВНЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ОТРАСЛИ

---

- размеры рынка.
- масштабы конкуренции (на различных уровнях).
- темпы роста рынка и стадия, на которой находится рынок.
- число конкурентов и их относительные размеры.
- количество покупателей и их финансовые возможности.
- вид интеграции (вперед или назад)
- технологические изменения, их темп и направленность.
- легкость вхождения в отрасль.
- дифференцированность продуктов фирм-конкурентов.
- наличие возможности экономии на издержках и масштабах производства
- загруженность мощностей |
- необходимость капиталовложений
- доходность отрасли.

# Модель пяти конкурентных сил: главный аналитический инструмент



# Анализ конкурентного преимущества

1. Угроза проявления новых конкурентов в отрасли (капитальные ~~издержки входа в отрасль, верность бренду и расходы на~~ переманивание потребителей, экономия от масштаба производства существующих в отрасли конкурентов, доступность поставки и распределения, сопротивление, оказываемое существующими фирмами).
2. Угроза появления товаров - или услуг-заменителей (степень соответствия цены и характеристики товаров заменителей и основных товаров, готовность покупателя перейти на товар - заменитель).
3. Рычаги воздействия покупателей (количество потребителей и объем их покупок, количество и размер компаний-поставщиков товара, наличие товара заменителей и расходы по переходу на них).
4. Рычаги воздействия поставщиков ( уникальность и дефицит поставляемого ресурса, расходы по переходу на другой ресурс, количество отраслей, имеющих потребность в данном ресурсе, количество и размер фирм поставщиков ресурса).
5. Уровень конкуренции в отрасли («высота входных барьеров в отрасль, количество и размер конкурентов в отрасли, зрелость отрасли, степень приверженности бренду со стороны потребителей, рычаги воздействия покупателя и наличие заменителей).



## Недостатки 5-ти факторной модели

---

- Модель требует оценки отраслевой выгоды, хотя можно предположить, что частные особенности компании имеют гораздо большее значение для потенциальной доходности.
- Подразумевается, что пять факторов одинаково воздействуют на всех конкурентов в отрасли.
- Модель неадекватно описывает товары и ресурсные рынки.

# ОЦЕНКА СТЕПЕНИ ВЛИЯНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ СИЛ НА РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Вид силы	Степень влияния		
	Слабая	Нейтральная	Сильная
Существующие конкуренты			
Появление новых конкурентов			
Влияние поставщиков			
Влияние клиентов			
Угроза появления продукта заменителя			

# Этапы определения конкурентного преимущества

---

- Определите целевые сегменты рынка и выясните, какие характеристики товаров/услуг желают потребители
- Определите, какие из этих характеристик предлагает организация и какие – конкуренты
- Определите, где существует несоответствие между ожиданиями потребителей и предложениями конкурентов
- Закрывает ли организация и ее товары/услуги какие-либо из этих несоответствий. Если да, то у организации есть отличительное преимущество
- Подумайте, можно ли акцентировать отличительное преимущество организации?
- Насколько устойчивы отличительные преимущества организации? Как организация может защитить свои преимущества?
- Какие отличительные преимущества можно было бы еще предложить?

# Ресурсная модель к анализу среды

---

Применяя эту модель, менеджеры смогут:

- Понять природу конкуренции внутри отрасли и рынках, на которых функционирует фирма;
- Оценить угрозу, исходящую от конкурентов, действующих в других отраслях;
- Оценить свои потенциальные возможности на новых отраслях и рынках.

# Матрица SWOT

	<i>Возможности</i>	<i>Угрозы</i>
<i>Сильные стороны</i>	1 2 3 ...	1 2 3 ...
<i>Слабые стороны</i>	ПОЛЕ «СИБ»	ПОЛЕ «СИУ»
	1 2 3 ...	ПОЛЕ «СЛВ»
	ПОЛЕ «СЛВ»	ПОЛЕ «СЛУ»

# Матрица SWOT

	<i>Возможности</i>	<i>Угрозы</i>	
<i>Сильные стороны</i>	1 2 3 ...	1 2 3 ...	
1 2 3 ...	1. Как воспользоваться возможностями?	2. За счет чего можно снизить угрозы?	
<i>Слабые стороны</i>	1 2 3 ...	3. Что может помешать воспользоваться возможностями?	4. Какие самые большие опасности для организации?

**Цель SWOT - анализа:** исследование сильных и слабых сторон деятельности организации и определение возможностей успешного функционирования организации в сложившихся и прогнозируемых условиях рынка.

**Задачи SWOT – анализа:**

1. Определить сильные и слабые стороны организации
2. Провести анализ внешней среды (определить внешние возможности и угрозы).
3. Выяснить в какой мере сильные стороны организации позволяют воспользоваться открывающимися возможностями и противостоять угрозам (защищаться от них).
4. Определить какие стратегии следует реализовывать при том или ином сочетании сил, слабостей, возможностей и угроз.

**Объект SWOT-анализа:** анализ проводится по организации в целом.

**Период исследования:** текущий период - исследовались существующие силы и слабости организации и текущая рыночная ситуация.

## 5.4. Внутренний анализ

### Цели внутреннего анализа:

- Определить ресурсы, общие и стержневые компетенции;
- Оценить насколько эффективно организован процесс по развитию ценностей цепочки;
- Установить слабые стороны деятельности организации;
- Оценить качество продукта;
- Проанализировать финансовую деятельность (сравнение с конкурентами);
- Оценить инвестиционный потенциал компании;
- Произвести предварительную оценку пригодности, обоснованности и приемлемости будущих стратегий.
- Оценить корпоративную культуру

### Инструменты внутреннего анализа:

1. SWOT-матрица
2. Анализ методом Value Chain М. Портера (анализ основных бизнес –процессов компаний)
3. Стратегический анализ издержек
4. Комплексная оценка конкурентоспособности компании
5. Диагностика системы управления



# Ресурсный анализ, изучение и оценка компетенций

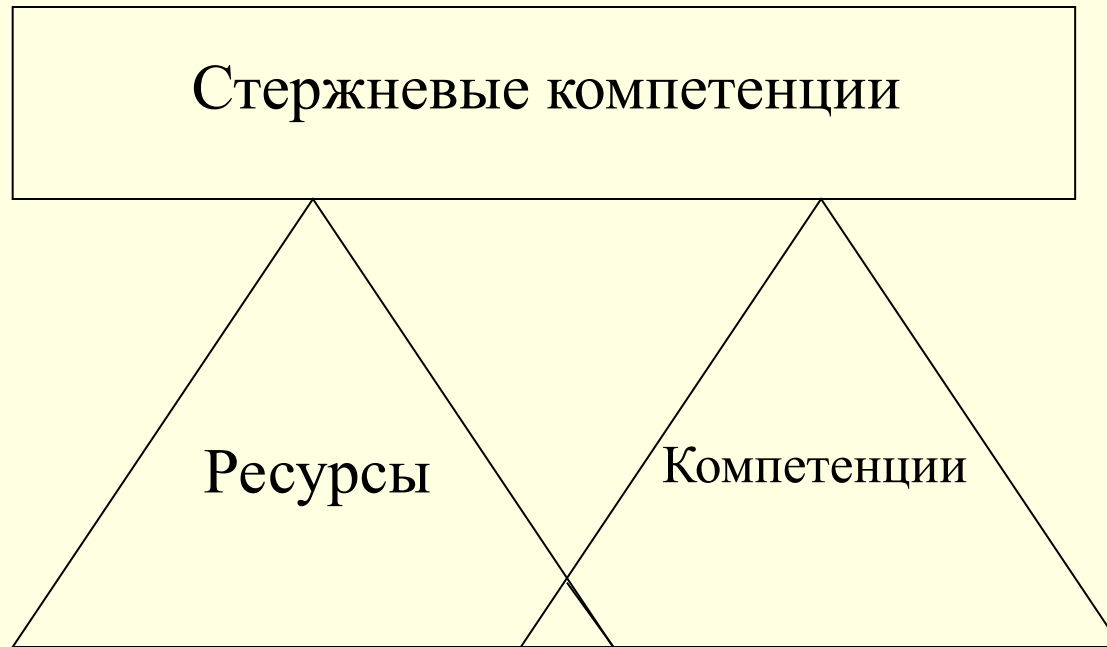
---

**Цель** найти конкурентные преимущества ,которые можно определить как высокую компетентность предприятия в какой –либо области, которая дает наилучшие возможности преодолевать силы конкуренции , привлекать потребителей и сохранять их приверженность товарам фирмы.

## **Задачи анализа:**

- понять природу и причину возникновения частных стержневых компетенций (с.к.);
- определить способы адаптации с.к.,
- определить необходимость создания новых с.к.,
- определить потенциальные источники с.к.,
- определить соотношения с.к. с запросами клиентов.

# Стержневые компетенции



*Источники – близнецы стержневых компетенций.*

# Стержневая компетентность – это конкурентное преимущество

- **Стержневые компетенции** (Прахалад Хэмел) являются коллективным знанием организации, направленным на координирование разнотипных производственных навыков и связывание воедино множественных технологических потоков.
- **Стержневая компетенция** должна: обеспечить компании возможность проникнуть на рынок и успешно конкурировать на нескольких рынках, повысить значимость продукта в глазах покупателя по сравнению с его конкурентным аналогом, иметь такие свойства, которые не могут быть воспроизведены конкурентами.

Источники  
отличительных  
способностей:

- структура,
- репутация,
- инновации,
- стратегические активы.

# Стратегический анализ затрат и цепи издержек

- **Цель анализа** – поиск возможных путей улучшения результатов отдельных видов деятельности и взаимодействия между ними. Следует анализировать во взаимосвязи с поставщиками, дистрибьюторами и клиентами («цепочка ценностных цепочек»).

Анализ включает:

- Анализ всей деятельности компании.
- Распределение основных видов деятельности организации и их взаимосвязь со стержневыми компетенциями и существующими стратегиями компании.
- Определение эффективности и производительности отдельных видов деятельности.
- Определение препятствий, снижающих конкурентное преимущество организаций.

**Ограниченность:**

- Скорость изменений.
- Непредсказуемый и турбулентный характер.

# Анализ методом Value Chain М. Портера

## Анализ основных бизнес-процессов компаний



# СТРАТЕГИИ ОПЕРЕЖЕНИЯ КОНКУРЕНТОВ ПО ИЗДЕРЖКАМ

---

Стратегические меры для снижения издержек должны предприниматься в тех звеньях цепочки ценности, где они возникают.

- 1. Сокращение издержек на уровне поставщиков**
- 2. Сокращение издержек на этапе распространения**
- 3. Сокращение издержек в собственной деятельности компании**

# СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ИЗДЕРЖЕК

---

- Результаты **сравнительного анализа издержек** компании по видам деятельности и сопоставление с показателями конкурентов дает ясную картину конкурентоспособности компании по издержкам.
- **Сравнительный анализ издержек** - надежное средство выявления компаний, добившихся лучших результатов в организации различных видов деятельности, для использования их опыта снижения затрат и повышения эффективности компании.

# ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННЫЙ АНАЛИЗ

**Цель:** оценить уровень эффективности применения организацией финансовых и хозяйственных ресурсов с точки зрения выполнения деятельности, на которую ориентирован .

Направление анализа	Содержание
Анализ финансовых результатов деятельности	Анализ уровня, структуры и динамики прибыли как основного показателя, характеризующего результат деятельности организации
Анализ потока денежных средств	Анализ источников и направлений использования денежных средств Оценка достаточности денежных средств Оценка кредитоспособности
Анализ финансового состояния	Общая оценка финансового состояния, Анализ ликвидности баланса Анализ платежеспособности Анализ оборачиваемости запасов, дебиторской и кредиторской задолженности
Анализ эффективности деятельности	Динамика показателей прибыли, рентабельности и деловой активности на начало и конец анализируемого периода
Анализ эффективности инвестиционных проектов	Оценка эффективности инвестиционных проектов
Анализ использования основных фондов	Анализ размера ОФ, Анализ оборачиваемости основных фондов Анализ эффективности использования ОФ
Анализ использования материальных ресурсов  Анализ использования труда и заработной платы	Определение обеспеченности материальными ресурсами, Выявление дефицитных материалов, Определение качества, ритмичности, комплексности поставок, Расчет транспортных расходов, Расчет потерь от замены материалов, Определение численности и динамики трудовых ресурсов, Состав и уровень квалификации, Анализ влияния численности на эффективность, Оценка производительности труда, Оценка резервов повышения зарплаты

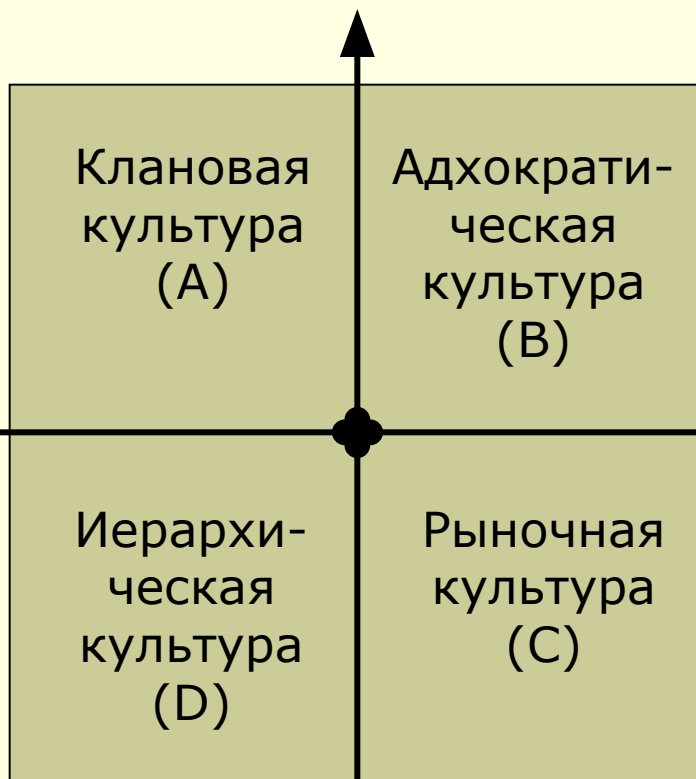


# АНАЛИЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

	Показатели и цели оценки кадрового потенциала		
<b>Показатели</b>	Оценка результатов работы	Качество и количество работы, инициативность, способность к руководству, подготовка подчиненных	
	Оценка личных качеств	Поведение на службе: дисциплинированность, ответственность, способность к налаживанию связей Трудовое рвение, уклонение от обязанностей	
	Оценка способностей	Профессиональные способности	Знания, технические навыки
		Психологические способности	Способность к росту и развитию, принятию решений Способность к инновациям в образовании Способность к руководству
<b>Цели</b>	Исследование ограничений потенциала и непроявленных ресурсов Оценка качества выполнения работ	Открытие потенциала Обучение Карьерные перемещения ( в т.ч. увольнения)	

# Анализ организационной культуры: рамочная конструкция конкурирующих ценностей

Гибкость и дискретность



Внешний фокус и дифференциация

Стабильность и контроль

Внутренний фокус и интеграция

# Культура иерархии

---

Организация сосредоточена на внутренних проблемах, стабильности, управляемости, контроле. Деятельность структурирована и формализована. Целостность организации поддерживается формальными правилами. Процедуры, правила, инструкции диктуют людям, что нужно делать. Поощряется высокая исполнительность.

# Культура конкуренции (рынка)

---

Организация сосредоточена на взаимодействии с внешней средой, стабильности, управляемости, контроле. Организация ориентирована на результат. Главная задача организации, в целом, и каждого работника, в отдельности, – достижение намеченных целей в установленные сроки. Стиль организации – жесткая конкуренция внутри и снаружи. Успех определяется в терминах завоевания рынка.

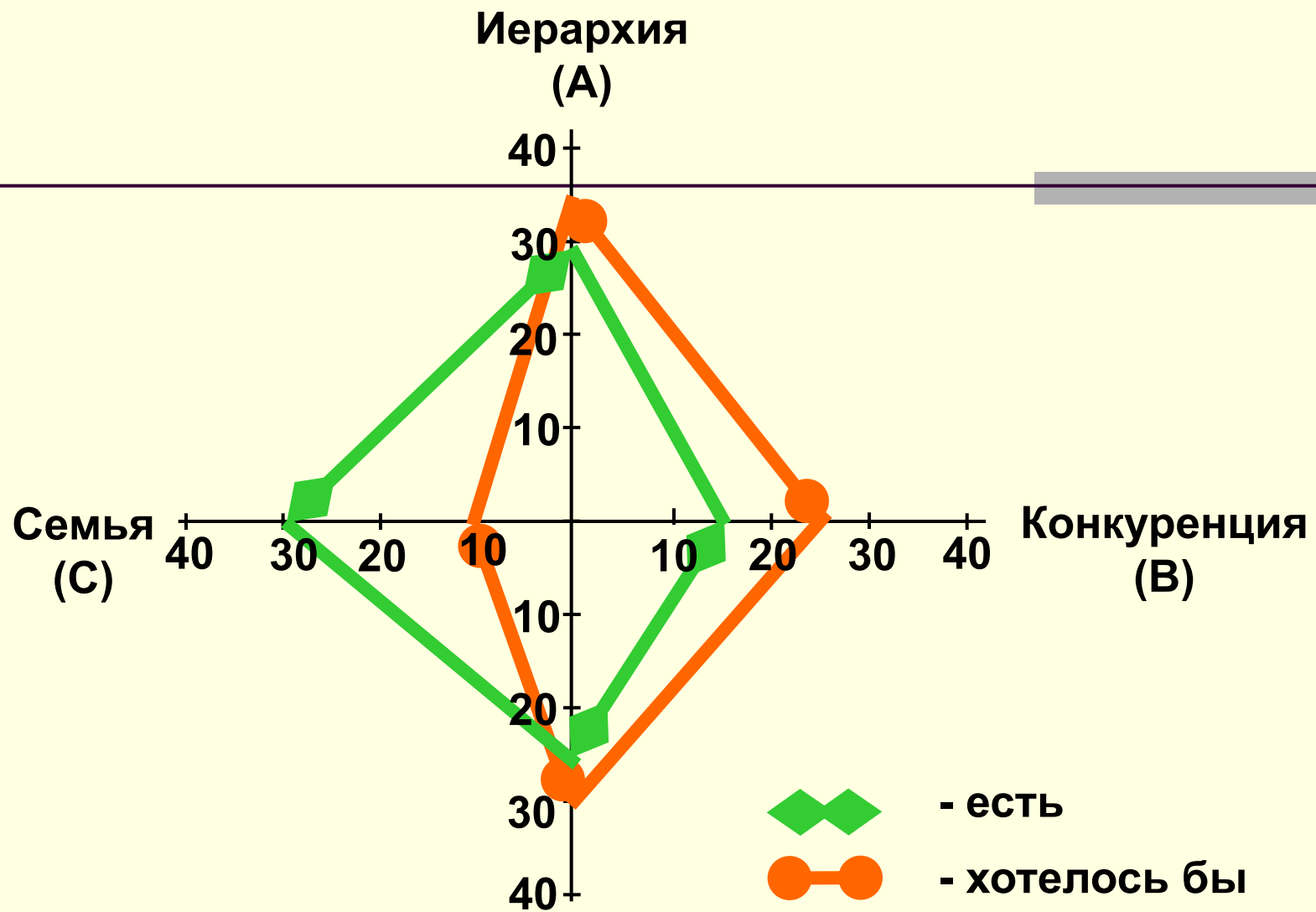
# Культура семьи

Семейная, или клановая, культура воспроизводит организацию, как большую семью с пожизненным наймом, недостаточно иерархичной структурой, неформальным подходом к работе и акцентом на управленческих командах. Организация сосредоточена на внутренних проблемах, для нее характерны гибкость, забота о людях, чувствительность к проблемам заказчика, который рассматривается как партнер. По существу, организация представляет собой многочисленную семью, некое дружественно - ориентированное место для работы, где люди оставляют часть себя.

# Культура семьи

---

Семейная, или клановая, культура воспроизводит организацию, как большую семью с пожизненным наймом, недостаточно иерархичной структурой, неформальным подходом к работе и акцентом на управленческих командах. Организация сосредоточена на внутренних проблемах, для нее характерны гибкость, забота о людях, чувствительность к проблемам заказчика, который рассматривается как партнер. По существу, организация представляет собой многочисленную семью, некое дружелюбно - ориентированное место для работы, где люди оставляют часть себя.



# Стратегический SNW-анализ внутренней среды

(наименование организации)

№ п/п	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции		
		S сильная	N нейтральная	W Слабая
1	Корпоративная стратегия			
2	Бизнес-стратегии (в целом), в т.ч.			
	Бизнес № 1			
	Бизнес № m			
3	Оргструктура			
4	Финансы как общее финансовое положение, в т.ч.:			
4.1	Финансы как состояние текущего баланса			
4.2	Финансы как уровень бухучета			
4.3	Финансы как финструктура			
4.4	Финансы как доступность инвестиционных ресурсов (кредиты, размещение ценных бумаг и т.д.)			
4.5	Финансы как уровень финансового менеджмента			
5	Продукт как конкурентоспособность (в целом), в т.ч.:			
	Продукт № 1			
	Продукт № t			
6	Структура затрат (уровень себестоимости) по бизнесу (в целом), в т.ч.:			
	Бизнес № 1			
	Бизнес № m			
7	Дистрибуция как система реализации продукта (в целом), в т.ч.:			
7.1	Как материальная структура			
7.2	Как умение торговать			
8	Информационная технология			
9	Инновации как способность к реализации на рынке новых продуктов			
10	Способность к лидерству в целом (как синтез субъективных и объективных факторов), в т.ч.:			

