

В. Д. СУХОВ

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА В ЗЕМЕЛЬНО- ИМУЩЕСТВЕННЫХ ОТНОШЕНИЯХ

УЧЕБНИК

Рекомендовано

*Федеральным государственным автономным учреждением
«Федеральный институт развития образования»
в качестве учебника для использования
в учебном процессе образовательных учреждений,
реализующих программы СПО*

*Регистрационный номер рецензии 200
от 8 мая 2013 г. ФГАУ «ФИРО»*



Москва
Издательский центр «Академия»
2013

УДК 658.8:005(075.32)

ББК 65.290-2я723

С914

Рецензент —

преподаватель спецдисциплин высшей категории Технологического
колледжа № 34 г. Москвы *Н. В. Маркова*

Сухов В. Д.

С914

Основы менеджмента и маркетинга в земельно-имущественных отношениях : учеб. для студ. сред. проф. образования / В. Д. Сухов. — М. : Издательский центр «Академия», 2013. — 240 с.

ISBN 978-5-4468-0313-2

Изложен широкий спектр теоретических и прикладных вопросов современного менеджмента и маркетинга. Кратко рассмотрены основные понятия дисциплин. Большое внимание уделяется мотивационным теориям в современной практике управления организацией. Показаны различные аспекты коммуникации между организацией и ее внешним окружением. Проанализирована природа конфликтов. Сформулированы основные факторы, определяющие характеристику и цену товара.

Составляет учебно-методический комплект с учебным пособием В. Д. Сухова «Основы менеджмента и маркетинга. Практикум».

Учебник может быть использован при изучении общепрофессиональной дисциплины «Основы менеджмента и маркетинга» в соответствии с ФГОС СПО по специальностям группы 120700 «Землеустройство и кадастры».

Для студентов среднего профессионального образования.

УДК 658.8:005(075.32)

ББК 65.290-2я723

*Оригинал-макет данного издания является собственностью
Издательского центра «Академия», и его воспроизведение любым
способом без согласия правообладателя запрещается*

© Сухов В. Д., 2013

© Образовательно-издательский центр «Академия», 2013

© Оформление. Издательский центр «Академия», 2013

ISBN 978-5-4468-0313-2

Уважаемый читатель!

Данный учебник является частью учебно-методического комплекта по специальности «Земельно-имущественные отношения».

Учебник предназначен для изучения общепрофессиональной дисциплины «Основы менеджмента и маркетинга».

Учебно-методические комплекты нового поколения включают в себя традиционные и инновационные учебные материалы, позволяющие обеспечить изучение общеобразовательных и общепрофессиональных дисциплин и профессиональных модулей. Каждый комплект содержит учебники и учебные пособия, средства обучения и контроля, необходимые для освоения общих и профессиональных компетенций, в том числе и с учетом требований работодателя.

Учебные издания дополняются электронными образовательными ресурсами. Электронные ресурсы содержат теоретические и практические модули с интерактивными упражнениями и тренажерами, мультимедийные объекты, ссылки на дополнительные материалы и ресурсы в Интернете. В них включен терминологический словарь и электронный журнал, в котором фиксируются основные параметры учебного процесса: время работы, результат выполнения контрольных и практических заданий. Электронные ресурсы легко встраиваются в учебный процесс и могут быть адаптированы к различным учебным программам.

Учебно-методический комплект разработан на основании Федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования с учетом его профиля.

Цель предлагаемого вниманию читателей учебника состоит в том, чтобы ознакомить студентов с основами менеджмента и маркетинга — современных наук об управлении организациями.

Автор исходил из нескольких предпосылок. Во-первых, учебник должен включать стандартный базовый материал в области менеджмента и маркетинга по состоянию на сегодняшний день. Во-вторых, важно выделить главные положения, чтобы облегчить запоминание. В-третьих, любую теорию проще понять, если увидеть ее практическое применение, например в земельно-имущественных отношениях.

