

Лекция 4.

Стратегическое управление (Strategic Management) - начало 80-х годов. Интеграция отдельных диверсифицированных частей предприятия (СХЕ), усиление внимания к вопросам реализации стратегии (Strategy Implementation), ценность и культура предприятия, роль управленческих кадров в стратегическом управлении.

Стратегическое управление – это:

- процесс управленческой деятельности по разработке и реализации стратегического плана развития предприятия
- правила длительного распределения ресурсов, дающие представление о будущем положении компании



Этапы стратегического планирования:

1. Разработка стратегического видения и миссии фирмы

Стратегические установки вошли в моду в последнее время (влияние японского менеджмента) и некоторыми менеджерами рассматриваются как альтернатива корпоративному планированию.

Разработка эффективной стратегии начинается с определения того, **что** фирма должна, а что не должна делать, и видения того, **куда** организация должна направляться.

В стратегических установках закрепляются основные правила, в соответствии с которыми компания ведет бизнес.

Правильные стратегические установки обычно включают следующие моменты:

• **Общие ценности и принципы.**

• **Определение бизнеса**, т.е. сферы деятельности, которая служит удовлетворению определенных потребностей, обслуживанию избранных сегментов рынка, и тому, как эти сегменты будут завоевываться, и какие методы будут использоваться для продвижения товаров (услуг) на рынок

• **Учет мнений, требований и претензий заинтересованных сторон** (работников, акционеров, потребителей, общественных организаций и т.п.)

“ Отношение к **рisku, росту и финансированию, децентрализации, инновации** и т.д.

“ **Ясность, доходчивость и вдохновенность формулировки стратегического видения и миссии**, что создает уверенность в будущем, обеспечивает высокую мотивацию персонала

2. Постановка стратегических целей

Однако чтобы ответить на эти вопросы, руководству компании могут понадобиться провести значительные исследования и анализ. Например, какие именно потребности удовлетворяет наш товар (услуга)? На какие рынки мы должны ориентироваться? Какие методы мы могли бы применять? Какие ценности являются общими для компании и удовлетворяют ли они нас? Таким образом, формулирование стратегических установок потребует практически столько же времени и усилий. Как и корпоративное планирование. Это не будет проблемой до тех пор, пока руководство компании не станет определять миссию фирмы.



Основные виды инновационной стратегии

В зависимости от условий микро- и макросреды организация может выбрать один из основных видов инновационной стратегии:

- **адаптационный (оборонительный, пассивный)**
- **творческий (наступательный, активный)**

В общем виде сущность *адаптационной стратегии* состоит в проведении частичных, непринципиальных изменений, позволяющих усовершенствовать ранее освоенные продукты, технологические процессы, рынки в рамках уже сложившихся в организации структур и тенденций деятельности. В этом случае инновации рассматриваются как форма вынужденной ответной реакции на изменения внешней среды бизнеса, которая способствует сохранению ранее завоеванных рыночных позиций.

В рамках *адаптационной стратегии* выделяются:

§ **защитная стратегия** – комплекс мероприятий, позволяющих противодействовать конкурентам, целью которых является проникновение на сложившийся рынок с аналогичной или новой продукций.

В зависимости от рыночных позиций и потенциальных возможностей организации эта стратегия может разрабатываться в двух основных направлениях:

- создание на рынке данной продукции условий, не приемлемых для конкурентов и способствующих их отказу от дальнейшей борьбы
- переориентация собственного производства на выпуск конкурентоспособной продукции при сохранении или минимальном сокращении ранее завоеванных позиций.

Основной характеристикой, фактором успешности защитной стратегии считается время. Все предполагаемые мероприятия обычно проводятся в достаточно короткие сроки, поэтому организация должна иметь определенный научно-технический задел и устойчивое положение, чтобы достигнуть ожидаемого результата;

§ **стратегия инновационной имитации** предполагает, что товаропроизводитель делает ставку на успешность новшеств конкурентов, занимаясь их копированием.

Стратегия достаточно эффективна для тех, кто имеет необходимую производственную и ресурсную базу, что позволяет обеспечить массовый выпуск имитируемых продуктов и их реализацию на рынках, еще не освоенных основным разработчиком.

Товаропроизводители, выбирающие эту стратегию, несут меньше затрат на НИОКР и меньше рискуют. Вместе с тем вероятность получения высокой прибыли также снижается, так как издержки производства по сравнению с разработчиком более высокие, доля рынка относительно невелика, а потребители имитируемой продукции испытывают к ней вполне естественное недоверие, стремясь получить продукт с высокими качественными характеристиками, гарантированными фирменными торговыми марками авторитетных производителей. Стратегия инновационной имитации предусматривает использование приемов агрессивной маркетинговой политики, позволяющей производителю закрепиться на свободном сегменте рынка;

§ **стратегия выжидания** ориентирована на максимальное снижение уровня риска в условиях высокой неопределенности внешней среды и потребительского спроса на новшество.

Стратегия используется самыми различными по размеру и успешности организациями. Крупные производители рассчитывают с ее помощью дожидаться результатов выхода на рынок новшества, предлагаемого небольшой по размерам организацией, и в случае его успеха оттеснить разработчика. Небольшие организации также могут выбрать данную стратегию, если у них имеется достаточно устойчивая ресурсная база, но есть проблемы с НИОКР. Поэтому они рассматривают выжидание как наиболее реальную возможность проникновения на интересующий их рынок.

Стратегия выжидания близка к стратегии инновационной имитации, поскольку в обоих случаях производитель, прежде всего, стремится убедиться в наличии устойчивого спроса на новый продукт организации-разработчика, на долю которой приходится основной объем издержек по созданию и коммерциализации новшества. Но, в отличие от имитационной стратегии, при которой производитель довольствуется рыночными сегментами, не охваченными основной организацией, производитель, выбирающий стратегию выжидания, стремится превзойти организацию-разработчика по объемам производства и реализации новшества, и здесь особое значение приобретает момент начала активного действия против организации-разработчика. Поэтому стратегия выжидания может быть и краткосрочной и достаточно продолжительной;

§ стратегия непосредственного реагирования на нужды и запросы потребителей применяется обычно в области производства промышленного оборудования.