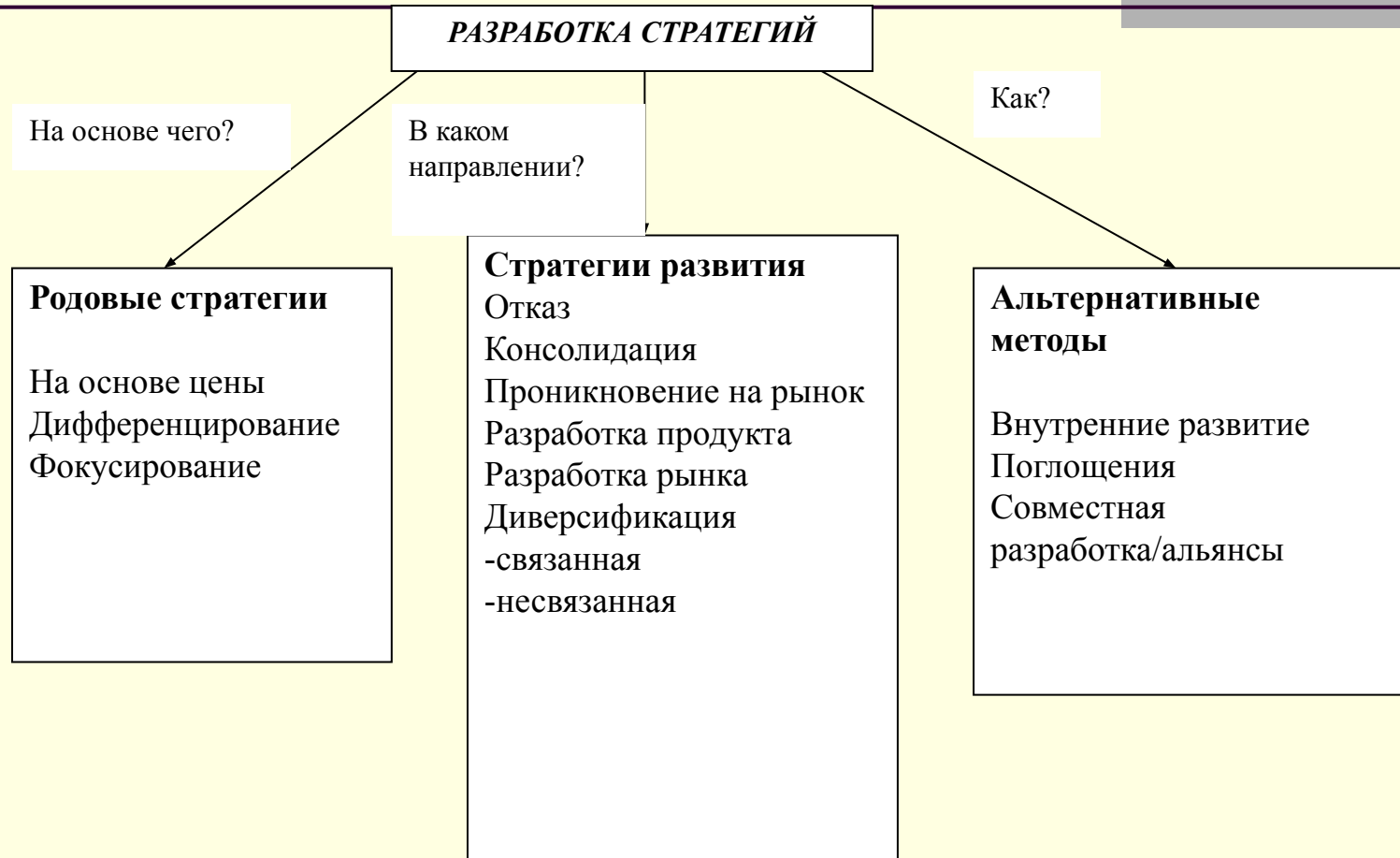


# Выбор стратегии

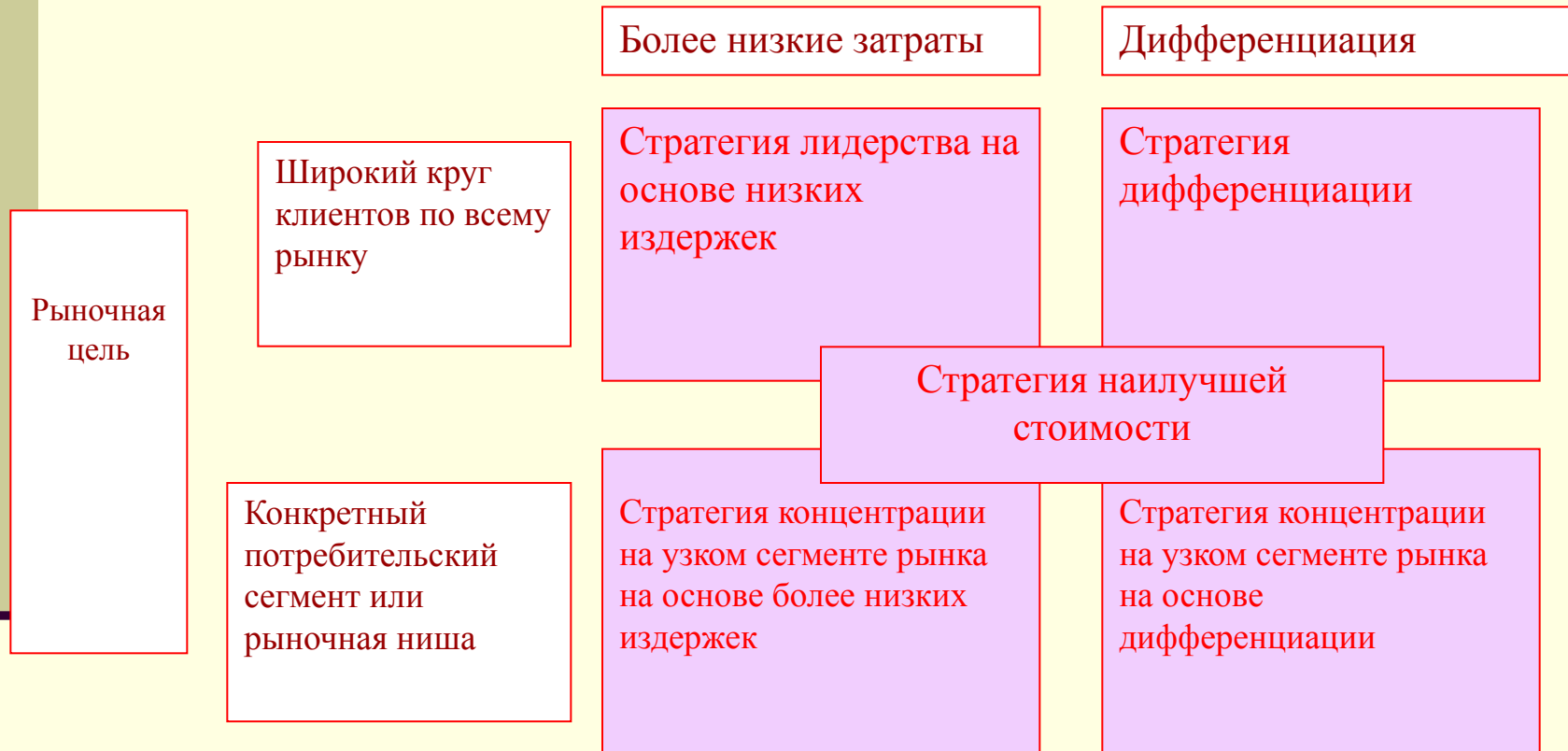
---

1. Генерические (родовые) стратегии : типизация и общая характеристика.
2. Стратегии развития: цели, мотивы и содержание.
3. Выбор стратегий:
  - Понятие стратегической зоны бизнеса (СЗБ)
  - Выбор стратегий в молодых ,зрелых , сокращающихся отраслях.
  - Модели «портфельного анализа».
4. Определение стратегических вариантов

# 5.5. Выбор стратегии



# Генерические стратегии : области выработки стратегии поведения на рынке



# Товары и услуги имеют меньшую себестоимость, чем у конкурентов

СТР



Лидер в издержках имеет возможность установить цену ниже, чем у конкурентов, достигая при этом такого же уровня прибыльности. Если другая компания в отрасли захочет снизить цену, лидер в издержках будет большую маржу, чем его конкуренты



Если конкуренция в отрасли нарастает и компании начинают конкурировать по цене, лидер в издержках будет чувствовать себя более уверенной в конкурентной борьбе

**Лидерство в издержках**

Продуктовая дифференциация



Сегментация рынка



Узкая компетентность

Массовый рынок

Производственный менеджмент и управление поставками

# Стратегия лидерства в издержках

## Преимущества



# Стратегия лидерства в издержках

## Недостатки



Конкуренты могут найти способы производства с еще меньшими затратами и бороться с лидером по издержкам его же методами.



Конкуренты могут легко симитировать методы лидера по издержкам



Лидер по издержкам в своей погоне за низкой себестоимости может забыть о предпочтениях потребителей («Эльдорадо»)



Какие еще недостатки вы видите...?! (групповая дискуссия)

# Стратегии развития :матрица Ансоффа

	Имеющиеся рынки	Новые рынки
Имеющиеся товары	Обработка рынка	Развитие рынка
Новые товары	Развитие товара	Диверсификация

# Стратегии развития: матрица Томпсона и Стринклинда

**Быстрый рост рынка**

- 1. Пересмотр стратегий концентрации
- 2. Горизонтальная интеграция или слияние
- 3. Сокращение
- 4. Ликвидация

- 1. Концентрация
- 2. Вертикальная интеграция.
- 3. Центрированная диверсификация

**Сильная конкурентная позиция**

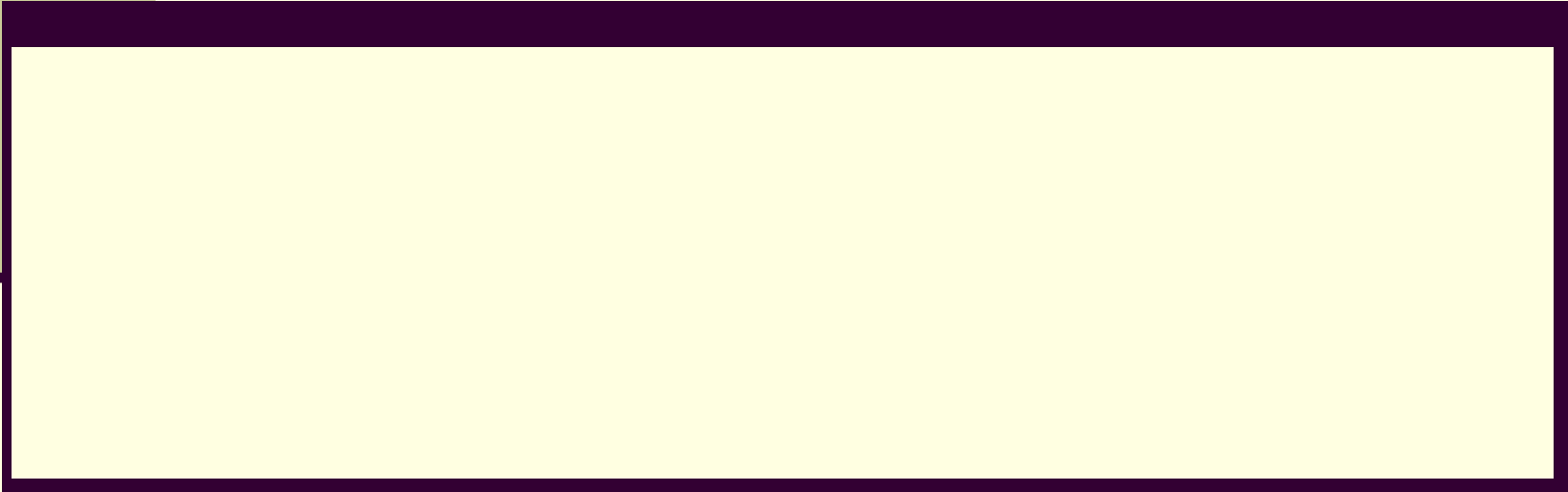
**Слабая конкурентная позиция**

- 1. Сокращение расходов
- 2. Диверсификация
- 3. Сокращение
- 4. Ликвидация

- 1. Центрированная диверсификация
- Конгломеративная диверсификация
- 3. Совместное предприятие в новой отрасли

**Медленный рост рынка**







## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ УРОВНИ – ИХ ПРИОРИТЕТЫ И КОМПОНЕНТЫ

<i>Корпоративный уровень</i>	<i>Деловой уровень</i>	<i>Функциональный уровень</i>
<b>Порядок действий</b>		
Определение цели/миссии	Успешное конкурентное	Развитие рынка продукции
Установление общих целей роста /дохода	Цели роста /дохода	Эффективное использование ресурсов
Обеспечение выживаемости	Эффективность и прибыльность	Достижение целей бюджета
Эффективность		
<b>Компоненты</b>		
Масштаб деятельности /сфера	Преимущества конкуренции	и Синергизм

# Стратегии развития бизнеса

---

- Стратегии концентрированного роста;
- Стратегии интегрированного роста;
- Стратегии диверсифицированного роста;
- Стратегии сокращения.

# Стратегии концентрированного роста

---

- Стратегия усиления позиций на рынке;
- Стратегия развития рынка;
- Стратегия развития продукта.

# Стратегии интегрированного роста

---

- Стратегия обратной вертикальной интеграции;
- Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции.

# Стратегии диверсифицированного роста

---

- Стратегия централизованной диверсификации;
- Стратегия горизонтальной диверсификации;
- Стратегия конгломеративной диверсификации.

# Стратегии сокращения

---

- Стратегия ликвидации;
- Стратегия «сбора урожая»;
- Стратегия сокращения;
- Стратегия сокращения расходов.



# Выбор стратегий

---

- Определение реализуемой стратегии;
- Анализ портфеля продукции;
- Выбор стратегии в молодых, зрелых, сокращающихся отраслях.
- Оценка выбранной стратегии.

# Модели «портфельного анализа»

---

- Матрица «роста рыночной доли»
- Матрица «привлекательности отрасли – положения на рынке»;
- Матрица «направлений политики»

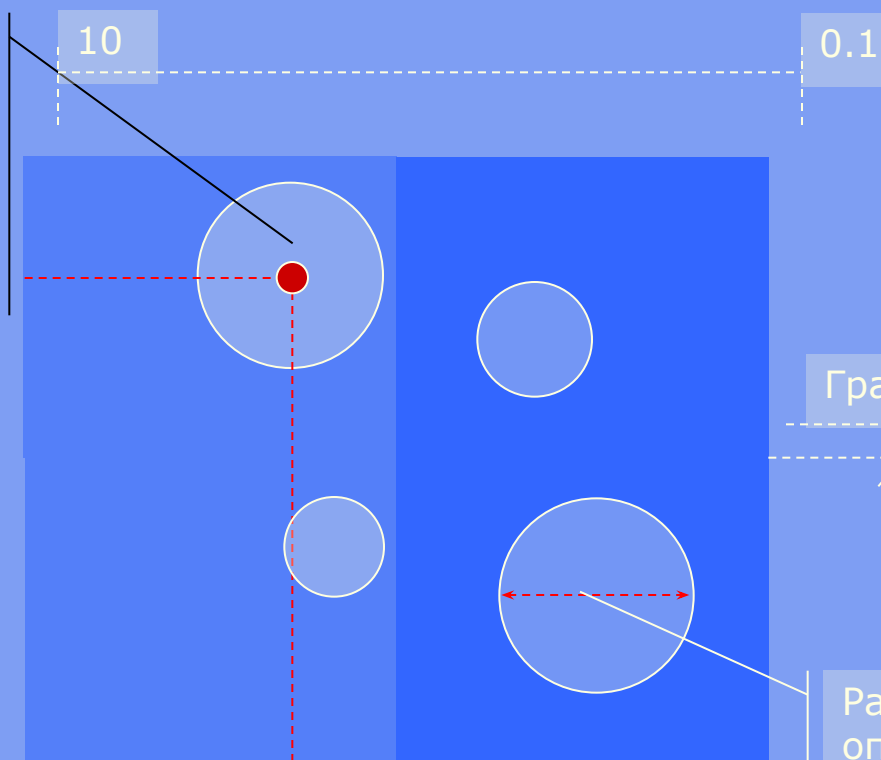
# Анализ портфеля продукции: подход BCG



# Анализ портфеля продукции: матрица BCG

Координаты в центре круга определяются темпом роста рынка и относительной рыночной долей компании

Темпы роста рынка  
%



единицы

Относительная доля рынка

Граница

Размер круга определяется стоимостью продаж продукта

# Портфельная модель БКГ может быть использована:

- для определения взаимосвязанных заключений о позиции бизнес-единицы, входящей в состав организации, и ее стратегических перспективах
- для проведения переговоров между высшими менеджерами и менеджерами на уровне деловой единицы и принятия решений о величине инвестиций (вложений капитала) в ту или иную деловую единицу

**При помощи матрицы БКГ фирма формирует состав  
своего портфеля**

# *Преимущества модели БКГ*

---

- - модель используется для исследования взаимосвязи между деловыми единицами, входящими в организацию, а также их долгосрочных целей
- - модель может быть основой для анализа разных стадий развития бизнес-единицы и соответственно анализа различия ее потребности на разных этапах развития
- - представляет собой простой, доступный для понимания подход к организации делового портфеля организации (портфеля ценных бумаг).

# *Недостатки модели БКГ*

---

- - не всегда правильно оценивает возможности бизнеса.
- - чрезмерно сосредоточена на потоках финансовых средств, в то время как для организации не менее важным показателем является эффективность инвестиций.
- нацелена на суперрост, не предусматриваются возможности оздоровления бизнеса, применение более совершенных методов управления.

# Матрица Томпсона и Стрикленда

---

- Быстрый рост рынка
- I КВАДРАНТ СТРАТЕГИЙ
- 1. Концентрация
- 2. Вертикальная интеграция
- 3. Центрированная диверсификация
- 
- 
- 
- II КВАДРАНТ СТРАТЕГИЙ
- 1. Пересмотр стратегий концентрации



# Продуктовый анализ: подход BCG



Матрица показывает три фактора, определяющие позицию продукта:

- Темпы роста рынка

Корректируется относительно темпов инфляции и при построении берется значение в %

- Относительная рыночная доля продукта

Под относительной долей понимается доля отдельно взятой компании относительно компании-лидера на рынке

- Продажи продукта в денежном выражении

Стоимость продаж в денежном выражении показывается как круг, площадь которого пропорциональна этой стоимости и располагается в координатах : «относительная рыночная доля» и «темп роста рынка»

# Матрица GE привлекательность сферы бизнеса – сильные стороны организации

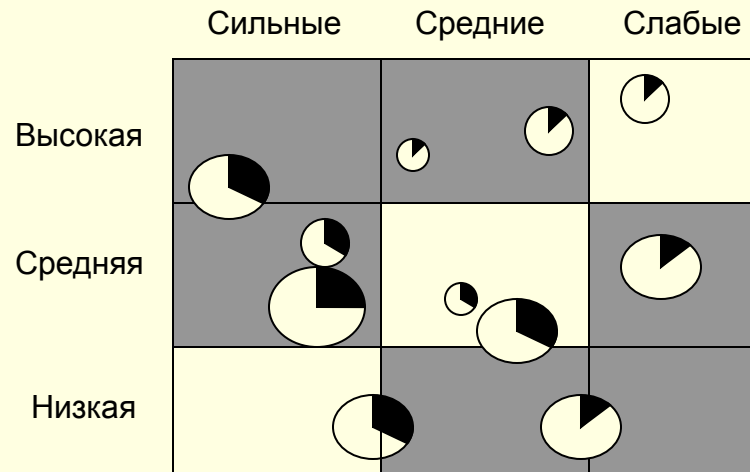
- Относительная доля на рынке
- Наличие компетентности в ключевых вопросах
- Норма прибыли в сопоставлении с конкурентами
- Способность быть на уровне или превзойти конкурентов по качеству продукции и сервису
- Относительная ситуация с удельными затратами
- Знание покупателей и рынков
- Технологические возможности
- Качество управления



Сильные стороны/  
Конкурентоспособность вуза

Долговременная привлекательность образовательной сферы

- Размер и темп роста рынка
- Отраслевая норма прибыли (фактическая и прогнозируемая)
- Острота конкуренции
- Сезонность
- Цикличность
- Технология и потребность в капитале
- Социальные, экологические, законодательные и человеческие факторы
- Формирующиеся возможности и угрозы
- Барьеры для входа и выхода



- Низкий приоритет с точки зрения инвестирования
- Средний приоритет с точки зрения инвестирования
- Высокий приоритет с точки зрения инвестирования

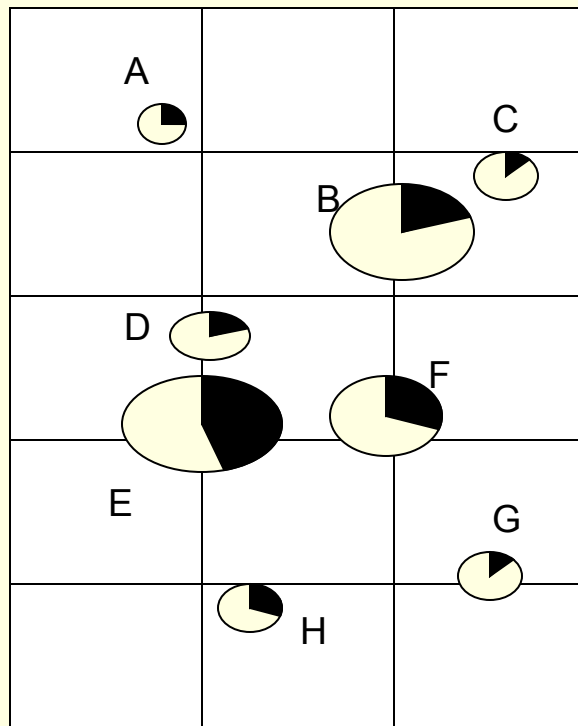
# Матрица жизненного цикла

Конкурентное положение  
хозяйственной единицы

Сильное Среднее Слабое

Стадии жизненного цикла

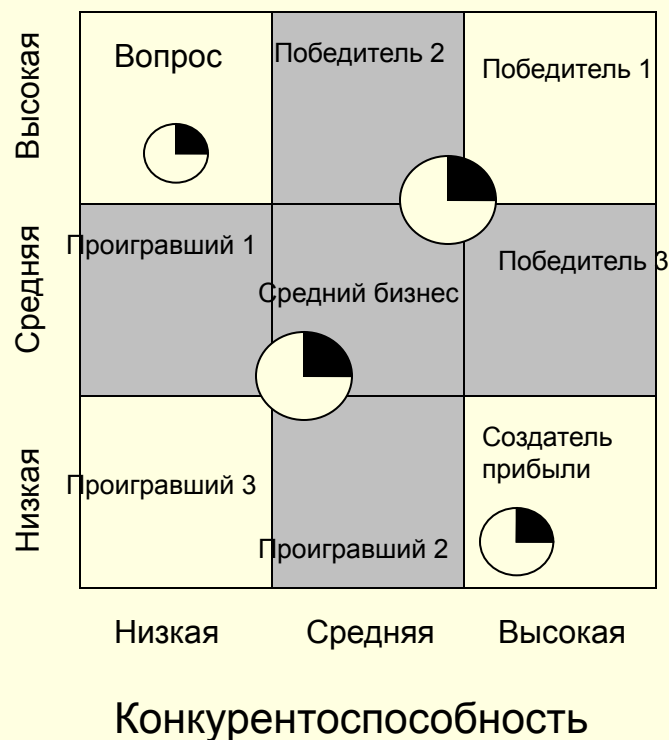
Ранняя стадия развития  
↓  
«Взлет» отрасли  
↓  
Быстрый рост  
↓  
Конкурентная реорганизация  
↓  
Зрелость  
↓  
Насыщение рынка  
↓  
Стагнация/упадок отрасли



# Матрица МакКинзи – Дженерал Электрик

## Стратегии для модели GE/McKinsey

Привлекательность отрасли



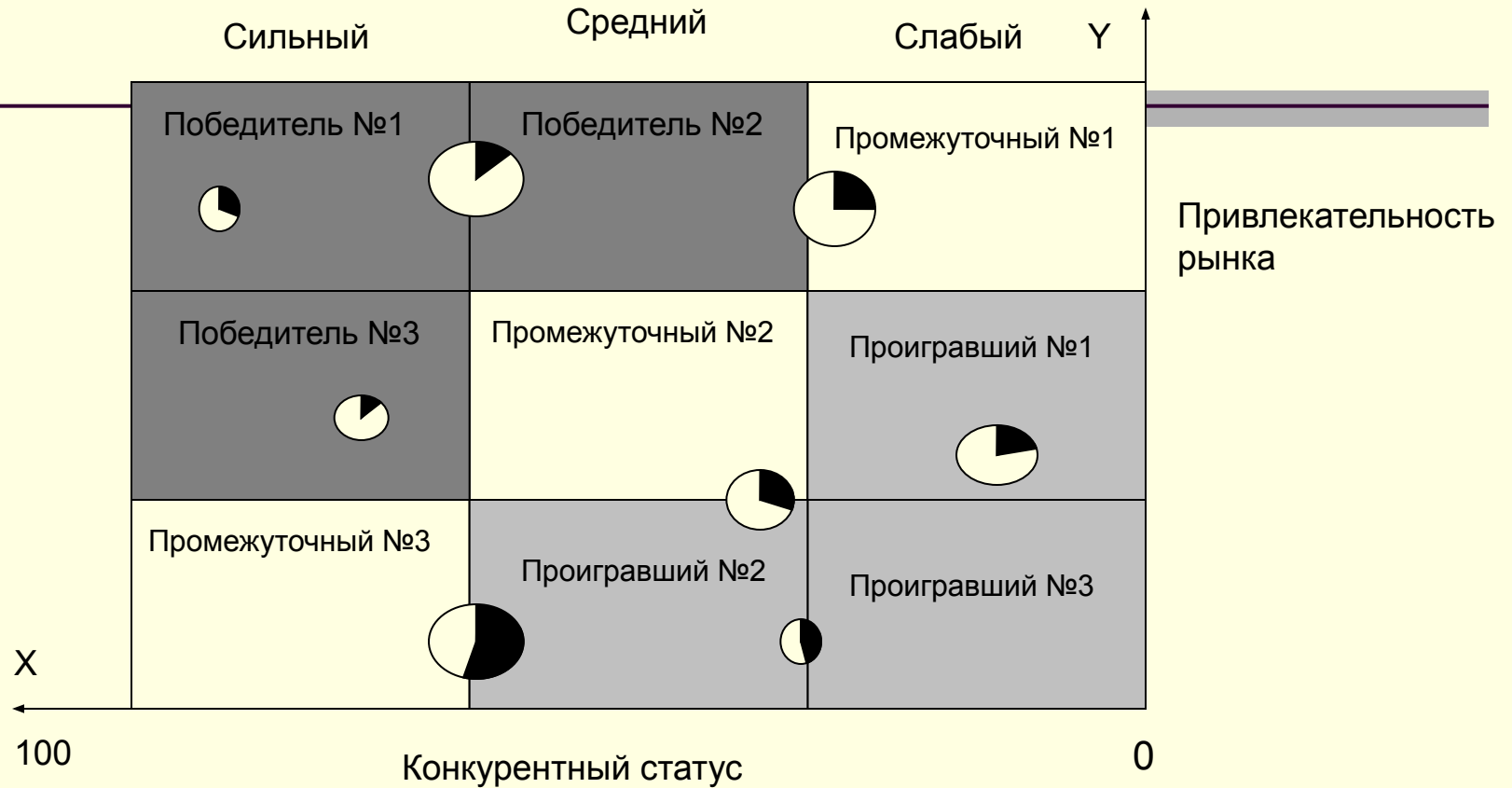
Позиция в матрице GE/McKinsey	Стратегия
Победитель 1	Инвестировать
Победитель 2	Расти
Победитель 3	Расти
Вопрос	Селективный рост
Средняя	Извлекать доход
Создатель прибыли	Извлекать доход
Проигравший 1	Извлекать доход и сокращаться
Проигравший 2	Извлекать доход и сокращаться
Проигравший 3	Уходить из бизнеса

# Матрица направленной политики



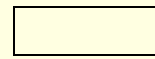
## Перспективы развития сферы бизнеса

	Плохие	Средние	Хорошие
Слабая	Уход с рынка	Постепенное свертывание операций Осторожное продолжение	Усиление позиций или уход
Средняя	Постепенное свертывание	Осторожное продолжение Рост	Усиление деятельности
Высокая	Получение прибылей	Рост Лидер	Лидер

# Матрица McKinsey



Приоритеты для инвестирования

-  высокий
-  низкий
-  средний

# Определение стратегических вариантов

---

- Сильные стороны сферы деятельности и сильные стороны предприятия
- Цели организации
- Интересы и отношение высшего руководства
- Финансовые ресурсы организации
- Квалификация работников
- Обязательства организации
- Степень зависимости от среды
- Временной фактор

# Оценка выбранной стратегии

---

- Приведет ли выбранная стратегия к достижению организацией своих целей
- Соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения
- Соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям организации
- Приемлемость риска, заложенного в стратегии



# Основные особенности зарождающихся отраслей

- Высокая неопределенность рынка
- Технологические ноу-хау являются собственностью предприятий-пионеров
- Нет общепринятого мнения относительно качества продукции и технологий конкурентов.
- Барьеры для входа на рынок еще относительно низки.
- Эффекты кривой обучения часто предсказывают значительное сокращение издержек по мере роста объема производства
- У компаний нет достаточного количества информации о конкурентах
- Маркетинговая задача компаний сводится к стимулированию первой покупки.
- Многие потенциальные покупатели откладывают покупку на более позднее время, когда продукция и технология будут лучше отработаны
- Компании испытывают трудности с достаточным обеспечением сырьем и комплектующими.
- Многие компании испытывают проблемы с финансированием НИОКР.