Земельно-имущественные отношения — это область деятельности, обеспечивающая проведение учетной, инвентаризационной и оценочной деятельности, установление рыночной, инвестиционной, ликвидной или иной стоимости имущества, земли, информации, а также нематериальных благ. Появлению термина «земельно-имущественные отношения» способствовала необходимость объединить в единый комплекс совокупность правовых отношений субъекта (субъектов) применительно к земельным участкам и тем строительным объектам недвижимости, которые на данных земельных участках возведены или возводятся. Такая область отношений вплотную связана с вопросами градостроительства, архитектуры и прочими вопросами разрешенного (государством) использования земельного участка как имущественного блага.

Термин «земельно-имущественные отношения» можно трактовать как соответствующие отдельные и комплексные вопросы практики имущественного оборота и надлежащего землепользования (землевладения). Они представляют собой механизмы, помогающие владельцу (или будущему владельцу) земельного участка, здания, помещения и сооружения с оформлением, регистрацией прав, согласованием, составлением договоров и актов, прочих документов согласно установленным нормам России. В Российской Федерации приняты кодексы в области земельного, жилищного, лесного, налогового законодательства, а с 2008 г. введен Единый кадастр земель и недвижимости.

Практика показала, что земельно-имущественная деятельность находится на стыке строительных и экономических наук. Среди строительных дисциплин можно выделить экономику строительной организации; техническую инвентаризацию, организацию оценочных работ, проектно-сметное дело, а из экономических дисциплин особая роль отводится менеджменту и маркетингу.

Менеджмент — это самостоятельный вид деятельности, направленной на достижение намеченных целей путем рационального использования материально-технических, финансовых, информационных и трудовых ресурсов. Он изучает рациональные технологии управления организационными единицами (организациями, предприятиями, фирмами, корпорациями и т. д.).

Конечная цель менеджмента состоит в обеспечении прибыльности предприятия путем рациональной организации производственного процесса, включая управление производством и развитие технологической базы, а также эффективное использование кадрового потенциала при одновременном повышении квалификации, творческой активности и лояльности каждого работника. Прибыльность свидетельствует об эффективности производственно-сбытовой деятельности, которая достигается путем минимизации затрат (расходов на сырье, материалы, оплату труда и др.) и максимизации доходов от оказания различного рода услуг, в том числе по земельно-имущественным отношениям, выпуску продукции и др.

Маркетинг — это социальный и управленческий процесс, направленный на удовлетворение нужд и потребностей как индивидов, так и групп посредством создания, предложения и обмена обладающих ценностью товаров.

Маркетинг находит широкое применение в разных видах предпринимательства и охватывает всевозможные сферы его деятельности.

В сфере землепользования маркетинговая роль государства состоит:

- 1) в принятии норм земельного рынка;
- 2) создании его инфраструктуры (информационное обеспечение; система регистрации прав на землю; процедуры формирования вовлекаемых в оборот земельных участков и оказания землеустроительных услуг; механизм оценки земли; система добровольного страхования рисков участников земельного рынка);
- 3) контроле за земельными сделками, а при необходимости — в оказании непосредственно регулирующих воздействий по отношению к участникам рынка.

При совершении рыночных сделок с землей нужно разделять полномочия между регулирующими, контролирующими органами и органами, участвующими в рыночных земельных сделках от имени государства. В условиях монополии государственной собственности на землю земельные правоотношения должны носить сугубо публично-правовой характер.

ОСНОВЫ НАУЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

I РАЗДЕЛ

- Глава 1. Понятие организации и процессы управления
- Глава 2. Методы управления
- Глава 3. Стратегическое и тактическое планирование в менеджменте
- Глава 4. Организация управления
- Глава 5. Мотивация деятельности в менеджменте
- Глава 6. Контроль, его виды, формы и средства реализации
- Глава 7. Коммуникации в системе управления
- Глава 8. Руководство: власть и лидерство
- Глава 9. Деловое общение

ПОНЯТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ

1.1. СУЩНОСТЬ И ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

В общем случае термин «управление» трактуется как функция организованных систем разной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программ. В теории оптимального регулирования оно описывается как совокупность процессов, обеспечивающих поддержание системы в заданном состоянии и (или) ее перевод в новое (более желательное, планируемое) состояние путем реализации целенаправленных управляющих воздействий. С экономической точки зрения управление определяется как сознательное целенаправленное воздействие со стороны субъектов на людей и экономические объекты с целью направить их действия и получить желаемые результаты.