Стратегию реализуют небольшие по размерам организации, выполняющие индивидуальные заказы крупных компаний. Особенность этих заказов или проектов состоит в том, что предусматриваемые работы охватывают главным образом этапы промышленной разработки и сбыта новшества, тогда как весь объем НИОКР выполняется в специализированных инновационных подразделениях самой организации. Организации, реализующие данную стратегию, не подтверждены особому риску, и основной объем затрат приходится на указанные выше этапы инновационного цикла. Кроме небольших специализированных организаций стратегию непосредственного реагирования на нужды и запросы потребителей могут применять и подразделения крупных организаций, имеющие определенную хозяйственную самостоятельность, быстро реагирующие на конкретные производственные потребности и способные в короткие сроки адаптировать свою производственную и научно-техническую деятельность в соответствии с содержанием предлагаемых заказов.

В условиях относительно стабильных товарно-денежных отношений инновации, как правило, являются исходной базой для повышения конкурентоспособности продукции, расширения и укрепления рыночных позиций, освоения новых областей применения изделий, т.е. активным средством бизнеса, составляющим содержание творческой, наступательной стратегии.

В классе творческих стратегий выделяются:

§ активные НИОКР.

Производители, реализующие данную стратегию, получают самое сильное конкурентное преимущество, которое, собственно, и выражается в оригинальных, единственных в своем роде научно-технических разработках или принципах и методах. При стратегии, базирующейся на интенсивности НИОКР, ключевые стратегические возможности открываются за счет диверсификации, освоения новой продукции и рынков. Стратегические задачи управления здесь состоят в мобилизации дополнительных активов (в том числе знания рынков) для вступления в новые продуктовые рынки и постоянном анализе деятельности производственных подразделений с точки зрения выявления возникающих технологических возможностей, а также в проведении внутренней реорганизации, необходимой для освоения новой продукции;

§ стратегия, ориентированная на маркетинг

Стратегия предусматривает целевую направленность всех элементов производственной системы, а также вспомогательных и обслуживающих видов деятельности на поиск средств решения проблем, связанных с выходом новшества на рынок. Причем основной круг этих проблем отражает взаимоотношения продавца новшества с его потребителями. Успешность стратегии напрямую зависит от интенсивности инновационной деятельности организации. Практика показывает, что интенсивность выше, если на расширяющемся рынке организация имеет устойчивые позиции, вкладывает значительные средства в НИОКР по новой продукции, реализует в своей деятельности принципы предпринимательской активности, способствует поддержанию духа творчества в коллективе и стимулирующего организационного климата;

§ стратегия слияний и приобретений

Стратегия является одним из самых распространенных вариантов инновационного развития организаций, поскольку предполагает меньший риск по сравнению с другими видами активной стратегии, опирается на уже отлаженные производственные процессы и ориентируется на освоенные рынки. Результатом данной стратегии является создание новых производств, крупных подразделений, совместных организаций на базе объединения ранее обособленных структур.

В активных инновационных стратегиях значительно труднее выделить внутренние отличия, чем в адаптационных. Они имеют много общего и наиболее эффективны, когда организация реализует целый комплекс различных направлений активной инновационной деятельности.

Конкретный тип инновационной стратегии в отношении новой продукции зависит от ряда факторов, важнейшими из которых считаются технологические возможности и конкурентная позиция организации.

Технологические возможности определяются внутренними и внешними характеристиками инновационной деятельности. К внутренним относятся ранее сформировавшийся научный и технико-технологический потенциал, элементами которого являются кадры, портфель патентов.

Таким образом, конкретный тип инновационной стратегии, прежде всего, зависит от состояния процессов взаимодействия товаропроизводителя с внешней средой в самом широком смысле.

Факторы и условия эффективности инновационной стратегии развития организации

В практике управления нововведениями используются различные приемы и методы выбора стратегии развития организации. Наиболее рациональным является системный подход. Применение его принципов в разработке **инновационной стратегии** позволяет выделить в качестве ее **основополагающих элементов** следующие процессы:

- § совершенствование ранее освоенных продуктов и технологии
- § создание, освоение и использование новых продуктов и процессов
- § повышение качественного уровня технико-технологической базы производства
- § повышение качественного уровня научно-исследовательской и опытно-конструкторской базы
- § увеличение эффективности использования кадрового и информационного потенциала
- § совершенствование организации и управления инновационной деятельностью
- § рационализация ресурсной базы
- § обеспечение экологической безопасности инновационной деятельности
- § достижение конкурентных преимуществ инновационного продукта перед аналогичными продуктами на внутреннем и внешнем рынках.

Основные положения инновационной стратегии отражаются в соответствующей целевой программе. В ней традиционно выделяются цели, задачи и

этапы реализации на перспективу, взаимоувязанные по срокам, ресурсам и исполнителям.

Предпосылками успешности инновационной стратегии служат конкретные условия, в которых она разрабатывается и реализуется, состояние научно-исследовательского сектора, производственных процессов, маркетинга, инвестиционной деятельности, стратегического планирования и их взаимосвязь как основных производственных элементов, общая стратегия организации, организационная структура управления. Практика показывает, что **наиболее важными факторами эффективности инновационной стратегии являются:**

§ весь накопленный опыт и потенциал, дифференцированные и специфические компетенции, которые определяют направления и масштабы возможных и потенциально эффективных нововведений

§ гибкие организационные формы, позволяющие сочетать децентрализацию управления, необходимую для эффективного освоения нововведений, и централизацию, необходимую для применения коллективных технологий и постоянного пересмотра организации и функций соответствующих подразделений