# СТРАТЕГИИ В ЗАРОЖДАЮЩИХСЯ ОТРАСЛЯХ

---

Для достижения успеха компании должны преследовать одну или несколько из перечисленных ниже целей:

- Постараться выиграть раннюю гонку за лидерство в отрасли
- Довести до совершенства технологию, улучшить качество своей продукции
- Постараться получить преимущества первого хода
- Облегчить и удешевить первую попытку потребителя использовать продукцию первого поколения.
- Переместить направление главного удара рекламы с ознакомления с новой продукцией на ее более частое использование.
- После исчезновения технологической неопределенности быстро освоить доминирующую технологию.
- Использовать снижение цен для привлечения следующего слоя чувствительных к цене покупателей.
- Быть готовым к появлению на рынке тогда, когда начнут возрастать продажи и снизится осознанный риск инвестирования в новую отрасль.

# Основные особенности зрелых отраслей

---

- Замедление роста покупательского спроса ведет к обострению прямой конкуренции за долю рынка
- Потребители становятся более искушенными и неуступчивыми во время переговоров о приобретении продукции
- Конкуренция часто ведет к тому, что больший упор делается на затраты и обслуживание
- Компании сталкиваются с проблемой «предела» при наращивании производственных мощностей
- Становится все труднее совершенствовать продукцию и находить ей новые применения у конечного потребителя.
- Нарастает международная конкуренция
- Прибыльность отрасли либо снижается время от времени, либо падает постоянно
- Обостряющаяся конкуренция, сопровождающаяся многочисленными M&A, выдавливает слабейшие компании из отрасли и ведет к ее консолидации.

# СТРАТЕГИИ В ЗРЕЛЫХ ОТРАСЛЯХ

---

Для достижения успеха компании должны преследовать одну или несколько из перечисленных ниже целей:

- Оптимизация номенклатуры продукции
- Большой упор на совершенствование производства.
- Больше внимание снижению издержек
- Увеличение объема продаж уже имеющимся потребителям
- Приобретение фирм-конкурентов по низкой цене
- Выход на международные рынки.

# СТРАТЕГИИ В ЗАСТОЙНЫХ И ЗАТУХАЮЩИХ ОТРАСЛЯХ

---

Компании, продолжающие работать в застойных отраслях, могут использовать один из трех стратегических подходов:

- Реализация стратегии концентрации путем выявления, создания и использования растущих сегментов внутри отрасли.
- Энергичная дифференциация на основе совершенствования качества и обновления продукции.
- Усердная и настойчивая борьба за снижение затрат.

# ФРАГМЕНТИРОВАННЫХ ОТРАСЛЯХ

К конкурентным стратегиям, используемым в фрагментированных отраслях, относятся:

- Строительство и эксплуатация типовых предприятий.
- Работа с низкими издержками
- Повышение полезности у потребителя с помощью интеграции
- Специализация на типах продукции
- Специализация на типах потребителей
- Концентрация в ограниченной географической зоне.

# СТРАТЕГИИ В ЗАРОЖДАЮЩИХСЯ ОТРАСЛЯХ

## *Основные особенности зарождающихся отраслей*

- Высокая неопределенность рынка
- Технологические клош-Бо\* являются собственностью предприятий-пионеров
- Нет общепринятого мнения относительно качества продукции и технологий конкурентов.
- Барьеры для входа на рынок еще относительно низки.
- Эффекты кривой обучения часто предсказывают значительное сокращение издержек по мере роста объема производства
- У компаний нет достаточного количества информации о конкурентах
- Маркетинговая задача компаний сводится к стимулированию первой покупки.
- Многие потенциальные покупатели откладывают покупку на более позднее время, когда продукция и технология будут лучше отработаны
- Компании испытывают трудности с достаточным обеспечением сырьем и комплектующими.
- Многие компании испытывают проблемы с финансированием НИОКР.
- Анализ отрасли и внутренний аудит

# СТРАТЕГИИ В ЗАРОЖДАЮЩИХСЯ ОТРАСЛЯХ

---

Для достижения успеха компании должны преследовать одну или несколько из перечисленных ниже целей:

- Постараться выиграть раннюю гонку за лидерство в отрасли
- Довести до совершенства технологию, улучшить качество своей продукции
- Постараться получить преимущества первого хода
- Облегчить и удешевить первую попытку потребителя использовать продукцию первого поколения.
- Переместить направление главного удара рекламы с ознакомления с новой продукцией на ее более частое использование.
- После исчезновения технологической неопределенности быстро освоить доминирующую технологию.
- Использовать снижение цен для привлечения следующего слоя чувствительных к цене покупателей.
- Быть готовым к появлению на рынке тогда, когда начну! возрастать продажи и снизится осознанный риск инвестирования в новую отрасль.



# СТРАТЕГИИ В ЗРЕЛЫХ ОТРАСЛЯХ

---

## Основные особенности зрелых отраслей

- Замедление роста покупательского спроса ведет к обострению прямой конкуренции за долю рынка
- Потребители становятся более искушенными и неуступчивыми во время переговоров о приобретении продукции
- Конкуренция часто ведет к тому, что больший упор делается на затраты и обслуживание
- Компании сталкиваются с проблемой «предела» при наращивании производственных мощностей
- Становится все труднее совершенствовать продукцию и находить ей новые применения у конечного потребителя.
- Нарастает международная конкуренция
- Прибыльность отрасли либо снижается время *от* времени, либо падает постоянно
- Обостряющаяся конкуренция, сопровождающаяся многочисленными M&A, выдавливает слабейшие компании из отрасли и ведет к ее консолидации.

# СТРАТЕГИИ В ЗРЕЛЫХ ОТРАСЛЯХ

---

- Для достижения успеха компании должны преследовать одну или несколько из перечисленных ниже целей:
- Оптимизация номенклатуры продукции
- Большой упор на совершенствование производства.
- Больше внимание снижению издержек
- Увеличение объема продаж уже имеющимся потребителям
- Приобретение фирм-конкурентов по низкой цене.
- Выход на международные рынки

# СТРАТЕГИИ В ЗАСТОЙНЫХ И ЗАТУХАЮЩИХ ОТРАСЛЯХ

---

- Компании, продолжающие работать в застойных отраслях, могут использовать один из трех стратегических подходов:
- Реализация стратегии концентрации путем выявления, создания и использования растущих сегментов внутри отрасли.
- Энергичная дифференциация на основе совершенствования качества и обновления продукции.
- Усердная и настойчивая борьба за снижение затрат.

# СТРАТЕГИИ В ФРАГМЕНТИРОВАННЫХ ОТРАСЛЯХ

---

К конкурентным стратегиям, используемым в фрагментированных отраслях, относятся: ■

- Строительство и эксплуатация типовых предприятий.
- Работа с низкими издержками
- Повышение полезности у потребителя с помощью интеграции
- Специализация на типах продукции
- Специализация на типах потребителей '
- Концентрация в ограниченной географической зоне.

# Ключевые факторы выбора стратегии

---

- Сильные стороны отрасли и сильные стороны фирмы
- Цели фирмы
- Интересы и отношение высшего руководства
- Финансовые ресурсы фирмы
- Квалификация работников
- Обязательства фирмы
- Степень зависимости от среды
- Временной фактор

# Оценка выбранной стратегии

---

- Приведет ли выбранная стратегия к достижению фирмой своих целей
- Соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения
- Соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям фирмы
- Приемлемость риска, заложенного в стратегии

# Проблемы реализации стратегии

---

- Планирование и распределение ресурсов
- (обеспечить запланированную комбинацию ресурсов, распределение между подразделениями, способы финансирования новых объектов)
- Структура и схема организации (принятие и обеспечение выполнения решений об ответственности различных отделов, операционных и контрольных системах, подготовка персонала, об удовлетворении потребностей развития)
- Управление изменением стратегии
- (затрагивает вопросы культуры и поведения **сотрудников**)

# Реализация стратегии

- Политика – общее руководство для действий и принятия решений, которое облегчает достижение целей.
- Тактика – краткосрочная стратегия для достижения цели, разрабатываемая обычно на уровне руководителей среднего звена.
- Процедуры – предписание относительно того, какие действия предпринять в конкретной ситуации.
- Правила – точное определение того, что следует делать в конкретной уникальной ситуации.



# Управление и контроль за использованием стратегии

---

- Бюджет – план, отражающий ожидаемые результаты и распределяемые ресурсы в количественной форме.
- Управление по целям – процесс, состоящий из четырех взаимозависимых и взаимосвязанных этапов:
  - Выработка ясной формулировки целей;
- Разработка реалистичных планов их достижения;
- Систематический контроль и измерение качества работы и результатов;
- Принятие корректирующих мер для достижения планируемых результатов.

# Контроль

---

- Создание соответствующих информационных систем
- Сравнение плановых заданий с фактическими
- Сравнение фактических результатов с показателями конкурентов

# Стратегическое управление организацией

---

- Корпоративная стратегия – это деловая концепция организации в виде долгосрочной программы конкретных действий, которые способны реализовать данную концепцию и обеспечить организации конкретные преимущества.

## 6. Функция организации

---

6.1. Содержание функции организации.

6.2. Организация взаимодействия и полномочий в организации.

6.3. Типы организационных структур и их эффективное использование.

## 6.1. Функция организации реализуется двумя путями:

Административно-организационное управление	Оперативное управление
<ul style="list-style-type: none"><li>• определение структуры фирмы</li><li>• установление взаимосвязей между всеми подразделениями</li><li>• предоставление прав и установление ответственности работниками аппарата</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• обеспечивает функционирование фирмы в соответствии с утвержденным планом</li></ul>

Под организационной структурой фирмы понимается ее организация из отдельных подразделений с их взаимосвязями, которые определяются поставленными перед фирмой и ее подразделениями целями и распределением между ними функций

# Схема делегирования полномочий по уровням управления

Определение предназначения организации, формирование структуры управления. Распоряжение финансовыми средствами на стратегическое развитие

Совет директоров

Разработка миссии организации

Руководители высшего звена управления

Формирование кадрового состава

Разработка долгосрочных стратегических целей, проектов и целевых программ

Руководители среднего звена управления

Формирование технико-технологической базы

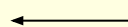
Определение целей подразделений, отделов и служб

Низовое звено управления

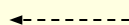
Текущее и оперативное планирование и распорядительство

Составление планов-графиков, разработка производственных заданий

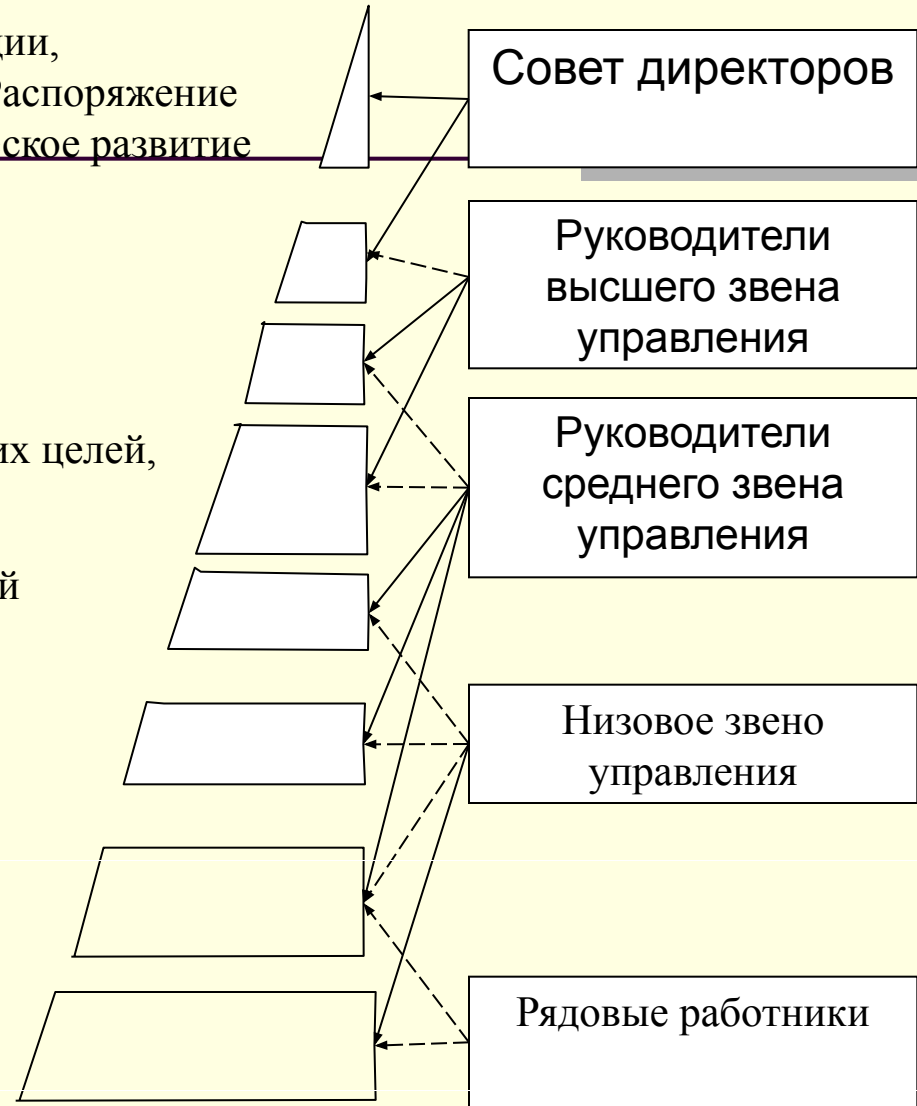
Рядовые работники



Полномочия руководителей



Возможность делегирования части работ



Делегирование - средство, при помощи которого  
руководство устанавливает

---

отношения между уровнями полномочий.

Делегирование означает передачу задач и полномочий  
лицу, которое принимает на себя ответственность за их  
выполнение.



## 6.2. Виды полномочий и ответственности:

---

Полномочия:

1. распорядительные: линейные и функциональные;
2. рекомендательные;
3. координационные;
4. контрольно-отчетные;
5. согласительные (предостерегающие или блокирующие)

Ответственность:

1. общая;
2. функциональная

---

Передача полномочий - это не отказ от них; это контролируемая временная передача ограниченного и определенного объема ресурсов организации подчиненным с тем, что бы они могли выполнить определенное задание.

Обязательство - ожидание, что индивид выполнит конкретные рабочие требования, когда он занимает определенную должность в организации, в обмен на получение определенного вознаграждения.

Вместе с обязательствами (задачами) руководство делегирует полномочия.

Полномочия - это ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее сотрудников на выполнение определенных задач.

Полномочия делегируются должности, а не индивиду. «Честь отдается мундиру, а не человеку».

Делегирование реализуется только в случаи принятия полномочий.

Ответственность не может быть делегирована.

Существуют пределы полномочий.

## Правила передачи полномочий

- что необходимо сделать
- кому это необходимо сделать
- почему они должны это сделать
- как они должны это сделать
- когда это необходимо сделать

Причины нежелания руководителей делегировать полномочия	Причины почему подчиненный избегает ответственности
---	---

# **ПРИЧИНЫ НЕЖЕЛАНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ДЕЛЕГИРОВАТЬ ПОЛНОМОЧИЯ**

---

- 1. *Заблуждение «Я это сделаю лучше».***
- 2. *Отсутствие способности  
руководить.***
- 3. *Отсутствие доверия к подчиненным***
- 4. *Боязнь риска.***
- 5. *Отсутствие выборочного контроля  
для предупреждения руководства о  
возможной опасности.***

1. Подчиненный считает удобнее спросить босса, что делать, чем самому решить проблему.

---

2. Подчиненный боится критики за совершенные ошибки. Поскольку большая ответственность увеличивает возможность совершения ошибки, подчиненный уклоняется от нее.

3. У подчиненного отсутствуют информация и ресурсы, необходимые для успешного выполнения задания.

4. У подчиненного уже больше работы, чем он может сделать, или же он считает, что это так на самом деле.

5. У подчиненного отсутствует уверенность в себе.

6. Подчиненному не предлагается каких-либо положительных стимулов дополнительной ответственности.

# Концепция делегирования Д.Стокмана



## Как определить объем полномочий менеджера

---

Чтобы определить объем полномочий менеджера, необходимо найти оптимальную норму управляемости. В свою очередь, норма управляемости зависит от целого ряда факторов:

- Важность выполняемой работы
- Уровень стандартизации трудовых процессов
- Уровень профессиональной подготовки работника
- Степень использования для координации взаимных согласований
- уровень взаимосвязанности решаемых задач
- Уровень мотивации работников
- Личные особенности руководителя и его стремление к власти

# Принципы оптимального делегирования полномочий

---

Существует целый ряд принципов делегирования полномочий. Эти принципы должны соблюдаться в любой структуре.

- Принцип единоначалия
- Принцип соответствия прав и обязанностей
- Принцип наилучшей информированности лица принимающего решения
- Принцип делегирования как можно ниже по вертикали
- Принцип сохранения ответственности
- Количество подчиненных не должно превышать нормы



# Рекомендации по эффективному делегированию

---

- *Делегируйте все задание целиком.*
  - *Правильно выбирайте подходящих работников.*
  - *Обеспечивайте баланс властных полномочий и ответственности.*
  - *Предоставляйте необходимые подробные инструкции.*
  - *Обеспечивайте обратную связь.*
- Оценивайте работу и вознаграждайте за достигнутые результаты.*

# Ситуационные факторы проектирования организации

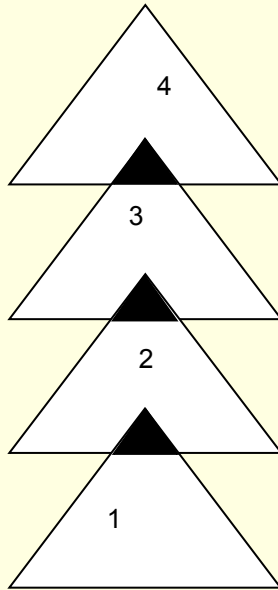


# Факторы, влияющие на определение масштаба управляемости:

---

- территориальная удаленность работ
- схожесть работ
- сложность работ
- уровень подготовки подчиненных
- уровень профессионализма руководителя
- степень ясности в делегировании прав и ответственности
- степень четкости в постановке целей
- степень стабильности
- степень объективности в изменении результатов работы
- техника коммуникации
- иерархический уровень организации

## Система «елочки»



Уровни управления

4 – директор

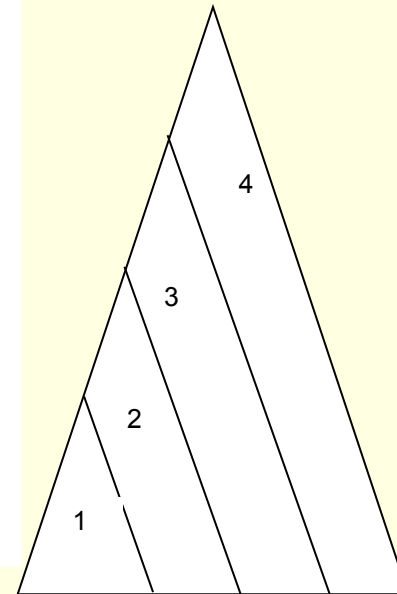
3 – начальник цеха

2 – начальник участка

1 – бригадир

Зона поглощения полномочий  
нижестоящего уровня  
вышестоящим уровнем в  
организации  
Зона прав и ответственности  
данного уровня иерархии