Термин «менеджмент» в упрощенном понимании рассматривается как умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей. При этом само это понятие можно рассматривать с трех точек зрения.

1. Менеджмент — это вид деятельности по руководству людьми, т. е. функция управления.
2. Менеджмент — это область человеческих знаний, т. е. наука, помогающая осуществить эту функцию.
3. Менеджмент — это категория людей (менеджеров), осуществляющих работу по управлению.

Менеджмент и управление в экономической литературе рассматриваются практически с одних и тех же позиций.

Менеджмент как искусство базируется на том, что организации — это сложные социально-экономические системы, управление которыми требует учета огромного числа факторов внешней и внутренней среды. Принятие управленческих решений в этих условиях — действительно искусство, базирующееся на знаниях,

умениях, интуиции, опыте людей, управляющих организациями, и др.

Менеджмент как наука имеет свой предмет изучения, проблемы и подходы к их решениям. Эта наука разрабатывает свою теорию, содержанием которой являются законы и закономерности, принципы, функции, формы и методы целенаправленной деятельности людей в процессе управления.

Менеджмент как функция реализуется через выполнение ряда управленческих действий — функций управления. Он предполагает реализацию таких процессов, как руководство, контроль, наблюдение за любым бизнес-процессом, а также ответственность за их результаты.

Центральной функцией менеджмента является координация. Ее задача состоит в достижении согласованности в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними. Характер этих связей может быть самым разным, так как зависит от координируемых процессов. Наиболее часто используются отчеты, интервью, собрания, компьютерная связь, средства радио и телевидения, документы. С помощью этих и других форм связей устанавливается взаимодействие между подсистемами организации, осуществляется маневрирование ресурсами, обеспечивается единство и согласование всех стадий процесса управления (планирование, организация, мотивации и контроля), а также действий руководителей.

Менеджмент как процесс фокусирует внимание на взаимодействии отдельных управленческих функций. Все проблемы управления при этом рассматриваются через призму управленческих процессов, т.е. через взаимоотношения между собой управленческие действия.

Принято выделять три научных подхода к управлению: процессный, системный и ситуационный.

Процессный подход (1920-е гг. — настоящее время) определяет управление как процесс, в котором деятельность, направленная на достижение целей организации, рассматривается как ряд



Рис. 1.1. Основные функции управления



Рис. 1.2. Взаимосвязь элементов организации

непрерывных взаимосвязанных действий — функций управления.

Для упрощения понимания сущности этого подхода принято считать, что основными, базовыми являются четыре функции (рис. 1.1).

Процессный подход рассматривает функции управления как взаимосвязанные, а сам процесс управления является общей суммой всех функций. Эти функции объединены связующими процессами — коммуникациями и принятием решений.

Коммуникации связаны с межличностным общением при передаче информации как внутри организации, так и с внешней средой. Решение — это предписание к воздействию с целью выбора определенного действия из множества возможных вариантов.

Системный подход (1950 гг. — настоящее время) — появился вследствие распространения теории, рассматривающей все объекты как системы.

Этот подход к управлению предполагает, что руководители должны считать организацию совокупностью взаимозависимых элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, ориентированных на достижение разных целей в условиях меняющейся внешней среды (рис. 1.2).

Ситуационный подход предполагает увязку конкретных приемов и концепций с определенными ситуациями для достижения целей организации.

Успех или неудача зависит от того, насколько правильно определены конкретные переменные ситуации. Стержнем данного научного подхода является понятие «ситуация», которая означает совокупность определенных обстоятельств. Самым эффективным является тот метод, который в наибольшей степени соответствует данной ситуации.

1.2. ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

1.2.1. Периоды развития менеджмента

Менеджмент как наука и практика управления в той или иной форме существовал всегда. Даже в самых древних обществах нужны были системы, которые координировали и направляли деятельность людей. В истории развития менеджмента выделяют несколько исторических периодов.

Древний период (9—7-е тысячелетие до н.э. — XVIII в.). Человечество по крупицам накапливало опыт управления. Старейшины и вожди родов и племен олицетворяли собой руководящее начало всех видов деятельности. Постепенно на Ближнем Востоке произошел переход от присваивающего хозяйства (охота, сбор плодов и т.п.) к производящей экономике, что стало точкой отсчета рождения менеджмента. В Древнем Египте в период 3000—2000 гг. до н.э. сформировался достаточно развитый для того времени государственный управленческий аппарат.

