

Оглавление

Предисловие	5
Глава 1. Научные основы стратегического менеджмента и его место в теории управления организациями	7
1.1. Сущность «управления» и «менеджмента» в теории управления организациями и их объекты	7
1.2. Стратегическое планирование как функция стратегического менеджмента	29
1.3. Персонал организаций как ключевой ресурс обеспечения их конкурентоспособности	44
1.4. Конкуренция, уровень конкурентоспособности организации и их влияние на управление организациями	61
1.5. Миссия организации и ее роль в стратегическом менеджменте	86
1.6. «Стратегия» как базовое понятие стратегического менеджмента	100
Контрольные вопросы и задания	111
Тест по первой главе	113
Глава 2. Основы стратегического планирования в организациях	117
2.1. Виды, типы и формы планирование в организации	117
2.2. Базовые, функциональные и конкурентные стратегии. Жизненные циклы организации и их взаимосвязь со стратегиями организации	137
2.3. Тактическое планирование в организации и содержание тактического плана	148
2.4. Стратегическое планирование в организации: сущность, содержание и задачи	165
2.5. Бизнес-планирование в организации и содержание бизнес плана	201
Тест по второй главе	211
Глава 3. Место стратегического планирования в стратегическом менеджменте с позиции процессного подхода	215

3.1. Основные этапы стратегического менеджмента как процесса	215
3.2. Методы выбора конкурентных стратегий и их реализации в деятельности организации	220
3.3. Стратегические зоны и стратегические центры хозяйствования	256
Тест по третьей главе	265
Глава 4. Формирование у сотрудников коммерческих организаций готовности к изменениям как задача стратегического менеджмента и фактор результативности стратегического планирования	269
4.1. Стратегическая модель формирования лояльности сотрудников организации	269
4.2. Формирование системы мотивации в организации как основа в решении задач стратегического менеджмента	276
4.3. Проведение организационных изменений как механизм реализации стратегического планирования	288
Тест по четвертой главе	314
Заключение	318
Библиографический список	320
Приложения	325
Приложение А	325
Приложение Б	328
Приложение В	330
Приложение Г	332
Приложение Д. Глоссарий	334
Приложение Ж. Ключи к тестам	341

Уточняйте значение слов,
и вы избавите человечество
от половины заблуждений.

Гораций

Предисловие

Несмотря на различные исследования в области управления организациями, современные реалии требуют уточнения и переосмысления многих положений отечественной науки управления, адаптации накопленного мирового и российского знания в области управления организациями к современной практике их деятельности. Так, например, при переходе к рыночной экономике в отечественной науке и практике управления организациями стало активно использоваться иностранное понятие «менеджмент» как синоним нового и более эффективного управления в рыночных условиях и др.

При этом отечественное понятие «управление» больше стало применяться в новых словосочетаниях: «управление проектами», «управление рисками», «управление инновациями», «управление изменениями», «управленческий учет» и многие др. А отечественные организации и исследователи, и практики стали называть фирмами. Однако такой организационно-правовой формы предпринимательства в Гражданском кодексе РФ нет. У нас есть коммерческие и некоммерческие организации.

Кроме того, сегодня, в качестве важнейших факторов обеспечения эффективности деятельности организаций в рыночных условиях, рассматриваются стратегический менеджмент и стратегическое планирование. Но до сих пор в отечественной теории управления нет не только научно обоснованного методологического аппарата стратегического менеджмента, но даже конкретного понятия стратегического менеджмента. Так, еще в 2002 году Л. Г. Зайцев и М. И. Соколова, говоря о сущности стратегического менеджмента, справедливо отмечали, что «до сегодняшнего дня нет однозначного толкования этого понятия и единого взгляда на его составляющие... Так авторы, которые предлагают отдельные модели, схемы и постулаты как панацею от всех бед, явно лукавят».

Нужно отметить, что отечественные исследователи в основном при раскрытии сущности стратегического менеджмента ориентируются на определения иностранных авторов. А специалист в области управления организациями Р. А. Фатхутдинов в учебнике «Стратегический менеджмент» написал, что «одной из известных по данной проблеме книг является «Стратегический менеджмент» А. А. Томпсона и А. Дж. Стрикленда, но, читая книгу, ощущаешь постоянную нехватку системности, ищешь и не находишь цепочки ценностей».

И сегодня пришло время начать профессионально решать эти вопросы, четко определиться с сущностью и содержанием понятий «стратегический менеджмент» и «стратегическое планирование» в отечественной теории управления коммерческими организациями и их роли в деятельности организаций в рыночных условиях хозяйствования.