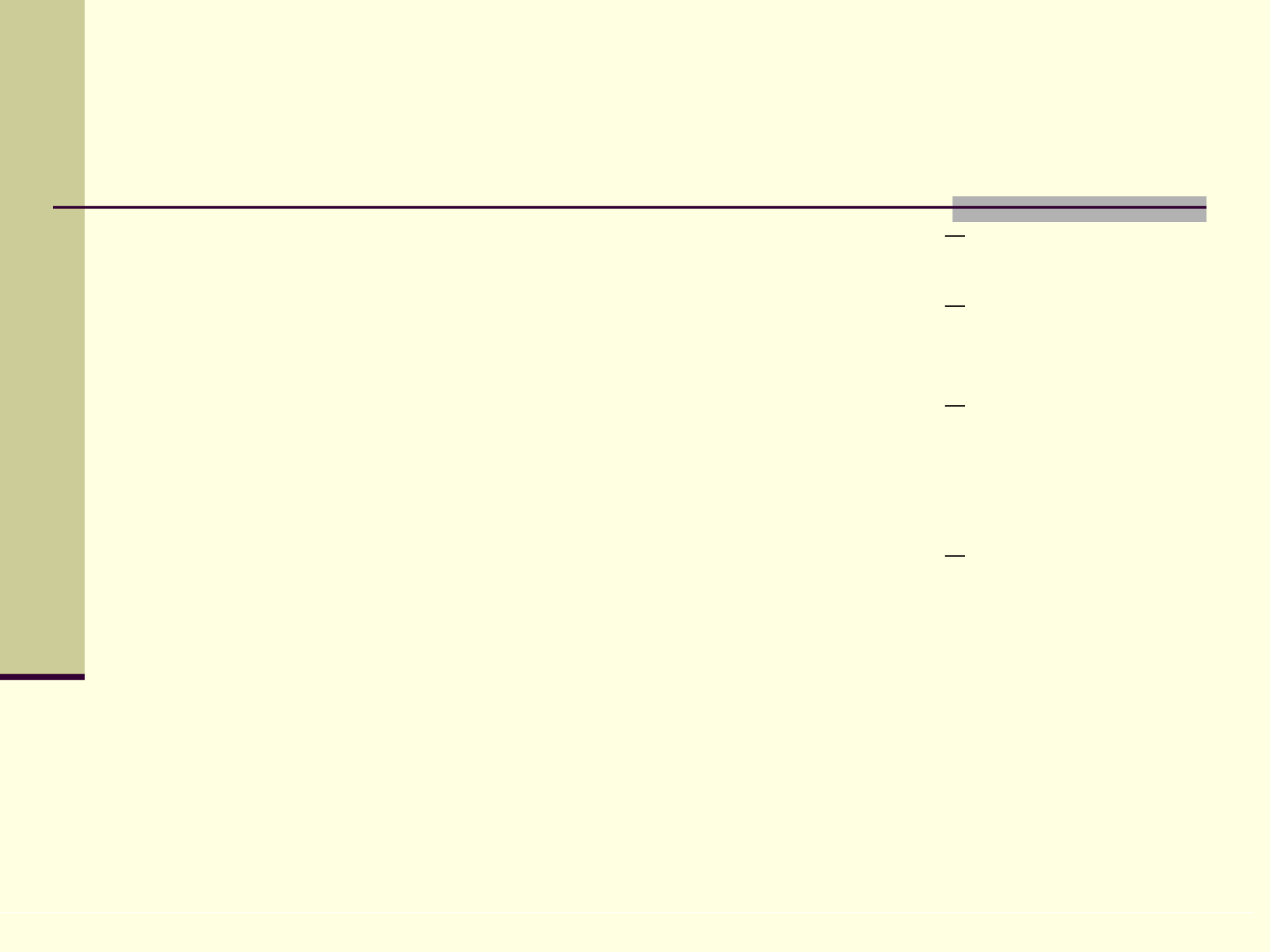
## Система «матрешки»



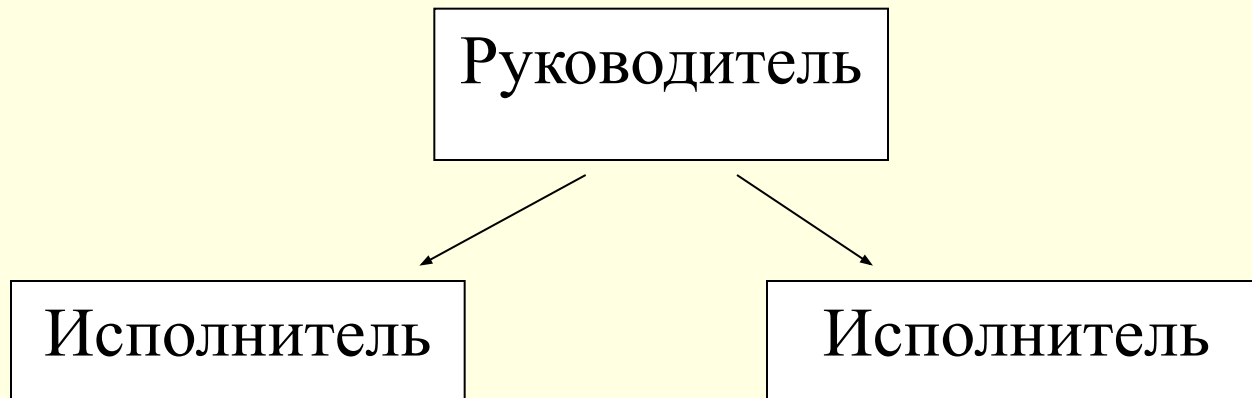
Зона прав и  
ответственности

## **6.3. Типы организационных структур и их эффективное применение.**

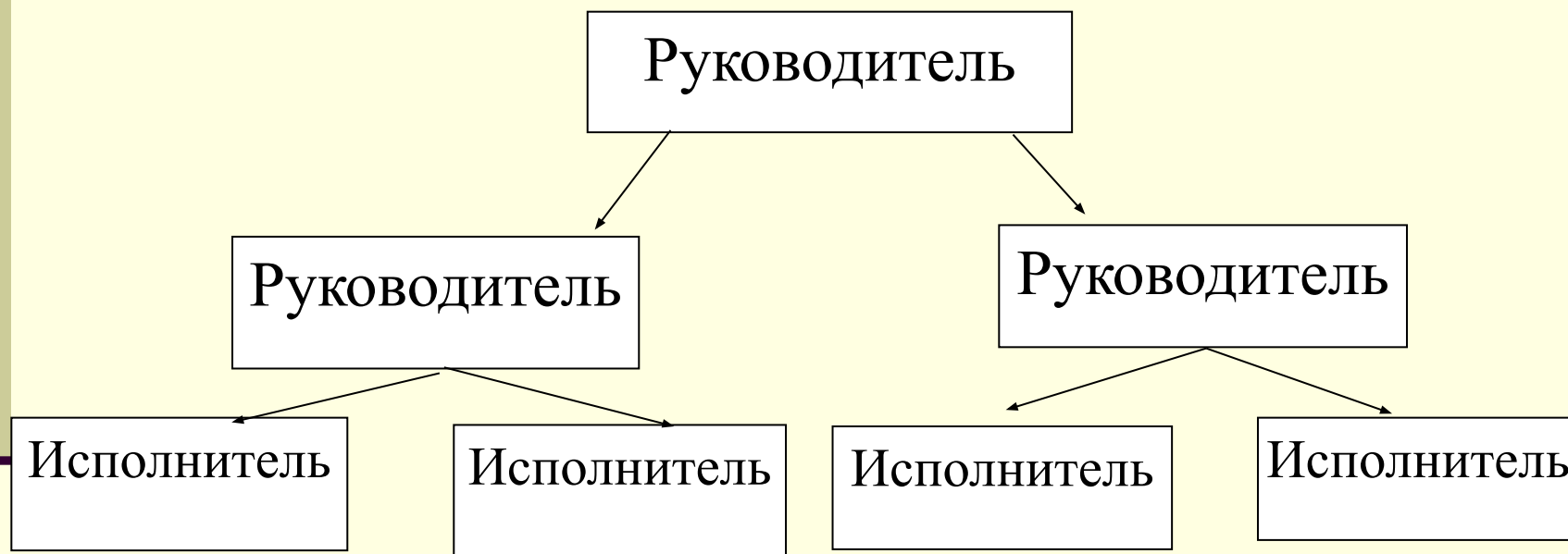




# Элементарная схема управления

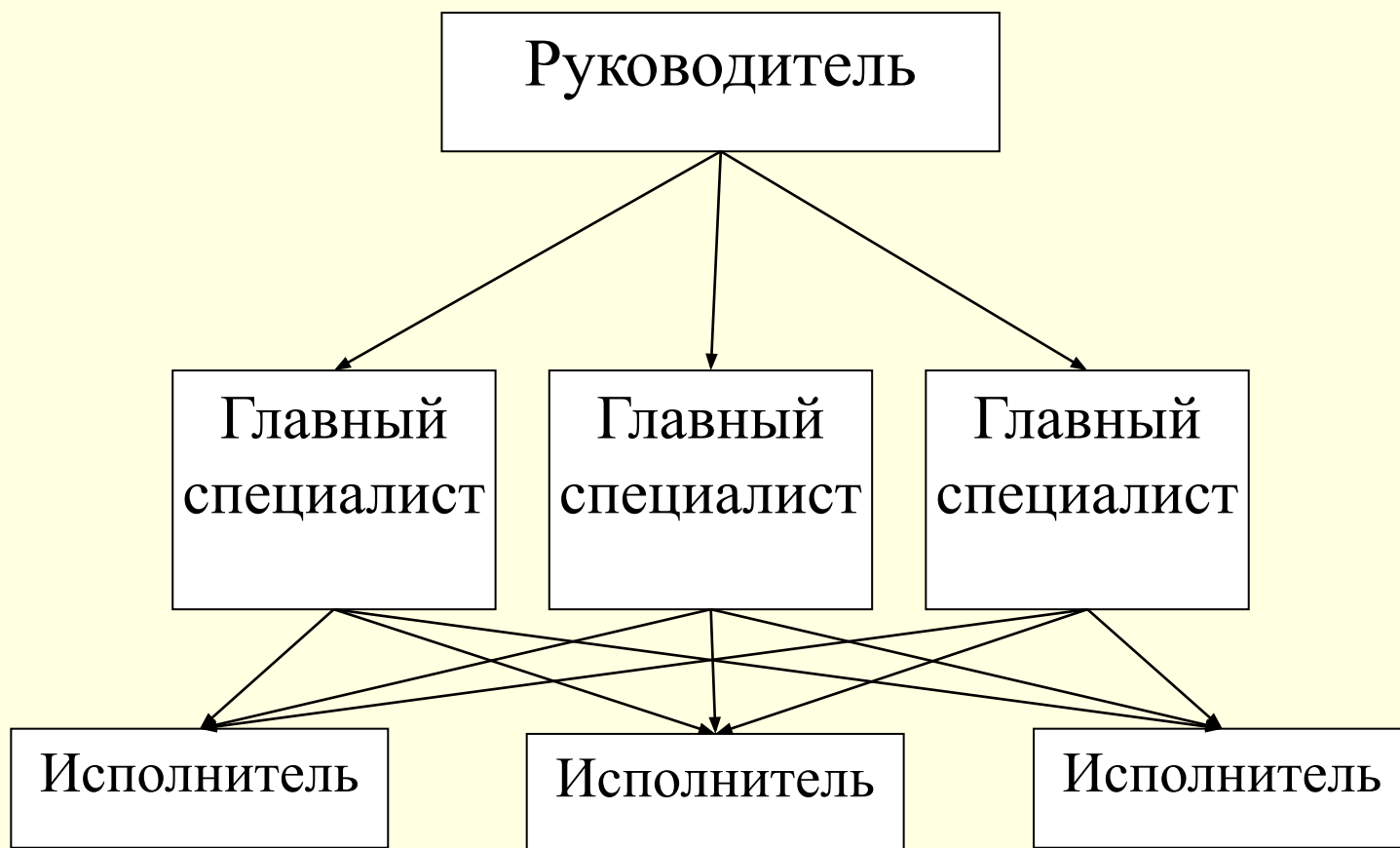


## Сложная линейная схема управления



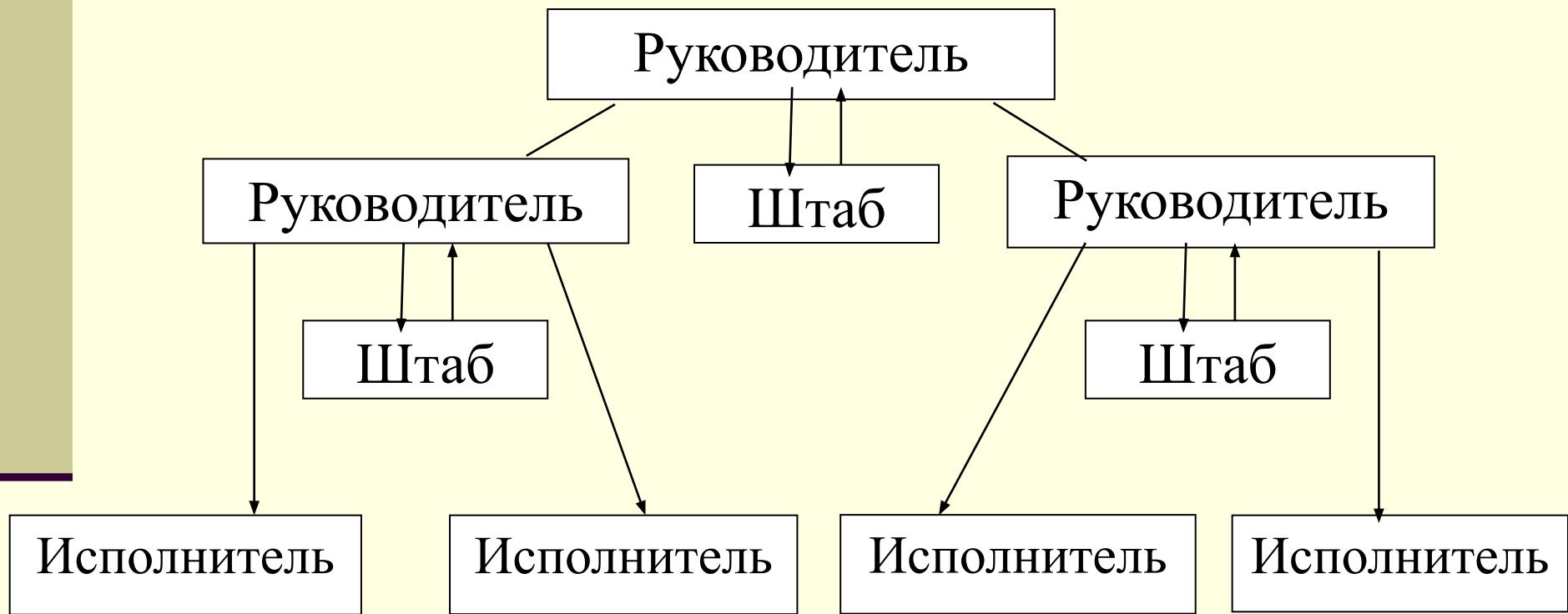


# Функциональная схема управления



Примечание: Под исполнителем в данном случае подразумевается низовой линейный руководитель

# Линейно-штабная схема управления



# Схема линейно-функциональной структуры управления



# Линейно-функциональная структура

---

- Функциональная структура –это структура ,в которой должностные позиции группируются в организационные звенья по признаку выполняемые ими функции.
- Основные функции: сбыт, производство, закупка, финансирование, общее управление (операции связанные с наймом персонала)
- Дополнительные функции: учет, исследования и разработки, обеспечение безопасности, управление персоналом (заработная плата)

## Преимущества линейно-функциональной структуры:

- Низкие административные расходы, отсутствие дублирования функций
- Легкость координации в функциональных областях
- Эффективное решение стандартных профессиональных задач
- Централизованный контроль важнейших решений руководством компании
- Специализация и компетентность, развитие предметных навыков персонала в функциональных областях

## Недостатки линейно-функциональной структуры:

- Возможна чрезмерная фрагментация стратегически важных процессов
- Проблемы межфункциональной координации
- Замедленность реакции на изменения внешней среды
- Перегруженность руководства решением оперативных вопросов в ущерб задачам стратегического управления
- Ведомственность, отсутствие у менеджеров системного подхода к решению проблем организации.

## Дивизиональная структура:

---

Дивизиональная модель предусматривает автономию (полную или частичную) рыночно-ориентированных звеньев от головного предприятия.

# Продуктовая дивизионная структура

ПРЕЗИДЕНТ КОМПАНИИ

Подсистема стратегического планирования

Подсистема управления персоналом

Подсистема по исследованиям и разработкам

Подсистема по финансам и экономике

Отделение по производству продукта А

Отделение по производству продукта В

Отделение по производству продукта А

Технология  
Маркетинг (включая сбыт)

Производство и снабжение  
Бухгалтерия

Технология  
Маркетинг (включая сбыт)

Производство и снабжение  
Бухгалтерия

Технология  
Маркетинг (включая сбыт)

Производство и снабжение  
Бухгалтерия

# Дивизиональная структура

## Достоинства:

- Ускоренная реакция на изменения
- Полная ответственность руководителя за результаты деятельности подразделения
- Быстрое реагирование на изменение условий конкуренции, технологии и покупательского спроса Опыт руководящей работы на дивизиональном уровне – хорошая школа для подготовки менеджеров высшего уровня

## Недостатки:

- Рост иерархичности
- Противопоставление целей отделений общим
- Межотделенческие конфликты
- Невысокая координация
- Неэффективное использование ресурсов
- Увеличение затрат на управленческий персонал
- Затруднен контроль



# Региональная дивизионная структура

ПРЕЗИДЕНТ КОМПАНИИ

Подсистема  
стратегического  
планирования

Подсистема  
управления  
персоналом

Подсистема по  
исследованиям и  
разработкам

Подсистема по  
финансам и  
экономике

Отделение в  
регионе А

Отделение в  
регионе В

Отделение в  
регионе С

# Глобально ориентированная региональная структура

ПРЕЗИДЕНТ КОМПАНИИ

Подсистема стратегического планирования

Подсистема управления персоналом

Подсистема по НИОКР

Подсистема по финансам и экономике

Отделение компании по региону 1

Отделение компании по региону 2

Отделение компании в стране 1

Страна 2

Страна 3

Страна 4

Страна 5

Страна 6

Продукт В

Продукт С

Продукт Е

Продукт А

Продукт В

Продукт В

Продукт А

Продукт В

Продукт А

Продукт С

Продукт Д

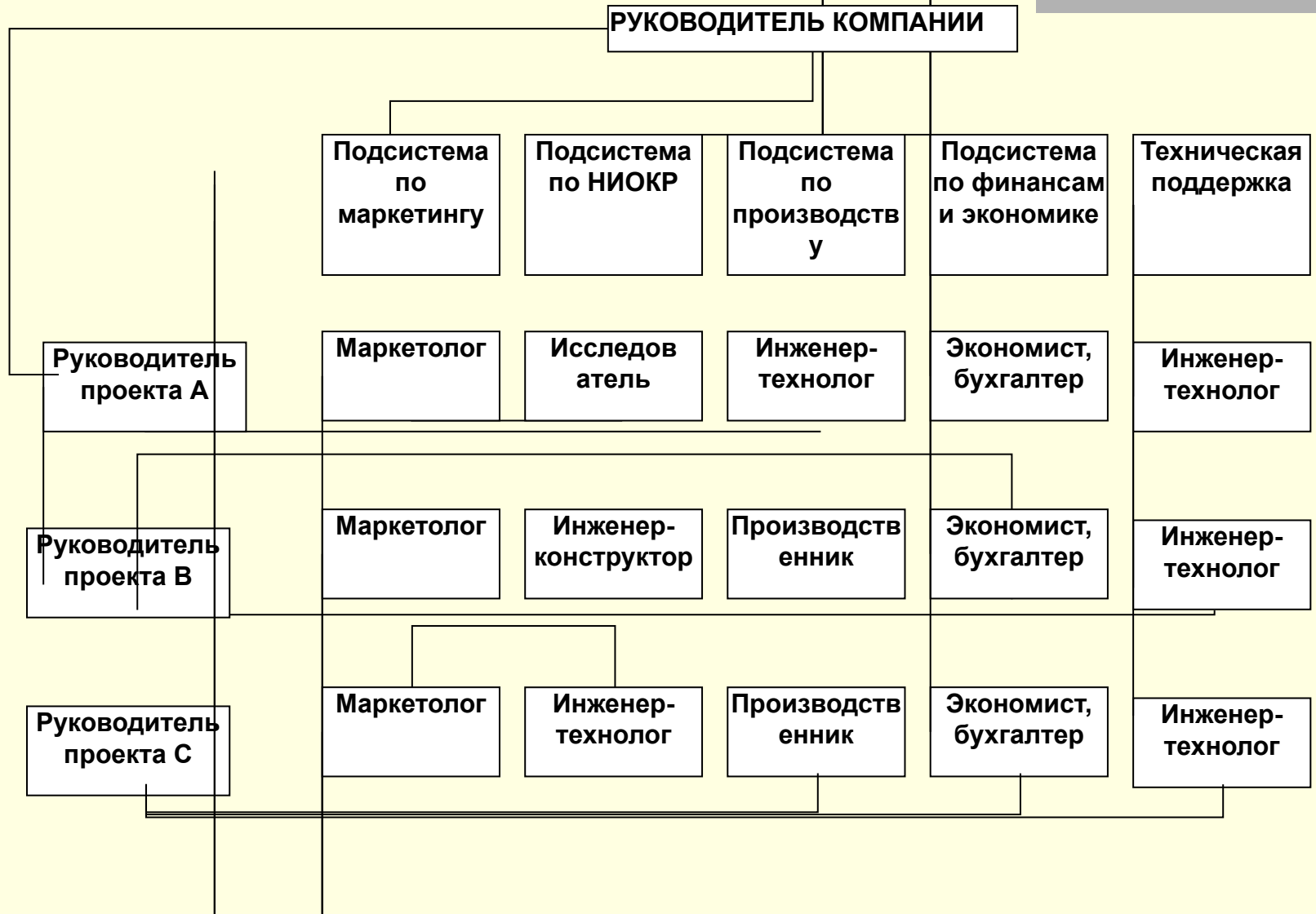
Продукт А

Продукт С

# Одна из разновидностей проектных структур управления



# Укрупненная схема матричной структуры управления



## Преимущества матричной

структуры организации:

- Стимулирует кооперацию функциональных специалистов
- Приобретение разнообразного опыта
- Возрастает доступность специализированных знаний и навыков

## Недостатки матричной структуры

организации:

- Высокие издержки
- Требуется от менеджеров развитие межличностных навыков общения
- Проблемы с подотчетностью двум руководителям
- Конфликты по поводу распределения сотрудников

# Структуры горизонтального типа

- Общие признаки горизонтальных корпораций:
  - организационная структура формируется вокруг базовых процессов( разработка новых изделий, производство и сбыт);
  - плоская иерархия (возможен полный отказ от иерархии и обособление функциональных и штабные функций);
  - устраняются работы , которые не обеспечивают получение добавленной стоимости;
  - минимизация деятельности внутри каждого базового процесса;
  - основой являются межфункциональные рабочие группы;
  - основной критерий эффективности - удовлетворение конкретных потребителей.

Компаниями горизонтального типа являются компании эдхократические и многомерные.

Многомерные компании – это компании в нескольких измерениях, которыми являются: традиционно как в матричных структурах) ресурсы и результаты, а также такие дополнительные измерения как территория, рынок и потребитель.

- Такие предприятия называют « предприятие в предприятии». Основой является автономная рабочая группа, которая получает статус центра прибыли или являющаяся самостоятельной компанией. Каждое подразделение может быть организовано , как и организация в целом.

Преимущества :

- отсутствие необходимости в проведении каких-либо организаций с целью изменения приоритетности;
- подразделения можно создать или ликвидировать без серьезных изменений других подразделений;
- благоприятная ситуация для делегирования полномочий;
- предотвращение выполнения псевдоработ;
- предотвращение возникновения бюрократии;
- измеряемая мера эффективности – получение прибыли. Структуры горизонтального типа

## Сетевая структура

---

Сетевая структура - это структура, где установлены устойчивые отношения координации и взаимодействия между самоуправляемыми фирмами. Возникают, когда для координации деятельности фирмы недостаточно чисто рыночных механизмов, а интеграция в рамках единой корпорации не обеспечивает гибкости системы. Количество фирм – участников сети может неограниченно возрастать без потери управляемости системы.



# Причины появления и преимущества сетевых структур:

---

Причины появления – глобализация рынков, быстрота технологических изменений, современные информационные технологии, устранившие пространственные и временные границы, ставшие дополнительным координационным механизмом

Преимущества сетевой кооперации – позволяет разделять затраты и комбинировать ресурсы.

## Типы сетей

- Сети поставщиков
- Сети производителей
- Потребительские сети
- Коалиции по стандартам
- Сети технологической кооперации

## Причины вхождения фирм в сетевые структуры:

- Доступ к ноу-хау;
- Снижение рыночной неопределенности и доступ к рынкам сбыта;
- Снижение затрат и распределение рисков при участии в совместных исследовательских и производственных программах;
- Повышенная потребность в организационной гибкости и необходимость управления многообразием культур.