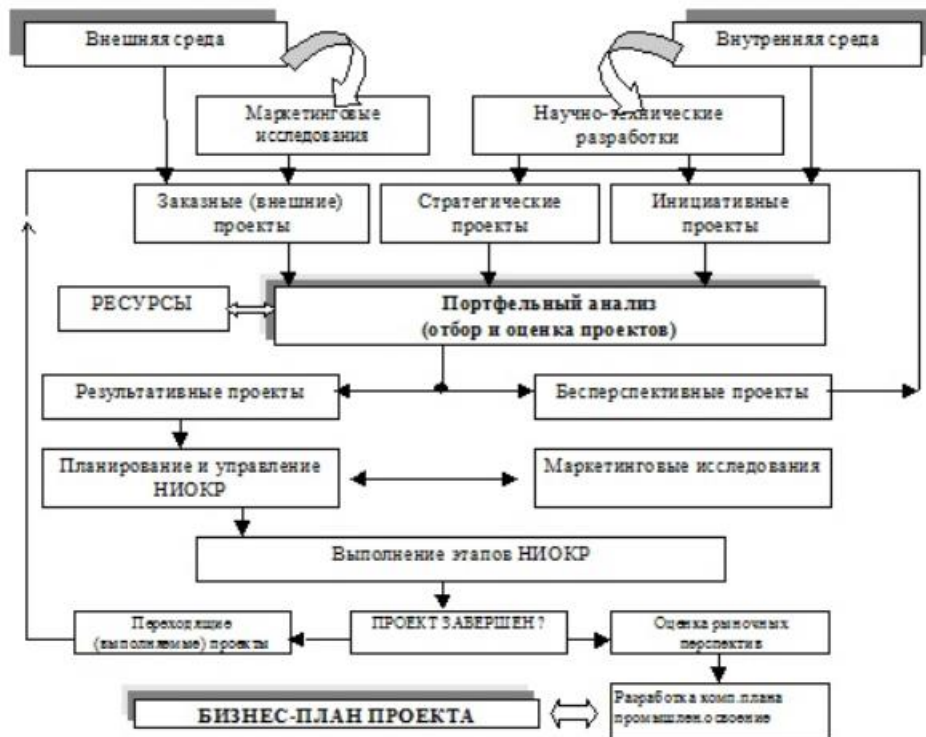
§ процессы обучения, обеспечивающие накопление специфических компетенций в результате опыта, анализа внешних факторов и явлений, ассимиляции новых технологий, методов производства и управления

§ методы размещения ресурсов, отвечающие потребностям прибыльных капитальных вложений в данный момент, и создание возможностей для таковых в будущем.

Сущность указанных факторов заключается в следующем. Любые организации вовсе не свободны в выборе инновационной стратегии в прямом смысле. Их «свобода выбора» ограничивается ранее накопленным опытом инновационной деятельности, результатами использования существующих приемов и методов выбора стратегии в целом и отдельных инновационных проектов, профессионализмом менеджеров, отвечающих за принятие решений в инновационном менеджменте, потребителями и возможностями практического применения результатов предполагаемых проектов.

Поэтому для реализации целей инновационной стратегии необходима специализированная организация, способная интегрировать и координировать деятельность функциональных и производственных подразделений в инновационном процессе. Следует также проводить постоянный анализ адекватности и целесообразности существующей структуры рынков, функций, задач, квалификационного уровня персонала в конкретной хозяйственной ситуации, что очень важно для выработки реальных долгосрочных перспектив развития организации.

СХЕМА ОТБОРА ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ НА УРОВНЕ ПРЕДПРИЯТИЯ



5.1. Организация производственных процессов и подразделений фирмы

Принципы рациональной организации производства

Процесс производства (производственный процесс, производство) — это реализуемый человеком с помощью средств труда целенаправленный процесс преобразования различных объектов в продукты производства.

Результат производственного процесса – продукция, услуги.

Как рыночная категория, они представляют собой товар, т.е. все то, что может удовлетворить потребность и предлагается рынку с целью приобретения. В международной классификации принято выделять следующие *виды продукции*:

- *изделия*;
- *интеллектуальная продукция*, т.е. записанная определенным способом информация;
- *обработанные материалы*, т.е. не законченные производством полуфабрикаты, а также готовая продукция, еще не прошедшая предпродажной подготовки;

- *услуги*, которые могут быть материальными (например, грузоперевозки) и нематериальными (например, консалтинг).

Для осуществления процесса производства необходимы следующие три целенаправленно взаимодействующих фактора производства:

- человек, являющийся носителем рабочей силы и как таковой называемый работником;
- средства труда;
- предметы производства.

5.1.1. Структура производственного процесса.

В соответствии с **генеральными функциями** предприятия производственный процесс делится на следующие **генеральные процессы**:

- **процесс конечного производства** — преобразование предметов производства в конечную продукцию;
- **процесс восстановления компонентов и структуры предприятия** — ремонт и замена изношенного технологического оснащения, профилактический уход за ним, поддержание безопасных и комфортных условий труда, восстановление работоспособности работников при их заболевании или травмировании;
- **процесс энергообеспечения** — получение и преобразование энергетических ресурсов внешней среды в энергию в такой ее форме, в которой она используется на предприятии для осуществления всех протекающих на нем процессов;
- **процесс организации** — изменение функций и структуры предприятия в направлении большего их соответствия изменяющимся условиям взаимодействия предприятия с его внешней средой и повышения эффективности его функционирования.

По своему назначению и роли в производстве процессы подразделяются на **основные, вспомогательные и обслуживающие**

- **Основными** называются производственные процессы, в ходе которых осуществляется изготовление основной продукции, выпускаемой предприятием.
- К **вспомогательным** относятся процессы, обеспечивающие бесперебойное протекание основных процессов. Их результаты используются на самом предприятии. Вспомогательными являются процессы по ремонту оборудования, изготовлению оснастки, выработке и передачи всех видов энергии (электроэнергия, пар и сжатый воздух и т. д.).
- К **обслуживающим** относят процессы, в ходе реализации которых выполняются услуги, необходимые для нормального функционирования и основных, и вспомогательных процессов. К ним относятся, например, процессы транспортировки, складирования, подбора и комплектования деталей, контроля и т. д.

В современных условиях, особенно в автоматизированном производстве, наблюдается тенденция к интеграции основных и обслуживающих процессов. Так, в гибких автоматизированных комплексах объединены в единый процесс основные, комплектующие, складские и транспортные операции.

Совокупность основных процессов образует **основное производство**, которое обычно состоит из трех *стадий*: **заготовительной, обрабатывающей и сборочной**.

Стадией производственного процесса называется комплекс процессов и работ, выполнение которых характеризует завершение определенной части производственного процесса и связано с переходом предмета труда из одного качественного состояния в другое.

- К **заготовительной** стадии относятся процессы получения заготовок, подвергающихся в дальнейшем обработке и сборке (резка, ковка, литье, штамповка и т.п.).
- **Обрабатывающая** стадия включает процессы превращения заготовок в готовые детали: механическую обработку, термообработку, покраску, нанесение гальванических покрытий и т. д.
- **Сборочная** стадия — заключительная часть производственного процесса, в процессе которой из готовых деталей и комплектующих изделий собирается

готовая продукция предприятия. В нее входят сборка узлов и готовых изделий, их регулировка, отладка и испытания.