В данном учебнике сделана попытка обобщить и систематизировать знания в области стратегического менеджмента и стратегического планирования, что позволит более конкретно решать проблемы управления отечественными организациями по своевременному обеспечению ими нужного уровня конкурентоспособности.

Глава 1

Научные основы стратегического менеджмента и его место в теории управления организациями

1.1. Сущность «управления» и «менеджмента» в теории управления организациями и их объекты

Что же такое «управление»? Этот вопрос уже давно четко обозначен в отечественной теории управления организациями. Управление не является чем-то новым в жизни человека. Как социальное явление оно появилось еще задолго до того как стало предметом научных исследований и сегодня является одним из факторов, характеризующих развитие цивилизации. Это связано с тем, что развитие цивилизации потребовало координации деятельности людей, координации и согласованности их действий для обеспечения своей жизнедеятельности. Возникновение вначале примитивных, а затем, по мере эволюции общества, более сложных организаций требовало постоянного совершенствования практики управления ими. Вследствие этого управление с позиций отечественной теории управления организациями рассматривается как управленческая деятельность. Как справедливо отмечает А. В. Карпов, «управленческая деятельность — неотъемлемый и наиболее важный компонент социальных организаций», оно «как особая разновидность профессионального труда возникло и развивалось вместе с эволюцией организаций, постепенно выделяясь в самостоятельный тип. Поэтому понять истоки и природу этой деятельности можно, лишь обратившись к феномену управления как общесоциальному явлению» [1]. Таким образом, общие закономерности управления как науки формировались цивилизацией на протяжении веков и одновременно их разрушить просто невозможно.

Тем не менее, встречающиеся в отечественной научной и учебной литературе определения понятия «управление» настолько различны, что можно подумать, что речь идет о совершенно разных вещах. При этом представители философии

обычно характеризуют управление как одно из свойств материальных систем, а кибернетики — как процесс движения информации, упорядочения или перевода системы из одного состояния в другое. Математиков интересует управление, прежде всего, как возможность формализации, алгоритмизации, количественного описания и моделирования процессов управления с целью создания математической основы для их автоматизации. Социологи и юристы чаще всего подчёркивают общественные и правовые отношения, складывающиеся в системах управления, а экономисты — хозяйственные аспекты управления. Принципиальных ошибок все эти и подобные им толкования не имеют. Но они характеризуют управление только с какой-либо одной или нескольких точек зрения, применительно к специфической отрасли научного знания, а не к теории управления организациями.

Однако сегодня в теории управления организациями возникла ситуация, когда исследователи и практики отечественное понятие «управление» заменяют иностранным понятием «менеджмент», «вкладывая» в него новое понимание как какого-то нового и эффективного управления, характерного для рыночных условий хозяйствования.

Это потребовало уточнения ряда положений отечественной теории управления организациями, сущности понятия «управление» как ее базового понятия и места в ней понятия «менеджмент».

В Толковом словаре С. И. Ожегова отмечается, что сам термин «управление» в русском языке предполагает, прежде всего, что есть субъект, который управляет, и вместе с тем имеется тот, которым управляют [2]. Первый принято называть органом управления, второй — объектом управления. Но чтобы управление осуществлялось, между органом управления и объектом управления должны существовать взаимосвязи, то есть каналы прямой и обратной связи, по которым орган управления мог бы получать информацию о состоянии объекта управления и передавать ему командную инструкцию.

Таким образом, по своей форме (внутреннему проявлению), то есть его сущности **под управлением** необходимо понимать основанный на объективных законах конкретной

среды целенаправленный процесс воздействия органа управления на объект управления в целях решения профессиональных (производственных) задач путем получения по каналу обратной связи информации о состоянии объекта, принятия на основании полученной информации управленческого решения и доведения его по каналу прямой связи до объекта управления (рис. 1) [3].