## Корпоративные стратегические альянсы

Альянсы существуют в форме соглашений, союзов и совместных предприятий.

Стимулом к заключению служит доступ к рынкам и финансовым ресурсам в обмен на технологии и производственное мастерство или объединение корпораций для разработки либо нового продукта, либо технологии при финансовой поддержке правительства или государственных агентств ( программа ДЖЕССИ - корпорации «Филлипс», «Сименс», «Томас»).

## Лицензионно-субподрядная модель производства под «зонтичной» корпорацией

Предприятие размещает заказы на изготовление продукции среди мелких фирм и домохозяйств. Реализация продукции осуществляется на базе лицензий, обеспечивающих коммерческие льготы, под строгим контролем головной фирмы.

# Факторы, влияющие на выбор организационной структуры:

---

- размер организации и степень
- разнообразия ее деятельности
- географическое размещение
- организации технология
- отношение к организации руководителей и сотрудников
- динамизм внешней среды
- стратегия реализуемой организацией

## 7. Мотивация деятельности

---

7.1. Понятие мотивации и мотивационного процесса.

7.2. Концепции описывающие факторы, влияющие на мотивацию.

## 7.1. Понятие мотивации и мотивационного процесса

---

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

## Типы мотивации:

---

- 1 тип – основан на знании мотивов, которые могут побуждать человека к желательным действиям, и то как вызывать эти мотивы.
- 2 тип – основан на формировании определенной мотивационной структуры.

## МОТИВЫ

Мотивом к действию служат потребности. В качестве первичной формы мотивов – выделяют вещественные предметы, которые удовлетворяют простейшие материальные потребности. Более высокая форма мотивов – предметы идеальные, они выступают в форме сознательных целей. Соотношение различных мотивов, обуславливающих поведение людей, образует его мотивационную структуру. Мотивационная структура достаточно стабильна, хотя может поддаваться целенаправленному формированию. Мотивационная структура индивидуальна и обуславливается множеством факторов: должностью, уровнем благосостояния, соц. статусом и т.д.



## Стимулы

Внешние условия деятельности – выступают в качестве внешнего побуждения – стимула ( т.е. внешнее побуждение или вознаграждение дается организацией – это зараб.плата , продвижение по службе, похвала , признание. Более важной для работы считается внутренняя мотивация (самотивация ) работника – это достижение результата, содержательности , значимости работы, самоуважения, дружбы. Эта мотивация строится на соотношении возможностей с собственным мотивационным потенциалом и установками, с системой ценностей.

Задача руководителя – создать систему побуждающих, стимулирующих воздействий активизирующих мотивационный потенциал работника.

# Схема мотивационного процесса

---

- 1. Возникновение потребностей
- 2. Поиск путей устранения потребностей
- 3. Определение направления действия
- 4. Осуществление действия
- 5. Получение вознаграждения
- 6. Удовлетворение потребностей.

## **7.2. Концепции, описывающие факторы, влияющие на мотивацию и содержание процесса мотивации.**

---

Теории содержания мотивации - основное внимание уделяют, как различные группы потребностей оказывают влияние на поведение человека. Широко признанными концепциями этой группы являются: теория иерархии потребностей А.Маслоу, теория двух факторов Герцберга, теория приобретенных потребностей Д.МакКлелланда.

Теории процесса мотивации пытаются объяснить почему люди готовы осуществлять определенные действия, затрачивая большие или меньшие усилия. Теория ожидания, теория справедливости, теория Портера-Лоулера объясняют, как следует воздействовать на людей, чтобы побуждать их к результативной работе, дают ключ к построению действенной системы мотивирования людей.

## Из содержательных теорий следуют следующие выводы:

---

1. Деньги обладают большой способностью удовлетворять различные потребности. Поэтому их опосредованное присутствие обязательно в мотивационном механизме;
2. Деньги имеют ограниченный и краткосрочный диапазон действия на мотивацию. При достижении определенного предела выше денег начинает ценить другие потребности, поэтому для достижения долгосрочных целей, как правило, требуется другие инструменты мотивации;
3. В связи с многовариантностью потребностей необходим гибкий подход к разработке системы вознаграждений.

## Из процессуальных теорий следует:

1. вознаграждение д.б. тесно связано с результатами работы, только тогда опыт будет играть положительную роль в мотивации;
2. для долгосрочных задач важно сохранить установленные правила игры, только тогда максимально проявляется инициатива и творчество;
3. вознаграждение д.б. значимым;
4. необходима определенная система формирования ожиданий человека;
5. информировать персонал о принципах построения системы вознаграждения, основанной на соотношении «результат-вознаграждение»;
6. должна быть объективной и полной система соотношений ценностей разных результатов для организации;
7. при определении абсолютной величины вознаграждения необходимо сравнивать его с аналогичными результатами других предприятий.

## Факторы на которые опираются теории мотивации:

---

- Эмоциональные реакции;
- Цель;
- Концепция двухсторонних ожиданий;
- Восприятие;
- Рабочий контекст (работа, организация, внешняя среда).

## Методами побуждения к участию в рабочем процессе являются:

---

- Вознаграждение;
- Правила (технические, административные);
- Идеология (философия организации).

## 8. Функция контроля

---

8.1. Сущность, виды и принципы управленческого контроля.

8.2. Этапы проведения контроля.

8.3. Характеристики эффективного управленческого контроля.



# Виды управленческого контроля

---

- Предварительный;
- Текущий;
- Заключительный.

# Предварительный контроль

---

- Это организационный контроль, задача которого в основном состоит в проверке готовности организации, ее персонала, производственного аппарата, системы управления. Управленческая система проверяется на соответствие существующей структуре организации, на качество подготовленных документов, их соответствие существующим требованиям.
- Предварительный контроль используется в трех ключевых областях по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам

## Текущий контроль

- Текущий контроль обычно существует в формах стратегического и оперативного.
- Стратегический контроль - основным объектом является использование ресурсов организации с т.з. достижения ее основных целей и ведется и по количественным и качественным показателям. Процесс стратегического контроля сводится к сбору, обработке и оценке информации об уровне производительности труда, новых методов работы, достижений НТР.
- Оперативный контроль –он ориентирован на текущую производственную и хозяйственную деятельность, в частности движение изделий в рамках технологического процесса( соблюдение последовательности операций, норм времени , соблюдение общего графика и т.д.).

## Заключительный контроль

---

- Осуществляется когда работа выполнена, либо сразу по завершению контролируемой деятельности, либо по истечению определенного заранее периода времени ,фактически полученные результаты сравниваются с плановыми. Он связан с оценкой выполнения организацией своих планов и составлением новых. Заключительный контроль предполагает всесторонний анализ не только конкретных результатов деятельности за истекший период, но сильных и слабых сторон.

## Формы контроля

---

Формами контроля являются мониторинг и оценка.

Мониторинг - это процесс описания или наблюдения за тем, что происходит систематическим образом.

Оценка подразумевает определение ценности совершенных действий.

## 1 этап процесса мониторинга

---

1 этап – происходит определение параметров функционирования и развития организации, которые впоследствии необходимо контролировать, источников информации и разработка инструментов для измерения параметров. Эти параметры на практике принимают вид различного рода стандартов и нормативов, соответствующих целям организации и заложенным в планы задачам (нормативы расходных материалов на единицу продукции и объем работ, нормативов денежных затрат и т.д.)

## 2 этап процесса мониторинга

---

- На 2 этапе создается модель системы управления организацией, на которой отражаются потоки ресурсов, информации, местообразование промежуточных и конечных результатов, а также наиболее подходящие места для осуществления контрольных действий – «точки контроля».

## 3 этап процесса мониторинга

---

- 3 этап заключается в снятии информации о реально достигнутых результатах и сопоставлении ее с существующими нормативами. Источниками информации являются постоянные целевые наблюдения, текущие статистические данные, оперативные сообщения и опросы. Создаются специальные подразделения по сбору информации , чтобы меньше было субъективизма.



## 4 этап мониторинга

- Корректировка деятельности организации, модификации целей, совершенствование технологии.
- Процесс контроля составляет основу управления отклонениями. Суть – цели, стоящие перед организацией и ее подразделениями, содержащиеся в планах или существующие самостоятельно, формализуются в систему нормативов, отклонение от которых, выявленные в результате контроля, служат основой принятия управленческих решений. Причины отклонений: непредвиденные ситуации, небрежность, усталость, некомпетентность, злоупотребление. Отклонения могут быть значительные и незначительные. Чтобы знать когда включаться руководителю, определяют масштаб отклонения. Отклонения классифицируют по количественным и качественным параметрам, срокам, причинам возникновения.
- Управление по отклонениям используется для обучения подчиненных, расширения их кругозора, овладение новым направлением, подготовка к занятию более высоких должностей

## Действия связанные с мониторингом

---

- Пересмотр стандартов;
- Корректировка текущей деятельности;
- Продолжить все как есть.

# Причины пересмотра стандартов

---

- Влияние внешних факторов делает цель нереальной;
- Изменяющиеся обстоятельства, установленные стандарты стали бессмысленными;
- Работа выполнялась неадекватно и цель не может быть достигнута в последнее время;
- Цель была нереалистична с самого начала.

## При пересмотре стандартов следует быть внимательным, иначе

---

- Люди будут игнорировать в будущем любые цели;
- Устранит стимул продвинуться как можно ближе к цели;
- Отобьет охоту у тех, кто действительно прилагал большие усилия;
- Повлияет на другие отделы.

## Корректировка текущей деятельности:

---

- Это может быть привлечение дополнительных ресурсов, изменение процедур и методов работы. Тщательно продумать последствия.

## Продолжить все как есть:

---

- Люди , выполняющие эту работу, уже придумали , что сделать;
  - Проблема не настолько важна в данный момент, если нужно можно вмешаться позднее;
  - Любые корректирующие действия могут повлечь за собой худшие последствия;
  - Не возможно поменять цель (если публично о ней заявлено)
- .

# Способы получения информации (формальные и неформальные)

---

- Наблюдение и личное участие
- Регулярная отчетность
- Отчеты об исключительных ситуациях
- Опросы и обсуждения
- Типовая статистика

## Основные типы оценок

---

- Оценка эффективности - в центре внимания зависимость между входами и выходами (измеряют степень их достижения в количественных и качественных показателях);
- Оценка процесса- это оценка операций, связи между тем ,что происходит и как это происходит;
- Оценка влияния - это результаты, результативность, т.е. достигнуто ли желаемое воздействие;
- Стратегическая оценка - достигаем ли мы целей или всеобъемлющих задач организации, делаем ли мы правильные вещи;
- Комбинированная оценка- все или некоторое из вышеназванного.



# Причины проведения оценки

---

- Убедиться, что мы наилучшим образом делаем все возможное для достижения целей организации, т.е. оптимизировать деятельность организации;
- Продемонстрировать эффективность и результативность, тем кто управляет нашей деятельностью или финансирует.

Оценка-это прежде всего определение степени достижения поставленных целей и задач.

Оценка выявит различия в целях, ценностях или задачах, которые существуют в организации и заставит обратиться к ним.

# Поведенческие аспекты контроля

---

Люди являются неотъемлемым элементом контроля , поэтому при разработке процедуры контроля менеджер должен принимать во внимание поведение людей, т.к. возможны негативные последствия. Пол Ньюмен сформулировал несколько рекомендаций для менеджеров, которые хотели бы избежать непреднамеренного негативного воздействия контроля на поведение сотрудников:

- устанавливайте осмысленные стандарты, воспринимаемые сотрудниками («ловля блох»);
- устанавливайте двухстороннее общение ,
- избегайте чрезмерного контроля;
- устанавливайте жесткие , но достижимые стандарты;
- вознаграждайте за достижение стандартов.

# Характеристики эффективного контроля

---

- Носить стратегический характер;
- Ориентация на результаты;
- Соответствовать контролируемому виду деятельности;
- Своевременность контроля;
- Гибкость контроля;
- Простота контроля;
- Экономичность контроля.

# Внешний и внутренний контроль

- Внешний контроль осуществляется руководством и спец.сотрудниками. Основывается на том, что формально выполняют свои обязанности, если знают, что за ними наблюдают (а) по результатам контроля –оценка сотрудников; б) «защита от хитреца»; в)напряженные цели; г) по итогам д.б. или поощрение или наказание). Чтобы выполнить эти условия система внешнего контроля д.б. всеобъемлющей и требует много затрат. Это технически и экономически непосильная задача для организаций.
- Внутренний контроль – сами исполнители следят за своей работой и результатами. Условиями внедрения самоконтроля является здоровый морально-психологический климат, демократические формы руководства.
- Соотношение внешнего и внутреннего контроля зависит от:
  - стиля управления организацией;
  - от характера подчиненных;
  - от возможности получить надежную оценку;
  - от микроклимата в коллективе;
  - от принятой системы вознаграждения (индивидуальное вознаграждение - внешний контроль; коллективное- внутренний).

## 9. Организационная культура

---

9.1. Концепция организационной культуры.

9.2. Развитие организационной культуры.

9.3. Влияние культуры на организационную эффективность.

9.4. Национальное в организационной культуре.

## 9.1. Понятие организационной культуры

---

- Организационная культура-это система представлений, символов, ценностей и образцов поведения, разделяемая всеми его членами.

Н.Демер

# Функции культуры

---

- Создать ощущение идентичности всех членов организации, образ коллективного «мы».
- Обеспечить гармонию коллективных и индивидуальных интересов.

# Структура корпоративной культуры (Э.Шайн)

---

- Поверхностный ( технология;
- Подповерхностный;
- глубинный



# Содержание организационной культуры

---

- Осознание себя и своего места в организации;
- Коммуникационная система и язык общения;
- Внешний вид, представления себя на работе;
- Организация питания;
- Осознание времени;
- Взаимоотношения между людьми;
- Ценности и нормы;
- Вера ;
- Процесс обучения сотрудников;
- Трудовая этика и мотивирование.

# Аспекты организационной культуры

---

- Экономическая культура;
- Социальная культура;
- Маркетинговая культура;
- Культуры ориентированные на инновации;
- Культура , тяготеющая к стабилизации;
- Культура, тяготеющая к централизации.

# Субкультуры

---

- Центрального аппарата;
- Функциональных служб;
- Территориальных отделений;
- Возрастные; половые;
- Контркультуры.

## Элементы корпоративной культуры (У.Холл)

---

- Артефакты и этикет (поверхностный уровень). Язык, форма приветствия, одежда, физическое расположение (открытые или закрытые помещения).
- Поведения и действия. Устойчивые образцы и стереотипы поведения, включая методы принятия решений индивидами, организацию командной работы и отношение к проблемам.
- Мораль, убеждения и ценности (ядро). Ценностные суждения большинства сотрудников организации (правильно - ошибочно, справедливо-этично).

# Типы культуры организации (Ч. Хэнди)

---

- Культура власти
- Культура роли
- Культура заданий
- Культура личности

# Культура власти

---

- Культура, в которой доминирует руководитель организации, оказывающий сильное влияние на деятельность сотрудников.
- Действуют неявные, но жесткие кодексы поведения и труда;
- Быстрая реакция на изменения, отсутствуют длительные согласования;
- С ростом организации система принятия решений дает сбои.

# Культура роли

---

- Культура , в которой деятельность сотрудников организации определяется четкими и подробными описаниями должностных обязанностей и другими формальными сигналами, недвусмысленно указывающими на ожидания менеджмента.
- Четкие описания работ и процедур;
- Взаимодействия между отделами; определяются процедурами;
- Положение индивида определяется его властными полномочиями.
- Такой тип культуры адекватен в стабильной предсказуемой среде, особую ценность приобретает наработанный опыт.

## Культура заданий

- Основное внимание концентрируется на успешном выполнении поставленных задач или реализации проектов.
  - Источником власти является опыт- определенной частью руководит наиболее компетентный сотрудник.
  - Продуктивно используются сочетание навыков для достижения общей цели,
  - Оценивают друг друга по вкладу который вносят в выполнения задания.
  - Повышенная приспособляемость к изменениям внешней среды
  - Характерно для высокотехнологичных организаций;
  - Проблематично осуществление контроля,
- Ресурсы используются неэффективно.



# Культура личности

---

- Культура в которой на деятельность сотрудников существенно влияют пожелания индивидов-членов организации.
- В центре находится личность, которой призваны служить все структуры или системы.
- Главное удовлетворение «звезд», а не достижение корпоративных целей.

## 9.2. Формирование организационной культуры

---

В одной и той же среде организации по разному решают две важные задачи:

- Внешней адаптации: что должно быть сделано организацией и как это должно быть сделано.
- Внутренняя интеграция: как работники решают свои ежедневные, связанные с их работой и жизнью в организации проблемы.

## Внешняя адаптация

---

- Связан с поиском ниши на рынке и приспособление с постоянно меняющемуся внешнему окружению.
- Для это процесса характерны вопросы касающиеся миссии, целей, средства достижения, контроля и корректировки.

## Процесс внутренней интеграции

---

- это процесс нахождения способов совместной работы и сосуществования в организации.

# Факторы влияющие на формирование организационной культуры

---

- Управленческая культура лидера (вера, ценности, стиль).
- Деловая среда в целом и отрасли
- Образцы национальной культуры.

# Поддержание организационной культуры

---

Сила культуры определяется:

1. «толщиной» культуры;
2. Степенью разделяемости культуры членами организации;
3. Ясность приоритетов культуры.

# Методы поддержания культуры

---

- То, чему менеджеры уделяют внимание;
- Реакция руководства на организационные кризисы;
- Моделирование ролей, обучение и тренировка;
- Критерии наград и статусов;
- Критерии продвижения и подбора;
- Организационная «символика» и «обрядность».

- 
- Обряд – стандартные, повторяющиеся мероприятия, проводимые в установленное время и по специальному поводу.
  - Ритуал – это система обрядов
  - Обряд продвижения, ухода, усиления, обновления, разрешения конфликта, единения.

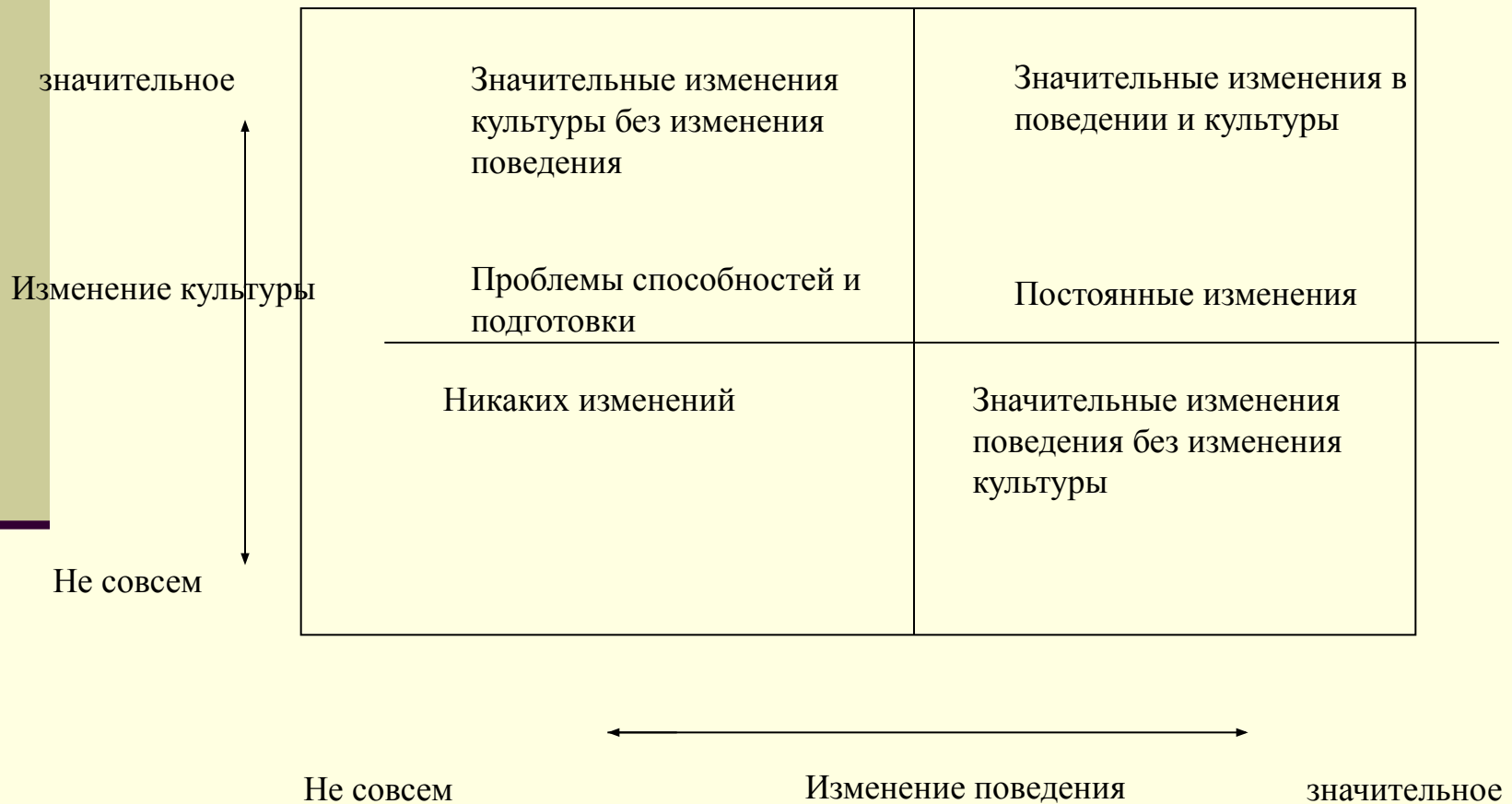


# Изменение организационной культуры

---

- Изменения объектов и предметов внимания со стороны менеджмента;
- Изменения стиля управления кризисом или конфликтом;
- Перепроектирование ролей, фокусов в программах по обучению;
- Изменение критерия стимулирования;
- Смена акцентов в кадровой политике;
- смена организационной символики и обрядности.

# Изменения в поведении и культуре в организации (В. Сате)



## 9.3. Влияние культуры на организационную эффективность

---

- Модель Сате В.
- Модель Т. Питерса-Р. Уотермана
- Модель Парсонса
- Модель Квина-Рорбаха

# Модель Сате

---

1. Кооперация между индивидами и частями организации;
2. Принятие решений;
3. Контроль;
4. Коммуникации;
5. Посвященность организации;
6. Восприятие организационной среды;
7. Оправдание своего поведения.
  - 1-3 поверхностный уровень;
  - 4-7 подповерхностный.

## Модель Т.Питерса –Р.Уотермана

---

- Вера в действия;
- Связь с потребителем;
- поощрение автономии и предприимчивости;
- Рассмотрение людей как главного источника производительности и эффективности;
- знание того, чем управляешь;
- Не заниматься тем , чего не знаешь;
- Простая структура и немногочисленный штат управления;
- Одновременное сочетание гибкости и жесткости в организации.

# Модель Т.Парсонса (AGIL)

---

- Адаптация;
- Достижение целей;
- Интеграция;
- Легитимность.

# Модель Р.Квина-Дж.Рорбаха (конкурирующие ценности и организационная эффективность)

---

- Интеграция – Дифференциация;
- Внутренний фокус-Внешний фокус;
- Средства/Инструменты-Результаты/Показатели

# Модель конкурирующих ценностей организационной эффективности (Квину-Рорбаху)





# Соответствие культуры принятой стратегии

---

1. Разложить стратегию на составные задачи.
2. Определить важность задачи для успеха данной стратегии.
3. Определить совместимость между задачей и тем аспектом организационной культуры, который призван ее обеспечить.

# Изменение корпоративной культуры

---

- Выделить основные составляющие корпоративной культуры, реформирование которых позволило бы достичь поставленных целей.
- Отобрать ряд стандартных инструментов и применить их таким образом, чтобы убить одним выстрелом двух зайцев: повысить эффективность и в то же время изменить культуру компании.
- Если инструменты заработают, настрой сотрудников станет позитивным- это облегчит дальнейшее внедрение изменений.