Индустриальный период (1776—1890 гг.). Теорию государственного управления в этом периоде развивал Адам Смит, который проанализировал формы труда, дал характеристику обязанностей государства. Большое влияние на формирование многих направлений и школ менеджмента оказало учение Р.Оуэна. Его идеи гуманизации управления производством, а также признание необходимости обучения и улучшение условий труда актуальны и сегодня. Заслуга английского математика Чарльза Бэббиджа состоит в том, что в 1833 г. он разработал проект «аналитической машины» (прообраз современной цифровой вычислительной техники), с помощью которой уже тогда управленческие решения стали приниматься более оперативно.

Период систематизации (1856—1960 гг.). В этот период формировались новые направления, научные школы, течения, менялись сами исследователи и их взгляды.

С течением времени менеджеры изменили ориентиры с потребностей конкретной организации на изучение внешних сил по отношению к компаниям. Одни из них решили свои управленческие проблемы способами, хорошо зарекомендовавшими себя в прошедшие периоды, другие нашли более систематизированные подходы к управлению.

Информационный период (1960 гг. — настоящее время). В 1960-е гг. началась широкая разработка концепций управления,

опирающихся на интеграцию математического анализа и субъективных решений менеджеров. Главная идея состояла в том, что ни одно действие не осуществлялось в изоляции от других. Каждое решение имело последствия для всей системы.

Информационный период базируется на системном подходе в управлении, позволяет избежать ситуаций, когда решение в одной области превращается в проблему для другой. На его базе разрабатываются задачи управления в нескольких направлениях.

Суть теории непредвиденных ситуаций состоит в том, что каждая ситуация, в которой оказывается менеджер, может стать сходной с другими, однако ей будут присущи уникальные свойства. Задача менеджера состоит в том, чтобы проанализировать все факторы в отдельности и выявить наиболее сильные зависимости (корреляции).

С 1990-х гг. развитие менеджмента стало определяться прогрессом в информационных технологиях. Основной упор начали делать на коммуникации и управление бизнес-процессами.

1.2.2. Научные подходы к управлению

Первые работы, в которых сделана попытка научного обобщения накопленного опыта, были ответом на потребности развития в условиях промышленной революции. Механизация производства способствовала росту размеров предприятий, их ориентации на массовое производство и сбыт на рынки большой емкости. Крупные предприятия испытывали необходимость в рациональной организации труда и производства, четкой и взаимосвязанной работе подразделений и служб, менеджеров и исполнителей в соответствии с научно обоснованными принципами и нормами. Ответом на эти потребности были работы основателя школы научного менеджмента Ф.У.Тейлора, в которых для решения проблемы роста производительности были сформулированы принципы управления трудом рабочих. Другой известный специалист в области менеджмента А.Файоль, основатель классической административной школы управления, предложил формализованное описание работы управляющих в организациях и принципы управления. Известны и другие зарубежные ученые, которые внесли большой вклад в развитие менеджмента: М.П.Фоллет, Э.Мейо, Т.Питерс, Р.Уотермен, И.Ансофф, П.Друкер и др.

В табл. 1.1 в обобщенном виде представлены ключевые положения школ управления.