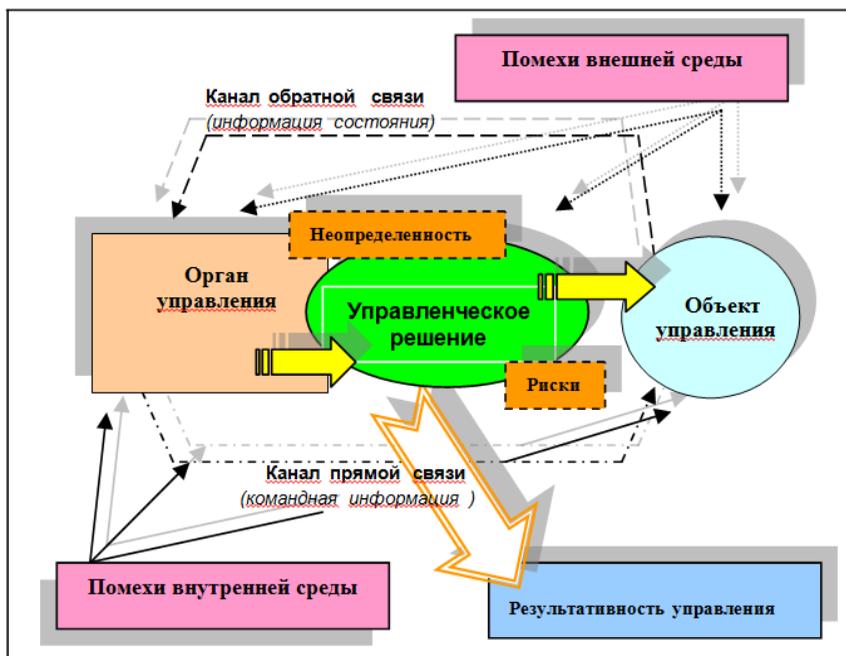


Рис. 1. Принципиальная схема управления

Современные организации — это сложные организационные структуры (коллективы людей). Вследствие этого в них складывается широко развитая иерархия органов управления, в которой устанавливается заранее установленный порядок подчинения нижестоящих органов управления вышестоящим по строго определенным ступеням («иерархическая лестница»).

При этом принято выделять три уровня органов управления в организации: высший, средний, низовой (рис. 2).

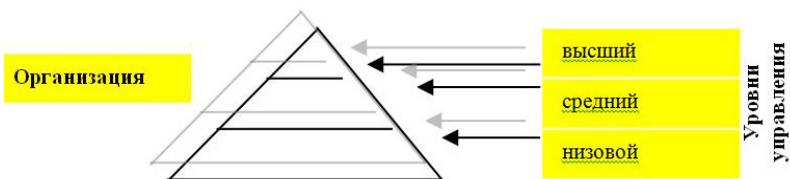


Рис. 2. Уровни управления в организации

К органам управления высшего уровня относится руководящий состав. Так, например, к высшему уровню органов управления можно отнести руководителя организации (директора) и его заместителей. К среднему уровню органов управления будут относиться руководители организации, занимающие в ней как бы промежуточное, среднее положение. Они являются подчиненными для руководителей высшего уровня, но в тоже время имеют в своем подчинении других руководителей. Например, начальник цеха является органом управления по отношению к начальникам участков. К органам управления низового уровня в организации будут относиться такие руководители, которые не имеют в своем подчинении других руководителей. Например, бригадир в организации имеет в своем подчинении только рабочих и непосредственно организует их работу. Таких руководителей принято называть называют непосредственными начальниками. Таким образом, под органом управления в организациях нужно воспринимать сотрудников, наделенных определенными властными полномочиями. То есть по своей сути орган управления, это один или несколько человек организации, которые наделены властными должностными полномочиями.

Вторым важным элементом управления выступают объекты управления. Под объектом управления в организации необходимо понимать отдельных людей или их коллективы, подчиненных какому-то органу управления

При этом даже орган управления для одного объекта управления сам может являться объектом управления для органа управления более высокого уровня. И наоборот — объект управления может быть органом управления для нижестоящей инстанции. Так, например, органы управления сред-

него и низового уровня управления в организации будут являться объектами управления для органов управления высшего уровня, то есть подчиненными для них сотрудниками. А подчиненными органам управления, то есть объектами управления в таком случае выступают нижестоящие органы управления (сотрудники с определенными должностными полномочиями) и рядовые сотрудники (рис. 3).

Следовательно, и объектом управления выступают сотрудники организации, то есть люди.

Вследствие этого получается, что не корректно применять понятие «управление» в теории управления организациями в различных словосочетаниях, таких, например, как управление рисками или управление изменениями. В данном случае объектом воздействия для органа управления будут выступать риски или изменения. Однако ни один начальник никогда не сможет «командовать» риском. Например, руководитель автодорожной организации отправляет сотрудников на ремонт разрушенного проливными дождями участка дороги, который срочно требуется восстановить. Но ремонтники в дождливую погоду рискуют промокнуть и заболеть. Начальник не может отменить дождь. Он может снизить риск того, что работники заболеют. А для этого он руководит их деятельностью как объектов управления, обеспечивая их непромокаемой рабочей одеждой, оборудованием пунктов обогрева и др.