# Матрица оценки «культурного» риска(по Г.Шварцу и С.Дэвису)

Важность задачи для успеха стратегии	большая	зона	зона	недопустимого
	Сред.	зона	управляемого	риска
	небольшая	незначительного	риска	риска
		высокая	средняя	низкая

Совместимость между стратегией и культурой

## **Основные подходы к разрешению проблемы несовместимости стратегии и культуры организации**

- Игнорируется культура;
- Система управления подстраивается под существующую в организации культуру;
- Делаются попытки изменить культуру таким образом, чтобы она подходила для выбранной стратегии;
- Изменяется стратегия с целью ее подстраивания под существующую культуру.

# Механизмы изменения культуры

---

- Шаблоны данных;
- Стратегическое операционное и ресурсное планирование;
- Аттестация сотрудников;
- Тренинги для управляющих магазинами;
- Еженедельные селекторные совещания;
- Рабочие группы;
- Лидерские программы;
- Составление «карты» процедур, связанных с кадровой политикой.

# Инструменты для внедрения нововведений

---

- Показатели (отражают основные ценности компании и сферу ответственности сотрудников);
- Процедуры (формируют новое отношение к работе и таким образом способствуют укоренению новой культуры);
- Программы (помогают развивать новую культуру и демонстрируют ее достоинства);
- структуры (создают основу для развития новой культуры, часто за счет нового порядка принятия решений).

# Процедуры

---

## Скорость и жизнеспособность

- Еженедельные совещания (отчитываются о делах, получают единую информацию, принимают решения, дают обязательства);
- Совещания транслируются ( упор на события предстоящей недели);
- Стратегическое операционное и ресурсное планирование (ежегодный 8-мидневный марафон);
- Предварительная система заявок на рассмотрение;
- Система найма;
- Образовательные программы.

# Важность аналитических процессов в управлении персоналом

---

## Аналитика функций

- Изучить каждую функцию ;
- Обозначить последовательность задач (карта)
- Рассмотреть каждую задачу- понять как ее решают.

## Критерии:

- Соответствие мировым стандартам, выполнения функций;
- Использование новой системы количественных показателей;
- Системные возможности(решаема ли задача на компьютерах компании);
- Простота.



# Программы

---

- Тренинги (ролевые упражнения и моделирование различных конкретных ситуаций);
- Программы развития лидерства;

# Структуры

---

Культура доверия и решительности

- От децентрализации к некотором направлению централизации, через собрание на котором определяются ключевые фигуры, определяется З.п

## Подстраивание системы управления под существующую культуру

---

- Стратегия- диверсификация по продукту;
- Структура- желательно иметь дивизиональную;
- Барьеры- приверженность централизации, единоначалие, функционализм, иерархичность.;
- Решения -создание центров прибыли; четкое стратегическое планирование, измерение эффективности.

- 
- Стратегия –концентрации на наиболее прибыльных сегментах рынка;
  - Желательно иметь - отлаженную систему стимулирования; приспособление информационной системы;
  - Барьеры культуры – распределенная власть, индивидуалистическая ориентация, отношения важнее работы.
  - Решения –закрепление за работником определенных сегментов.

- 
- Стратегия – развитие новых рынков;
  - Структура – матричная структура;
  - Барьеры- множество центров власти;  
функциональная ориентация;
  - Решения- создание комитетов по планированию;
  - Назначение координаторов программ; большая вовлеченность высшего руководства.

# Управление организационной культурой

---

осуществляется через проведение изменений на каждом уровне организационной культуры.

Способы управления организационной культурой:

1. Заявление абстрактных и возвышенных идеалов для подъема энтузиазма для принятия вводимых ценностей и верований.
2. Постоянное внимание к деталям реальной жизни в организации.

## 9.4. Национальное в организационной культуре

---

- Что надо знать о национальной культуре;
- Можно ли сращивать элементы разных национальных культур.

# Системный подход

---

- Система семьи;
- Система образования;
- Экономическая система;
- Политическая система;
- Религиозная система; система социализации;
- Система здоровья;
- Система отдыха.



# Модель Хофстида

---

- Дистанция власти;
- Индивидуализм;
- Мужественность;
- Стремление избежать неопределенности;
- Долгосрочность ориентаций.

# Модель Г.Лэйн и Дж.Дистефано

---

- Отношение человека к природе;
- Ориентация во времени;
- Веру о природе человека;
- Ориентацию на деятельность;
- Отношения между людьми;
- Ориентацию в пространстве.

# Культура американской деловой организации «Z»

## У.Оучи

«культурные переменные»	Характеристики в японских компаниях	Характеристики в американских компаниях типа «Z»	Характеристики в типичных американских компаниях
найм	пожизненный	долговременный	кратковременный
Оценка и продвижение	Качественное и медленное	Качественное и медленное	Количественное и быстрое
карьера	Широкоспециализированная	Умеренно-специализированная	узкоспециализированная
Механизм контроля	Неясный и неформальный	Неясный и неформальный	Ясный и формальный
Принятие решений	Групповое и консенсусное	Групповое и консенсусное	индивидуальное
Ответственность	групповая	индивидуальная	индивидуальная
Интерес к человеку	широкий	широкий	узкий

## 10. Власть и личное влияние

---

1. Характеристика власти и влияния. Баланс власти.
2. Типы власти и влияния.
3. Характеристика эффективных форм влияния: убеждения и участия.

## 10.1. Понятие власти и влияния

■ Власть –это возможность влиять на поведение других .

Необходимость власти в управлении заключается в том, что руководитель зависит от людей как в пределах своей цепи команд, так и вне ее. Власть стоит за каждой организацией и подпирает ее структуру. Без власти нет организации и нет порядка. В условиях организации, власть только отчасти определяется иерархией. Сколько власти имеет тот или иной человек в данной ситуации определяется не уровнем его формальных полномочий, а степенью зависимости от другой личности, на которую оказывается влияние, а также от ситуации и способности руководителя.

■ Влияние-это любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения и т.п. другого индивида.

■ Средства с помощью которых лицо может влиять на других : идеи, просьбы , угрозы и т.п.

# Понятие власти

---

- Власть —это возможность влиять на поведение других .
- Необходимость власти в управлении заключается в том, что руководитель зависит от людей как в пределах своей цепи команд, так и вне ее. Власть стоит за каждой организацией и подпирает ее структуру. Без власти нет организации и нет порядка. В условиях организации, власть только отчасти определяется иерархией. Сколько власти имеет тот или иной человек в данной ситуации определяется не уровнем его формальных полномочий, а степенью зависимости от другой личности, на которую оказывается влияние, а также от ситуации и способности руководителя.

## Ситуации, когда подчиненные имеют власть над руководителями

---

- Обладают знаниями об организации, людях, нормах, процедурах, методах;
- Контроль над людьми от которых зависит организация;
- Владение физическими средствами или ресурсами.

## Баланс власти

---

- Руководитель должен сознавать , что поскольку подчиненные часто обладают властью, использование им в одностороннем порядке своей власти в полном объеме может вызвать у подчиненных такую реакцию, при которой они захотят продемонстрировать свою собственную власть, поэтому эффективный руководитель старается поддерживать разумный баланс власти.



## 10.2. Основные типы власти

---

Чтобы руководить , необходимо влиять , а чтобы влиять необходимо иметь основу власти. Власть основывается на обращении к активным потребностям исполнителя: физиологическим, потребности в защищенности, социальным потребностям , потребности в уважении и самовыражении.

Согласно классификации власть может принимать пять основных форм:

1. Власть , основанная на принуждении;
2. Власть , основанная на вознаграждении;
3. Экспертная власть;
4. Законная власть;
5. Власть примера.

## Власть , основанная на принуждении

---

- Власть, основанная на принуждении, на влиянии через страх. Страх является распространенной причиной того, почему люди – сознательно или бессознательно – разрешают на себя влиять. Рабочее место дает богатые возможности развивать власть, используя страх и принуждение , потому , что множество наших потребностей удовлетворяются именно так: страх потерять работу, более тонкие способы страха. Эффективна такая система, только при условии, что они подкрепляются отличной системой контроля, которая, как правило, требует больших затрат.

## Власть, основанная на вознаграждении

---

- Власть , основанная на вознаграждении- это один из самых старых и часто самых эффективных способов влияния на других людей. Но иногда трудно определить, какая награда будет иметь эффект. Исполнителю должно представляться такое вознаграждение, чтобы оно было адекватно согласию на влияние. Можно усилить власть путем создания у других чувства обязанности, периодически оказывая им личные одолжения.
- Ограниченность : ограничения в выдаче материальных стимулов, трудно определить, что сочтут вознаграждением.

# Законная власть

---

- Законная власть, основана на влиянии через традиции. Самый распространенный инструмент, т.к. традиционен авторитет начальства, признавая влияние, основанное на традиции, человек получает взамен ощущение принадлежности к социальной группе, упрощается принятие решения, т.к. в организации, где традиции сильны, вопросы « что такое хорошо и что такое плохо» определены предельно точно.
- Преимущества: быстрота и предсказуемость влияния с помощью традиции, традиция обладает огромным преимуществом – безличностью.
- Ограниченность: эффективность традиций исчезает из-за меняющихся ценностей - приказ не служит веским аргументом, т.к. уровень образованности повысился.

## Власть примера (эталонная)

~~Власть примера основана на влиянии с помощью харизмы.~~

Харизматическое влияние, определяется отождествлением исполнителя с лидером или влечением к нему, а также от потребности исполнителя в принадлежности и уважении. Харизматическое влияние целиком личное влияние. Отношения с лидером строятся почти на равных. На уровне подсознания исполнитель также ждет, что подчинение, возможно, сделает его похожим на лидера или, по крайней мере, вызовет к нему уважение. Подчиненные слушаются руководителя, потому, что любят его и отождествляют себя со своим начальником.

## Власть эксперта

■ Власть эксперта основана на влиянии через разумную веру.

■ Исполнитель принимает на веру ценность знаний руководителя. В этом случае влияние считается разумным потому, что решение исполнителя подчиняться является сознательным и логичным. Руководители добиваются этого типа власти благодаря своим достижениям.

■ Преимущества: возрастающая сложность технологии ускорила использование разумной веры как механизма влияния в современных организациях.

■ Ограниченность: действует медленнее и менее устойчивая.

## 10.3. Характеристика эффективных форм влияния

---

- В последнее время среда в которой функционирует организация претерпела значительные изменения: повысился уровень образованности, поэтому ликвидирован интеллектуальный разрыв между руководителем и подчиненным, социальные различия тоже уменьшаются. Поэтому основывать власть только на принуждении, вознаграждении, традиции, харизме или компетенции стало труднее. Таким образом, чтобы влиять на подчиненного следует искать с ним сотрудничества. К активному сотрудничеству могут побудить две формы: убеждение и участие.

# Убеждение

---

- Чтобы повлиять на человека, его надо убедить, т.е. эффективно передать свою точку зрения. Убеждение основано на власти примера и власти эксперта, но при этом исполнитель понимает, что он делает и почему. Убеждая, т.е. добиваясь согласия, руководитель оказывает сильное воздействие на потребность исполнителя в уважении. А если исполнитель в свою очередь испытывает потребность в знаниях и авторитете, сила влияния путем убеждения возрастает. Это происходит потому, что руководитель признал компетентность исполнителя, а исполнитель ощущает, что к нему переходит доля власти руководителя. Чтобы убедить можно пользоваться логикой или эмоциями – это зависит от слушателя.



# Способность влиять путем убеждения зависит от ряда факторов

---

- Руководитель должен заслужить доверие;
- Аргументация должна учитывать интеллектуальный уровень слушателя;
- Цель которую ставит перед собой руководитель, должна отвечать системе ценностей его слушателей;
- Черты характера и поведение руководителя нравились бы слушателю.
- Преимущества: постоянный успех метода убеждения может дать способность влиять через разумную веру; выполнение работы человеком, на которого влияют, не нужно будет проверять.
- Ограниченность: медленное воздействие и неопределенность.

## Чтобы эффективно использовать влияние путем убеждения вы должны:

---

- Точно определить потребности слушателя и апеллировать к ним;
- Начинать разговор с мысли, которая обязательно придется по душе слушателю;
- Постараться создать образ, вызывающий большое доверие и ощущение надежности;
- Просить немного больше, чем вам на самом деле нужно или хочется;
- Говорите сообразуясь с интересами слушателей, а не своими собственными;
- Если высказывается несколько точек зрения, постарайтесь говорить последними .

# Убеждение

---

Убедить или привлечь сторонников -значит выяснить их позицию и входе дискуссии выработать общий взгляд на решение проблемы.

Убеждение –не торг и не манипулирование, а изучение и сближение позиций.

# Последовательность убеждения

---

1. Установить отношения доверия ;
  2. Сформулировать свои цели так, чтобы подчеркнуть сходство во взглядах с теми, кого вы намереваетесь убедить;
  3. Укрепить свои позиции, приводя неопровержимые доказательства и используя ораторские приемы;
  4. Установить эмоциональный контакт с аудиторией.
- «Подача важнее содержания!»

# Установить доверие

---

- «С какой стати мы должны доверять вашему мнению»;
- Рейтинг доверия:
  - компетентность и хорошие отношения с окружающими;
  - отношение к работе: слушать других и работать на общее благо ( основа выдержка и честность);

## Недостаток –уровень компетентности

---

- Пройти формальное и неформальное обучение;
- Пригласить бизнес консультанта;
- Ссылка на публикации;
- Продемонстрировать компетентность- запустить пилотные проекты;
- Склонить на сторону, тех у кого крепкие отношения с будущей аудиторией.

# Сформулировать общие цели

---

- Обрисовать реальный выигрыш для тех, кого вы хотите убедить;
- Правильно сформулировать цель может лишь тот, кто хорошо знает аудиторию.

## Представьте доказательства

---

- Стандартные методы оценки предложения- расчеты, графики – слишком абстрактны и плохо запоминаются. Они не воздействуют на эмоции.
- Применяйте любые выразительные средства языка и исторические аналогии с наибольшей выгодой для себя.



# Установите эмоциональный контакт

---

Два способа эмоционального воздействия:

1. Показать обсуждаемая тема затрагивает вас до глубины души;
2. Точно оценить эмоциональный настрой и выбрать верный тон общения.

## Четыре способа потерпеть фиаско

---

1. Высказывать свою точку зрения в форме прямолинейного, жесткого посыла.
2. Быть бескомпромиссным.
3. Представлять мощные аргументы, полагая, что в этом секрет убеждения.
4. Полагать, что убедить – это попасть в цель с одного выстрела. Убеждение- это процесс, а не разовое действие.

# Влияние через участие трудящихся в управлении

---

- Руководитель направляет усилия исполнителя и способствует свободному обмену информацией.
- Люди усерднее работают на ту цель, которая была сформулирована с их участием.
- Экспертная власть руководителя, так и исполнителя может быть объединена в единую позицию.

## Использование подхода

---

- Когда потребностями являются такие мотивирующие факторы как потребность власти, компетентности, успех, самовыражение.
- Влияние будет самым сильным , когда исполнитель очень высоко ценит ту потребность, к которой апеллирует руководитель.
- Когда он считает удовлетворение или неудовлетворение потребности определенным результатом подчинения или неподчинения, и думает, что существует большая вероятность , что его усилия оправдают ожидания руководителя.

## Поведение ориентированное на власть

---

- это деятельность , направленная прежде всего на создание и использование отношений, в процессе которых другие люди в какой –то степени хотят учитывать желание друг друга.

# Основные измерения власти и влияния

---

- Достижение нисходящего влияния -основано на власти позиции и личной власти
- Достижения восходящего влияния -основано на личной власти
- Достижения латерального влияния (коллеги и посторонние) –основано на личной власти.

# Формирование власти позиции

---

- Усилить свою роль в производственном процессе;
- Использовать информацию проходящую через подразделения;
- выполнять уникальные служебные обязанности;
- Расширять свою сеть коммуникаций и общения;
- Располагать свои офисы на пересечении основных производственных потоков.

# Формирование личной власти

---

- Опыт
- Политическая ловкость
- Умение нравиться



# Опыт

---

Дополнительный опыт можно приобрести в результате:

- Обучения
- Участие в различных ассоциациях
- Начальных этапах участия над проектами.

# Политическая ловкость

---

- Умение лучше вести переговоры
- Убеждать людей
- Понимать какие цели и средства являются самыми приемлемыми для подавляющего большинства людей

# Умение нравиться

---

- Приятные черты характера
- Приемлемый стиль поведения
- Привлекательная внешность
- Демонстрация честного и упорного труда.

## Одновременное завоевание власти позиции и личной власти

---

- Увеличивать число контактов с вышестоящими лицами;
- Устно докладывать результаты( ранее представленные в письменной форме);
- Участвовать в специальных группах по решению проблем;
- Рассылать отчеты о выполнении задания;
- Изыскивать дополнительные возможности получить персональной признание.

# Доступ к информации

---

- Закрывать доступ к информации имеющей ключевое значение;
- Обходные пути к людям, которые могут нивелировать склонность начальников нивелировать информацию и доступ к ней
- Создавая коалиции и сети, человек может обеспечить себя власть эксперта, благодаря чему изменять поток информации и контекст для ее анализа.

## Расширение власти позиции

---

- Пытаться контролировать процесс принятия решений проблем
- Интерпретация и конкретизация альтернативных возможностей решения проблем, т. о. чтобы
- она попала в сферу его компетенции.

## Укрепить власть позиции

---

- Формулируют задачи и нужды организации таким образом, чтобы усилить их приоритетность.

# Преобразование власти во влияние

Логика	Использование фактов и данных для обоснования логических аргументов
Доброжелательность	Использование похвал, доброжелательности и благоприятного впечатления
Коалиции	Использование отношений с другими людьми для обеспечения поддержки
Торги	Использование обоюдной выгоды как основы переговоров
Напористость	Использование прямоты натиска в личных отношениях
Поддержка вышестоящих лиц	Получение поддержки от вышестоящих лиц по чьей-либо просьбе
Санкции	Использование вознаграждений и наказаний



# Власть, формальный авторитет и подчинение ( что определяет границы послушания)

---

- Работы С. Милгрэма о послушании:  
Люди склонны соглашаться с командами и подчиняться им – абстрагировать от ситуации и просто делать то, что им приказывают.
- Работы Честера Барнарда – подчиненные принимают приказ и следуют ему при определенных обстоятельствах:
  1. Подчиненный может и должен понимать указание;
  2. Подчиненный должен чувствовать , что он физически и психически способен выполнить указание;
  3. Подчиненный должен верить , что приказ не противоречит целям организации;
  4. Подчиненный должен верить, что приказ не противоречит его собственным интересам.

# Послушание и зона индифферентности

---

- Это интервал, в границах которого подчиненный готов реагировать на полученные от представителей власти указания, не подвергая их критической оценке или осуждения.
- Зона не является постоянной.
- Но для этого следует прибегнуть не к власти позиции, а побудительным мотивам.

# Традиции анализа организационной политики

---

- Первая традиция -определяет политику в понятиях эгоистических интересов и использования несанкционированных средств.
- Вторая традиция рассматривает политику как необходимую функцию, связанную с различиями интересов людей.

Как искусство достигать творческого компромисса между конкурирующими интересами.

# Организационная политика и самозащита

---

Люди могут воспользоваться тремя стратегиями самозащиты:

- Избегать действий и принятия на себя риска;
- Переадресовывать отчетность и ответственность;
- Защищать свою территорию.

# Перекладывание ответственности

---

- Обвинить в проблемах какого-нибудь человека, которому сложно защититься;
- Свалить всю вину на неконтролируемые события;
- Перед лицом явного поражения менеджер может объяснить любые причины

# Каким образом политика влияет на менеджеров и процессы управления

---

- Для менеджеров политика зачастую заключается в принятии решений в ситуациях, когда необходимо согласовать свои интересы с интересами другого менеджера или сотрудника.
- Для менеджеров политика проявляется также в конкуренции подразделений за власть и преимущественное положение по сравнению друг с другом.
- Для топ-менеджеров политика проявляется как зависимость от ресурсов и влияния внешнего мира, и этой зависимостью необходимо стратегически управлять.
- Политику можно использовать в стратегических целях.
- Топ-менеджеры и менеджеры могут выработать в организации этическую систему управления на самых высоких уровнях, свободную от необходимости их объяснения.

# Власть и личное влияние

---

1. Характеристика власти и влияния. Баланс власти.
2. Типы власти и влияния.
3. Характеристика эффективных форм влияния: убеждения и участия.

# Понятие власти и влияния

---

- Власть –это возможность влиять на поведение других . Необходимость власти в управлении заключается в том, что руководитель зависит от людей как в пределах своей цепи команд, так и вне ее. Власть стоит за каждой организацией и подпирает ее структуру. Без власти нет организации и нет порядка. В условиях организации, власть только отчасти определяется иерархией. Сколько власти имеет тот или иной человек в данной ситуации определяется не уровнем его формальных полномочий, а степенью зависимости от другой личности, на которую оказывается влияние, а также от ситуации и способности руководителя.
- Влияние-это любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения и т.п. другого индивида.
- Средства с помощью которых лицо может влиять на других : идеи, просьбы , угрозы и т.п.



# 11. Конфликты.

---

11.1. Определение конфликта, их виды.

11.2. Управление конфликтом.

## 11.1. Конфликт

---

-это отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами.

## Бытует мнение

---

- Конфликты явление нежелательное в организации
- Некоторые конфликты не только возможны, но даже может быть и желательны

# Типы конфликтов

---

- Существенный конфликт –это фундаментальные разногласия в отношении целей или поставленных задач, а также средств их достижения.
- Эмоциональный конфликт - подразумевает межличностные проблемы, проистекающие из чувства гнева, недоверия, неприязни, страха и т.д

# Уровни конфликта

---

- Внутриличностный;
- Межличностный;
- Между личностью и группой;
- Межгрупповой ( межорганизационный)

# Внутриличностный конфликт

---

Связан с реальным или воспринимаемым давлением со стороны несовместимых целей или ожиданий следующих типов:

- «приближение – приближение»;
- «избегание-избегание»;
- «приближение-избегание»

## Конфликт типа «приближение- приближение»

---

- Имеет место в тех случаях, когда человек должен делать выбор между двумя позитивными и в равной степени привлекательными альтернативами.

## Конфликт типа «избегание- избегание»

---

- Наблюдается тогда, когда человек должен выбрать между двумя негативными и в раной степени непривлекательными альтернативами



## **Конфликт типа «приближение- избегание»**

---

- **Имеет место в тех случаях, когда человек должен решиться на что-то, что влечет за собой и позитивные и негативные последствия.**

# Межличностный конфликт

---

Происходит между двумя или более индивидами, находящимися в оппозиции друг другу. Он может быть:

- Существенным;
- Эмоциональным;
- И тем и другим одновременно.

## Функциональный конфликт (конструктивный)

---

- Ведет к положительным последствиям для индивидов, группы или организации.
- Конфликт способен выявить проблемы и, это делает возможным ее решение.

# Дисфункциональный конфликт (деструктивный)

---

- Ведет к потерям на уровне индивида, группы или организации.

## 11.2. Управление конфликтом

---

- Целью является достижение истинного разрешения конфликта стадии – ситуации, при которой устраняются глубинные причины конкретного деструктивного конфликта.
- Процесс начинается с ясного понимания причин и определения эволюционной стадии конфликта.

# Стадии конфликта



# Распознавание конфликта

---

Определяется :

- Тип конфликта;
- Причина конфликта

# Тип конфликта

---

- Вертикальный;
- Горизонтальный;
- Ролевой.



# Вертикальный конфликт

---

- Происходит между различными уровнями иерархии.
- Разногласия между начальников и подчиненным по поводу средств , целей, окончательных сроков работы и ее результатов.

# Горизонтальный конфликт

---

- Происходит между индивидами или группами, находящимися на одном иерархическом уровне.
- Разногласия по поводу кому принадлежит власть и контроль над такими вопросами, как подбор персонала и практика расторжения договоров персонала.

# Ролевой конфликт

---

- Имеет место когда , когда не удастся адекватно довести до сведения работников ожидания, связанные с выполнением задания.

# Причины конфликтов

---

- Взаимозависимость в рабочем процессе ( нет адекватно поставленных целей и заданий);
- Действительная или воспринимаемая нехватка ресурсов;
- Асимметрия власти или ценностей в рабочих отношениях.