Основной производственный процесс разбивается на частичные процессы, основной структурной единицей которых является *операция*.

Операция – часть производственного процесса, выполняемая непрерывно на одном рабочем месте без переналадки оборудования над одним или несколькими изделиями. Под рабочим местом понимается часть производственной площади, оснащенная необходимым оборудованием и устройствами, где рабочие выполняют операции производственного процесса.

Операции делятся на *основные* и *вспомогательные*.

Основные операции направленные на изменение форм, размеров, свойств или взаимного сочленения изделий.

Вспомогательные операции связаны с перемещением, контролем качества или складированием изделий в процессе производства.

5.2. Производственный цикл: состав, структура и длительность. Пути сокращения длительности производственного цикла

Производственный цикл изготовления изделия — это упорядоченная совокупность всех процессов, через которые проходит изделие от начала до окончания его изготовления.

Основные характеристики производственного цикла:

- *структура*
- *длительность*.

Структура производственного цикла изготовления изделия — это состав и способ сочетания во времени всех процессов, осуществляемых над изделием и его компонентами при их изготовлении.

Состав процессов, образующих производственный цикл изготовления каждого изделия включает следующие два укрупненных вида процессов:

- *активные*, в течение которых над изделием и его компонентами выполняются какие-либо производственные операции;
- *процесс пролеживания*, в течение которого изделие и его компоненты не подвергаются каким-либо целенаправленным воздействиям.

По характеру воздействия на изделие и его компоненты *активные процессы* делятся на:

- *основные*, включающие формообразующие, обработочные, сборочные, электромонтажные и регулировочно-настроечные операции;
- *вспомогательные*, включающие операции контроля, испытания, перемещения, складирования и комплектования.

Пролеживания, в зависимости от времени их возникновения, делятся на:

- *пролеживания в рабочее время*
- *пролеживания в нерабочее время*

Другой важнейшей характеристикой производственного цикла изготовления изделия является его длительность.

Длительность производственного цикла изготовления изделия — это календарный период от момента начала до момента окончания изготовления изделия в целом, включая все его компоненты.

В общем виде она определяется как сумма неперекрывающихся длительностей активных процессов, естественных процессов, пролёживаний .

Естественные процессы – это физико-химические процессы, связанные с изменением состояния конструкционных материалов и веществ, образующих изделие (нагревание, охлаждение, сушка, намачивание, отвердевание, кристаллизация, растворение и т.п.).

Длительность производственного цикла выражается в календарных днях.

5.3. Способы организации производственного процесса во времени, их характеристики и условия применения

Партия изделий – это группа одинаковых изделий одновременно **запускаемых** в производственный процесс. Мы будем рассматривать различные способы организации во времени процесса изготовления **партии изделий**.

Процесс изготовления партии изделий, проходящей через многие операции, состоит из совокупности **операционных циклов**, каждый из которых представляет собой выполнение одной операции над всеми предметами производства данной партии.

Совокупность операционных циклов, а также способ сочетания во времени смежных операционных циклов и их частей образуют структуру **многооперационного цикла**.

Одна из важнейших характеристик операционного и многооперационного циклов является их длительность.

Длительность операционного цикла изготовления изделий - это период времени от момента начала до момента окончания изготовления партии изделий на одной технологической операции.

Длительность многооперационного цикла изготовления партии изделий - это период времени от момента начала до момента окончания изготовления партии изделий на данной совокупности операций.

Виды многооперационного цикла:

Рассмотрим три вида многооперационного цикла на следующем демонстрационном примере. Производственный процесс состоит из трех операций. В производство запускается партия из четырёх изделий. Заданы нормы штучного времени каждой операции.

Введем обозначения:

- количество операций многооперационного технологического процесса;

- номер операции технологического процесса;

(штук) - размер партии изделий;

(штук) - размер **передаточной партии** изделий: то количество изделий, которое передается на последующую операцию, как единое целое, сразу после завершения предыдущей операции над передаточной партией. В общем случае, где k - целое. Примем (поштучная передача).

(мин.) - норма штучного времени операции с номером i .

i	1	2	3
(мин.)	2	3	1

Будем считать, что время передачи с операции на операцию несущественно по сравнению с длительностью самой операции. График движения изделий по операциям многооперационного цикла представляет собой ленточный график, по оси ординат которого откладывается номер операции, по оси абсцисс – время.

5.3.1. Последовательный многооперационный цикл.

Последовательным называется такой многооперационный цикл изготовления партии изделий, при котором каждая последующая операция цикла начинается только после полного окончания обработки всей партии на предыдущей операции.

• **Достоинства:**

- отсутствие перерывов в работе рабочих и оборудования на всех операциях;

- простота организации.

• **Недостатки:**

- большое время пролеживания и большой объем незавершенного производства;
- значительная длительность из-за отсутствия параллельности в обработки изделий.

5.3.2. Параллельный многооперационный цикл

Параллельным называется такой способ организации многооперационного цикла, при котором **обработка** каждой **передаточной партии** на последующей операции начинается сразу по завершении предыдущей операции. Оборудование работает непрерывно на наибольшей по длительности (главной) операции.

Структура такого цикла представляет собой упорядоченную совокупность операционных циклов обработки **передаточных партий**, в максимальной степени перекрывающихся во времени на каждой паре смежных операций.

Параллельный многооперационный цикл характеризуется тем, что каждая деталь партии проходит непрерывную обработку на всех операциях. Порядок построения графика (см. рис.):

- строится график непрерывной обработки первой детали партии на всех операциях;
- определяется главная операция, т.е. операция с наибольшей нормой времени (в примере – это 2-я операция)
- устанавливается последовательность непрерывной обработки остальных деталей партии на главной операции
- опираясь на построенный график обработки деталей партии на главной операции, достраиваются графики обработки остальных деталей партии для всех операций, кроме главной операции

Достоинства:

- минимальная длительность многооперационного цикла;
- отсутствует внутриоперационное пролеживание, изделия лежат только на первой операции в ожидании очередности их обработки и на последней в ожидании их сдачи;
- выраженная ритмичность процесса.

Недостатки:

- перерывы в работе оборудования на всех операциях, кроме главной, это вызывает снижение эффективности работы оборудования и рабочих (весь участок занят)
- сложность планирования и координации работы смежных технологических операций

Применяется для обработки относительно дорогостоящих деталей при большой продолжительности операций, а также на непрерывно-поточных линиях, где операции хорошо синхронизированы (в идеальном случае все t_i равны).