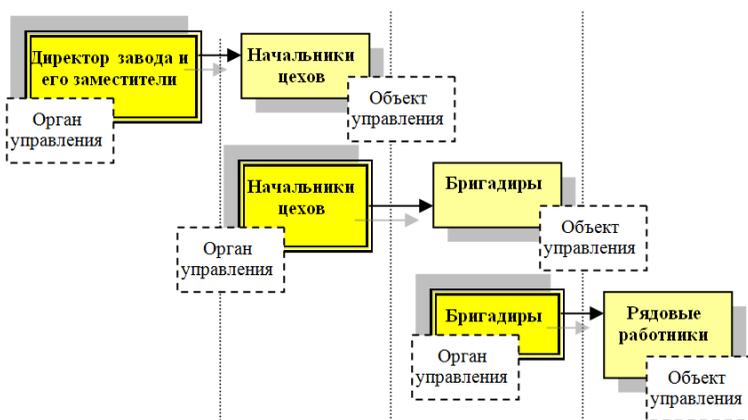


Рис. 3. Органы и объекты управления в организации

Другими словами, руководитель не управляет риском. Он управляет людьми (объектом управления) так, чтобы снизить возможные негативные последствия риска заболевания сотрудников при выполнении поставленной им задачи.

Если посмотреть, например, литературу по управлению рисками, то в ней пишется о том, что нужно мотивировать сотрудников, чтобы они не создавали рискованных ситуаций. При этом нужно контролировать действия сотрудников, чтобы исключить возникновение всевозможных рисков и др. Другими словами, речь идет, по сути, не об управлении рисками, а об управлении людьми в части недопущения ими рискованных ситуаций [4].

Другой пример. Руководитель участка на железной дороге поручил двум рабочим почистить железнодорожные цистерны, что входило в их обязанности. Но в результате выполнения такой работы оба работника погибли. Когда первый рабочий спустился внутрь цистерны, он потерял сознание, так как там скопились токсичные пары от остатков ядовитого продукта, перевозимого в цистернах. Второй работник решил его спасти, спустился к первому рабочему, но тоже задохнулся отравляющими парами. А руководитель, ставя такую задачу подчиненным, должен был уточнить, нужны ли им для выполнения задачи средства защиты, средства страховки, помощи и др. Это помогло бы исключить риск гибели подчиненных. Но в данном случае речь идет не об управлении риском, а о том, чтобы управляя подчиненными, обеспечить безопасность их работы, то есть исключить риск (вероятность) гибели сотрудников.

В данном случае **риск — это вероятность наступления нежелательных последствий**. И его исключение являлось частью должностных полномочий руководителя по управлению: инструктаж подчиненных, контроль за выполнением ими всех необходимых действий по использованию средств защиты и страховки.

То же самое относится к пониманию сущности управления изменениям, финансами, ресурсами и др.

Таким образом, органом и объектом управления в организации могут выступать только ее сотрудники, то есть люди.

При этом под органом управления в организациях нужно воспринимать сотрудников, наделенных определенными властными полномочиями. Под объектом управления в организациях нужно понимать отдельных сотрудников или их группы, которые подчинены определенным начальникам в организации. К ним будут относиться как руководители среднего и низового уровня управления в организации, так и рядовые сотрудники.

В современных условиях в теории и практике управления отечественными организациями используется понятие «менеджмент». При этом сложилась противоречивая ситуация, связанная в одном случае с «уравниванием» понятий «управление» и «менеджмент» как синонимов, а в другом — с заменой понятия «управление» на понятие «менеджмент», понимаемого как какого-то «нового типа управление» организациями, наиболее эффективное в рыночных условиях хозяйствования. Так, например, О. Д. Волкогорова и А. Т. Зуб пишут, что «в самом общем смысле менеджмент (самый близкий эквивалент этого слова — «управление») означает правила или осуществление «хорошего» управления организацией» [5]. Е. Л. Драчева отмечает, что «понятие «менеджмент» достаточно быстро и прочно вошло в современный отечественный экономический лексикон, став по своей сути аналогом понятия «управление». Термин «менеджмент» многие полностью отождествляют с понятием «управление», считая введение слова «менеджмент» данью моде. В настоящее время понятия «менеджмент» и «управление» чаще всего используют как понятия идентичные, взаимозаменяемые [6].

Тем не менее, ряд отечественных исследователей стремятся показать важность менеджмента в практике деятельности отечественных организаций в современных условиях. Так, например, Е. Л. Драчева полагает, что «менеджмент — это управление организацией, хозяйствующей в условиях рынка [6]. В. Д. Грибов пишет, что «менеджмент — это научная и практическая концепция экономического управления производством и эффективного управления экономикой в условиях цивилизованного предпринимательства, то есть менеджмент выступает в качестве типа управления, вариантами которого

могут быть управление административное, корпоративное, мотивационное, культурологическое, технократическое и др. [7]. В. А. Абчук считает, что «менеджмент в широком смысле — это управление организациями любой формы в условиях рынка и сопутствующего ему гражданского демократического общества» [8]. То есть он понимает менеджмент как управление, но только в рыночных условиях хозяйствования.