# Методы управления конфликтной ситуацией

---

- Структурные – это методы связанные с использованием руководителем своего должностного положения в организации.
- Межличностные-

# Структурные методы разрешения конфликта

---

Методы связанные с использованием своего служебного положения :

- Разъяснений требований к работе;
- Координационного механизма;
- Интеграционного механизма;
- Установлением организационных комплексных целей;
- Использованием структуры системы вознаграждения.

# Косвенные методы разрешения конфликта

---

- Уменьшение взаимозависимости;
- Обращение к общим целям;
- Ссылки на иерархию.

## Уменьшение взаимозависимости

---

Отрегулировать степень взаимозависимости между индивидами или рабочими подразделениями:

- Разъединение ( уменьшить количество координирующих моментов);
- Создание буфера ( если необходимо координировать усилия людей);

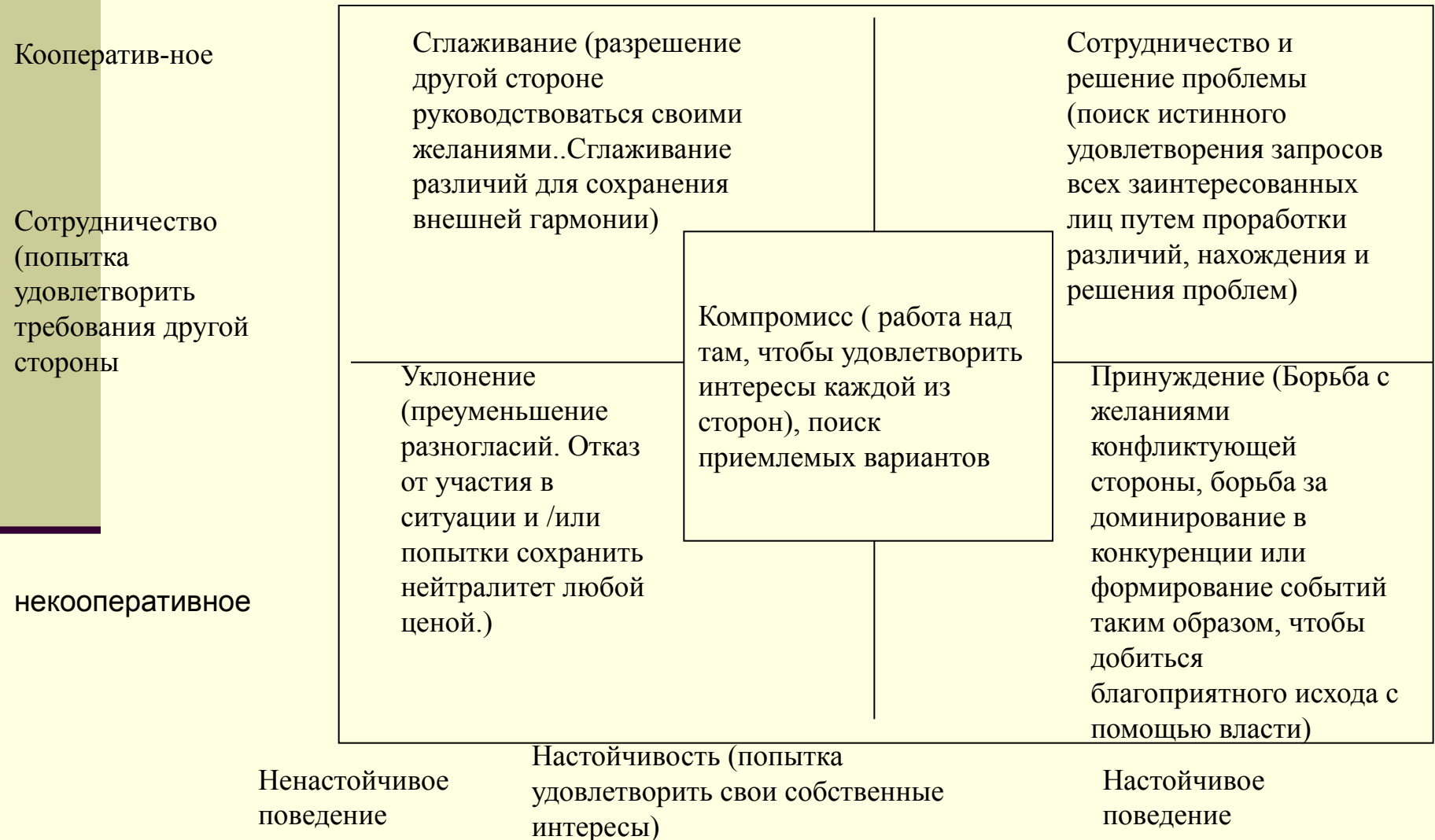


## Ссылки на иерархию

---

- Решение проблемы передаются вверх по служебной лестнице старшим менеджерам.

# Пять способов управления конфликтом



# Межличностные стили разрешения конфликта

- Уклонение (проигрыш-проигрыш)( проблема достаточно тривиальна или когда людям надо немного успокоиться)
- Сглаживание (невыигрыш -выигрыш)(если одни вопросы для вас важнее, чем другие, или если вы хотите»получить кредит», которыми намереваетесь воспользоваться в дальнейшем)
- Принуждение (выигрыш -проигрыш)(если жизненно важно совершить быстрые и решительные действия или необходимо прибегнуть к непопулярным мерам)
- Компромисс (непроигрыш -проигрыш)(для временного решения сложных проблем или выработки подручного решения в условиях ограниченного времени)
- Сотрудничество (выигрыш-выигрыш) ( если позволяют деньги и время)

# Уклонение (проигрыш-проигрыш)

---

- Имеет место в тех случаях, когда никто не получает желаемого, причины конфликта остаются нетронутыми. Имеет следующие формы:
- Избегание
- Аккомодация (приспособление)

## Принуждение (выигрыш -проигрыш)

---

- Одна из конфликтующих сторон достигает желаемого за счет другой стороны, при этом желание последней игнорируются.
- Ситуация возникает вследствие авторитарного управления.
- Склонность подавлять притязания одной из конфликтующих сторон.
- Высокая вероятность возникновения аналогичного конфликта.

## Сотрудничество (выигрыш-выигрыш)

---

- Признание того факта, что все конфликтующие стороны допустили какие то ошибки, нуждающиеся в исправлении.
- Устраняет причины возникновения ошибки.
- Конфликтующие стороны видят, что решение: а) соответствует целям каждой из сторон; б) приемлемо для обеих конфликтующих сторон; в) запускает процесс, в котором все заинтересованные стороны открыто и честно принимают на себя ответственность за факты и чувства.

# Методика разрешения конфликта через решение проблемы

---

- Определение проблемы в категориях целей, а не решений.
- Определение решения, которое приемлемо для обеих сторон.
- Сконцентрировать внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны.
- Создать атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией
- Во время общения создайте положительное отношение друг другу, проявляя симпатию и выслушивая мнение другой стороны, а также сводя к минимуму проявления гнева и угроз.

## 12. Организационные изменения

---

12.1. Организационные изменения, модели, виды.

12.2. Управление изменениями.

12.3. Методы управления сопротивлением.



## 12.1.Изменения организации

---

Изменения организации – это процесс замены устаревших и неспособных в должной мере выполнять свои функции элементов новыми или дополнение их ранее не существовавшими с целью приблизить ее возможности к требованиям жизни.

## Изменения могут быть в:

---

- **Технологиях,**
- **Методах работы;**
- **Взаимоотношениях (организационных, деловых и личных),**
- **Интересах заинтересованных сторон (ЗС), как деловых так и личных,**
- **Окружении**
- **...**

# Виды кризисов

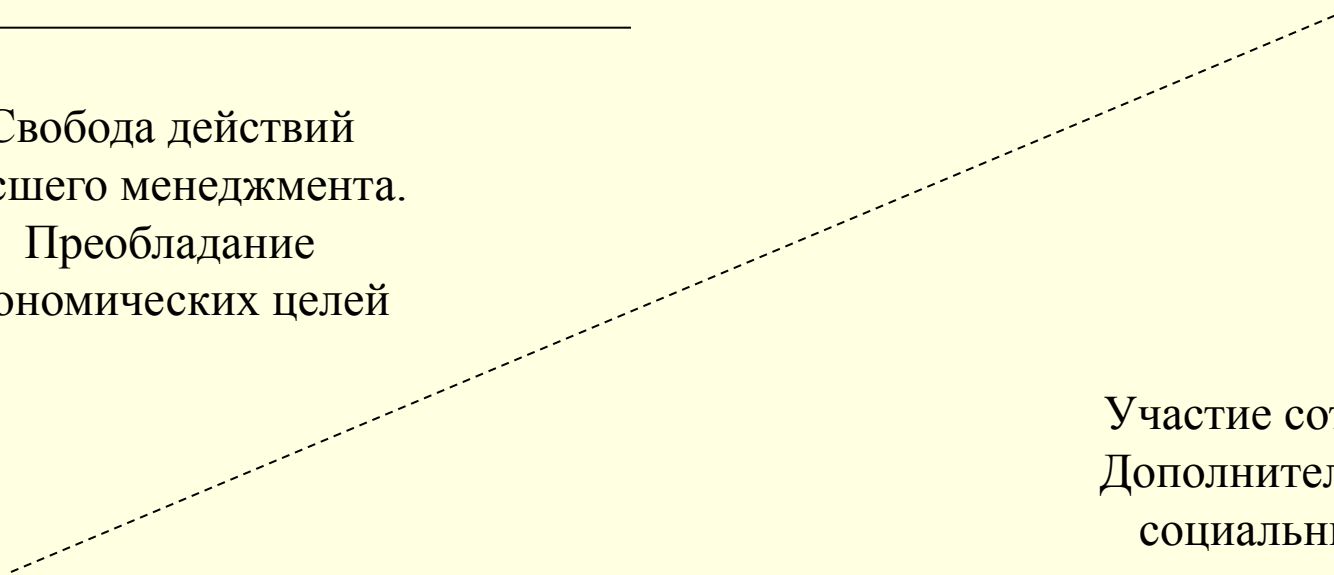
Кризис ликвидности — Кризис успеха —————> Стратегический кризис

- Кризис ликвидности - реальная потеря платежеспособности, необходимы срочные меры, иначе предприятие вынуждено будет уйти с рынка
- Стратегический кризис - происходят сбои в развитии предприятия, ослабевают защитные возможности в конкурентной борьбе

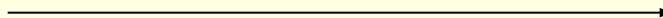
# Формы управления изменениями



Свобода действий  
высшего менеджмента.  
Преобладание  
экономических целей



Участие сотрудников.  
Дополнительный учет  
социальных целей



## Подходы к управлению изменениями(модели)

---

- **Хозяйственный реинжиниринг (революционный).** Вид кризиса –кризис ликвидности и кризис успеха. Стратегия «сверху вниз».
- **Организационное развитие (эволюционный).** Вид кризиса –кризис успеха, стратегический кризис. Стратегия «сверху-вниз» «снизу-вверх», «биполярная стратегия».

# Революционная модель изменений

- Революционная модель изменений-(1993г. М.Хаммер, Дж.Чампи – концепция реинжиниринга бизнеса- это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование предприятия и его важнейших процессов. результат резкое улучшение количественно измеряемых показателей. Согласно этой концепции -идет глубинная реорганизация предприятия по всей цепочке создания стоимости. Новые решения должны сознательно проводится в жизнь жестким и недемократическим путем. Руководство сосредоточивается в руках немногих лиц.
- В центре любого пересмотра хозяйственного процесса стоит удовлетворение запросов внутренних и внешних клиентов. Основное внимание -наиболее важным из них.
- Предпосылкой является ориентация всего производственного процесса на клиента, использование новейших информационных технологий.

# Эволюционная модель изменений

---

- Эволюционная концепция (Организационное развитие) определяется как долгосрочный, тщательный, всеобъемлющий процесс изменения и совершенствования организации и работающих в ней людей, в первую очередь должны меняться взгляды, ценностные представления и модели поведения членов социотехнической системы, а затем и сама система (организация).
- Цель изменений одновременное повышение производительности организации и качества труда. Излишние иерархические ступени должны ликвидироваться, а властные отношения сводятся к системе партнерства.

# Тип изменения

Тип изменений	Характер изменений	Последствия
Неизменное функционирование	Организация реализует одну и ту же стратегию	Не требуется проводить не каких изменений. Важно только отслеживать негативные тенденции внешней среды
Обычные изменения	Поддержание интереса к продукту организации	Проведение преобразований в маркетинговой сфере
Умеренное преобразование	Организация выводит на рынок новый продукт и пытается привлечь к нему внимание покупателей	Изменения происходят в маркетинге и производстве
Радикальное преобразование	Организация изменяется радикально (слияние, смена собственника), но остается в традиционном бизнесе	Слияние различных культур, появление новых продуктов и рынков требуют серьезных изменений внутри организации, особенно в ее структуре
Перестройка организации	Организация оставляет прежний бизнес и переходит в новый	Изменения затрагивают миссию, организационную структуру, рынки, технологии и т.п. Радикальные изменения происходят в сфере трудовых ресурсов

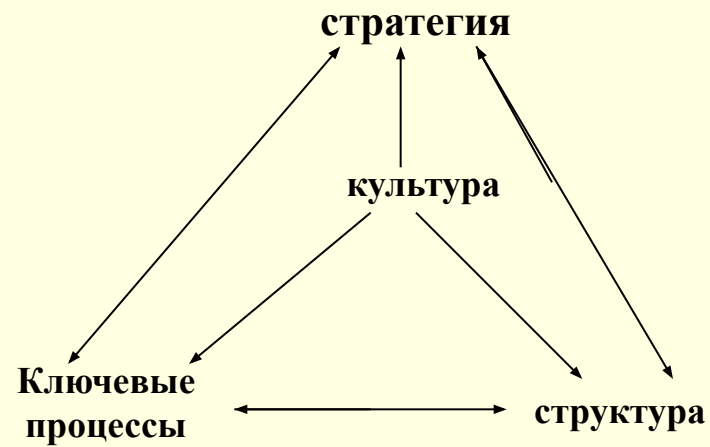


# Виды изменений

---

- Запланированные
- Незапланированные
- Разовые
- многоступенчатые

# Направления планируемых изменений



# Предпосылки изменений организации

---

- Идеологические
- Организационные
- Информационные
- Кадровые
- Материальные

## Идеологические предпосылки

---

- Внедрение в создание того, что изменение это нормальное развитие организации
- Формирование новой системы ценностей
- Признание уникальности личности каждого члена
- Необходимый морально-психологический климат

# Предпосылки организационного обновления

---

- Устаревшая структура фирмы
- Устаревшая система управления фирмой
- Сбои в информационном обмене
- Неблагополучие в персонале
- Неблагополучие в финансах
- Неблагополучие в технологиях.

# Методы преобразований

---

- Технологические (модернизация технологии, оборудования, реконструкция предприятия)
- Организационные (реорганизация, создание прогрессивных норм и нормативов)
- Методы убеждения и разъяснения
- Административные (принуждение и угроза)
- Экономические

## 12.2. Схема управления изменениями

---

1. Этап « разморозки » ситуации (необходимость реорганизации, признание необходимости перемен).
2. Этап подготовки реорганизации (диагноз проблемы, планирование реорганизации: тип ситуации, подход к лидерству, стратегия осуществления).
3. Этап осуществление реорганизации .
4. Этап «заморозки» ситуации ( закрепление новой культуры, закрепление стремления коммерческого подхода).

# Какие вопросы решаем при планировании изменений

- Какие изменения происходят в окружении. Каковы будут последствия для нашей организации?
- Какие изменения мы должны предвидеть для того, чтобы достичь целей развития, улучшить деятельность и т.д.?
- Какие нежелательные изменения произойдут в нашей организации, если мы не предпримем вовремя шаги для их предотвращения?
- Каково рода изменениями мы можем управлять?
- С какими масштабom изменений мы можем справиться?
- Какого рода изменения найдут поддержку у наших сотрудников?
- Как мы должны помочь им справиться с изменениями?
- Должны ли изменения проводиться по стадиям?
- Как будут взаимосвязаны различные изменения, которые мы намерены сделать
- Где и как должен быть инициирован процесс изменений?
- Как мы будем управлять изменениями? Нужен ли нам консультант Какова его роль?
- Каким будет график осуществления изменений?

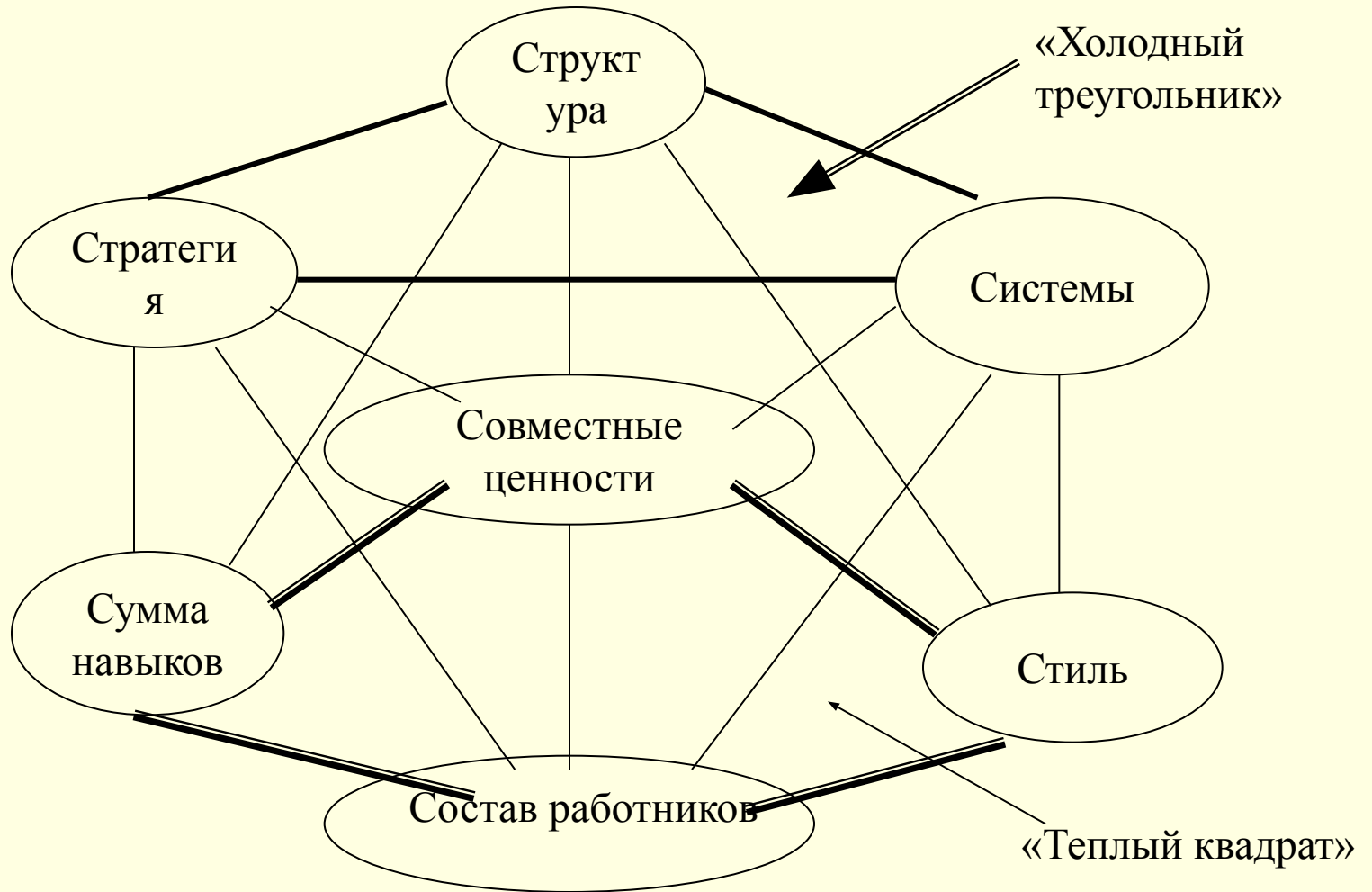


# Роль менеджеров



- Роль –активная, заметная, незаметная, закулисная.
- Принимать решения-
  - авторитарно или на основе согласия;
  - быть лично вовлеченными в детали реализации стратегии или оставаться в стороне и наставлять других;
  - решительно или осторожно.
- Основная инициатива в реализации -у генерального менеджера (директора предприятия);руководители среднего и низшего звена –инициируют и контролируют процесс реализации стратегии в сфере своей компетенции.
- Важная особенность руководства –знание того « что надо сделать», чтобы добить желаемых результатов.

# Диагностика системы менеджмента (схема «7-С» МакКинзи)



# Характеристика системы менеджмента («7С»)

Элементы управления	Характеристика элементов
Стратегия	Те действия, которые организация планирует осуществлять в ответ или в ожидании изменений внешних условий
структура	Описание характеристики организационной схемы
системы	Все формальные и неформальные процедуры, которые заставляют организацию функционировать
Стиль	Характер действий ведущих управляющих для достижения целей фирмы. «Организации слушают то, что говорят руководители, но верят тому, что руководители делают»
Состав персонала	Демографические характеристики важнейших категорий персонала в компании
Сумма навыков персонала	Способности, отличающие персонал и фирму в целом
Совместно разделяемые ценности	Важнейшие ценности или фундаментальные идеи на которых строится бизнес.

# Диагностика система менеджмента (модель шести ячеек Вайсборда)



# Матрица Вайсборда

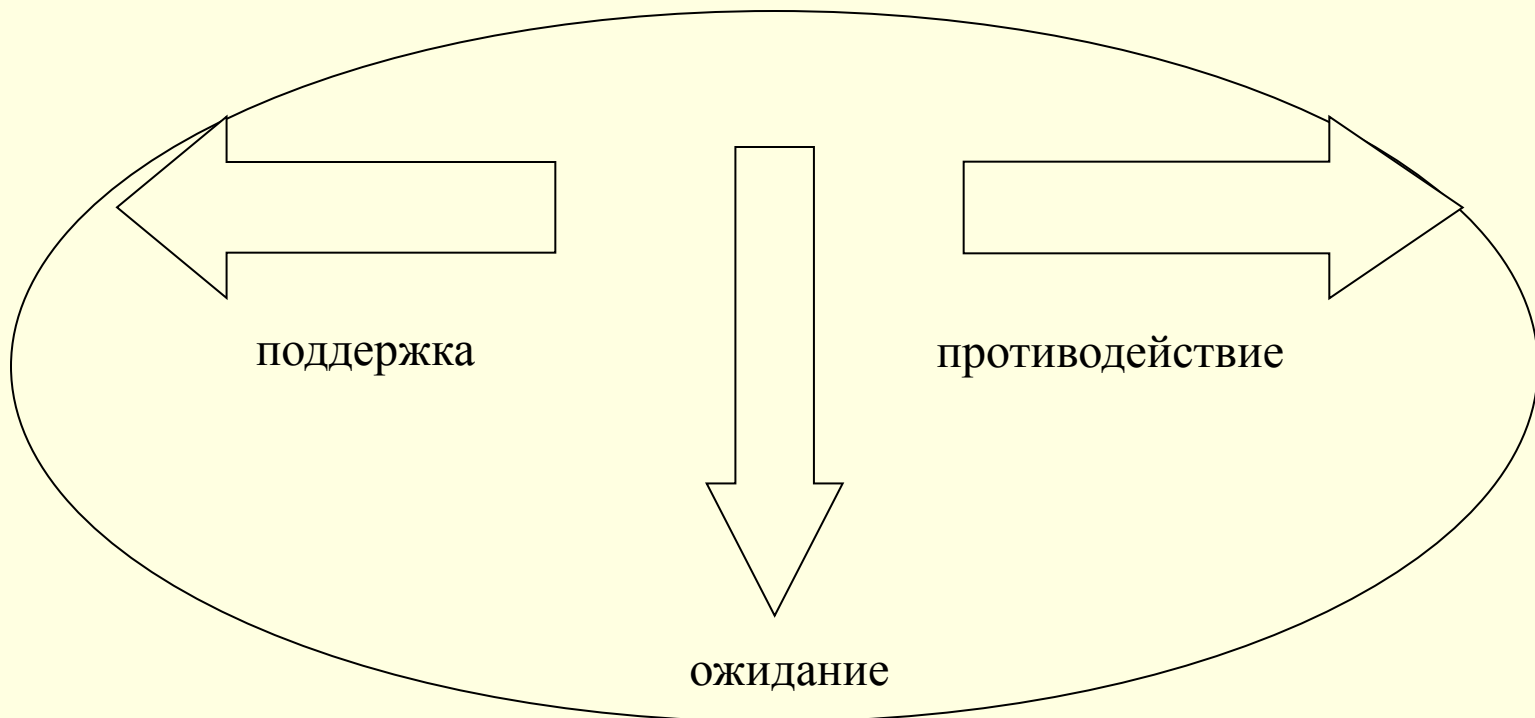
	Формальная система (Работа которую, надо сделать)	Неформальная система (Процесс выполнение работы)
1.Цели	Ясность целей	Соглашение относительно целей
2.Структура	Функциональная, проектная или матричная	Как в действительности делается или не делается работа?
3.Взаимоотношения	Кто с кем должен иметь дело и по какому поводу?	Насколько они эффективны? Качество взаимоотношений? Способы управления конфликтами?
4.Вознаграждения	Явно определенные системы В чем их суть?	Неявное, психологическое вознаграждение Что люди думают об оплате их труда?
5.Лидерство	Чем управляют менеджеры высшего уровня?	Как? Нормативный стиль администрирования?
6.Вспомогательные механизмы	Система бюджетов Управление информацией Планирование Контроль	Для чего они используются? Как они функционируют на практике? Кто и как нарушает эти системы?