Таблица 1.1. Вклад школ и научных направлений в современную науку управления

Школа/направление	Научные направления и ключевые положения концепций	Основные идеи, используемые современным менеджментом
<p>Научное управление (основатель — Ф. У. Тейлор) и классическая (административная) школа (основатель — Анри Файоль) (1920-е гг.)</p>	<p>Научные принципы организации труда; рационализация трудовых операций; разделение труда в управлении; процессный подход к управлению; ситуационное управление</p>	<p>Научный подход к менеджменту и его принципам; анализ способов выполнения работ; управление как серия непрерывных взаимосвязанных действий</p>
<p>Школы человеческих отношений (1930-е гг.) и поведенческих наук (1950-е гг.); основатель — Элтон Мейо</p>	<p>Коллектив как особая социальная группа; межличностные отношения как фактор роста эффективности и потенциала каждого работника; использование достижений психологии</p>	<p>Использование факторов коммуникации, групповой динамики, мотивации и лидерства; отношение к членам организации как к активным человеческим ресурсам</p>
<p>Теория принятия решений и количественный подход (1950 — 1960-е гг.); основатель — Ч. И. Бернард</p>	<p>Разделение процесса разработки решений на стадии и серии шагов; применение методов количественных измерений</p>	<p>Субъективный подход к оценке рациональности решений; использование количественных моделей, методов и измерителей при принятии решений</p>
<p>Системный (1950-е гг.) и ситуационный (1960-е гг.) подходы</p>	<p>Взаимодействие и взаимосвязь всех частей организации; учет воздействия факторов окружающей среды; анализ ситуационных перемен</p>	<p>Рассмотрение организации как целостной системы; значение анализа внешней среды для организации; принятие решений с учетом сложившейся ситуации</p>

Школа/направление	Научные направления и ключевые положения концепций	Основные идеи, используемые современным менеджментом
<p>Теория стратегии (1970-е гг.), инноваций и лидерства (1980 — 1990-е гг.)</p>	<p>Непрерывность взаимодействия организации с внешней средой и разработка стратегии развития организации; сетевые и виртуальные формы взаимодействия рабочих групп; лидерство вместо директивного руководства; управление знаниями</p>	<p>Разработка стратегии организации как фактор ее конкурентоспособности; инновационный подход к измерениям в организации; радикальное изменение взаимоотношений между персоналом и руководством</p>

1.2.3. Развитие менеджмента в России

Начало развитию менеджмента в России было положено в XVII в., когда начался процесс слияния областей, земель и княжеств. В это время произошло объединение раздробленных региональных рынков в единый рынок.

Советский менеджмент берет свое начало с 1917 г. В поисках некапиталистических форм управления на микро- и макроуровнях Всероссийский центральный исполнительный комитет (ВЦИК) осуществил ряд мер, основными из которых были введение рабочего контроля, создание Высшего Совета народного хозяйства, образование местных органов экономического управления.

Управление продолжало осуществляться сверху вниз фактически до начала 1990-х гг., т.е. до признания многообразия форм собственности.

В 1970—1980-е гг. развитие экономики страны тормозили затратные методы хозяйствования, когда поставленных целей добивались любой ценой, не считая расходов. Темпы экономического роста в 1980-е гг. в среднем снизились по сравнению с 1960-ми гг. в два раза, а по сравнению с довоенными годами и двумя послевоенными пятилетками — в три раза.

В 1986 г. М. С. Горбачев начал проводить новую общественную реформу, названную перестройкой. Однако в течение ее первых лет продолжалась затратная система управления экономикой, что приводило к диспропорции между промышленностью, сельским хозяйством и другими сферами общественного производства, росту дефицита государственного бюджета и выпуска в обращение денег, разбалансированию потребительского рынка. Все это дискредитировало плановую систему экономики и способствовало ее развалу.

В 1991 г. Б. Н. Ельцин выступил на Съезде народных депутатов РСФСР с обращением к депутатам и народу, в котором предложил принять меры по разгосударствлению собственности, формированию рыночной среды и образованию новых форм управления на всех уровнях. С 1992 г. правительство перешло от плана к рыночному регулированию на основе либерализации цен, был взят курс на замену коллективных хозяйств крестьянскими (фермерскими).

Принципиально новым подходом к управлению на местах (в городах, районах, сельских поселениях) явилось введение местного самоуправления, организационно обособленного от органов государства. Свобода экономической деятельности открыла новые возможности для совершенствования менеджмента. Однако в России эффективность управления организацией зависит в значи-

тельной степени от внешних факторов, государственного менеджмента.

Историю современного российского менеджмента можно представить в виде четырех этапов, продолжительность каждого из которых относительно невелика, поскольку развитие управления как такового практически началось с середины 1980-х гг. в результате общественно-политических преобразований.

1. Этот этап (конец 1980-х гг.) характеризуется появлением менеджеров-предпринимателей, цель которых заключалась в личном обогащении независимо от выбранной сферы деятельности. Хозяйствующие субъекты назывались кооперативами и позволяли их менеджерам-владельцам приобрести необходимые навыки и опыт управления коллективами путем освоения новых производств и рынков, взаимодействия с контактными аудиториями, включая органы государственной власти.