Однако анализ современных подходов к рассмотрению отечественными исследователями вопроса о соотносимости понятий «управление» и «менеджмент» показывает, что они часто переводят иностранные понятия на русский язык, придавая им свое толкование. При этом менеджменту необоснованно «приписываются» многие достоинства, которые делают его содержание всеобъемлющим, а в итоге не конкретным и расплывчатым для понимания. Так, например, А. А. Цыренова описывает менеджмент как «непонятный феномен», который можно понимать всем по-разному, то есть когда и как выгодно.

Она определяет менеджмент как:

— умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей;

— вид профессиональной деятельности, направленный на оптимизацию человеческих, материальных и финансовых ресурсов для достижения целей организации;

— систему научных знаний, рекомендаций, основанных на практике управления.

— «науку плюс опыт, приумноженные управленческим искусством» [9]. При этом А. А. Цыренова даже выводит «формулу менеджмента» как научного понятия: «наука плюс опыт, приумноженные управленческим искусством». Только остается непонятным то, как по правилам математики можно к науке прибавить опыт, а потом все это умножить на управленческое искусство.

А. И. Орлов, рассматривая сущность понятия «менеджмент», пишет, что менеджмент — это:

— функция, вид деятельности по руководству людьми в организациях, это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей;

— область человеческих знаний, помогающих осуществлять функции руководства;

— определенная категория людей, осуществляющих работу по управлению;

— орган управления, например, совокупность подразделений аппарата управления, объединяющего менеджеров (другими словами, менеджментом называют организационную структуру, предназначенную для управления той или иной организацией);

— учебная дисциплина, посвященная управлению и др. [10].

То есть у него менеджмент — это и функция, и деятельность по руководству людьми, и умение добиваться поставленных целей (то есть способности человека), и область человеческих знаний, и даже определенная категория людей.

О. С. Виханский тоже пишет о многовариативности понятия «менеджмент». Он отмечает, что «менеджмент представляет собой многоплановое явление, охватывающее происходящие в организации процессы, связанные как с ее внутренней жизнью, так и с ее взаимодействием с окружающей средой, то его рассмотрение в зависимости от того, какие процессы ставятся во главу угла, может вестись с различных точек зрения» [11]. Таким образом, из данного определения следует, что менеджментом можно называть все, что угодно в деятельности организаций.

А. Г. Ивасенко пишет, что «содержание понятия «менеджмент» раскрывается широко и многосторонне: менеджмент как способ управления, руководства, направления или контроля; это искусство управления и руководства; это люди, контролирующие и направляющие работу организаций, а также управленческий персонал» [12]. То есть в его понимании менеджмент — это способ управления, это люди и это искусство управления и руководства одновременно. Но это совсем разные научные категории, между которыми нельзя поставить знак равенства.

З. П. Румянцева, Н. А. Саломатин, Р. З. Акбердин считают, что «менеджмент определяется как интеграционный процесс, с помощью которого профессионально подготовленные

специалисты формируют организации и управляют ими путем постановки целей и разработки способов их достижения. Процесс менеджмента предполагает выполнение функций планирования, организации, координации, мотивации, осуществляя которые, менеджеры обеспечивают условия для производительного и эффективного труда занятых в организации работников и получение результатов, соответствующих целям.... Это является основанием для рассмотрения менеджмента как процесса влияния на деятельность отдельного работника, группы и организации в целом с целью достижения максимальных результатов» [13]. В соответствии с таким определением получается, что под менеджментом они понимают какой-то абстрактный «интеграционный процесс», с помощью которого «подготовленные специалисты управляют организациями и влияют на деятельность сотрудников организации». А разве в науке управления речь идет об управлении организациями неподготовленными специалистами? Кроме того, получается, что менеджмент они рассматривают не как управление, а как средство, позволяющее «подготовленным специалистам» управлять организациями и отдельными ее сотрудниками. В то же время они приписывают менеджменту все функции управления.

О. Д. Волкогонова и А. Т. Зуб преподносят менеджмент уже как «управленческий процесс».

При этом, по их мнению, этот процесс сводится к «одному из трех подходов или их комбинаций:

— подход, акцентирующий внимание на параметрах организационного окружения (анализ окружения);

— подход, основывающийся на определении долгосрочных целей организации и путей их достижения (цели и средства);

— подход, ставящий во главу угла деятельность организации (деятельностный подход)» [5].

Но тогда непонятно, когда и какой поход необходим для практического его осуществления, или как и для чего создается комбинация этих подходов.