5.3.3. Параллельно-последовательный многооперационный цикл

Параллельно-последовательным называется такой способ организации многооперационного цикла, при котором **передача** каждой **передаточной партии** на последующую операцию осуществляется по окончании ее обработки на предыдущей операции. Оборудование на каждой операции работает непрерывно.

Структура такого цикла представляет собой структуру последовательного цикла, в которой графики обработки партии изделий на каждой паре смежных операций максимально перекрываются во времени.

В структуре параллельно-последовательного цикла существует два различных варианта сочетания операционных циклов на смежных операциях (см. пример):

$t_i < t_{i+1}$. Каждая передаточная партия обрабатывается на предыдущей операции **быстрее**, чем на последующей операции. Сопряжение графиков обработки на этих двух смежных операциях должно осуществляться по моменту окончания обработки первой передаточной партии на предыдущей операции.

$t_i > t_{i+1}$. Каждая передаточная партия обрабатывается на предыдущей операции **медленнее**, чем на последующей операции. Сопряжение операционных циклов графиков обработки на этих двух смежных операциях должно осуществляться по моменту окончания обработки последней передаточной партии на последующей операции.

В обоих вариантах время перекрытия определяется по формуле $t_n = (n-p) \times \min(t_i, t_{i+1})$.

Общий принцип определения длительности параллельно-последовательного многооперационного цикла состоит в том, что из длительности последовательного многооперационного цикла вычитается сумма времен перекрытий на всех парах смежных операций.

Достоинства параллельно-последовательного метода заключаются в том, что он позволяет:

- устранить основные недостатки обоих предыдущих методов (сократить длительность цикла по сравнению с последовательным видом, повысить загрузку рабочих мест по сравнению с параллельным видом);

- совместить достоинства обоих предыдущих методов (непрерывная работа оборудования, как при последовательном методе, и максимальное совмещение во времени работы оборудования и рабочих, как при параллельном методе).

Недостатки параллельно-последовательного метода заключаются в том, что:

- усложняется координация и планирование производственных процессов, что ограничивает его практическую применимость;
- наблюдается внутриоперационное пролеживание, что увеличивает степень связывания оборотных средств и объем незавершенного производства (по сравнению с параллельным способом).

Наиболее часто применяется на прерывно-поточных линиях.

6.1. Менеджмент. Понятие, сущность, виды и основные категории.

Горизонтальное разделение труда – деление сложного трудового процесса на взаимосвязанные, более простые, элементы (операции), закрепляемые за отдельными исполнителями (работниками, подразделениями).

Вертикальное разделение труда – отделение работы по координации действий от самих действий.

Профессия управленца, менеджера появилась именно вследствие вертикального разделения труда.

Управление – это умение правильно определять, формулировать и анализировать проблемы, возникающие в процессе развития фирмы, разрабатывать программы, ставить перед подчиненными конкретные задачи, принимать рациональные решения.

Сущность управления составляет деятельность по координации работ, направленная на **достижение целей** при определенной **организации ресурсов**.

С точки зрения **технологии** управление - это процесс **переработки информации**.

Существуют **различные подходы** к определению содержания управления и его роли, которые в наиболее полном виде представляют его сущность.

1. **Менеджмент как функция**
2. **Менеджмент как процесс**
3. **Менеджмент как профессиональная сфера деятельности**
4. **Менеджмент как организующее начало**
5. **Менеджмент как наука и искусство**

Наиболее широким и универсальным представляется определение менеджмента: **"Менеджмент – это организационно-управленческая деятельность руководителей и наука об этой деятельности"**.

Виды менеджмента.

Это специальные области управленческой деятельности, связанные с решением специфических задач менеджмента. В зависимости от определенной сферы деятельности фирмы или ее подразделений менеджмент подразделяется на следующие **виды**.

Объекты и виды менеджмента

Объект менеджмента	Вид менеджмента
Фирма в целом	Общий (генеральный, стратегический)
Функциональный (специальный) менеджмент	
Персонал	Персональный (кадровый) менеджмент. Управление персоналом
Производство	Производственный менеджмент
Снабжение	Менеджмент снабжения (логистика, управление материальными потоками)
Сбыт	Менеджмент маркетинга
Инновации	Инновационный менеджмент
Качество	Менеджмент качества
Финансы	Финансовый менеджмент
Внеэкономическая деятельность	Международный менеджмент
Экология	Экологический менеджмент

6.1.1. Организационная структура менеджмента

Организационная структура - строение, устройство организации, определяемое составом основных частей, их взаимосвязью и взаиморасположением.

В рамках организационной структуры определяются субъекты и объекты менеджмента, уровни иерархии менеджмента.

Любая организация независимо от своих размеров и решаемых задач, имеют управляемую и управляющую подсистемы, вместе образующие систему управления (рис. 6.2).

Субъекты менеджмента (элементы управляющей подсистемы) - это менеджеры, которые, в зависимости от видов делегированных им полномочий, делятся на две категории:

ü руководители **линейного** менеджмента: директор, начальник производства, руководитель производственного подразделения среднего и нижнего уровня;

и руководители **функционального** менеджмента: заместитель директора, руководитель функционального подразделения и его отделов (бюро, лабораторий, секторов);

Иерархия менеджмента устанавливает отношения подчинения между руководителями разных уровней.

В зависимости от **уровня управления** менеджеры делятся на три группы:

и высшее руководство (TOP-Management);

Высшее руководство

(TOP-Management)

Среднее звено

(функциональный)

Нижнее звено

(линейный)

Рис.6.3 Иерархия менеджмента

менеджеры среднего звена (функциональные и дивизиональные руководители)

и менеджеры нижнего звена (линейные руководители).

Высший уровень (уровень генерала) – самый малочисленный. Это первый руководитель организации, а если организация крупная – его первые заместители.

Среднее звено (уровень офицера) – характеризуется наибольшим разнообразием управленческих должностей. В крупной организации подразделяется, в свою очередь, на два подуровня: верхний средний и низший средний.

Нижнее звено (уровень сержанта) – наиболее многочисленный. На производстве наиболее типичная должность – мастер. Это организационный уровень руководства. Другое название - операционный управляющий.