2. В 1992—1998 гг. появилась необходимость создания нового типа управленцев для сложившейся отраслевой и территориальной производственной структуры российской экономики. Производственно-хозяйственные связи с предприятиями, расположенными в республиках бывшего СССР, были разрушены, требовались поиски других источников сырья, комплектующих, а также рынков сбыта.

3. Этап, начавшийся приблизительно в 1998 г., характеризуется более быстрыми темпами возникновения группы профессиональных менеджеров во вновь создаваемых отраслях и сферах (консалтинговых, инвестиционных услуг), а также на новых рынках (фондовый, потребителей фармацевтической продукции, бытовой электроники, электротехники и др.).

4. В настоящем периоде увеличивается доля профессиональных менеджеров, работающих по найму практически во всех отраслях и сферах производства и обслуживания. Возникновение этого этапа объективно обусловлено тем, что наблюдается укрупнение производственно-хозяйственных структур, создание корпораций, возрождение отраслей промышленности, в которых не могут самостоятельно функционировать мелкие хозяйствующие субъекты. Большое количество менеджеров получило современную подготовку за рубежом или в России.

В настоящее время можно говорить, что интеллектуальный капитал, навыки и компетенция менеджеров являются ключевыми элементами любого успешного бизнеса и напрямую влияют на показатели его эффективности и рыночной привлекательности.

1.3. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ

1.3.1. Уровни управления

Организация — это объединение людей, совместно реализующих некоторую программу достижения определенной цели и действующих на основе определенных процедур и правил.

Организация как система управления — одно из ключевых понятий теории организации, которое связано с целями, функциями, процессом управления, квалификацией менеджеров, распределением полномочий для достижения определенных целей.

В составе организации как системы управления выделяют следующие подсистемы: структура управления; техника управления; функции управления; методология управления.

В отечественной литературе широкое распространение получила классификация организаций по отраслевому признаку: промышленно-хозяйственные, финансовые, административно-управленческие, научно-исследовательские, образовательные, социокультурные и др.

Кроме того, представляется возможным классифицировать организации:

- по масштабам деятельности: крупные, средние и малые;
- юридическому статусу: общество с ограниченной ответственностью (ООО), открытые и закрытые акционерные общества (ОАО и ЗАО), муниципальные и федеральные унитарные предприятия (МУП и ФГУП);
- признаку собственности: государственные, частные, общественные, организации со смешанной собственностью;
- источникам финансирования: бюджетные, внебюджетные, организации со смешанным финансированием.

Менеджмент необходим организации для достижения ею успеха — ситуации, в которой организация работает рентабельно, т.е. приносит прибыль в достаточном размере для ее воспроизводства и поддержания в конкурентоспособном состоянии.

Менеджер (от англ. *to manage* — управлять) — наемный профессиональный управляющий, специалист по управлению. Его задачами являются координация, руководство, управление и принятие решений.

К профессиональной компетенции менеджера предъявляются следующие требования:

- понимание природы управленческого труда и процессов менеджмента;
- знание должностных и функциональных обязанностей менеджмента, способов достижения целей и повышение эффективности их работы;
- умение использовать современную информационную технологию и средства коммуникации, необходимые в управленческом процессе;
- владение искусством управления человеческими ресурсами;
- владение искусством налаживания внешних связей;
- способность к самооценке, умение делать правильные выводы и непрерывно повышать квалификацию.

Условно менеджеров подразделяют на три основные группы.

Высший уровень (топ-менеджмент) — это президенты, генеральные директора, директора, члены правления предприятия. Они определяют основное направление деятельности предприятия, его цели и задачи.

Средний уровень (звено) — руководители крупных структурных подразделений (отделов, служб, цехов). На них ложится основная часть ответственности за практическую реализацию решений, в том числе:

- изменение организационных структур;
- разработку систем производства и сбыта продукции;
- организацию взаимодействия функциональных подразделений предприятия;
- своевременное обеспечение высшего руководства необходимой информацией;
- координирование и управление работой руководителей низшего звена.

Низший уровень (звено) — руководители секторов, проектов, групп. Они являются непосредственными руководителями исполнителей (рабочих и служащих). Это наиболее многочисленная часть управленческого персонала, их основными функциями являются:

- планирование деятельности подчиненных;
- организация производственного процесса;
- мотивация труда персонала;
- контроль за рациональным расходованием ресурсов и соблюдение правил техники безопасности;

- сбор, анализ и предоставление вышестоящему руководству информации о результатах текущей деятельности подразделения.
- Менеджеров также различают по служебным функциям: менеджер по продажам, кадрам, маркетингу и др.

1.3.2. Общие характеристики организации

Организация — группа людей, деятельность которых координируется для достижения поставленных общих целей. Она представляет собой сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, имеющее определенный набор взаимосвязанных целей.

На рис. 1.3 представлена совокупность взаимосвязанных элементов организации.

Любая организация является открытой системой, так как взаимодействует с внешней средой. В ней реализуются три ключевых процесса:

- 1) получение ресурсов из внешней среды;
- 2) производство продукта;
- 3) его передача во внешнюю среду.

Все организации отличаются друг от друга по разным аспектам (функциям, методам и принципам управления, сложности операций и процедур и т.п.). Вместе с тем они имеют общие для всех организаций характеристики (рис. 1.4).

1. *Ресурсы.* Основные ресурсы, используемые организацией, — это люди, финансы, материалы, технология и информация. Целью всякой организации является наличие и преобразование ресурсов, которые используются ею для достижения тактических и стратегических целей. Основные ресурсы — это люди (трудовые ресурсы), основные и оборотные средства, технологии и информация.

2. *Зависимость от внешней среды.* Внешние факторы оказывают влияние на все, что происходит внутри организации. Это одна



Рис. 1.3. Элементы организации

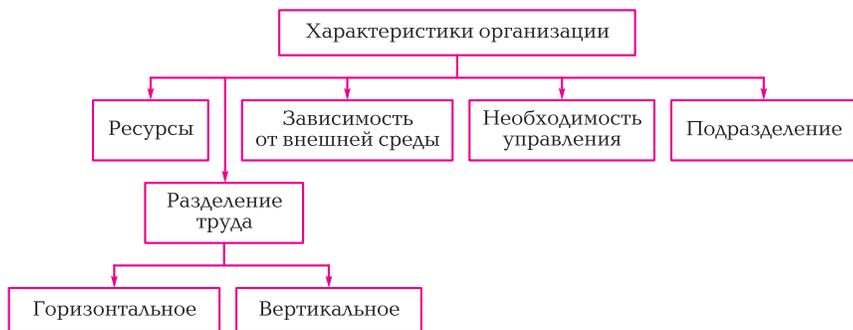


Рис. 1.4. Общие характеристики организации

из самых значительных ее характеристик. Ни одна организация не может функционировать изолированно от внешних ориентиров.

Внешняя среда включает все силы и институты, с которыми организация сталкивается в своей оперативной или стратегической деятельности: экономические условия, законодательство, систему ценностей в обществе, уровень технологий, конкурентов (рис. 1.5). Внешнее окружение одинаково для большинства организаций. Оно формируется под влиянием социально-культурных, экономи-



Рис. 1.5. Факторы внешней среды организации

ческих, политических, правовых, национальных, природных процессов. Внешняя среда никогда не бывает стабильна, поэтому мало знать свою «среду обитания» и природу ее изменений, надо уметь реагировать на эти изменения.

3. *Горизонтальное разделение труда.* Это качественная и количественная дифференциация и специализация трудовой деятельности. По сути это разделение всей работы на составляющие компоненты, т. е. расчленение общего производственного процесса на частное, непрерывное обособление разных видов трудовой деятельности со специализацией производства и исполнителей. По горизонтали труд разделяется по функциональному, товарно-отраслевому и квалификационному признакам. Классический пример горизонтального разделения труда на предприятии: оказание услуг, производство, маркетинг, финансы, контроль.

4. *Подразделения.* Любая сложная организация состоит из подразделений, которые выполняют конкретные задания и добиваются специфических целей. Такие подразделения называются отделами или службами. Они представляют собой группы людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели.

5. *Вертикальное разделение труда.* Поскольку работа в организации разделяется на составляющие части, кто-то должен коорди-

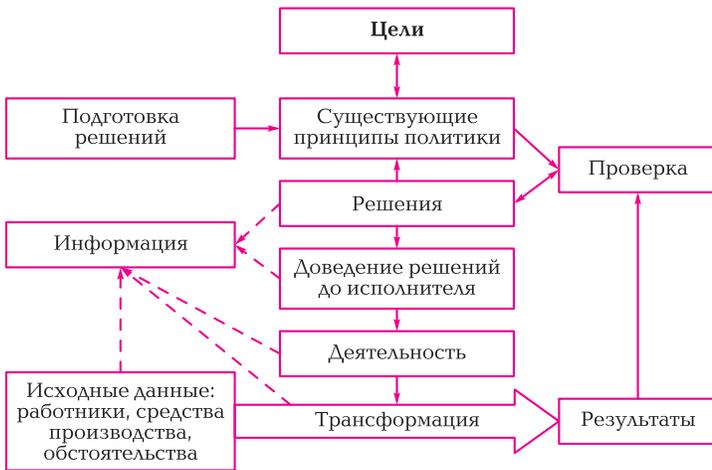


Рис. 1.6. Принцип действия процесса управления организации: сплошная линия — влияние процесса; пунктирная линия — поступление информации

нирывать работу группы, чтобы она была успешной. Здесь на первый план выступает обособление функции управления, суть которой состоит в целенаправленном координировании и интегрировании деятельности всех элементов организации. Кто-то должен взять на себя обязанности руководителя, чтобы определить круг обязанностей подчиненных, спланировать, организовать и проконтролировать все структуры и звенья организации. Вертикальное разделение отделяет координацию как самостоятельную функцию. Деятельность по координированию работы других людей и составляет сущность управления организацией.

6. *Необходимость управления.* Цель организации рассматривается как ориентир для направлений потоков связей, полномочий и ответственности. Чтобы организация могла добиться реализации своих целей, задачи должны быть скоординированы посредством вертикального разделения, иерархии полномочий и ответственности.

Процесс управления организацией можно представить в виде схемы, которая приведена на рис. 1.6.

1.4. ФАКТОРЫ УСПЕШНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

В практике менеджмента успешным считается управление, при котором обеспечивается достижение целей организации. Основными составляющими успеха организации в экономике являются: выживание, результативность и эффективность деятельности, производительность и практическая реализация принимаемых решений.

Результативность и эффективность определяют условия, при которых организация сможет осуществлять свою деятельность на рынке в длительном периоде. По определению П. Друкера, результативность является следствием того, что организацией «делаются правильные вещи». В этом случае эффективность является следствием того, что организацией «правильно создаются эти самые вещи». Это означает, что предприятия постоянно должны производить товары (услуги), пользующиеся спросом покупателей, отдающих им предпочтение по сравнению с товарами (услугами) других производителей. При этом эффективность деятельности определяется издержками ресурсов и трудовыми затратами на удовлетворение конкретного спроса. Чем меньше будут затраты на производство определенных товаров или услуг, тем эффективнее деятельность организации и тем больший успех (выгоду от выполненной работы) она будет иметь.

Приведенное общее представление об эффективности и результативности весьма абстрактно и не позволяет проводить сравнительную оценку организаций. Поиск количественной оценки эффективности привел к показателю относительной эффективности, в качестве которого в менеджменте используется производительность.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Что такое управление? Чем менеджмент отличается от управления?
2. Сформулируйте определение менеджмента как искусства, науки, функции и как процесса.
3. Перечислите основные функции менеджмента.
4. Сформулируйте основные цели и задачи менеджмента.
5. В чем состоит сущность основных научных подходов к управлению?
6. Сформулируйте периоды развития менеджмента.
7. Какие научные направления и основные идеи используются в современном менеджменте?
8. Каким образом проходило развитие менеджмента в России?
9. Сформулируйте этапы истории современного российского менеджмента.
10. Сравните модели менеджмента в разных странах.
11. В чем состоит сущность управления? Назовите его основные этапы.
12. В чем заключается успешность трудовой деятельности менеджеров?
13. Назовите общие характеристики организаций.
14. Каким образом осуществляется процесс управления организацией?