Это также свидетельствует о том, что исследователи не могут четко единообразно показать принципиальные особенности сущности менеджмента в отечественной науке управления организациями.

В. Е. Ланкин и его коллеги вообще полагают, что «для современного менеджмента характерна многокомпонентная структура, которая предполагает его рассмотрение как «системы менеджмента» [14]. Но они не показывают ее элементы и компоненты структуры.

А. С. Лифшиц определяет менеджмент как тип управления организациями в рыночной экономике — прежде всего, управление экономическое (в том числе и при управлении социальными процессами) [15]. Правда, не понятно, в чем сущность «управления экономического».

И. Н. Шапкин пишет, что «менеджмент — это комплекс ключевых положений, отражающих содержание и специфику одной из типологических моделей управления социально-экономической системой организаций и, конкретно, рыночной экономикой» [16]. То есть он определяет менеджмент как «комплекс ключевых положений», не раскрывая их содержание.

Таким образом, проведенный анализ показывает, что сущность менеджмента как научного понятия требует пояснения и «разведения» с понятием «управление» для того, чтобы понять, что же это за явление — «менеджмент»: то ли управление, то ли нет; то ли способ, то ли искусство; то ли процесс, то ли люди, и т. д.

Для того чтобы разобраться с сущностью понятия «менеджмент», нужно обратиться к первоисточникам менеджмента, то есть к тому, как данное понятие трактуется иностранными исследователями.

Так, например, менеджмент в переводе с английского языка отечественными исследователями часто переводится как управление производством; совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством с целью повышения его эффективности и т. д. Однако более точно это нужно переводить как организацию производства, связанную с наиболее эффективным использованием имеющихся в распоряжении организации ресурсов в условиях конкуренции.

К примеру, в «Международном справочнике по менеджменту», изданном в Англии, приводится такое определение менеджмента: «Менеджмент — это эффективное использование и координация таких ресурсов, как капитал, здания, материалы и труд для достижения заданных целей с максимальной эффективностью» [17].

Из данного определения следует, что содержание менеджмента связывается с эффективным использованием и координацией всех ресурсов организации для снижения затрат и повышения рентабельности деятельности организации.

В данном случае объектом менеджмента четко прописываются ресурсы организации. Вследствие этого можно считать, что объектом менеджмента, в отличие от управления, где объектом управления выступают не сотрудники организации как исполнители управленческих решений, а ресурсы организации, от эффективного использования которых зависит успешность ее деятельности в условиях рыночной конкуренции (рис. 4).

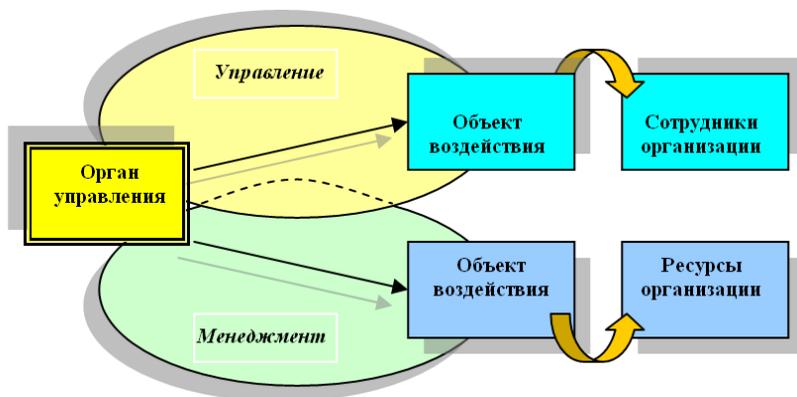


Рис. 4. Объекты управления и менеджмента

Понятно, что каждый руководитель имеет в своем распоряжении как административные, так и материальные ресурсы в соответствии с занимаемой должностью. Например, руководитель автотранспортного предприятия может распределять новую технику между работниками по своему усмотрению или применять такие административные меры воздействия на сотрудников в рамках своих должностных полномочий как выговор или предупреждение о переводе на другую работу.

Это объясняет и разницу в содержании понятий «управление» и «менеджмент».

Вследствие этого под **менеджментом** надо понимать процесс, связанный с принятием решений, планированием и контролем сотрудниками организаций бережного хранения ресурсов организации, обеспечения их оптимального распределению в деятельности организации и эффективного использования в целях получения максимально возможной прибыли за счет снижения издержек в деятельности организации.

Однако любой руководитель в организации, чтобы добиться эффективности в деятельности подчиненных сотрудников, обязан обеспечить их нужными для профессиональной деятельности или выполнения определенной работы определенными ресурсами. Так, например, если бригадир строительной бригады поручил оштукатурить стены помещения своим подчиненным, он должен обеспечить их необходимым инструментом и материалами для работы в необходимом количестве.