Объекты менеджмента (элементы управляемой подсистемы) – это весь состав взаимосвязанных структурных подразделений любого назначения (цехи, участки, отделы, секторы, лаборатории и т.п.). Это вся совокупность элементарных производственно-хозяйственных систем (ЭПХС), т.е. систем "человек – рабочее место".

Горизонтальное и вертикальное разделение труда определяет, соответственно, формирование горизонтальных и вертикальных информационных связей (рис. 6.4).

В фирме горизонтальные связи устанавливаются между менеджерами одного уровня, вертикальные – между менеджерами смежных уровней в соответствии с порядком делегирования полномочий. Горизонтальные связи обеспечивают согласованность действий. Вертикальные связи являются связями подчинения.

На верхнем уровне горизонтальные связи устанавливаются между TOP-менеджерами разных фирм.

Физическое воплощение организационная структура менеджмента находит в схеме управления конкретной фирмой, отражающей её специфические особенности.

Схема управления содержит состав подразделений и должностей их руководителей, порядок вхождения структурных подразделений и характер связей между ними, отражающих распределение и координацию задач, делегирование полномочий.

6.2. Функции управления и связующие процессы.

Функция менеджмента - это вид деятельности, основанный на разделении и кооперации управленческого труда, характеризующийся определенной однородностью содержания и целевой направленности.

Мы рассмотрим наиболее популярный в настоящее время **процессный подход к управлению**. (Мескон, Альберт, Хедоури. Основы менеджмента.)

Управление рассматривается как **процесс**, как **серия взаимосвязанных непрерывных действий**. В свою очередь, каждое из этих действий также является **процессом**. Они называются **управленческими функциями** и объединяются в **управленческий цикл**, поскольку процесс управления непрерывен во времени и постоянно возобновляется.

В своем составе управленческий цикл содержит четыре функции управления: **планирование, организация, мотивация, контроль**. Объединение функций управления в управленческий цикл осуществляется посредством связующих процессов – **принятия решений и коммуникаций** (рис. 6.5).



Рис. 6.5 Управленческий цикл

Управленческий цикл начинается функцией планирования, хотя это утверждение достаточно условно. Такое рассмотрение удобно тем, что естественная логика подготовки управленческого решения опирается на планирование, как на начальный этап. Процесс коммуникаций образует общую информационную среду менеджмента. Процесс принятия решений создает среду управляющего воздействия.

6.2.1. Планирование

“Мудрость – это способность предвидеть последствия совершаемых действий, готовность пожертвовать сиюминутной выгодой ради больших благ в будущем. Планирование – это оружие мудрых, но планирование – один из самых сложных видов умственной работы, доступных человеку”

Р.Акофф

Планирование как функция менеджмента предполагает решение о том, какие должны быть ЦЕЛИ организации и ЧТО должны делать члены организации для достижения этих целей. По сути, это ответы на следующие вопросы:

Где мы находимся в настоящее время. Руководители должны трезво оценивать сильные и слабые стороны организации в таких областях как финансы, маркетинг, производство, научные исследования и разработки, трудовые ресурсы.

Куда мы хотим двигаться. Руководители при выборе направлений развития организации должны оценивать возможности и угрозы в окружающей среде (конкуренция, клиенты, законодательство, политика, экономика и др.)

Как мы собираемся это сделать. Руководители должны решить как в целом, так и в частностях, что делать для достижения поставленных целей.



Рис. 6.6 Этапы процесса планирования

Функция планирования, как процесс, разбивается на три этапа:

- целеполагание;
- прогнозирование;
- планирование.

Целеполагание – установление целей (желаемого результата), к которым должна стремиться экономическая система (организация).

Прогнозирование - это взгляд в будущее, оценка возможных путей развития, последствий тех или иных решений. **ПРОГНОЗ** – предсказание будущего, основанное на известных фактах (событиях) и тенденциях. Предположение, что выявленные тенденции прошлого дают хорошее приближение к оценке будущего.

Планирование - это разработка последовательности действий, позволяющей достигнуть желаемого результата.

По длительности планового периода выделяют три уровня планирования (горизонты планирования), соответствующие трем иерархическим уровням менеджмента и, соответственно, трем уровням принятия решения (рис. 6.7):

- стратегический (5 – 15 лет);
- тактический (1 год – 5 лет);
- оперативный (менее 1 года).

Неумение увидеть изменения внешних условий, в которых действует компания, приводят к тому, что менеджмент стремится искать источники проблем внутри компании – сокращение издержек, смена руководства или внутренние реорганизации. **Эффект улитки** – ориентация лишь на внутреннюю среду.



Рис. 6.7 Горизонты планирования.

Миссия организации (от лат. Missio - посылка, поручение) – это четко выраженная причина существования организации, основное предназначение организации в обществе, ради которого действует.

6.2.2. Организация

Функция организации – это создание структуры фирмы (организации), которая дает возможность его персоналу работать совместно для эффективного достижения целей фирмы (организации).

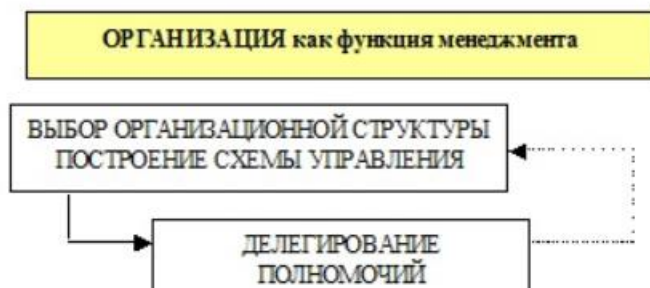


Рис. 6.8 Функция организации как процесс

Два аспекта организационного процесса

- “ **Выбор типа организационной структуры и построение на её основе схемы управления** путем деления предприятия на подразделения в соответствии с целями и стратегией (часто ошибочно считается, что этим ограничивается организационный процесс)
- “ **Делегирование полномочий** в соответствии со схемой управления в процессе исполнения штатного расписания (см. 6.2.1).

Виды организационных структур управления рассматривались в (3.2).

6.2.3. Мотивация

Мотивация – создание в среде исполнителей внутренних побуждений к действиям, направленным на эффективное достижение целей организации.