# Команда руководства (человек мысли, человек действия, человек, понимающий в людях, человек публики)

---

- Иметь четкую идеологию управления, принятую командой
- Владеть информационной системой, которая обеспечивает информированность членов команды
- Располагать возможностями стимулировать
- Иметь объективные критерии оценки вклада отдельных сфер деятельности
- Менеджер , отвечающий за какую-то область , обладает в ней решающим словом
- Члены руководства век своего круга не принижают , желательно вообще не высказывают мнений друг о друге
- Ни один подчиненный не может опротестовать решение одного из членов и апеллировать по поводу этого решения к другому
- Области жизнедеятельности организации, которые требуют обсуждения и опыта разных членов организации, не принимаются ни голосованием, ни простым распоряжением.

# Реакция субъектов изменений



Распространенная ошибка-невнимание к реакции на изменения

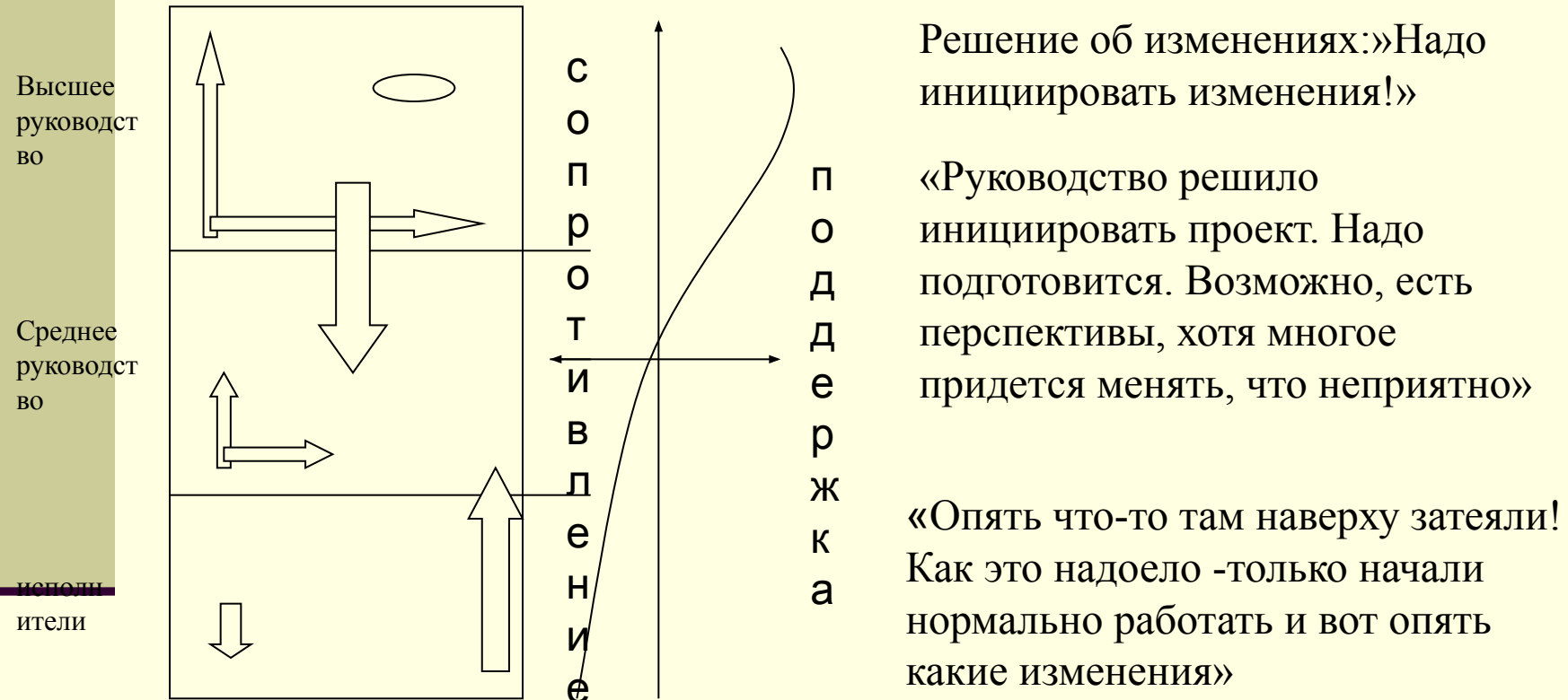
# Причины реакций на изменения

Совпадение интересов с результатами проекта Мотивация субъекта изменений	Неполная информация о результатах изменений Непоследовательность в реализации изменений	Отсутствие лидера Непонимание соответствия работ поставленным целям Неясные перспективы, сроки, результаты Противоречия интересов и результатов изменений Отсутствие поддержки высшего руководства
поддержка	ожидание	противодействие

Руководитель должен нейтрализовать противодействие, и, по возможности добиться поддержки



# Управление изменениями в компании



## Управляющие всех уровней

---

Должны реагировать на изменения, эффект изменений и форма реакции на разных уровнях различны.

- Высший уровень - решение о модернизации.
- Средний уровень - какие необходимы перемены, информацию, альтернативы, технические расчеты.
- Низовой уровень –конкретные задачи, эксплуатация машин (задача- понять новые процедуры и выполнять требования новой технологии).

# Волна перемен

---

Изменения в компании неэффективны:

- Меняется центр перемен -непоследовательность решений;
- Постоянное сопротивление -впустую тратится энергия изменений

# Луч перемен

---

Эффективные изменения в компании:

- Постоянный центр перемен – последовательность решений;
- Минимальное сопротивление переменам.

# Формы участия сотрудников в процессе изменений

---

- Отсутствие участие
- «Убедительная автократия»
- Консультации
- «Реактивный контроль»
- «Заключение сделки»
- Предупреждающий контроль
- Совместная разработка программы изменений
- Поддерживающее сотрудничество
- Постоянные рабочие группы
- Полное самоопределение.

## 12.3. Причины сопротивления

---

- Экономические (потеря дохода или его источника)
- Организационные (нарушенные методы работы, привычки и взаимоотношения, т.е. нарушение существующей расстановки сил)
- Личностные (психологические особенности людей: неопределенность, недостаток понимания и доверия, собственные интересы, нерасположение к изменениям, нелюбовь к сюрпризам, страх провала)
- Социально-политические (отсутствует убежденность в их необходимости)
- Стабильность коммерческих результатов

# Методы преодоления сопротивления изменениям

## Дж.Коттер и Л.Шлезингер

Метод	Область применения	преимущества	недостатки
Информирование и общение	При недостаточном объеме информации или неточной информации и анализе	Если удалось убедить людей, то они будут помогать	Требует много времени
Участие и вовлеченность	Когда инициаторы не обладают всей информацией и когда другие имеют значительные силы сопротивления	Люди будут испытывать чувство ответственности и любая информация которой они располагают будет включаться в план изменений	Может потребоваться много времени, если участники организуют не то изменение.
Помощь и поддержка	Когда люди сопротивляются из-за боязни проблем адаптации к новым условиям	Очень хорошо срабатывает	Дорогостоящий, требует большого количества времени и тем не менее может потерпеть неудачу
Переговоры и соглашения	Когда группа явно теряет что-то и обладает значит. силами для сопротивления	Простой путь избежать сильного сопротивления	Может стать дорогостоящим
Манипуляции и кооптация	Когда другие тактики не срабатывают, или являются слишком дорогими	Сравнительно быстрое и недорогое решение проблем сопротивления	В будущем может привести к возникновению проблем, если люди почувствуют что ими манипулируют
Явное и неявное принуждение	Когда необходимо быстрое осуществление изменений	Позволяет преодолеть любой вид сопротивление	Рискованный способ, если люди останутся недовольны

# Кадровый менеджмент в поддержку изменений

---

- Мероприятия по сокращению персонала (экономически и этически обоснованные)
- Мероприятия по сохранению занятости (материальные и нематериальные стимулы)
- Мероприятия по развитию персонала (информация, обучение и перестановка)



# Стратегии изменений

Стратегии изменений	Подход	Примеры
Директивная стратегия	Навязывание изменений со стороны менеджера, который по второстепенным вопросам может «торговаться»	Навязывание соглашений по оплате, изменений условий работы в приказном порядке
Стратегия основанная на переговорах	Признание законности интересов других участвующих в изменениях сторон	Соглашение по производительности, соглашение с поставщиками по вопросам качества
Нормативная стратегия	Выяснение общего отношения к изменению, частое использование внешних агентов	Ответственность за качество, программа новых ценностей, новая культура
Аналитическая стратегия	Подход основанный на четком определении проблемы, сбор, изучение информации, использование экспертов.	Проектная работа : по новым системам оплаты По использованию станков По новым информационным системам
Стратегия ориентированная на действия	Общее определение проблемы, большее вовлечение заинтересованных людей, чем при аналитической стратегии	Программа мер по снижению прогулов и некоторые подходы к вопросам качества

# 13. Информационные технологии обеспечения управления менеджмента

---

13.1. Характеристика внутренней информационной системы

13.2. Стратегическое влияние на ИТ на бизнес

13.3. Ситуационный подход к управлению

13.4. Этапы внедрения ИТ.

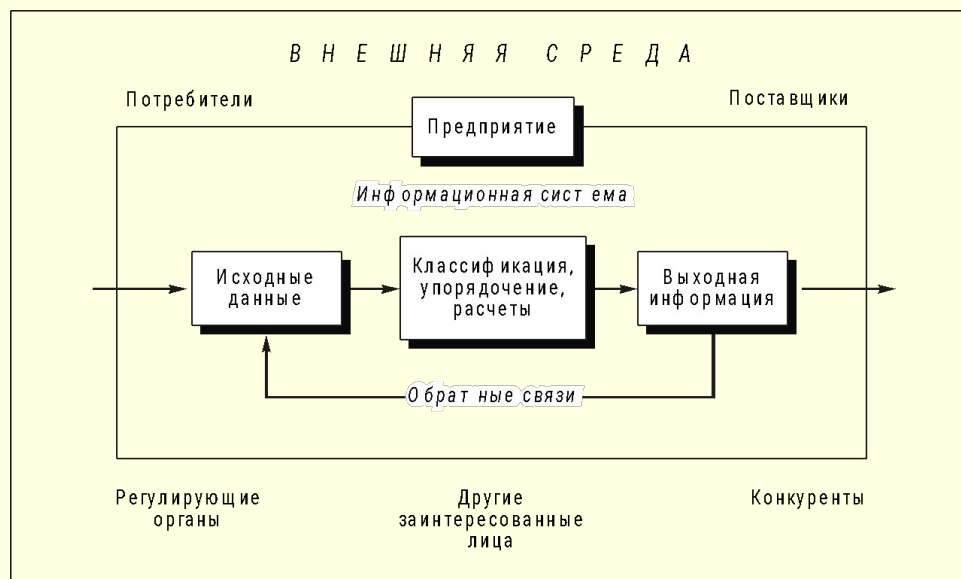
## 13.1. Характеристика внутренней информационной системы

---

- *Под информацией понимаются осмысленные и переработанные данные, которые используются для решения управленческих задач. Данные отражают события, происходящие как в самой организации, так и за ее пределами.*

- 
- *Информационную систему (ИС) функционально можно определить как множество взаимосвязанных элементов, которые обеспечивают ввод данных, их обработку, а также хранение и распределение полученной информации, используемой в управлении предприятием.*

# Общая схема информационной системы



# Характеристики информационных систем

Уровни управления	Типы систем	Информационные входы	Обработка	Информационные выходы	Пользователи
<b>Стратегический уровень</b>	Системы поддержки решений руководства	Агрегированные данные, внешние и внутренние	Графика, имитация, диалог	Прогнозы, ответы на вопросы	Высший уровень управления
<b>Управленческий уровень</b>	Системы поддержки принятия решений	Данные в небольшом объеме, аналитические модели	Диалог, имитация, анализ	Специальные отчеты, анализ решений, ответы на вопросы	Руководители среднего звена, профессионалы
	Автоматизированные системы управления	Обобщенные данные о транзакциях	Повторяющиеся отчеты, простые модели, анализ	Обобщения и выборки	
<b>Уровень знаний</b>	Профессиональные системы	Проектные спецификации, базы знаний	Моделирование, имитация	Модели, графики	Профессионалы
	Офисные системы	Документы, схемы	Управление документами, разработка схем, коммуникации	Документы, графики, электронная почта	Технический персонал
<b>Операционный уровень</b>	Системы обработки транзакций	Транзакции, события	Сортировка, составление списков, объединение	Подробные отчеты, списки, обобщения	Операционный персонал

# Классификация ИС по уровням принятия решения в организации

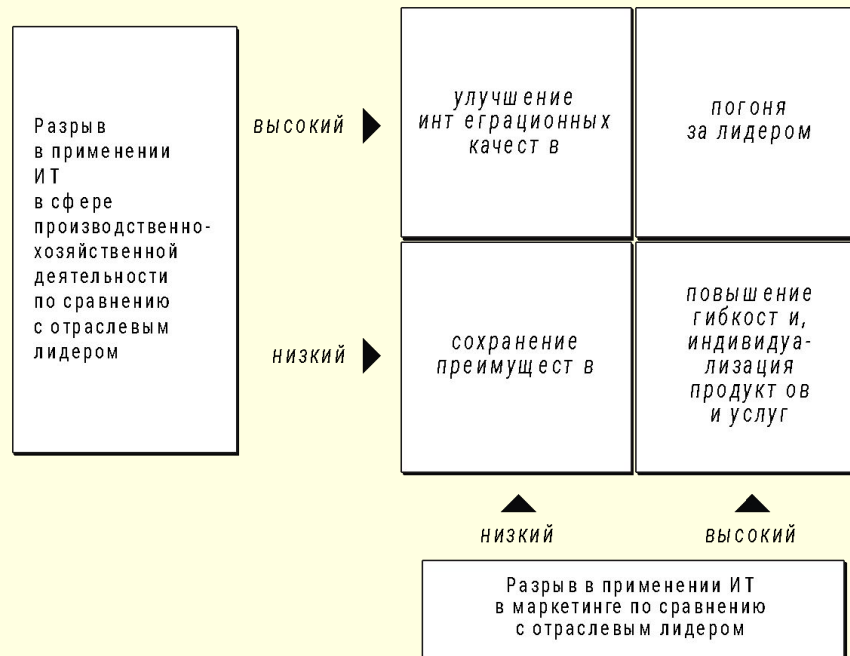
Уровни принятия решений	Виды ИС	Пользователи
Стратегический	Системы поддержки решений высшего руководства (Chief Executive Information Systems)	Высшее руководство предприятия
Тактический	Системы поддержки принятия решений (Decision Support Systems): <ul style="list-style-type: none"><li>•информационные системы управления (Management Information Systems)</li><li>•интеллектуальные системы управления (Intelligence Information Systems)</li></ul>	Руководители среднего звена Профессионалы
Операционный	Офисные системы Системы обработки транзакций	Технический персонал Операционный персонал

# Классы информационных систем

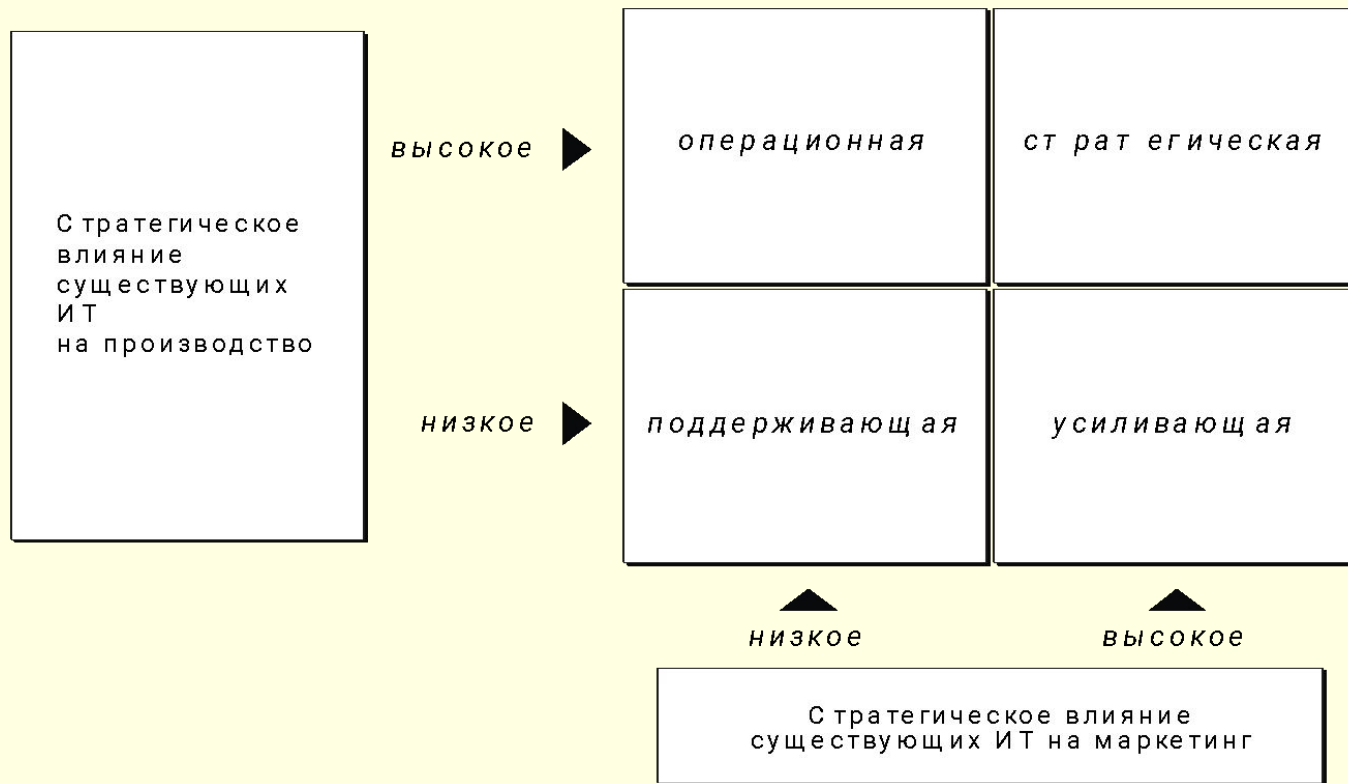
Классы ИС	Название	Фирма	Стоимость
Крупные интегрированные системы (комплексное управление, учет, управление производством)	R3 Baan IV Oracle Application	SAP Baan Oracle	Свыше 500 000 дол.
Средние интегрированные системы (комплексное управление, учет, управление производством)	JD Edwards SyteLine Галактика Парус	Robertson&Blums SOCAP Галактика, Россия Парус, Россия	200 000 — 500 000 дол.
Малые интегрированные системы (комплексный учет и управление финансами)	Concord XAL Scala Platinum SQL NS-2000	Columbus IT Partner Scala Platinum Software Corporation Никос-Софт, Россия	50 000 — 300 000 дол.
Локальные системы (учетные системы по направлениям деятельности)	1С БЭСТ Инфин	1С, Россия Интеллект-Сервис, Россия Инфин, Россия	5 000 — 50 000 дол.



# 1.2. Стратегическое влияние на ИТ на бизнес: конкурентные стратегии фирм



# Категории стратегического влияния ИТ на предприятие.



## 13.4. Этапы внедрения ИТ

---

- ***Этап 1. Выявление перспективных технологий и принятие решения об инвестициях***
- На первом этапе выявляются перспективные для предприятия информационные технологии, оцениваются их потенциальные преимущества и возможные риски, принимаются решения об инвестициях в новые ИТ, назначаются лидеры, обеспечивающие разработку ИТ, формируются системы управления пилотными проектами.

## Этап 2. Технологическое обучение и адаптация

---

- Цель, которая ставится на втором этапе, состоит в проведении экспериментов с новыми технологиями, что осуществляется посредством серии пилотных проектов. Основная задача эксперимента состоит в выработке представлений о том, как можно использовать новые технологии и как убедить пользователя применять их. Часто результаты второго этапа дают новый взгляд на проблему, существенно отличающийся от того, который выработали эксперты на первом этапе.
- Протяженность этого этапа широко варьируется в зависимости от типа технологии, характеристик пользователя, задач, для которых реализуются технологии, внутренних и внешних условий, в которых находится предприятие.

## Этап 3. Рационализация/контроль управления

---

- К тому времени, когда отношение к новым технологиям достигает третьего этапа, они понятны как специалистам подразделения ИТ, так и пользователям. Основная задача состоит в создании соответствующих стимулов, гарантирующих эффективное использование технологий по мере их распространения на предприятии. На этом этапе разрабатываются стандарты и системы контроля, гарантирующие, что бизнес-процессы предприятия на основе новых программных приложений реализуются эффективно. Неудачи в разработке и поддержании стандартов могут обернуться значительными затратами.

## Этап 4. Зрелость/широкое распространение технологии

---

- К началу четвертого этапа должна быть построена система управленческого контроля, а пользователи убеждены в преимуществах новых технологий. Основная проблема теперь может заключаться в утрате энтузиазма по отношению к существующим технологиям, хотя они еще могут приносить пользу. В связи с этим необходимо более внимательное отношение руководства предприятия к тому, чтобы устаревшие технологии и приложения не выходили за рамки полезного срока их жизни.

# Проблемы внедрения ИТ

---

- *Молодость ИТ*
- *Непрерывное развитие ИТ*
- *Координация конечных пользователей ИТ*
- *Специализация*
- *Изменение характера разрабатываемых приложений*

# Тенденции в области разработки и применения ИТ

- Ниже представлены шесть основных тенденций, наиболее характерных для современной практики в области разработки и применения ИТ.
- 1. ИТ влияют на отрасли и фирмы различным образом. От типа влияния зависят подходы и инструменты управления ИТ, которые соответствуют тому или иному предприятию.
- 2. Телекоммуникации, компьютерное оборудование и программное обеспечение быстро развиваются и будут продолжать меняться. Это, с одной стороны, создает проблемы для предприятия, а с другой, появляется больше возможностей повышения эффективности своей деятельности.
- 3. Время, необходимое для успешного обучения персонала, ограничивает скорость адаптации предприятий к современным информационным технологиям.
- 4. Предприятия все чаще покупают готовое программное обеспечение и услуги в области ИТ, а не создают их сами.
- 5. Хотя все элементы жизненного цикла ИТ сохраняются, новые технологии требуют совершенно других подходов к управлению ИТ.
- Актуальным для эффективного использования ИТ, является управление долгосрочным развитием партнерских отношений между высшим руководством предприятий, руководителями подразделений ИТ и пользователями.