В противном случае, работа не будет выполнена. Следовательно, менеджмент является составной частью управленческой деятельности любого руководителя (рис. 5).

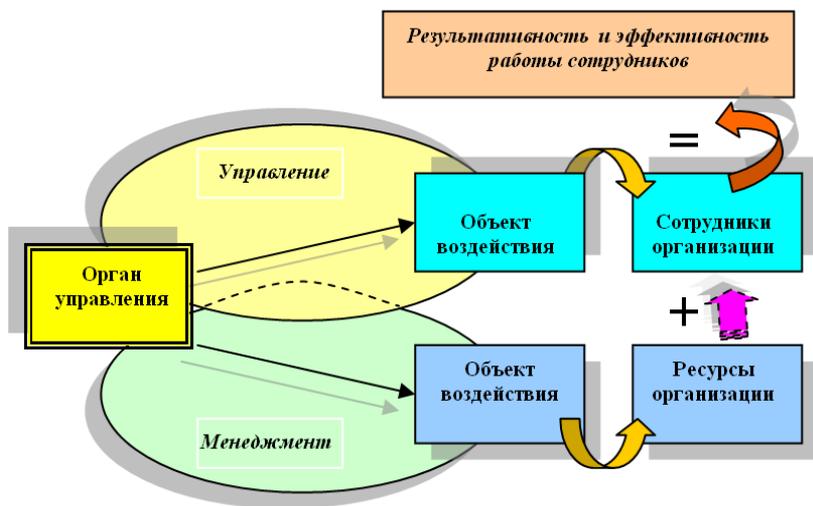


Рис. 5. Взаимосвязь объектов управления и менеджмента

Вследствие этого можно выделить содержательные характеристики понятий «управление» и «менеджмент» в

отечественной науке управления организациями, которые характеризуют их.

Задача любого руководителя управлять так, чтобы организация работала. Во-первых, для этого нужно обеспечивать готовность подчиненных к выполнению производственных (профессиональных) задач. Так, например, чтобы больница могла работать, в ее штат должны входить начальники различных отделений, врачи разных специализаций, медсестры, санитарки, бухгалтеры, сотрудники кадровой службы, повара, дворники, водители и др.

Следовательно, главврач больницы, как руководитель организации, должен принять на работу сотрудников в соответствии со штатом организации, имеющих определенную специальность и нужный для работы уровень квалификации и опыт работы. При этом он обязан обеспечить их средствами труда и создать нужные условия труда, чтобы принятые сотрудники могли профессионально выполнять назначенную им работу.

Однако в процессе деятельности совершенствуются технологии, обновляется оборудование и средства труда, изменяются номенклатура товаров. Это требует от руководителя принятия меры для того, чтобы сотрудники повышали квалификацию, проходили обучение (переобучение), осваивали новые технологии и др. Следовательно, важнейшей составной частью деятельности руководителя будет подготовка всех структурных подразделений (подчиненных) к решению новых производственных (профессиональных) задач в условиях ускоряющегося научно-технического прогресса. Так, например, главный врач больницы своевременно должен отправить на обучение врачей, которых планирует назначить работать на новом оборудовании, которое будет поставлено в больницу. И сделано это им должно быть до момента, когда это оборудование будет установлено в больнице.

Однако в процессе работы возникает много внезапных задач или проблем, которые требуется оперативно решать. Так, например, на стройках и в больницах с утра принято проводить небольшие совещания (планерки), чтобы уточнить задачи по решению возникших проблем и быстро перестроить

деятельность работников, уточнив им задачи. Или начальник склада готовой продукции позвонил директору завода электромоторов, что заболел и не сможет прийти на работу. А он отвечает за выдачу готовой продукции потребителям, которые каждый день получают готовую продукцию для того, чтобы обеспечивать работу своих организаций. Директор не может остановить отгрузку готовой продукции потребителям, так как у него с ними заключены договора на поставку комплектующих (электродвигателей) для изготавливаемой ими сельскохозяйственной техники. В противном случае, это повлечет нарушение контрактов и большие штрафные санкции. Его задача — заменить на рабочем месте начальника склада другим работником, чтобы не срывать выдачу готовой продукции потребителям в соответствии с планом, и перестроить работу коллектива с учетом отсутствия начальника склада.

И таких проблем от больших, влияющих на остановку работы организации, до маленьких, которые значимо не повлияют на работу организации, в течение рабочего дня у руководителя может быть множество. Какие-то сотрудники отпрашиваются у руководителя в отпуск за свой счет по семейным обстоятельствам, кто-то из сотрудников получил производственную травму или из-за «пробки» на дороге задерживается подвоз сырья или комплектующих деталей, и т. д. Все это можно обозначить как руководство подчиненными структурными подразделениями (подчиненными) при решении производственных (профессиональных) задач (рис. 6).