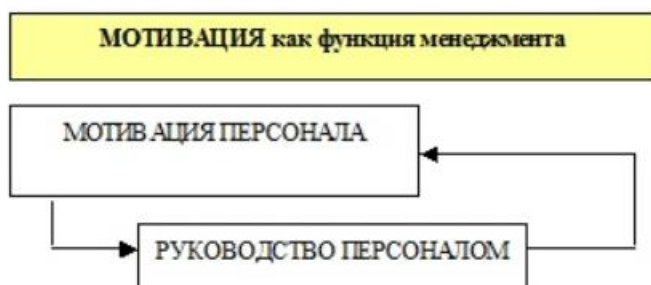


Рис. 6.9 Функция мотивации как процесс

Руководство:

Распорядительство – процедура доведения команд (распоряжений, приказов, и т.п.) до соответствующих исполнителей.

Координация – процедура **согласования совместных усилий исполнителей по решению тех или иных задач.**

Мотивы – активные силы, определяющие поведение человека. Мотивированный работник по результатам труда получает вознаграждение – материальное, общественное, духовное, личное и т.п. Это вознаграждение тем более ценное, чем в большей степени оно соответствует его потребностям.

Модель мотивации – это взаимосвязанный набор принципов и факторов, создающих предпосылки для побуждения работников предприятия (фирмы) к высокопроизводительной трудовой деятельности отдельного работника и предприятия в целом.

6.2.3.1. Простая модель мотивации

(источник: Р. Дафт. Менеджмент)

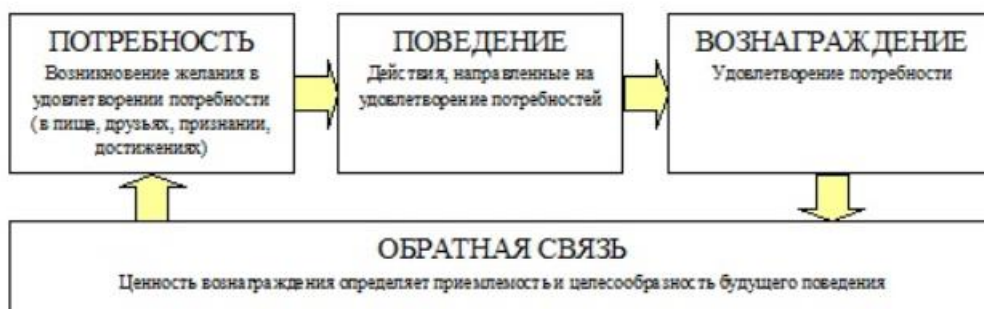


Рис 6.10 Простая модель мотивации.

Для менеджера важно осознавать следующее:

н при анализе мотивации следует изучить факторы, которые побуждают к действиям и усиливают их. Эти факторы включают потребности, мотивы и побуждения

н мотивация ориентирована на процесс и имеет отношение к выбору поведения, направлению усилий, целям и вознаграждениям, на которые они рассчитывают, выполняя работу

Из этого следует, что мотивацию можно рассматривать в двух взаимосвязанных направлениях.

Первое направление: изучение удовлетворенностью работой. Содержательные теории мотивации изучают потребности людей. Они основаны на **идентификации внутренних побуждений, которые заставляют людей действовать так, а не иначе.**

Второе направление - процессуальные теории мотивации. Здесь акцент делается на **объяснении процесса выбора поведения, способного привести к желаемым результатам.**

6.2.3.2. Иерархия потребностей Маслоу

Из содержательных теорий мотивации рассмотрим "Иерархию потребностей по Маслоу"

Абрахам Маслоу (40-е годы), признавая многообразие человеческих потребностей, предложил их классификацию по следующим пяти категориям:

п **физиологические потребности** (потребность в еде, пище, жилище, отдыхе) являются необходимыми для выживания человека.

п **потребность в безопасности** и уверенности в будущем. Включают потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающей среды, уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться и в будущем. Проявляются в наличии страхового полиса, в надежной работе, хорошем пенсионном обеспечении.

п **социальные потребности** (потребности в причастии). Включают чувство принадлежности к чему или кому-либо, чувство, что тебя понимают другие, чувство социального взаимодействия, привязанности и поддержки.

п **потребность в уважении**. Включает потребности в самоуважении, личных достижениях, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании.

п **потребность в самовыражении**. Включает потребность в реализации своих потенциальных возможностей, в личностном росте и в творчестве.

Все эти потребности по теории Маслоу можно расположить в виде строгой иерархической структуры. Этим автор хотел показать, что потребности нижних уровней требуют первостепенного удовлетворения, тем самым влияют на поведения человека, прежде чем начнут сказываться потребности более высоких уровней.



Рис 6.11 Пирамида потребностей Маслоу

6.2.3.3. Процессуальные теории

Процессуальные теории объясняют то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Согласно процессуальным теориям поведение личности определяется, с одной стороны, его потребностями (что согласуется с содержательными теориями), с другой, восприятием его ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Виктор Врум. Теория ожиданий.

Определения:

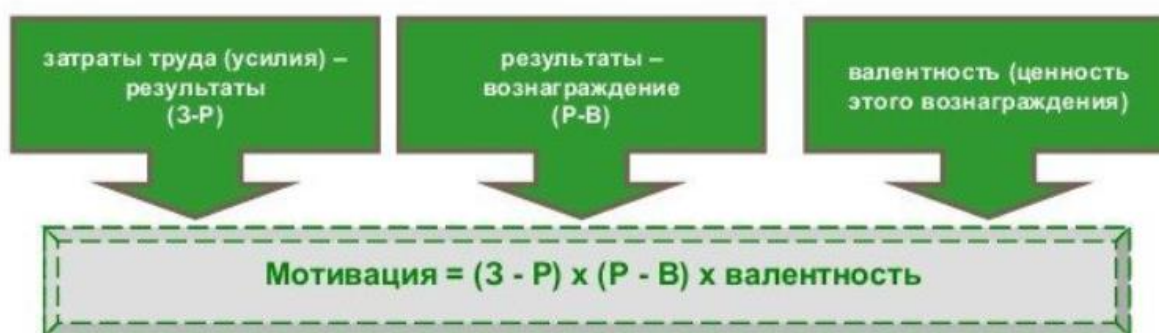
Вознаграждение - все, что человек считает ценным для себя. Ценность является понятием субъективным. Что весьма ценно для одного, может быть менее ценно для другого.

Внутреннее вознаграждение - то, что дает сама работа. Чувство достижения результата, содержательность и значимость работы, самоуважение, дружба и общение, возникающие в процессе работы. Чтобы увеличить внутреннее вознаграждение на одном из экспериментальных заводов Вольво были частично упразднены конвейерные линии и они заменены сборочными бригадами.

Внешнее вознаграждение - все, что человеку дает организация. Зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа, похвалы и признание, дополнительные выплаты.

Ожидания - оценка конкретной личностью вероятности определенного события.

Модель мотивации по Вруму:



При анализе мотивации к труду теория ожиданий акцентирует внимание на анализе трех взаимосвязей:

п **Ожидание в отношении затрат труда и результатов (З-Р).** Это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Если работники не чувствуют прямой связи между их усилиями при выполнении той или иной работы и результатами этой работы, то их мотивация ослабевает. Это может быть в результате их плохой подготовки или если ему не дали достаточно прав для выполнения работы.

п **Ожидание в отношении результатов и вознаграждения (Р -В).** Это ожидание определенного вознаграждения или поощрения при достижении определенных результатов.

п **Валентность** - предполагаемая степень относительного удовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения (оценка ценности вознаграждения или поощрения).

6.2.4. Контроль

Контроль – процесс обеспечения того, что организация действительно достигает своих целей.



Процесс контроля, в общем случае, содержит следующие этапы:

- а) **установление стандартов**
- б) **учет (измерение фактических результатов)**
- с) **контроль (сравнение фактических результатов со стандартами)**
- д) **анализ (выявление причин отклонения от стандартов и разработка рекомендаций по их устранению)**
- е) **регулирование (принятие решения о корректирующем воздействии, проведение корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов)**

6.2.5. Связующие процессы – принятие решений и коммуникации

Принятие управленческого решения – это волевой акт, при котором руководитель на основе анализа имеющейся информации и оценки возможных альтернатив делает свой выбор о том, что и как планировать, как организовать процесс достижения принятых целей, как мотивировать персонал для наилучшего достижения целей и, наконец, как контролировать процесс достижения поставленных целей.

Коммуникации (лат. *communicatio*, от *communico* - делаю общим, связываю, общаюсь), т.е. процесс передачи информации от источника к получателю с целью изменить его знания, установки или явное поведение. Процесс коммуникации понимается следующим образом:

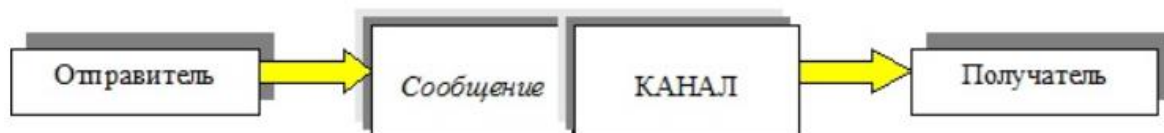


Рис. 6.13 Прямой коммуникационный процесс

Базовые элементы в процессе обмена информацией:

1. **Отправитель** – лицо (лица), которое формирует или отбирает идеи, подлежащие передаче, собирает или отбирает информацию, кодирует сообщение и передает ее.
2. **Сообщение** - сущность информации, передающейся устно, или закодировано, с помощью символов.
3. **Канал** – средства передачи информации.
4. **Получатель** – лицо, которому предназначена информация и которое принимает сообщение, декодирует и воспринимает его.

Коммуникационный процесс включает в себя следующие этапы:

1. Формирование идеи (отбирает информацию);
2. Кодирование (формирование) и выбор канала;
3. Передача идей;
4. Декодирование.

Виды коммуникаций

1. Внешние коммуникационные сети: государство, другие регулирующие агентства, потребители, конкуренты, профессиональные ассоциации, общественные и иные организации.
2. Внутрифирменные коммуникации:
 - межуровневые коммуникации - перемещение информации в рамках вертикальных коммуникаций, различают нисходящую и восходящую коммуникации.
 - горизонтальные коммуникации между различными отделами, координирующие, регулирующие их деятельность.
 - коммуникации "руководитель – подчиненный", связанный с пояснениями задач приоритетов и ожидаемых результатов с обеспечением вовлечения в решение, обсуждение задач, оповещение о стратегии, изменениях, обмен идеями.
 - коммуникации между руководителем и рабочей группой.
 - неформальные коммуникации – канал распространения передачи слухов.

Феномены, связанные с процессом коммуникаций

1. Обратная связь:

- при наличии обратной связи отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями.
- двусторонний обмен информации повышает уверенность и эффективность;
- обратная связь повышает правильность и точность восприятия, раскодирования.

2. Шум (помехи). Источники помех:

- язык (вербальный и невербальный);
- различия восприятия, из-за которых может изменяться смысл;
- различие в организационном статусе.



Рис. 6.14 Коммуникационный процесс с обратной связью и шумом

Трудности в развитии коммуникации

1. Искажение сообщений:

- непреднамеренное искажение проходит, как правило, из-за низкой профессиональной пригодности;
- фильтрация, т.е. суммирование обобщение, в ходе которого возможно искажение;
- сознательное искажение;
- несовпадение статусов (стремление формировать только положительную информацию с целью получения одобрения);
- страх перед наказанием и ощущение безопасности дела.

2. Информационные перегрузки – невозможно реагировать на всю информацию, деление на нужную и ненужную, существенную и несущественную, достаточно субъективную.

3. Неудовлетворительная структура информации:

- сложность управления;
- много уровней, много искажений.

Пути улучшения системы коммуникации

1. Управленческое регулирование:

- четкое определение и формулирование задач;
- формирование четкого представления о потребностях информации начальника, себя, своих подчиненных;
- планирование, реализация, контроль совершенствовать в направлении улучшения информационного обмена;
- обсуждение планов, задач, путей их решения.

2. Совершенствование системы обратной связи:

- перемещение людей из одной организации в другую с целью обсуждения;
- опрос работников, в среде которого необходимо выявить: четко ли доведены до них цели их деятельности, информированы ли они; с какими потенциальными и реальными проблемами сталкиваются или могут столкнуться стратегии грядущих перемен; получают ли их руководитель для предложений.

3. Совершенствование системы сбора информации с целью снижения тенденции фильтрации идей или их игнорирования на пути снизу вверх.

4. Создание каналов информационных сообщений в форме степной печати, статей, бюллетеней, радиотелевидения, компьютерных сетей.

5. Внедрение совершенных, информационных технологий (электронная почта, видеоконференции и другие).