Таким образом, управление в организациях будет включать в себя следующие содержательные элементы по воздействию на объект:

— обеспечение постоянной готовности структурных подразделений (подчиненных) к решению различных производственных задач в постоянно изменяющихся условиях внешней среды;

— подготовка всех структурных подразделений (подчиненных) к решению новых производственных (профессиональных) задач в условиях ускоряющегося научно-технического прогресса

— руководство подчиненными структурными подразделениями (подчиненными) при решении производственных (профессиональных) задач.

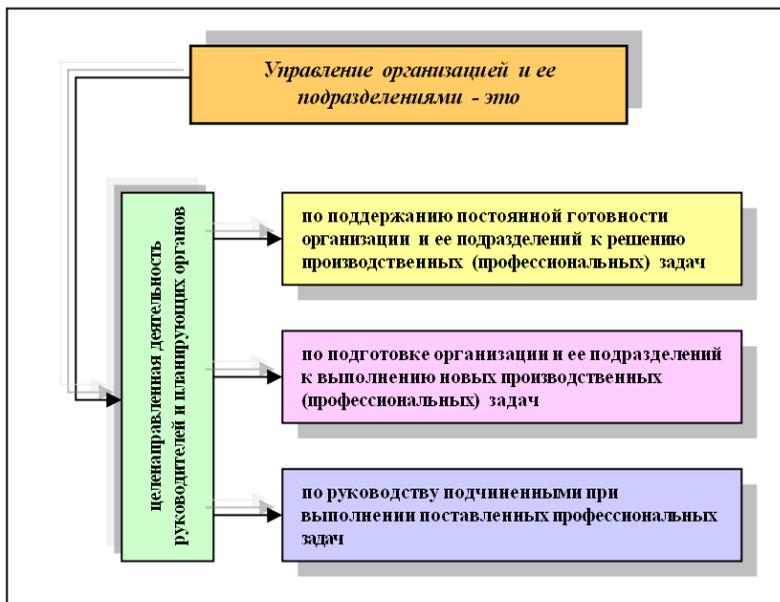


Рис. 6. Содержание управления в организации

В отличие от управления объектом менеджмента являются ресурсы организации.

Но ресурсами нельзя командовать, ими можно распоряжаться, чтобы получить нужный результат от их использования.

Так, например, если не обеспечивать бережное хранение ресурсов в организации и их рациональное распределение для обеспечения бесперебойной работы организации, то повысятся внеплановые издержки в деятельности организации.

Например, если не создать на складе торговой организации нормальные условия для хранения овощей и фруктов, нужную температуру и проветриваемость помещений склада, то много продуктов могут раньше времени стать непригодными к употреблению и их придется выбросить. В результате организация понесет убытки.

Но если у торговой организации несколько магазинов в разных частях города, а всю продукцию со склада завезли только в один магазин, это тоже негативно отразится на результативности деятельности организации, так как потребители не смогут купить продукцию в магазинах, куда ее не завезли. В то же время магазин, в который продукции завезли больше, чем могут купить потребителям, не сможет ее реализовать. Соответственно, организация будет нести потери.

И естественно, нужно эффективно использовать имеющиеся ресурсы. Если, к примеру, в магазинах торговой организации на стеллажах не будет выставлен весь товар, который потребитель может видеть и выбрать его, или продукция будет разбросана по стеллажам и овощи и фрукты будут грязными, то это тоже оттолкнет потребителя от желания производить покупки.

Таким образом, можно считать, что основными содержательными элементами менеджмента по воздействию на свой объект нужно считать:

- бережное хранение ресурсов;
- оптимальное распределение этих ресурсов для обеспечения стабильной деятельности организации;
- эффективное использование ресурсов в интересах организации (рис. 7).

Таким образом, управление и менеджмент имеют разные объекты воздействия. В управлении — это люди, в менеджменте — ресурсы.

При этом возникает вопрос: «А менеджер — это руководитель или не руководитель?»

Сегодня с экранов телевизоров часто говорят о менеджменте организаций, подразумевая под этим понятием руководство организации. Однако на практике в организациях называют менеджерами и рядовых сотрудников.

К сожалению, отечественные исследователи все лучшие управленческие качества руководителей присваивать менеджерам, определяя его «хорошим» руководителем.

Так, например, В. А. Абчук пишет, что «менеджер — это специально отобранный и подготовленный руководитель-профессионал, работающий по найму у собственника, обеспечивающий решение уставных задач организации и нацеленный на

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru