

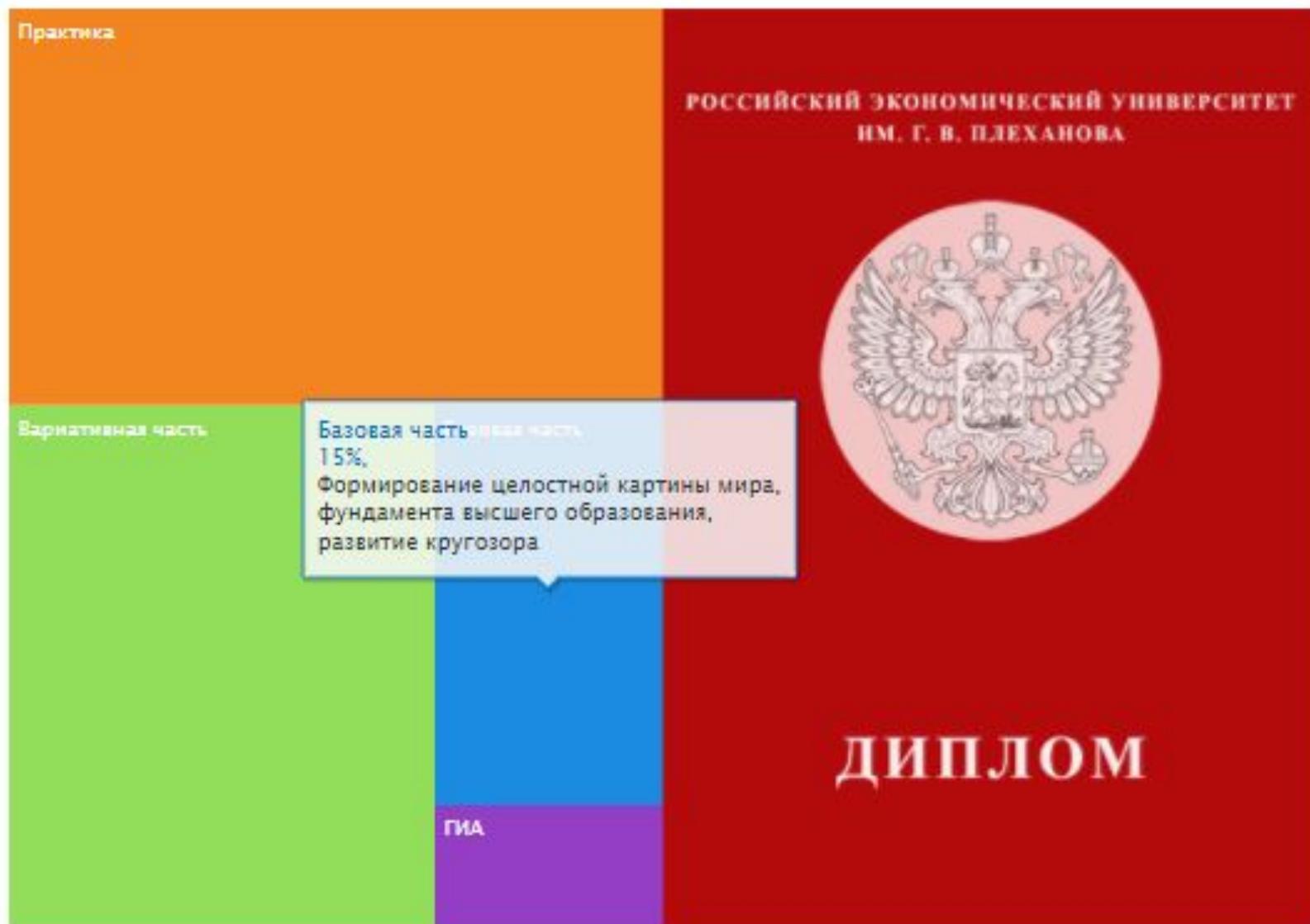
# Современные мировые концепции менеджмента

Накануне 4-й промышленной революции

Денисов Игорь Владимирович, д.э.н.

[aerp2016@yandex.ru](mailto:aerp2016@yandex.ru)

## Структура образовательной программы



1. Четвертая промышленная революция (4IR)
2. Иерархические системы управления. Бюрократия
3. Сетевые структуры организаций
4. Саморазвивающиеся структуры: Холакратия
5. Аджайл, Скрам
6. Бирюзовые организации
7. Джон Коттер: управление изменениями

## Цель дисциплины

- показать на фоне достижений теории и практики менеджмента XX века влияние современных инновационных и национально–культурных тенденций на глобальном и национальном уровне.

В соответствии с данной целью основными **задачами**, решаемыми в рамках данного курса, являются:

## Учебные задачи дисциплины

- ознакомить слушателей с общими вопросами менеджмента иерархических и сетевых организаций, менеджментом проектов и малых целевых групп;
- подготовить слушателей к разработке стратегии развития иерархических и сетевых социально – экономических систем в условиях глобализации и изменений;
- подготовить слушателей к самостоятельному поиску, анализу и оценке концепций менеджмента в условиях индустриализации, постиндустриализации и информатизации общества;
- ознакомить слушателей с национально – культурным влиянием при принятии управленческого решения;
- подготовить слушателей к компетентностному и методическому анализу существующих систем управления и обоснованию предложений по их развитию;
- обеспечить знание действующих концепций менеджмента на глобальном и национальном уровне;
- научить разрабатывать программы исследований с выявлением методов и методик их реализации;
- сформировать навыки поиска, сбора, обработки и систематизации актуальной информации с акцентом на монографии и интернет данные;
- научить преподавать управленческие дисциплины с соответствующими конкретными компетенциями;

# 1. Глобализация и траектория развития теории и практики современного менеджмента

Понятие глобализации. Гуманитарно-экономическая экспансия как метод глобализации. Инновационная диффузия как метод глобализации. Трансграничный и транскорпоративный характер глобализации. Глобализация 1.0 как процесс межгосударственного общения. Глобализация 2.0 как процесс транскорпоративного общения. Глобализация 3.0 как результат сетевой организации менеджмента и метод межличностного общения.

Современный менеджмент РФ и глобализация

## **2. Общая характеристика эволюции и скачки в развитии теории и практики менеджмента**

Эволюция теории и практики менеджмента как линейное развитие. Скачки как результат нелинейного развития. Бифуркации траектории развития как основа современной тенденции в менеджменте.

# ТЕОРИЯ ПОКОЛЕНИЙ



Generation	Age Range	38%	24%	42%	28%	52%	45%	70%
Millennials	22-34 years old	would pay more to have an open bar on a plane	would pay more for a drink-free plane	plan their trip more than 6 months in advance	would stand for a discount	would enjoy a themed flight	would digitally connect to neighbors on the plane	would sit next to the restroom for a discount
Generation X	35-50 years old	18%	18%	59%	16%	64%	36%	54%

## **Вопрос даты рождения**

Впервые об особенностях возрастных различий заговорили в 1991 году два исследователя из США Нейл Хоув и Уильям Штраус.

Они создали теорию, которая основывалась на различиях в ценностях людей разных поколений.

Эти различия были изучены, как и обуславливающие их причины, например, ситуация в экономике и политике, технологическое развитие общества и т.д.

Некоторое время спустя теория стала применяться на практике, т.к. она оказалась очень эффективной в сфере бизнеса.

Сегодня эту теорию применяют всё чаще.

Возрастная теория включает в себя три основных составляющих (поколения X, Y и Z) и одну дополнительную (бэби-бумеры). Рассмотрим их подробнее.

Поколение	Архетип	Годы рождения	Превращение и ключевые события
<b>Цикл <u>позднего Средневековья</u></b>			
Артурианское поколение	Герой	1433-1460 (27)	Спад: <u>Окончание Столетней войны</u>
Поколение <u>гуманистов</u>	Художник	1461-1482 (21)	Кризис: <u>Война Алой и Белой розы</u>
<b>Цикл <u>Реформации</u>(104)</b>			
Поколение Реформации	Пророк	1483-1511 (28)	Подъём: Английский <u>Ренессанс</u>
Поколение <u>репрессий</u>	Странник	1512-1540 (28)	Пробуждение: <u>Реформация</u>
<u>Елизаветинское</u> поколение	Герой	1541-1565 (24)	Спад: <u>Нетерпимость</u> и <u>мученичество</u>
Парламентское поколение	Художник	1566-1587 (21)	Кризис: <u>Непобедимая армада</u>
<b>Цикл <u>Нового Света</u>(112)</b>			
<u>Пуританское</u> поколение	Пророк	1588-1617 (29)	Подъём: Старая добрая Англия
Рыцарское поколение	Странник	1618-1647 (29)	Пробуждение: <u>Английская революция</u>
Славное поколение	Герой	1648-1673 (25)	Спад: <u>Реставрация Стюартов</u>
<u>Просвещенное</u> поколение	Художник	1674-1700 (26)	Кризис: <u>Война Короля Филипа</u> / <u>Славная революция</u>

Революционный цикл (90)			
Поколение пробуждения	Пророк	1701-1723 (22)	Подъем: <a href="#">Августинская эпоха</a>
Поколение свободы	Странник	1724-1741 (17)	Пробуждение: <a href="#">Великое пробуждение</a>
Республиканское поколение	Герой	1742-1766 (24)	Спад: <a href="#">Франко-индейская война</a>
Поколение компромисса	Художник	1767-1791 (24)	Кризис: <a href="#">Американская революция</a>
Цикл <a href="#">Гражданской войны</a> (67)			
<a href="#">Трансцендентное</a> поколение	Пророк	1792-1821 (29)	Подъем: <a href="#">Эра добрых чувств</a>
<a href="#">Позолоченное</a> поколение	Странник	1822-1842 (20)	Пробуждение: Второе Великое пробуждение
	Герой <sup>0</sup>		
Прогрессивное поколение	Художник	1843-1859 (16)	Кризис: <a href="#">Гражданская война в США</a>
Цикл «великой силы» (85)			
<a href="#">Миссионерское</a> поколение	Пророк	1860-1882 (22)	Подъем: <a href="#">Реконструкция Юга/Позолоченный век в США</a>
<a href="#">Потерянное поколение</a>	Странник	1883-1900 (17)	Пробуждение: Третье Великое пробуждение
Величайшее поколение	Герой	1901-1924 (23)	Спад: <a href="#">Первая мировая война/Сухой закон в США</a>
Молчаливое поколение	Художник	1925-1942 (17)	Кризис: <a href="#">Великая депрессия/Вторая мировая война</a>

<b>Цикл Миллениума (65+)</b>			
<a href="#"><u>Бэби-бумеры</u></a>	Пророк	1943-1960 (17) <sup>[38]</sup>	Подъём: <a href="#"><u>Rax Americana</u></a>
<a href="#"><u>Поколение X</u></a> / 13-ое поколение <sup>1</sup>	Странник	1961-1981 (20)	Пробуждение: Революция сознания
<a href="#"><u>Поколение Y</u></a> / Поколение Миллениума <sup>2</sup>	Герой	1982-2004 (22)	Спад: Культурные войны, <a href="#"><u>Постмодернизм</u></a>
<a href="#"><u>Поколение Z</u></a> / Поколение Родины <sup>3</sup>	Художник	2005-present	Кризис: <a href="#"><u>Мировой экономический кризис (с 2008 года)</u></a> , <a href="#"><u>Изменение климата</u></a> , <a href="#"><u>Война против терроризма</u></a>

## **Бэби-бумеры**

К категории бэби-бумеров относятся люди, родившиеся в период с 1943 по 1963 годы.

Как правило, они заинтересованы в саморазвитии, коллективном труде и командной игре. Саморазвитие понимается ими как возрастающая способность к достижению коллективных целей.

В настоящее время большинство бэби-бумеров находятся на пенсии, хотя есть и те, кто ещё работает.

Отличительной особенностью этой категории людей в России является крепкое здоровье и завидная выносливость.

## Поколение X

Поколение X – это люди, родившиеся с 1963 по 1983 годы. Их отличительными особенностями являются такие черты как умение рассчитывать только на себя, альтернативное мышление, информированность о том, что происходит в мире, готовность выбирать и меняться. По большому счёту, люди этой возрастной категории являются одиночками, которые нацелены на упорный труд и достижение индивидуального успеха. Они двигаются по карьере на протяжении долгих лет, придерживаясь одного направления

## Поколение Y

Люди поколения Y – это люди, которые родились с 1983 по 2003 годы. Их понимание целеустремлённости и успешности отличается: в большинстве случаев им не нравится начинать профессиональный рост с низших ступеней, рассчитывая на то, что через несколько лет их повысят.

Основной их ориентир – это немедленный рост. Это же считается и их недостатком.

Однако этот недостаток можно частично оправдать стремлением к максимальной информированности и профессионализму в нескольких областях сразу, т.к. для этих людей непозволительно быть специалистами в чём-либо одном.

Поколение Y является надеждой современного бизнеса, т.к. ему свойственны высочайшая техническая грамотность, желание работать внеурочно и тяга к знаниям.

# Поколение Z

Те же, кто родился после 2003 года, относятся к поколению Z.

Этих людей пока что рано оценивать с точки зрения профессионализма, учитывая их возраст.

WhenSpeak 1.5.67

Надежный | <https://edu.whenspeak.ru/login>

Сервисы Private Languages ГЧП СМИ и Радио Sci-Hub: устраняя пр Переводчик Яндекс.Переводчик Полезное

# WHEN SPEAK

Логин

Пароль

Войти

Войти как гость

Авторизация через социальные сети

WhenSpeak 1.5.67 x

← → ↻ 🏠 Надежный | <https://edu.whenspeak.ru>

📁 Сервисы 📁 Private 📁 Languages 📁 ГЧП 📁 СМИ и Радио 👁 Sci-Hub: устра

5217

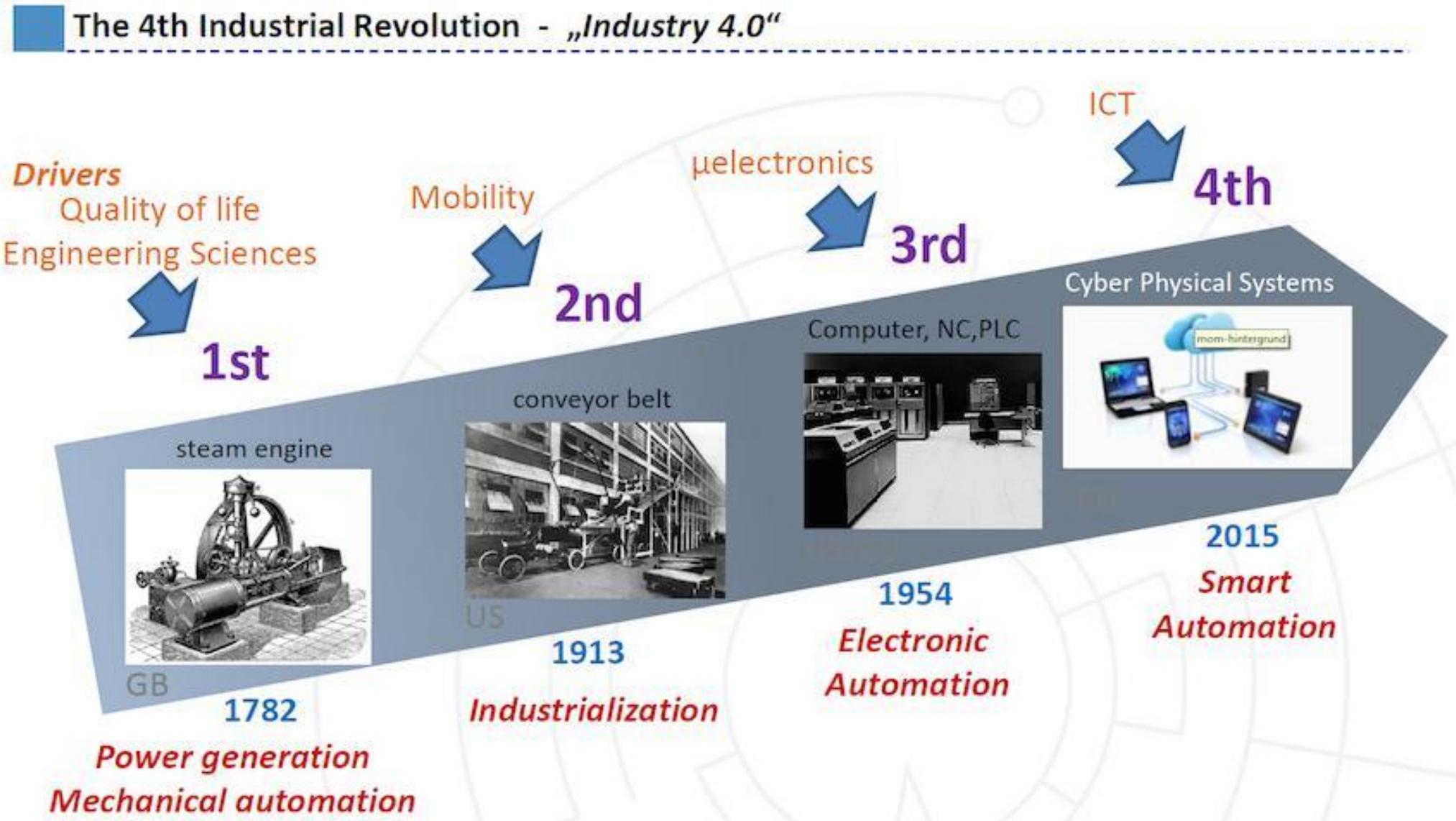
Войти

# Четвертая промышленная революция (4IR)

**Четвёртая промышленная революция** (англ. *The Fourth Industrial Revolution*) — прогнозируемое событие, массовое внедрение киберфизических систем в производство (индустрия 4.0) и в обслуживание человеческих потребностей, включая быт, труд и досуг.

Изменения охватят самые разные стороны жизни: рынок труда, жизненную среду, политические системы, технологический уклад, человеческую идентичность и др.

# Четвертая промышленная революция (4IR)



# Четвертая промышленная революция (4IR)

- Первая промышленная революция использовала для механизации производства силу воды и пара.
- Вторая промышленная революция использовала для конвейерного производства электричество.
- Третья — автоматизировала производство с помощью электроники и информационных технологий.
- Четвертая промышленная революция опирается на Третью — с середины прошлого века длится цифровая революция во всех областях жизни. Технологии сливаются, и границы материального, цифрового и биологического миров стираются.

# Четвертая промышленная революция (4IR)

Вызываемая к жизни экономической целесообразностью и привлекательностью повышения качества жизни, четвертая промышленная революция несёт в себе риски повышения нестабильности и возможного коллапса мировой системы, в связи с чем её наступление воспринимается как вызов, на который человечеству предстоит ответить.

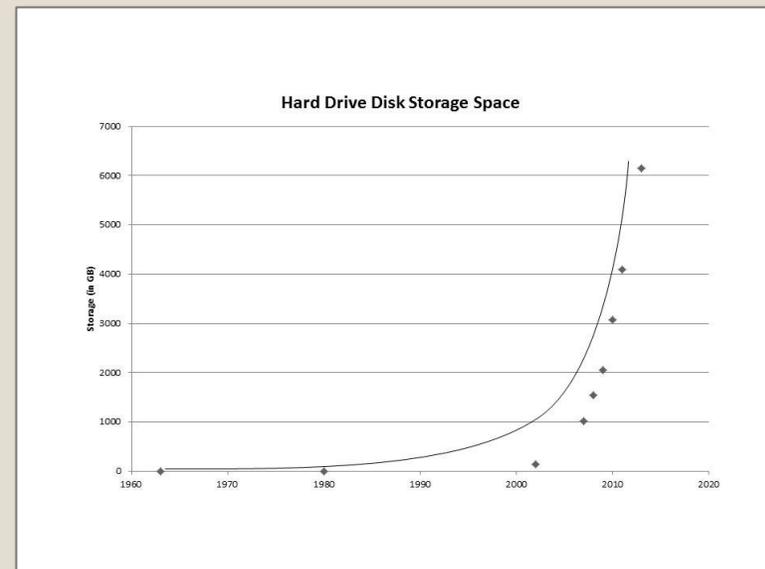
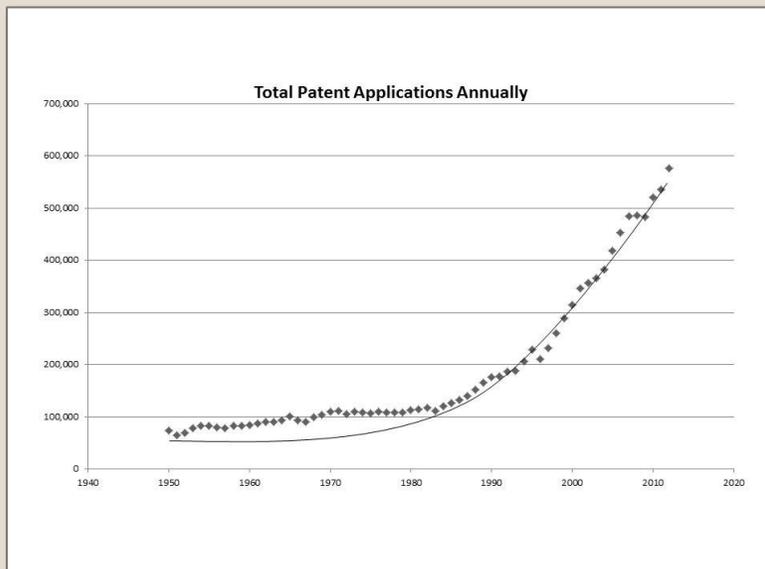
# Четвертая промышленная революция (4IR)

Профессор Клаус Шваб — швейцарский экономист, основатель и бессменный президент Всемирного экономического форума в Давосе с 1971 года:

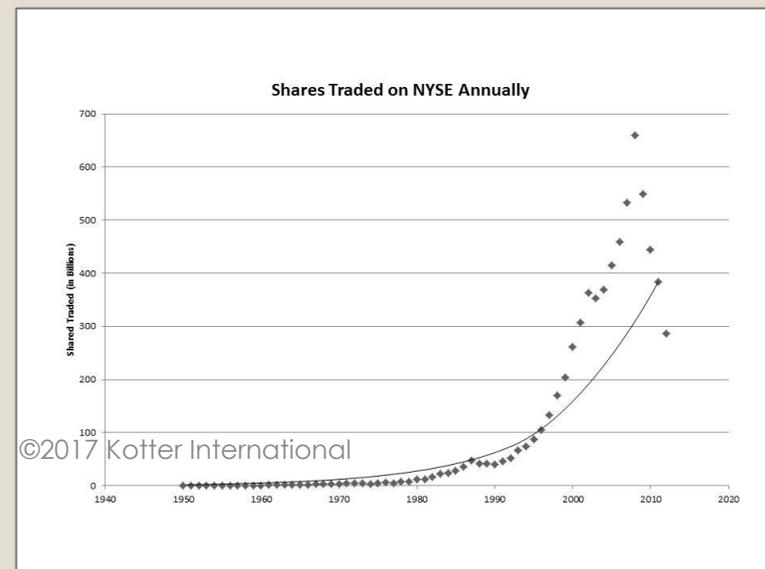
Есть три признака, по которым можно судить, что сегодняшние изменения не просто продолжают Третью революцию, но являются провозвестниками Четвертой:

- **скорость,**
- **масштаб и**
- **системные последствия**

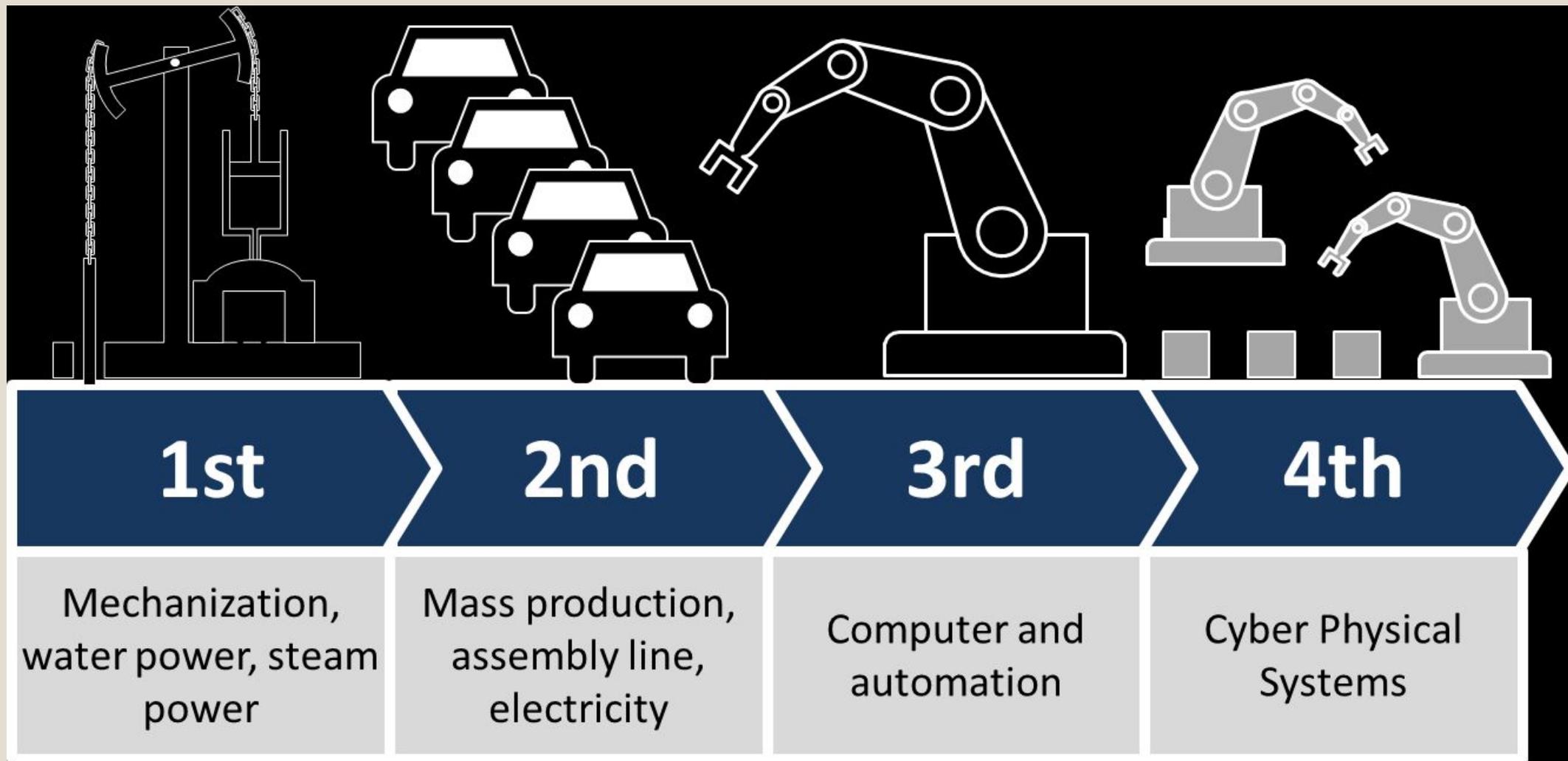
Человечество никогда не наблюдало настолько быстрого технического прогресса. В сравнении с прошлыми промышленными революциями, развивающимися линейно, масштаб Четвертой увеличивается по экспоненте. Четвертая революция влияет на каждую индустрию каждой страны в мире. Глубина и широта вызванных ей изменений требуют трансформации целых систем производства, менеджмента и управления.



В отличие от предыдущих четвертая промышленная революция развивается не линейными, а скорее экспоненциальными темпами



# Четвертая промышленная революция (4IR)



# Четвертая промышленная революция (4IR)

Как и прошлые подобные процессы, Четвертая промышленная революция сможет глобально поднять мировой уровень жизни.

Больше всех от этих изменений пока что выигрывают те, кто имеет доступ к цифровому миру;

развитие технологий породило продукты и услуги, облегчающие и улучшающие нашу жизнь.

Заказать такси, забронировать место в самолете, купить продукты, послушать музыку, посмотреть кино, сыграть в игру - теперь все это можно сделать удаленно.



# Четвертая промышленная революция (4IR)

- В будущем технологические инновации произведут переворот в производстве, поднимут его эффективность и продуктивность в разы. Упадут цены на транспортировку и связь, глобальные каналы поставок станут более эффективны за счет развитой логистики, упадет стоимость торговли, что создаст новые рынки и подстегнет экономический рост.
- Но в то же время новая Революция, как замечают экономисты Эрик Бринолфссон и Эндрю Макафи, может и усилить финансовое и социальное неравенство в мире, нарушив работу рынков труда. Автоматизация производства приведет к тому, что машины вытеснят с рынка труда множество людей, что только увеличит разрыв между прибыльностью капитала и прибыльностью труда.
- Возможно, впрочем, что замена работников на машины в общем приведет к росту количества безопасных и хорошо оплачиваемых профессий.

# Четвертая промышленная революция (4IR)

Профессор Клаус Шваб — швейцарский экономист, основатель и бессменный президент Всемирного экономического форума в Давосе с 1971 года:

## Последствия революции для бизнеса

Все директора и высокопоставленные менеджеры, с которыми мне приходилось общаться на эту тему, высказывали одну и ту же идею: **инновации, появляющиеся с невероятной скоростью, нарушают любые прогнозы и бизнес-планы.**

Даже самые информированные из моих собеседников не могли угнаться за постоянно развивающимся миром. Технологии, порожденные Четвертой промышленной революцией, все сильнее и сильнее влияют на деловой мир.

Изменилось предложение - новые технологии позволили найти новые пути доставки товаров потребителю, что разрушило или изменило существующие до того цепочки снабжения.

# Четвертая промышленная революция (4IR)

У старых компаний появляется все больше молодых, ловких конкурентов, которые благодаря доступу к глобальной сети опережают ветеранов бизнеса в исследовании, разработке, маркетинге, продажах и производстве.

Молодые конкуренты неожиданно становятся быстрее, предоставляют услуги качественнее, но по более низкой цене, чем у них предшественников.



# Четвертая промышленная революция (4IR)

Изменился и спрос. Прозрачность бизнеса выросла, потребители все больше влияют на компании, новые паттерны поведения покупателей (появившиеся во многом благодаря доступу к мобильным сетям) вынуждают бизнес подстраиваться под новое положение дел. Изменяются дизайнерские решения, рынок сбыта, способы доставки товаров и услуг.

# Четвертая промышленная революция (4IR)

- Ключевой тренд новых бизнес-платформ — все большее смещение спроса и предложения, появление экономик, построенных на обмене.
- Новые платформы, созданные специально для доступа через смартфоны или другие мобильные гаджеты, привлекают и собирают множество людей, попутно создавая абсолютно новые виды потребления.
- Человеку или компании все легче создавать капитал, что изменяет рабочие и социальные условия. Все эти новые платформы умножаются и делятся на более конкретные рынки услуг — стирки белья, шоппинга, парковки, массажей, туризма и тому подобных вещей.

# Четвертая промышленная революция (4IR)

## Технологические тенденции

Можно перечислить ключевые технологические тенденции лежащие в основе кибер-физических систем. Изолированно они уже используются в разных сферах, но будучи интегрированными в единое целое, они меняют существующие отношения между производителями, поставщиками и покупателями, а также между человеком и машиной.

- **Большие данные** и аналитика — сбор и всесторонняя оценка данных из разных источников, станет стандартом для принятия решений в режиме реального времени.
- Автономные роботы — промышленные роботы уже могут выполнять довольно сложные операции, но системы компьютерного зрения позволят роботам взаимодействовать друг с другом и автоматически корректировать свои действия, причем люди смогут находиться рядом с ними, влиять на них и это будет безопасно.



# Четвертая промышленная революция (4IR)

## Технологические тенденции

Можно перечислить ключевые технологические тенденции лежащие в основе кибер-физических систем. Изолированно они уже используются в разных сферах, но будучи интегрированными в единое целое, они меняют существующие отношения между производителями, поставщиками и покупателями, а также между человеком и машиной.

- Моделирование и симуляторы — инженеры уже используют 3D-моделирование на стадии проектирования продуктов или процессов. В будущем, технологии больших данных позволят использовать различные симуляторы в режиме реального времени. Например, на стадии производства оператор сможет виртуально смоделировать физический процесс с учетом имеющегося сырья и людей, тем самым снизить время настройки оборудования и повысить качество.
- Облачные вычисления — потребуются более глубокая системная интеграция, как горизонтальная между поставщиками и клиентами, так и вертикальная между различными функциями и операциями. Создать платформы для совместной работы и обмена данными между территориально-распределенными партнерами позволяют облачные технологии.

# Четвертая промышленная революция (4IR)

## Технологические тенденции

- Интернет вещей — показания датчиков и сенсоров обычно попадают в централизованную систему управления производственным процессом и уже на этом уровне принимаются решения. В дальнейшем, возможности которые предоставляют встраиваемые системы, позволят устройствам общаться друг с другом и децентрализовать принятие решений. Например, можно использовать радиочастотные метки для полуфабрикатов, автоматизированная производственная линия считав метку, сама примет решение (в реальном времени) какую операцию применить к тому или иному полуфабрикату.
- Информационная безопасность — многие компании используют системы управления и производства, основанные на проприетарных технологиях или не имеющих выход в интернет, но по мере расширения связей с партнерами, использования открытых стандартов и протоколов, резко возрастают риски информационной безопасности. Для защиты промышленных систем потребуется не только качественная и безопасная связь, но и системы управления учетными записями и контроля доступа (Identity and Access Management).

# Четвертая промышленная революция (4IR)

## Технологические тенденции

- 3D-печать — 3D-принтеры в основном используются для создания прототипов или отдельных компонентов, в дальнейшем 3D-принтер может широко использоваться для производства небольших партий специализированных продуктов, его конструктивные преимущества и децентрализованный характер производства, позволит сократить затраты на транспортировку и складские запасы.
- Дополненная реальность — технология находится в начальной стадии своего развития, но в будущем позволит работникам ускорить принятие решений. Например, работник может получить инструкцию как починить или заменить сломанную деталь в производственной системе, когда он на неё смотрит через очки дополненной реальности.

# Индустрия 4.0

- Немецкая Индустрия 4.0, четвертая промышленная революция. О чем идет речь на самом деле?
- В 2011 году на Ганноверской промышленной ярмарке немецкие промышленники сформулировали идеи о необходимости выработать внятную стратегию развития немецкой промышленности, принять меры для повышения ее конкурентоспособности, ускорить интеграцию "киберфизических систем" (подключение машин и станков к интернету) в заводские процессы.
- По прогнозам, в течение 5 лет так называемый "Интернет вещей" включит в себя 25 млрд объектов, а если продолжится рост по экспоненте, то вскоре можно будет говорить и о 200 млрд.

# Индустрия 4.0

- Немецкое правительство поддерживает волну индустриального хай-тека. Варианты стратегии получили общее название High-Tech Strategy 2020 Action Plan. На реализацию стратегии правительство Германии ежегодно выделяет до 10 млрд долларов.
- Последний опубликованный документ по этой теме получил название "Платформа Индустрия 4.0". В 2011 году 57 немецких компаний присоединились к этой платформе.

# Индустрия 4.0

- По планам немецких промышленников и государства, к 2030 году в Германии должна заработать вся система интернетизированной промышленности.
- Аналоги такой программы существуют и в других странах: Smart Factory в Нидерландах, Usine du Futur во Франции, High Value Manufacturing Catapult в Великобритании, Fabbrica del Futuro в Италии, Made Different в Бельгии, "Сделано в Китае-2025" и т.п.
- В США тоже задумываются о будущем индустриального производства. И в 2014 году компании General Electric, AT&T, Cisco, IBM и Intel создали Консорциум промышленного интернета (Industrial Internet Consortium), который сегодня включает уже 170 членов.

# Индустрия 4.0

- В немецкой Индустрии 4.0 три основных игрока:
- Правительство Германии представлено Федеральным министерством образования и научных исследований и Федеральным министерством экономики и технологии;
- Ученые представлены объединением институтов прикладных исследований - Обществом имени Фраунгофера (Fraunhofer Gesellschaft), Немецкой академией технических наук и Немецким исследовательским центром по искусственному интеллекту;
- Частный сектор представлен тремя торговыми ассоциациями - BITCOM от сферы ИТ, VDMA от сферы производства и ZVEI от сферы электроники.

# Индустрия 4.0

- Консорциум промышленного интернета в США представлен в основном бизнесом: 170 компаний из почти 30 стран, в том числе немецкие Bosch, Siemens и SAP, а также немецкое Общество имени Фраунгофера. Членство открыто для всех, взносы зависят от масштаба бизнеса компаний.
- Можно с некоторым обобщением сказать, что Индустрия 4.0 принадлежит государству, а Консорциум промышленного интернета – частным компаниям.

# Четвертая промышленная революция (4IR)

Профессор Клаус Шваб — швейцарский экономист, основатель и бессменный президент Всемирного экономического форума в Давосе с 1971 года:

В целом переход от просто сферы цифровых технологий (Третья промышленная революция) к технологиям, основанным на смешении различных сфер (Четвертая промышленная революция) вынуждает бизнес-компании пересматривать сами основы своего дела.

А вывод остается все тот же: главам компаний и директорам нужно учиться понимать окружающий их мир, искать новые деловые возможности и непрерывно развиваться.

# Четвертая промышленная революция (4IR)

В целом можно выделить четыре главных эффекта, которые Четвертая промышленная революция оказывает на бизнес:

- **рост потребительских ожиданий,**
- **улучшение качества товаров,**
- **групповые инновации и**
- **появление новых форм организации**

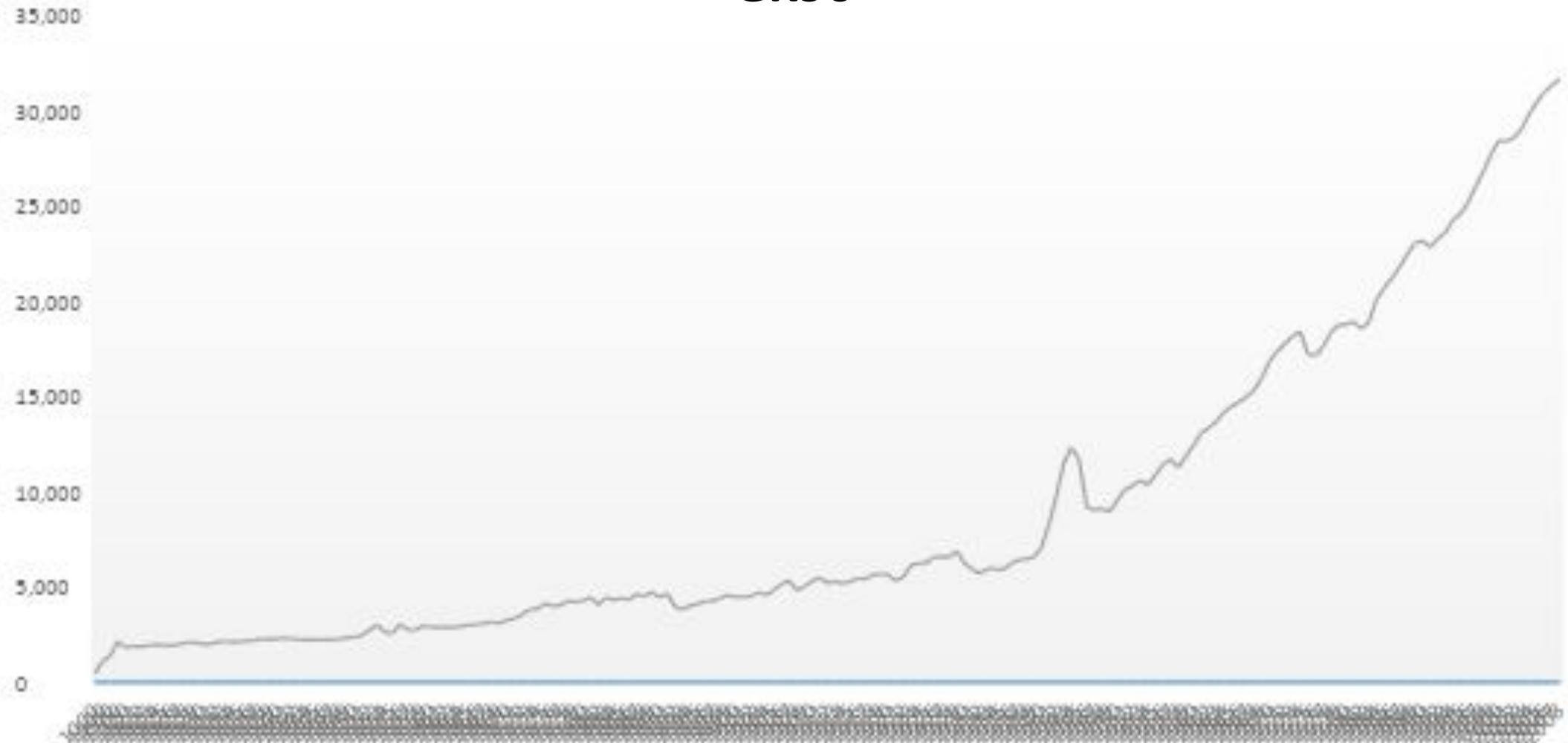
# Четвертая промышленная революция (4IR)

Сегодня в эпицентре экономики стоит клиент. Кем бы он ни был, физическим или юридическим лицом, его обслуживание — задача современной экономики. Материальные товары и услуги улучшаются с помощью цифровых технологий, что повышает их ценность.

Материалы становятся все лучше и дешевле, а новые способы накопления и изучения данных оптимизируют их производство. Аналитика потребительских отзывов и успешности ведения бизнеса требует новых форм трудового сотрудничества, учитывающих возросшую скорость развития и изменения рынков.

Появление глобальных цифровых платформ и новых бизнес-моделей означает, что сами понятия «талант», «культура» и «организация» нуждаются в пересмотре.

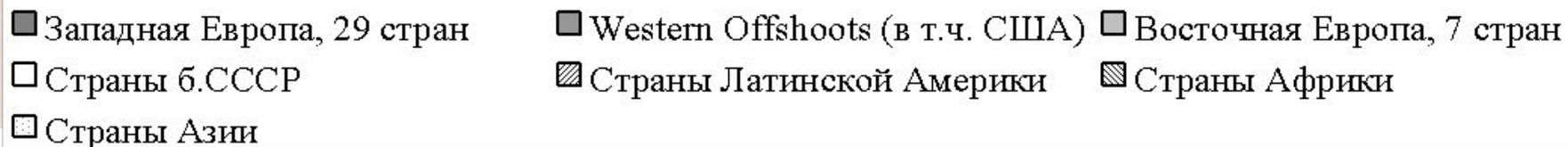
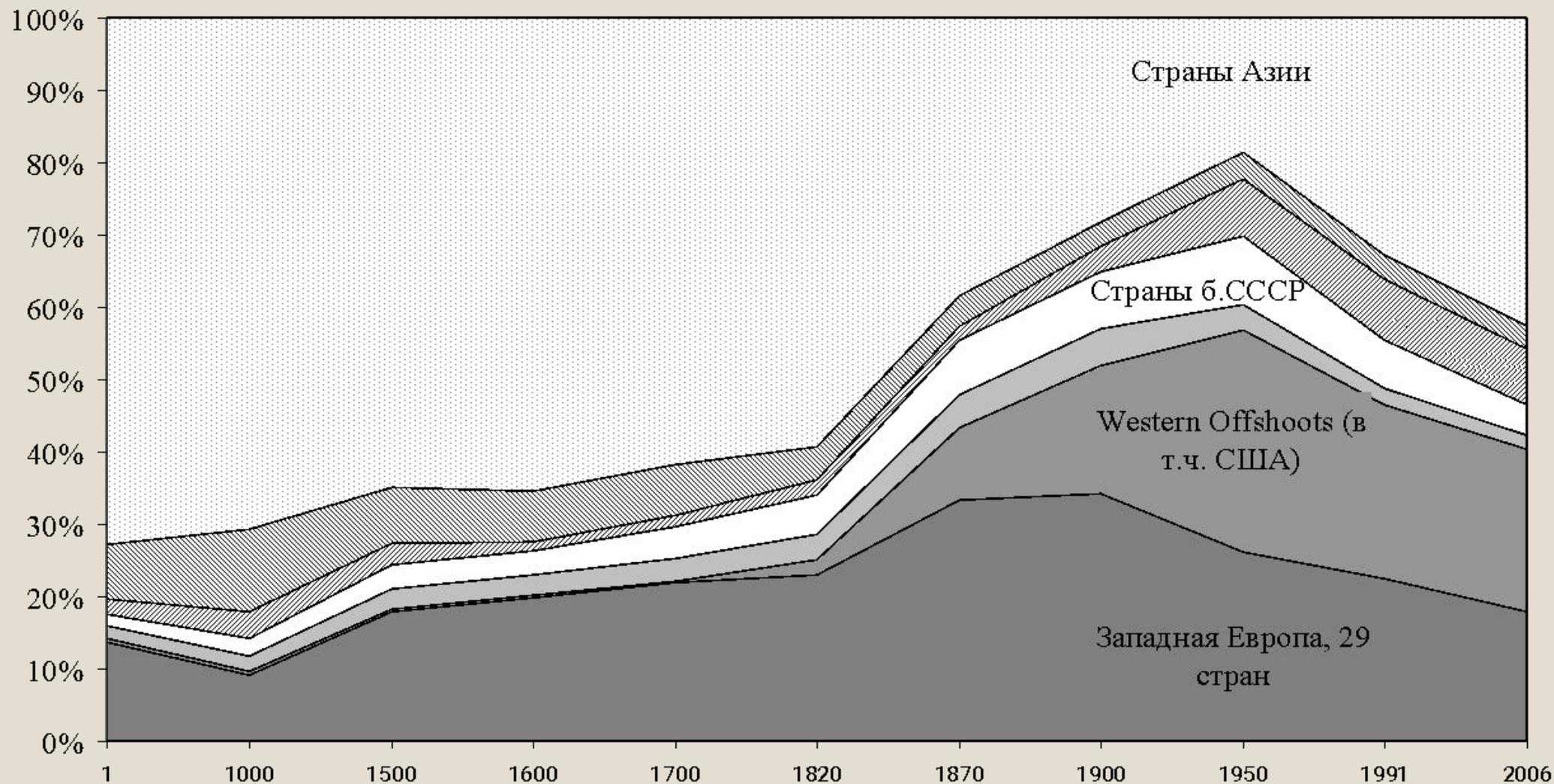
# ВВП на душу населения на протяжении тысячелетия, в долл. GK90



## ВВП на душу населения, 1-2006 г. (в долларах Geary-Khamis 1990 г.)

	1	1000	1500	1600	1700	1820	1870	1913	1950	1973	2006
<b>Западная Европа</b>	576	427	772	889	997	1 202	1 960	3 457	4 578	11 417	21 176
<b>Western Offshoots</b>	400	400	400	400	476	1 202	2 419	5 233	9 268	16 179	29 938
<b>Восточная Европа</b>	412	400	496	548	606	683	937	1 695	2 111	4 988	7 632
<b>Страны б. СССР</b>	400	400	499	552	610	688	943	1 488	2 841	6 059	6 765
<b>Латинская Америка</b>	400	400	416	438	527	691	676	1 494	2 503	4 513	6 484
<b>Азия</b>	456	470	568	574	572	581	556	696	717	1 719	5 212
<b>Африка</b>	472	425	414	422	421	420	500	637	890	1 410	1 709
<b>В среднем в мире</b>	467	453	566	596	615	667	873	1 526	2 113	4 091	7 275
<b>Российская Федерация</b>										6 585	7 786

# Распределение мирового ВВП в 1-2006 гг.



# Структура добавленной стоимости экономики США (средние значения за период 1959-2008 г.)



# Понятие и определение организации

**Организация** – это социальное образование, имеющее специально созданную структуру, деятельность которого подчинена определенной цели.

Формулировка **социальное образование** означает, что организация состоит из двух и более человек.

**Подчинение цели** означает, что организация должна приносить определенный результат, т.е. создавать новую ценность, приносить прибыль, создавать новые знания, технологии и продукты во имя удовлетворения духовных запросов и социальных потребностей людей.

Деятельность организации характеризуется понятиями  
эффективность и производительность.

- **Эффективность организации** – это степень ее приближения к поставленной цели, которая показывает, насколько организация преуспела в выполнении своих функций, например, в предоставлении потребителям необходимых товаров и услуг.
- Под **производительностью** понимают количество ресурсов, потребовавшихся для достижения целей организации (финансовых, материальных, человеческих, информационных и других ресурсов) при производстве его товаров и услуг, выраженных через количество и качество.

Основную ответственность за деятельностью организаций несут их менеджеры.

- **Менеджмент** – это эффективное и производительное достижение целей организации при рациональном использовании разнообразных ресурсов посредством выполнения взаимосвязанных управленческих действий по планированию, организации и мотивации деятельности персонала, а также посредством контроля за предпринимаемыми действиями.

# 1. Методологические основы менеджмента

1.1. Понятие менеджмента.

1.2. Механизм управления: функции, принципы, методы.

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

1.4. Жизненный цикл организации.

## 1.1. Понятие менеджмента

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

## Цели и задачи менеджмента

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

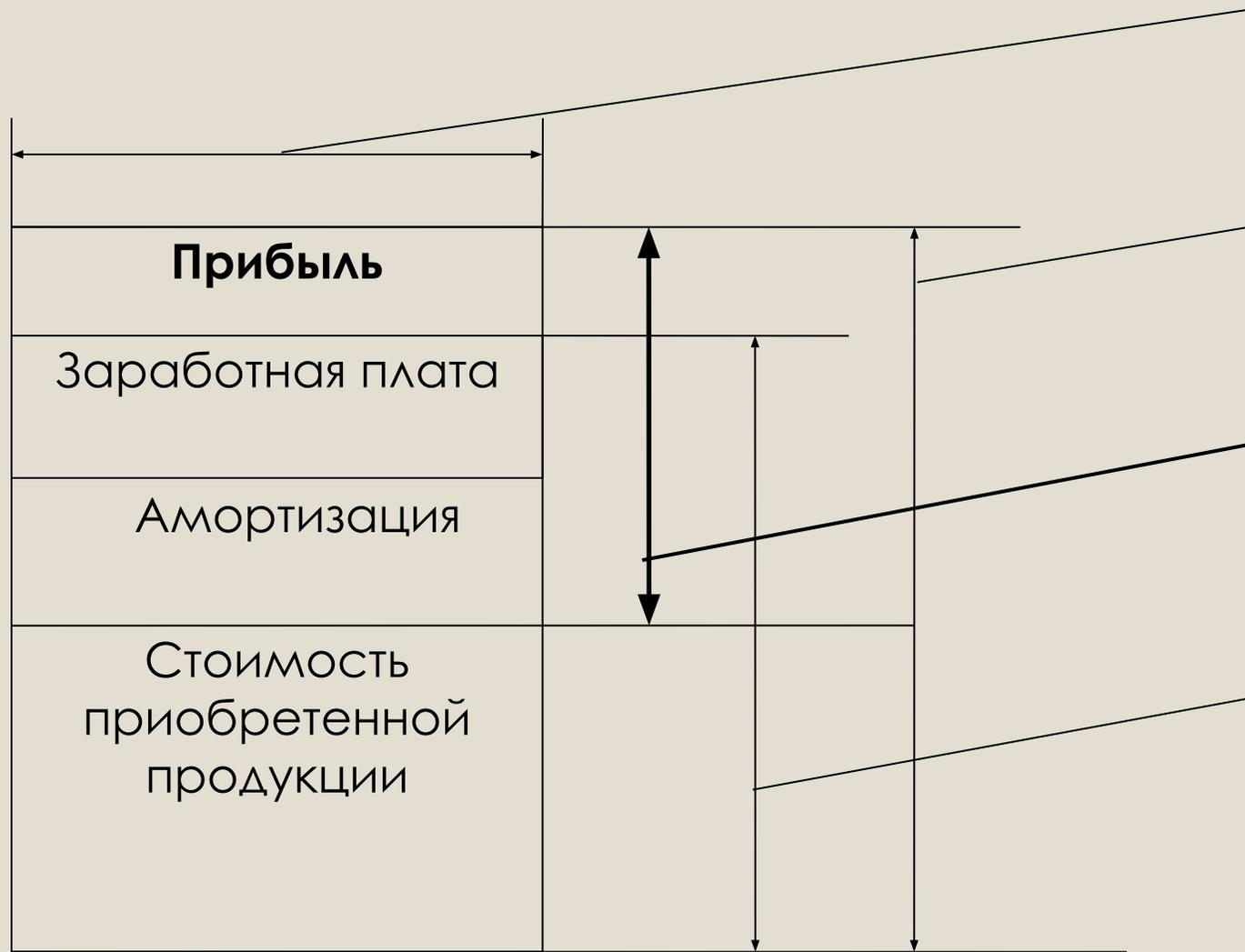
## Цели коммерческих организаций

Цель	Процент корпораций, которые ставят эту цель
Прибыльность	89
Рост	82
Доля рынка	66
Социальная ответственность	65
Благосостояние работников	62
Качество товаров и услуг	60
Исследования и разработки	54
Диверсификация	51
Экономическая эффективность	50
Финансовая стабильность	49
Экономия ресурсов	39
Развитие менеджмента	35

# Фирма трансформирует приобретаемую продукцию в реализуемую



Цены на приобретаемую и реализуемую продукцию  
определяются рынком



Количество  
реализованной  
продукции

Стоимость  
реализованной  
продукции

Добавленная  
стоимость

Себестоимость  
исходной продукции

# Пример структурной схемы организации



## Задачи решаемые в менеджменте

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

## Элементы менеджмента

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

## Условия эффективных взаимоотношений между объектом и субъектом управления

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

# Виды и функции менеджмента

Виды управления:

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

Функции:

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

# Характеристика общих функций управления

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

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

## 1.2. Организация как основа менеджмента

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

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

# Характеристика организации

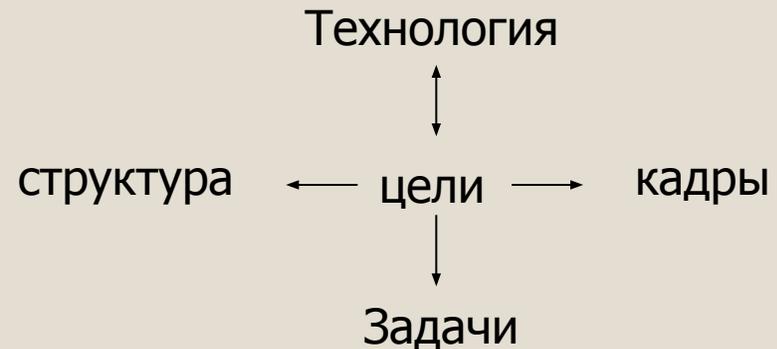
- наличие ресурсов
- зависимость от внешней среды
- горизонтальное разделение труда
- вертикальное разделение труда
- необходимость управления

## Формы организации в правовом отношении

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

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

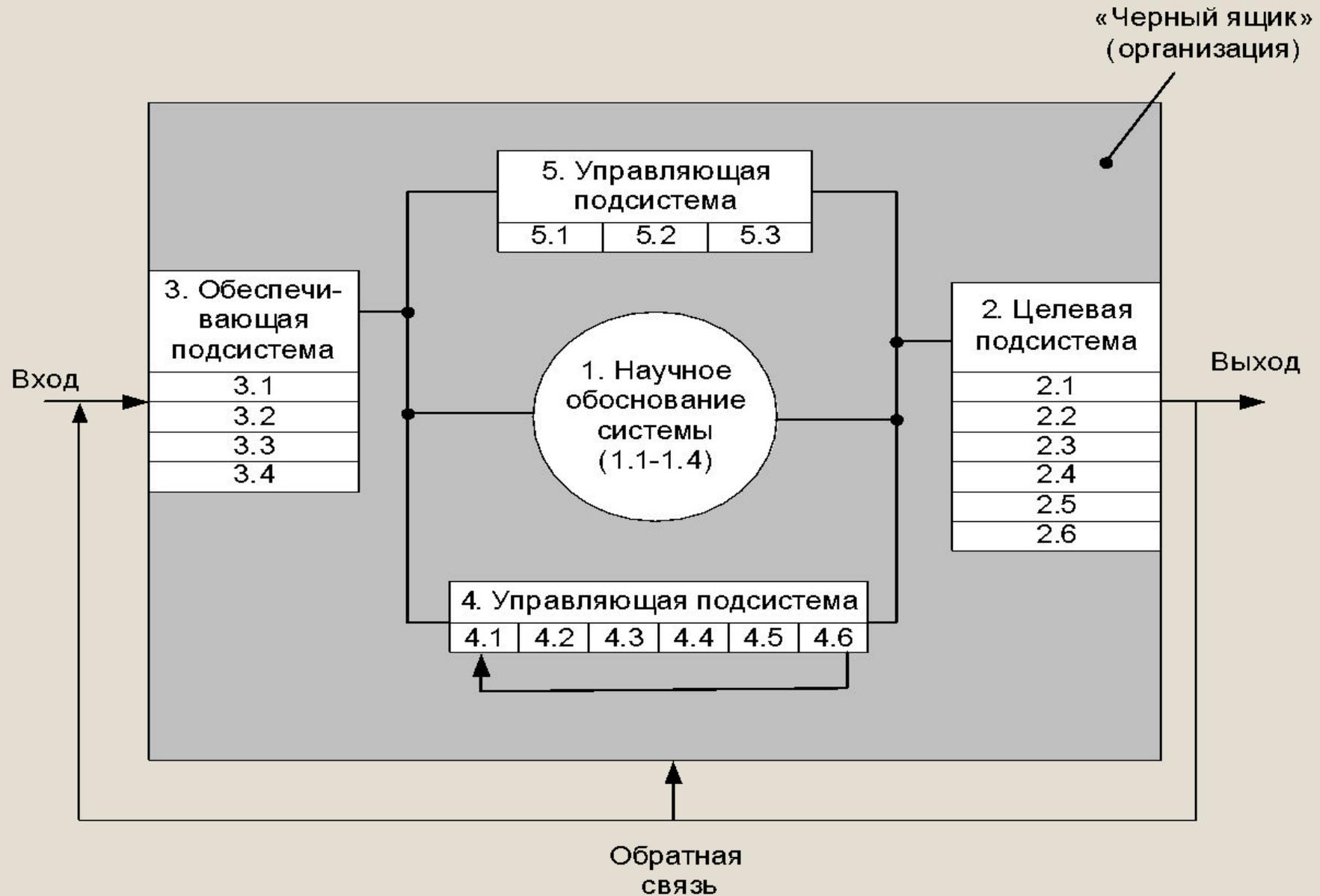
- Подсистемы организации:
- технологическая;
- экономическая;
- организационная;
- правовая.



# Схема функционирования системы



# Система управления организацией



# Направления (школы) менеджмента

- Классическая школа управления: Ф.У. Тейлор, Х. Эмерсон, Г.Гант, супруги Гилберт, Г.Форд, С.Томпсон, А.Файоль, М. Вебер, М. Фоллет, Р. Шелтон.
- Административно - функциональная школа управления: А. Файоль, Дж. Муни, А.С. Рейли, Р. Дейвис, С. О. Доннел, М. Вебер, Ч. Бернард.
- Школа человеческих отношений или «неоклассическое направление»: Г. Мюнстерберг, М. Фоллет, Э. Мейо, Ч. Бернард, Г. Саймон, А. Маслоу и др.

# Направления (школы) менеджмента

- Школа социальных систем: Т. Парсон, Мертон, Ч. Бернанд, Г. Саймон, Д. Марч, А. Этциони и др.
- Эмпирическая школа управления: Р. Дейвис, Л. Эппли, А. Слоун, У. Ньюмен, Э. Петерсен, А. Свенсен, У. Беннис, П. Друккер и др.
- Новая школа управления: Л. Берталанфи, Д. Форрестер, А. Раппопорт, К. Боулдинг, С. Бир, Л. Клейн, В. Леонтьев и др.

# **История, тренды и закономерности развития организаций**

# МОДЕЛЬ ВОЗНИКНОВЕНИЯ ФИРМ

## *Использование простых моделей позволяет объяснять сложные явления*

- Необходимым условием корректности любой модели возникновения фирм и рынков следует считать требование **объяснения** значительной **выгодности обмена** продукцией на рынке для ее участников.
- Кроме того, следует считать, что **в момент зарождения такого обмена уже существовал высокий стимул для его осуществления**. В противном случае реальная разобщенность племен и действующая **система внеэкономического перераспределения средств существования внутри племени не позволили бы возникнуть новым общественным отношениям**: системе обмена одной продукции на другую, обусловленной **экономической** выгодой.

# Понятие «технология»

- В слове «технология» два корня, древнегреческого происхождения. «Техно» (от греческого τέχνη) – искусство, мастерство, умение и, «логия» – (от греческого λόγος) – учение, знание, логика – наука о способах доказательств.
- Для примера рассмотрим одно из определений этого понятия, ориентированного преимущественно на машиностроение.
- «Технология – это совокупность методов обработки, изготовления, изменения состояния, свойств, формы сырья, материалов и полуфабрикатов, осуществляющихся в процессе производства продукции».
- **Технология – в широком смысле – оптимизированная последовательность способов достижения заданной цели**

# Стремление человека к совершенствованию технологий

Можно считать, что **людям, чаще всего, нравится заниматься тем, что у них получается лучше всего. Почему?**

Это позволяет специалисту выделиться среди себе подобных и получить уважение окружающих. То есть **можно говорить о двух достаточно сильных мотивах** для человека, который не имел представления ни о фирме, ни о предпринимательстве – это **радость творчества и стремление к лидерству**. Безусловно, полноценного лидерства можно добиться и силой, но число таких лидеров по определению невелико, а стремлением наделены все. Таким образом, **владение мастерством или, что то же самое, технологией решало одну из самых фундаментальных проблем человека, как существа общественного – стремление к лидерству** или уважению себе подобных.

**Третьим существенным мотивом для каждого является желание обеспечить рост благосостояния, то есть жить лучше и богаче.**

# Стремление человека к совершенствованию технологий

- Д. Хэй и Д. Моррис в работе «Теория организации промышленности» отмечают, что сегодня для менеджеров признанными являются: **«... три доминирующих мотива – это доход, статус и власть...»**
- Владение технологией изготовления определенного вида продукции создавало для человека уникальный комплекс условий существования, к которому он должен был стремиться по своей природе. Это **рост благосостояния (дохода), лидерство (статус) и повышенная общественная значимость (власть)**. То есть **создание новых технологий – это стремление присущее самой природе человека**.
- **Возвращаясь к проблеме специализации**, можно утверждать, что человек **сначала разработал технологию** и только потом, уже на ее основе, **получил возможность специализироваться** на этом деле.

# Роль структуры в сложных системах

***Есть нечто общее, что объединяет, казалось бы, абсолютно разные вещи, или отличает одинаковые – это структура.***

Термин происходит от латинского **structura** – строение, расположение, порядок.

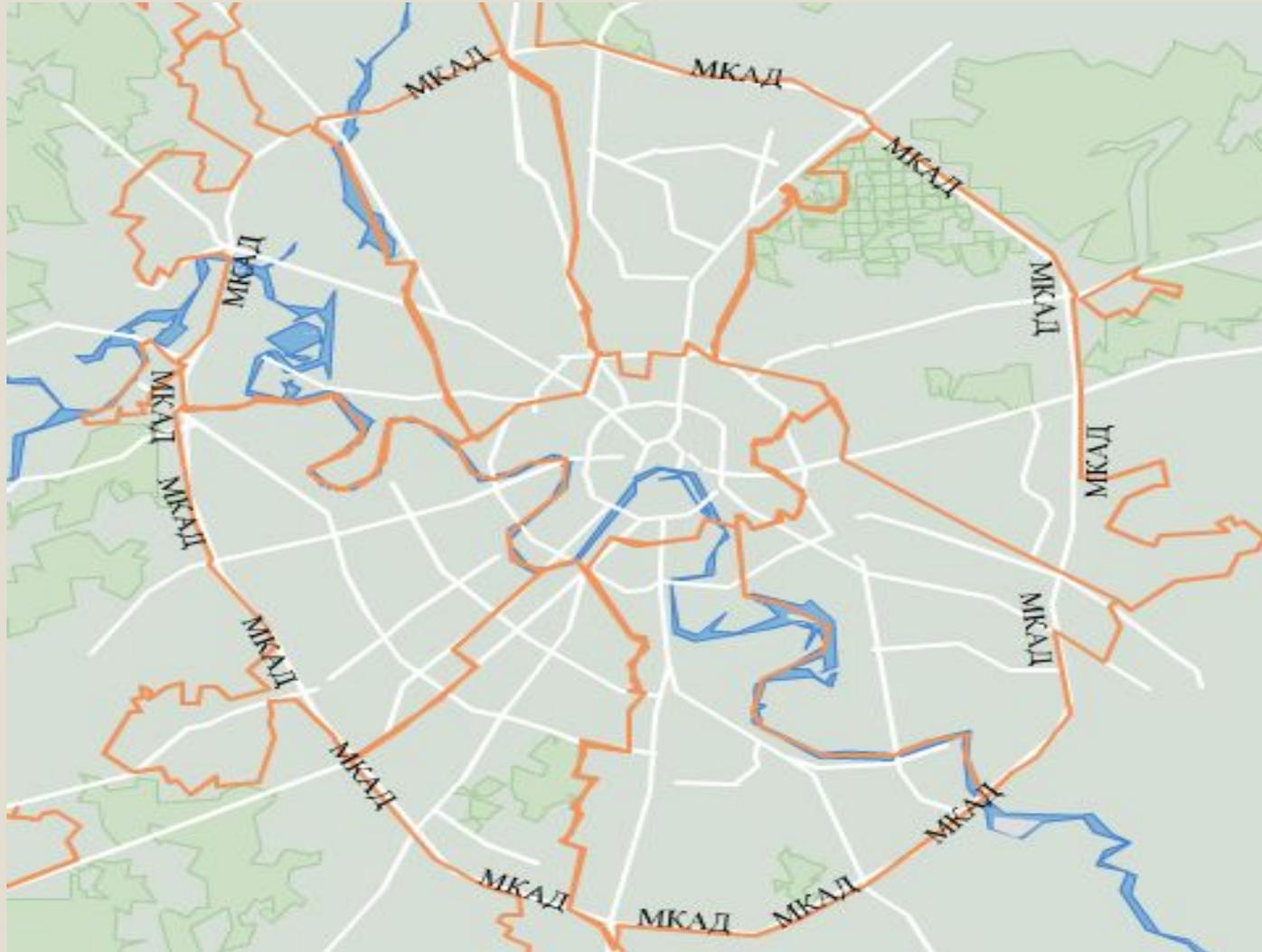
**Структура** – это совокупность внутренних связей, строение, внутреннее устройство объекта.

Структура играет важнейшую роль в жизни любых систем.

**Например,** гелиоцентрическая структура вселенной и точно такая же у атома. Но атом не эквивалентен солнечной системе.

# Роль структуры в сложных системах

## Структура мегаполиса – города Москва



# Роль структуры в сложных системах

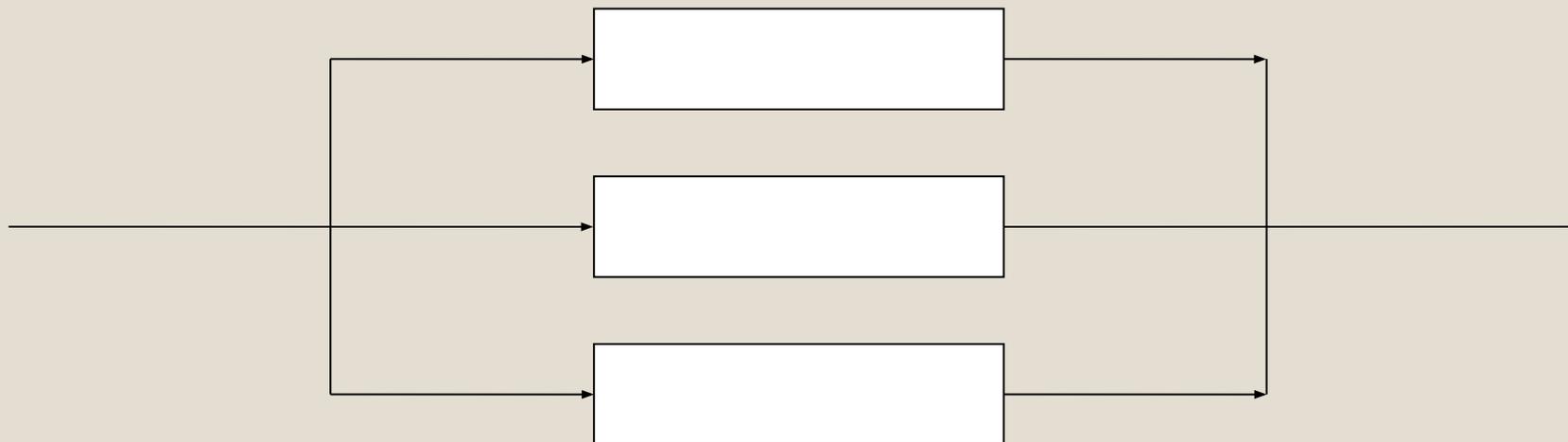
## Фрагмент карты Нью-Йорка



**Последовательной** будем называть систему, в котором остановка любого из составляющих ее элементов приводит к остановке всей системы.

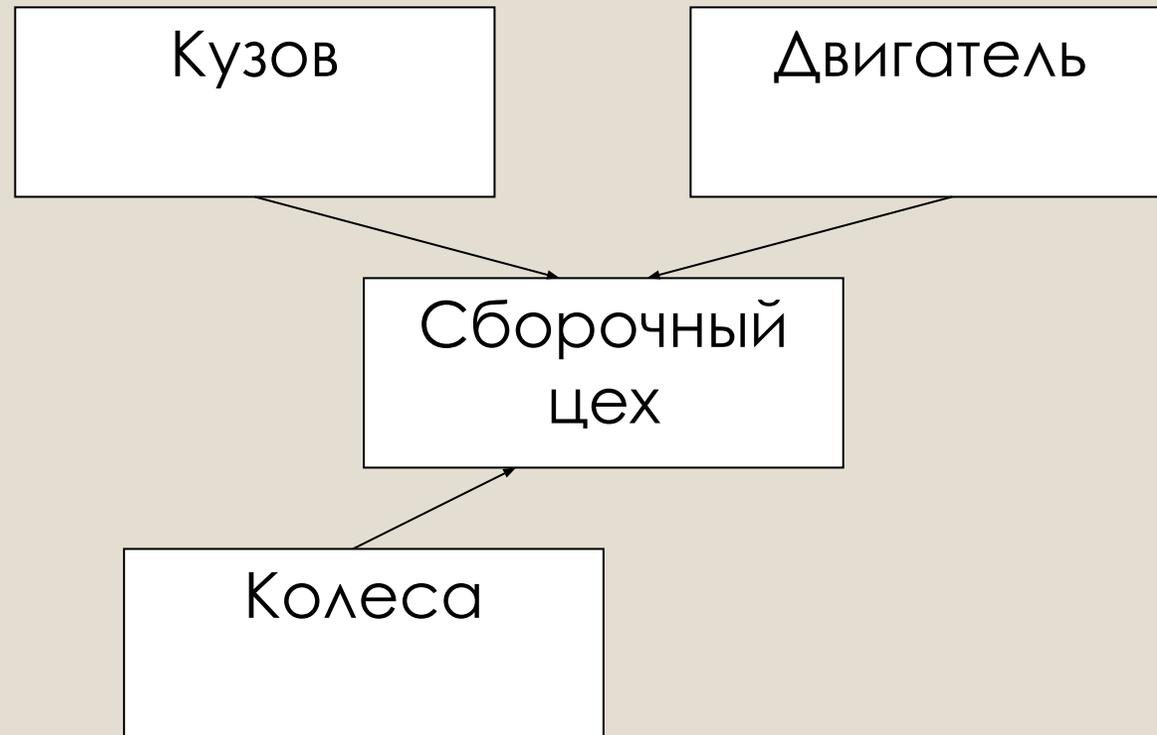


**Параллельной** будем называть систему, в котором остановка любого из составляющих ее элементов не приводит к остановке всей системы, а вызывает только снижение объема выпуска.



На сборку поступают кузов, двигатель, колеса и т.д. Как определить тип структуры этой системы?

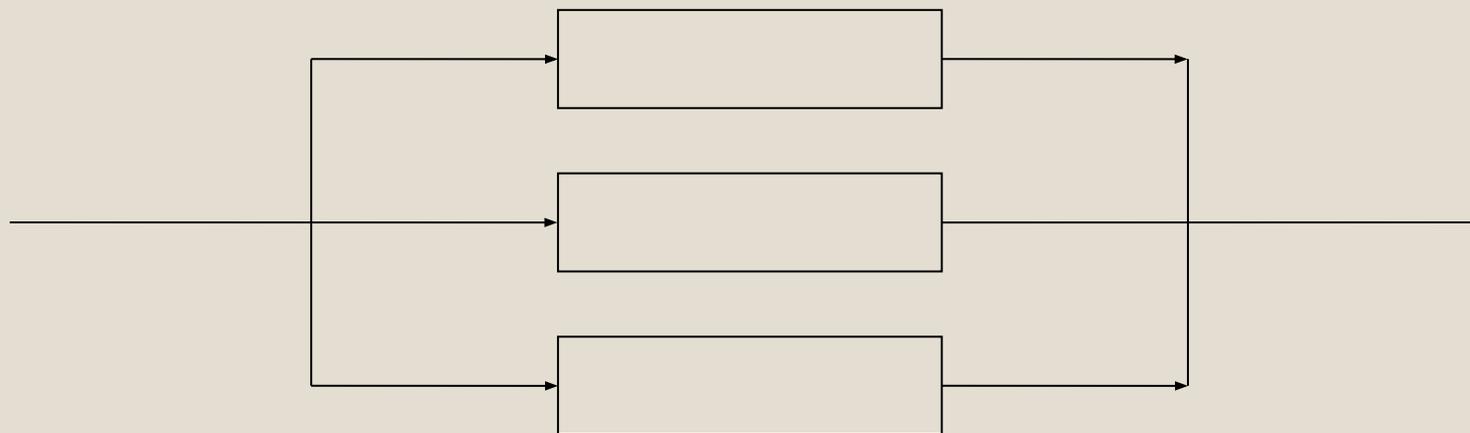
**Известны методы, позволяющие привести любую структуру:** матричную, дивизиональную, звездную и т.п., сколько угодно сложной конфигурации, **к параллельному или последовательному виду.** То есть, теоретически доказано, что **система любого вида** может рассматриваться либо **как последовательная, либо как параллельная.**



**Выпуск последовательной производственной системы определяется ее лимитирующим звеном.** Развитие (рост выпуска) всех, **кроме одного (лимитирующего)** элементов такой системы экономически нецелесообразно. Но можно, например, в два раза увеличить производительность и в два раза уменьшить количество работников в конкретном элементе системы. Кроме того, **увеличение выпуска лимитирующего элемента** приведет к росту выпуска всей системы.



**Последовательная система отторгает несогласованное развитие в своих элементах.** Она для этого не приспособлена по структуре. Такая **система может быть хорошо настроена и эффективно работать только под административным руководством.** Развитие такой системы удобно осуществлять в целом, в то время как по элементам оно затруднено.



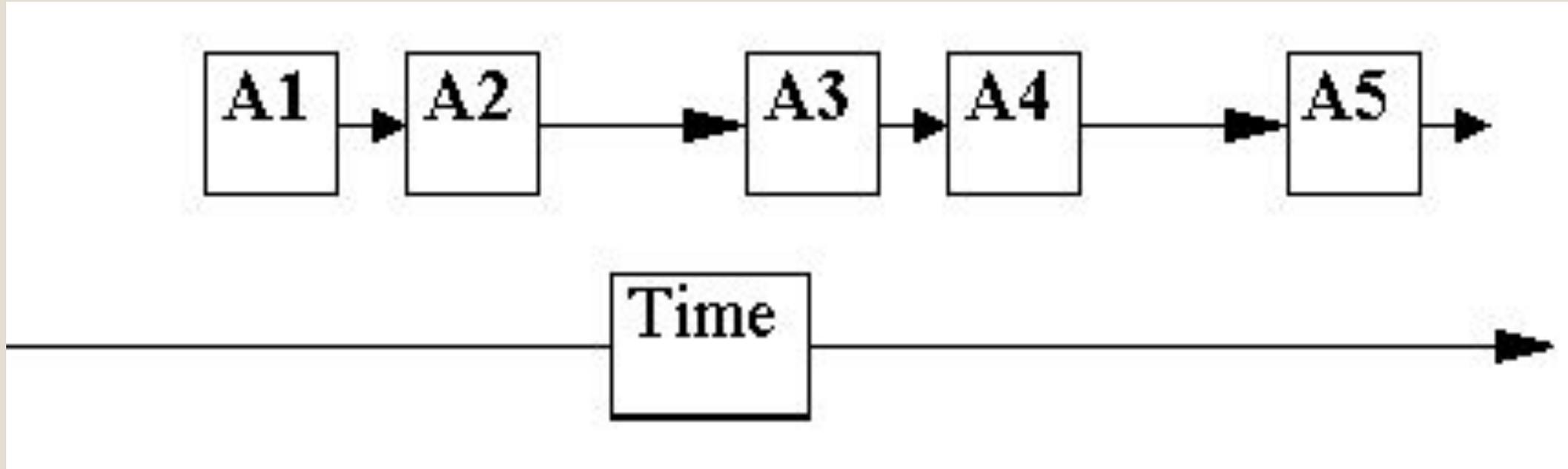
**В случае увеличения выпуска любого элемента в параллельной системе, увеличится выпуск всей системы**

**Можно остановить элемент (1), увеличив выпуск элемента (2)** в этом случае объем выпуска всей системы сохранится

Так как в такой системе работают специалисты одного профиля, **очевидна легкость и удобство использования инноваций**, поскольку они легко воспринимаются и быстро внедряются

.

# Последовательная структура производства ремесленника



Структура производства мастерской ремесленника (кузнеца) совпадает с технологическим процессом (нагреть металл, ковать металл, закалить металл, продать изделие). Это последовательная система

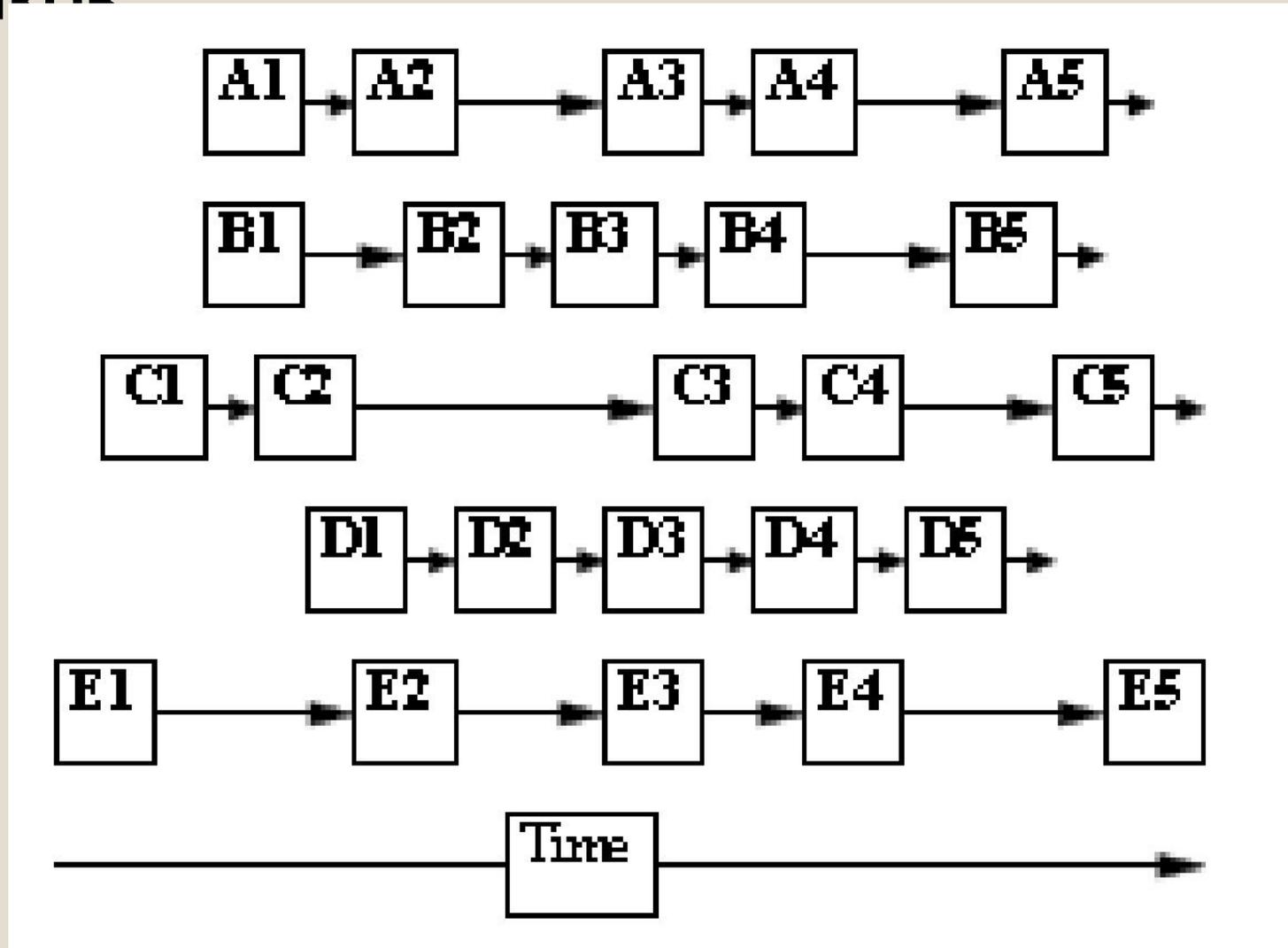
С чего начинались фирмы? Из уроков истории известно, что во всем мире появились **самостоятельные производители** – кузнецы, гончары, ткачи, портные. Теперь их называют **ремесленниками**

Затем появились **цеха ремесленников** – объединения производителей товаров **одного направления**

На всех континентах земли, абсолютно не связанных между собой, примерно в одно время, **возникли цеха ремесленников. Почему?**

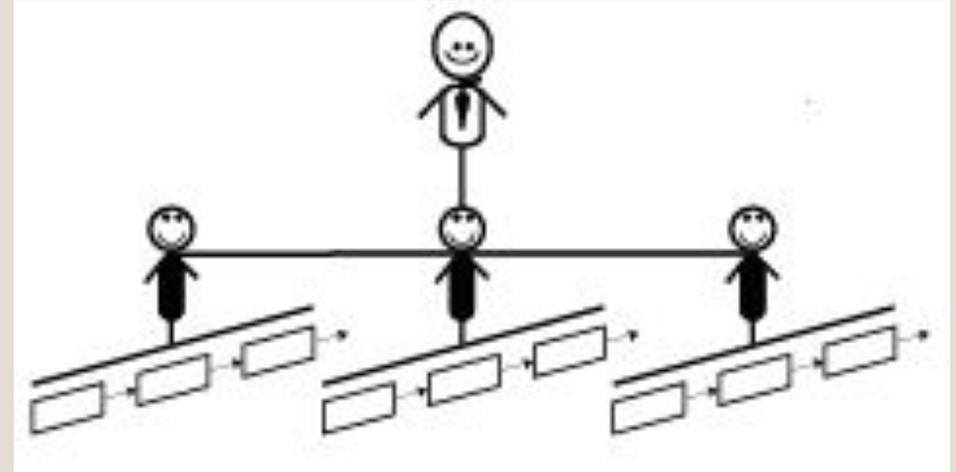
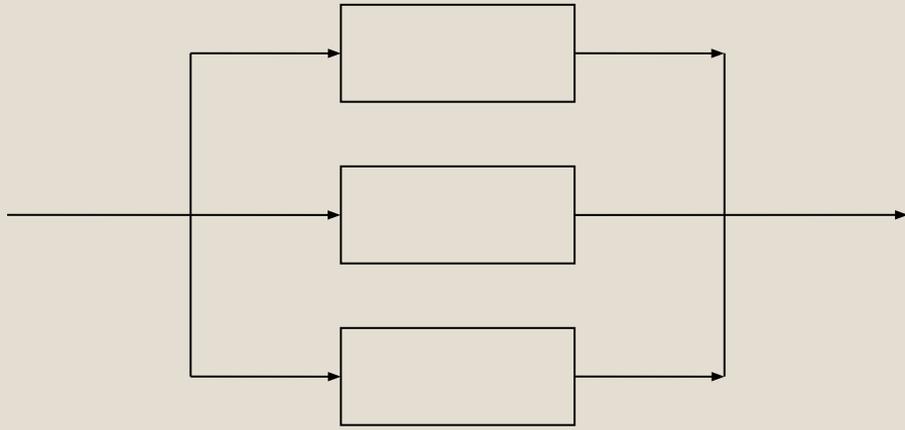
**Что представляет собой цех ремесленников?**

# Параллельная структура производства цеха ремесленников



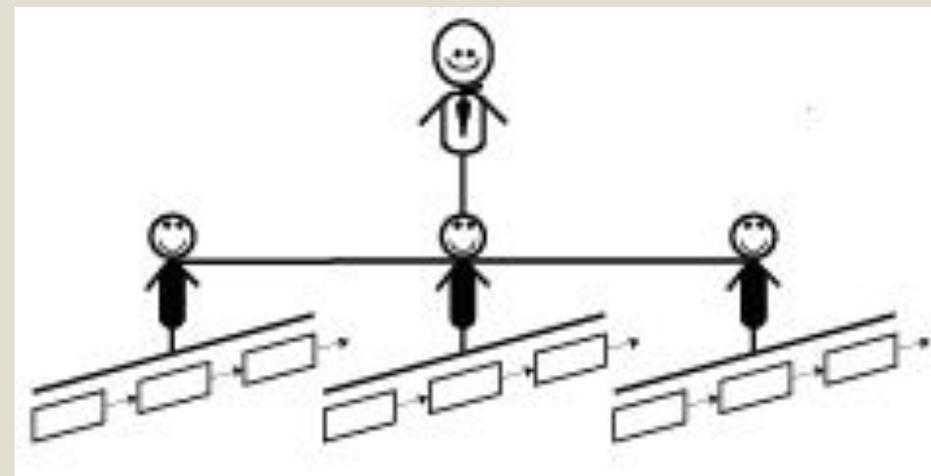
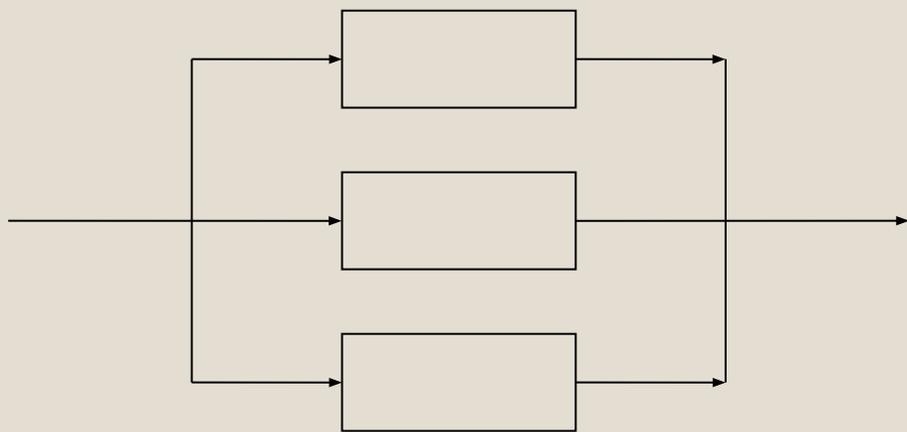
**Цех ремесленников (кузнецов)** состоял из не связанных производственным процессом мастерских самостоятельных кузнецов. Их объединял, сугубо добровольный, договор или Устав цеха. Цех обеспечивает строгий контроль качества продукции. Цех выступал на рынке как единая фирма и фактически таковой и являлся

Внутри цеха шло **внедрение новых технологий, обучение, контроль качества продукции**. На современном языке мы бы это назвали техническим прогрессом. К его восприятию приспособлена **параллельная система**. **Цех ремесленников и был такой системой**



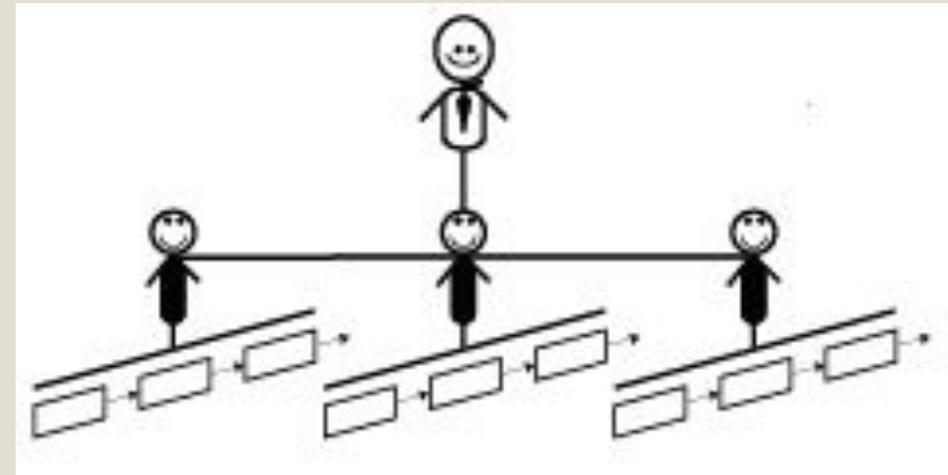
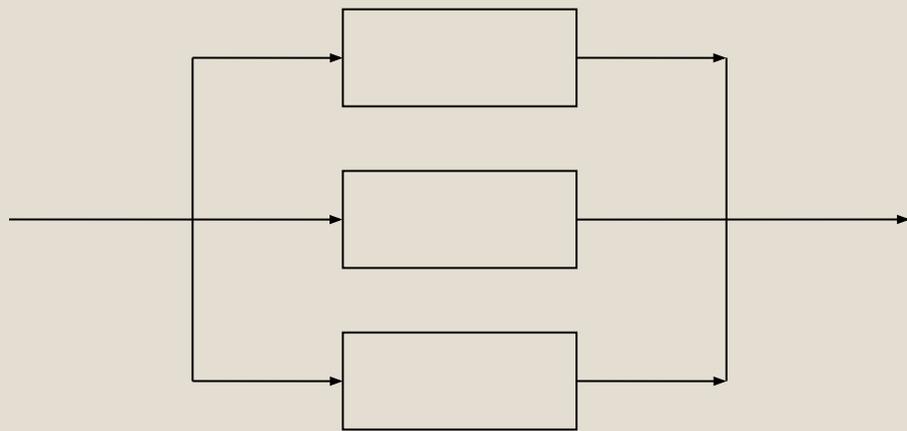
**Цех кузнецов** состоял из не связанных производственным процессом мастерских самостоятельных кузнецов. Их объединял, сугубо добровольный, договор или Устав цеха. Цех обеспечивает строгий контроль качества продукции. Цех выступал на рынке как единая фирма и фактически таковой и являлся

Внутри цеха шло **внедрение новых технологий, обучение, контроль качества продукции.** На современном языке мы бы это назвали техническим прогрессом. К его восприятию приспособлена **параллельная система. Цех ремесленников и был такой системой**



Цеха ремесленников выдерживали свои экономические интересы **за счет монополизации рынка** и устранения возможных конкурентов. Это негативная роль цеха с позиции стоимости продукции и очень позитивная с позиции развития.

**Повышенный уровень доходов – необходимое условие** для высвобождения времени для поиска, эксперимента, поддержания уровня качества.



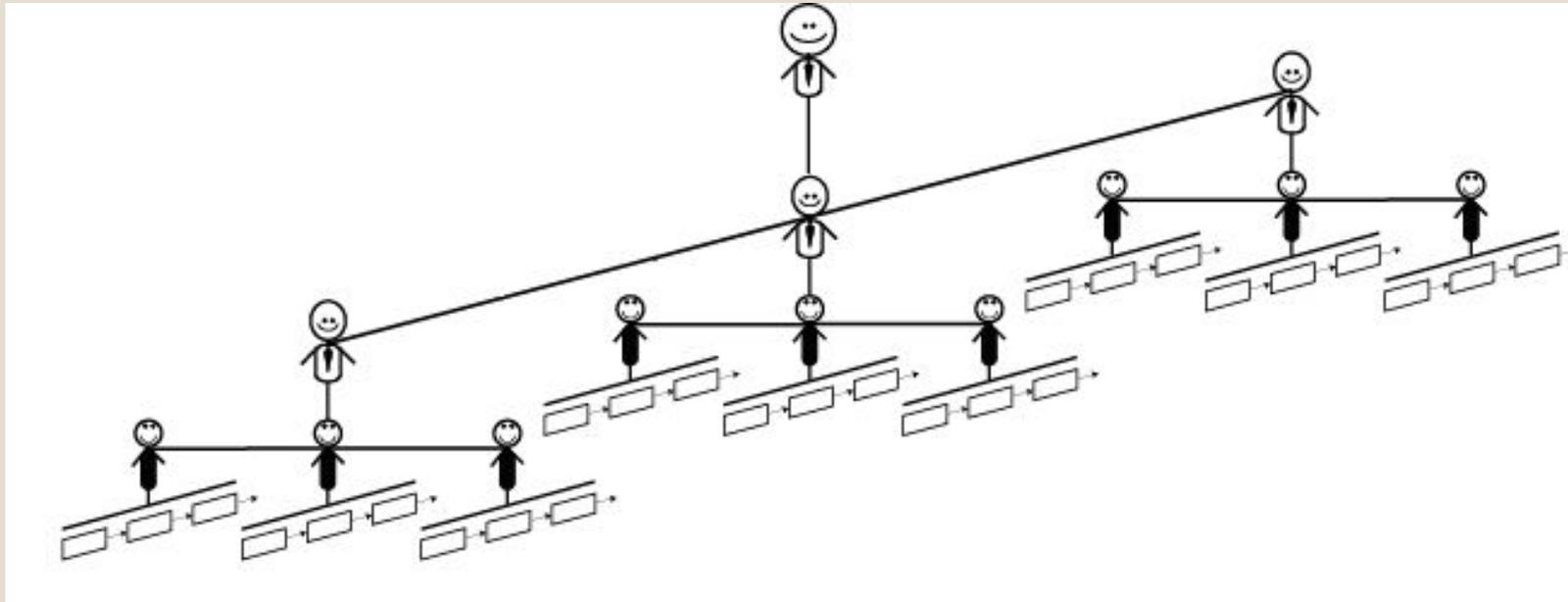
**Структура цеха позволяла** эффективно передавать знания, внедрять новые технологии, обеспечивала контроль качества. Внутри цеха создавалась профессиональная среда, в которой объективно оценивались профессиональные возможности каждого члена цеха, а его место в цехе определялось знаниями и способностями. (В среде профессионалов ценится настоящий профессионал).

**Цех обеспечивал совершенствование необходимых для существования общества функций – рост производительности труда и возможность обороны и защиты за счет более совершенного оружия.**

**Цеха ремесленников начали исчезать. Почему?**

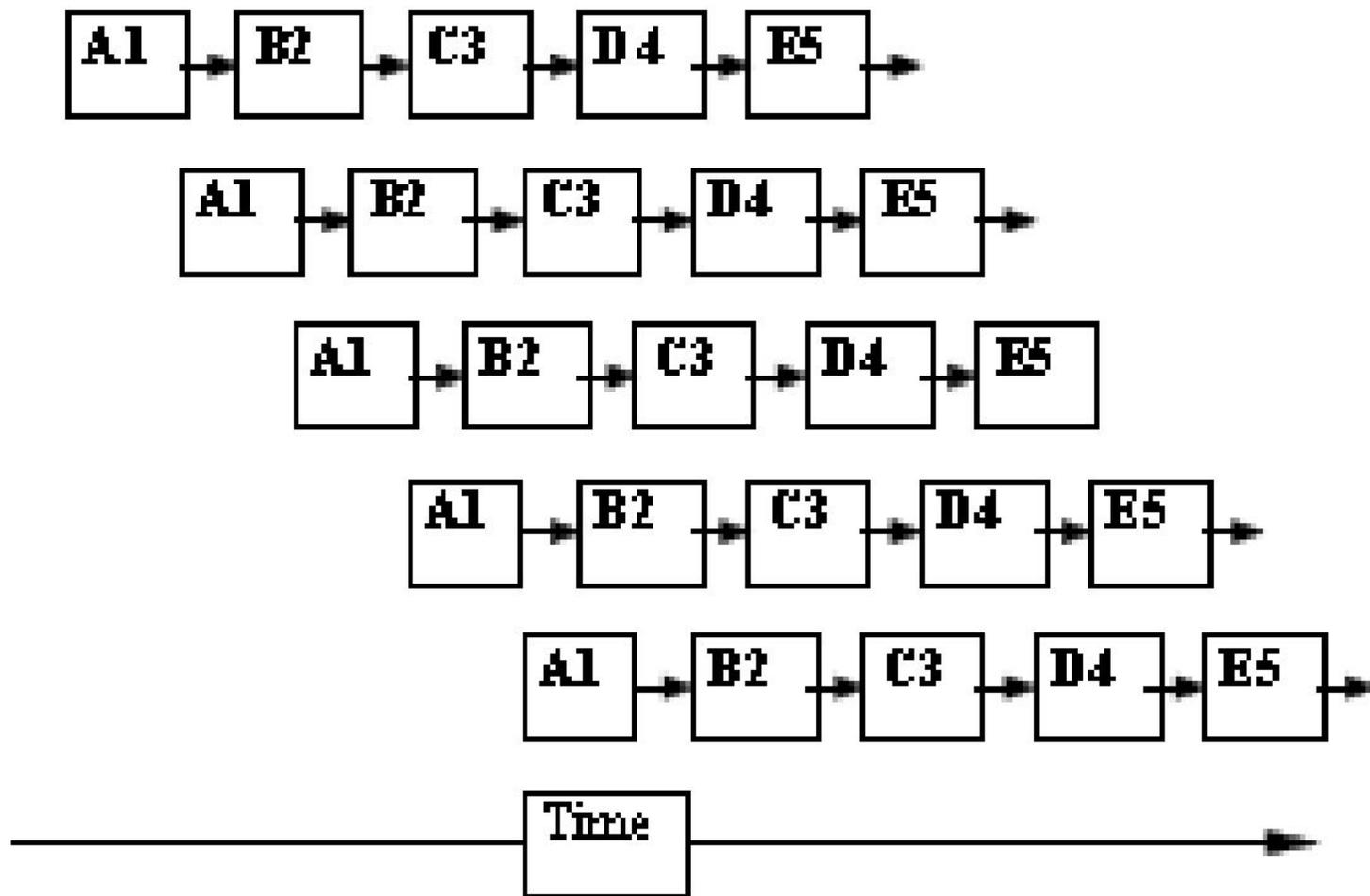
Отличительный признак мануфактуры – разделение труда. **Если нарисовать структуру мануфактуры, то получится ярко выраженная последовательная система.**

Как у ремесленника? Не совсем.



Цех подготовил для мануфактур технологии. Технологии диктовали рост выпуска и разную производительность на последовательных участках, а требование балансирования последовательной системы заставляло использовать несколько (часто разное число) рабочих на них. **Структура получается последовательной, но только относительно участков.**

# Последовательная структура производства мануфактуры

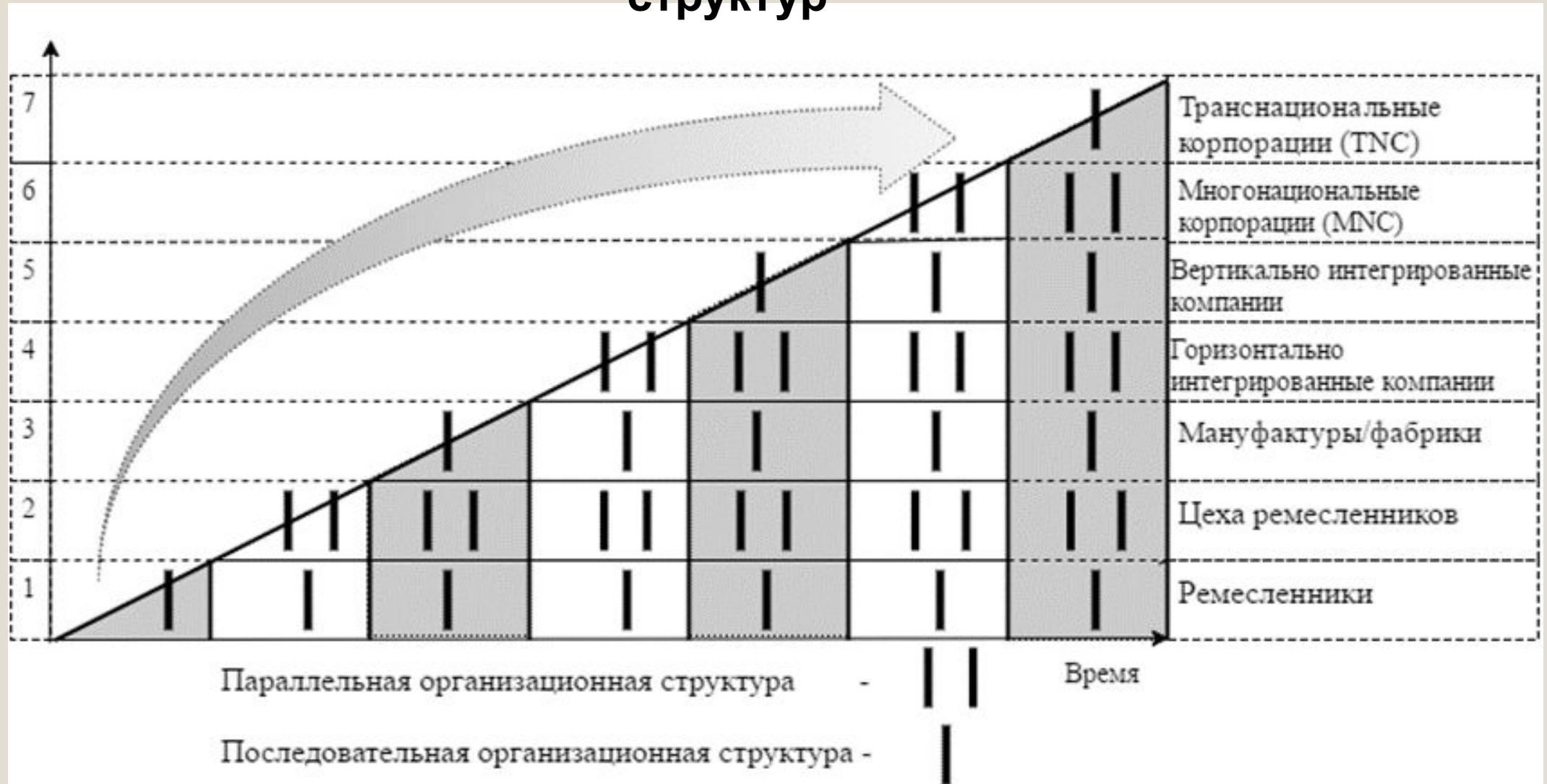


# Организационная структура предпринимательства 1-1800 гг.

Годы	ВВП на душу населения	Страна – экономический лидер	Основные предприниматели	Организационная структура
1	800	Италия	Ремесленники	Последовательная (Горизонтальная)
1300	1620	Италия	Цеха ремесленников	Параллельная (Вертикальная)
1800	2609	Нидерланды (Голландия)	Мануфактуры	Горизонтальная

Годы	ВВП на душу населения, долл. GK90	Страны-лидеры	Организации-лидеры	Организационная структура
1904	4 410	США	Горизонтально интегрированные компании	Параллельная
1929	6 829	США	Вертикально интегрированные компании	Последовательная

# Паттерн эволюции (чередования) организационных структур



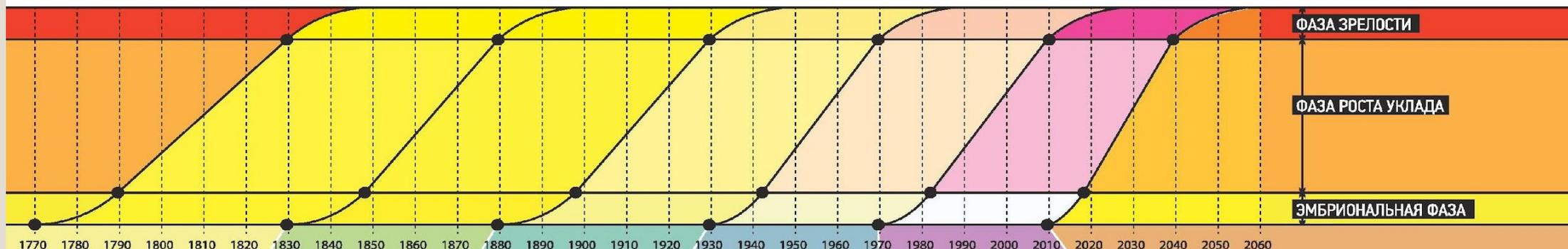
Существует большое количество линейных моделей, в основе которых лежат разные критерии определения ключевых фаз глобализации. Среди них выделяется своеобразная периодизация трехкратного лауреата Пулитцеровской премии Томаса Фридмана. Он, исходя из такого критерия как «размер мира», определяет 3 большие эры глобализации:

Глобализация 1.0: с 1492 г. по 1800 г. – мир уменьшился с «большого» до «среднего» размера; глобализация на уровне государств; страны и правительства были протагонистами (главными героями).

Глобализация 2.0: с 1800 по 2000 г. (приостановилась в период Великой депрессии и двух мировых войн) – мир сократился с «среднего» до «маленького» - ключевыми акторами изменений, динамической движущей силой глобальной интеграции, были транснациональные корпорации (ТНК).

Глобализация 3.0: с 2000 по сегодня - мир сжался, и с «маленького» превратился в «крохотный», также произошло «выравнивание игрового поля» (мир стал плоским) – уникальность этого периода в том, что индивиды отыскивали способ сотрудничать и конкурировать в глобальном масштабе.

# 6 ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ УКЛАДОВ



## ПЕРВЫЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УКЛАД

**Основной ресурс:** энергия воды

**Главная отрасль:** текстильная промышленность

**Ключевой фактор:** текстильные машины

**Достижение уклада:** механизация фабричного производства

## ВТОРОЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УКЛАД

**Основной ресурс:** энергия пара, уголь

**Главная отрасль:** транспорт, чёрная металлургия

**Ключевой фактор:** паровой двигатель, паровые приводы станков

**Достижения уклада:** рост масштабов производства, развитие транспорта

**Гуманитарное преимущество:** постепенное освобождение человека от тяжёлого ручного труда

## ТРЕТИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УКЛАД

**Основной ресурс:** электрическая энергия

**Главная отрасль:** тяжелое машиностроение, электротехническая промышленность

**Ключевой фактор:** электродвигатель

**Достижения уклада:** концентрация банковского и финансового капитала; появление радиосвязи, телеграфа; стандартизация производства;

**Гуманитарное преимущество:** повышение качества жизни

## ЧЕТВЕРТЫЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УКЛАД

**Основной ресурс:** энергия углеводородов, начало ядерной энергетики

**Основные отрасли:** автомобилестроение, цветная металлургия, нефтепереработка, синтетические полимерные материалы

**Ключевой фактор:** двигатель внутреннего сгорания, нефтехимия

**Достижения уклада:** массовое и серийное производство

**Гуманитарное преимущество:** развитие связи, транснациональных отношений, рост производства продуктов народного потребления

## ПЯТЫЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УКЛАД

**Основной ресурс:** атомная энергетика

**Основные отрасли:** электроника и микроэлектроника, информационные технологии, геновая инженерия, программное обеспечение, телекоммуникации, освоение космического пространства

**Ключевой фактор:** микроэлектронные компоненты

**Достижения уклада:** индивидуализация производства и потребления

**Гуманитарное преимущество:** глобализация, скорость связи и перемещения

## ШЕСТОЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УКЛАД

Все составляющие нового технологического уклада носят характер прогноза

**Основные отрасли:** нано- и биотехнологии, наноэнергетика, молекулярная, клеточная и ядерная технологии, нанобиотехнологии, биомиметика, нанобионика, нанотроника и другие наноразмерные производства; новые медицина, бытовая техника, виды транспорта и коммуникаций, использование стволовых клеток, инженерия живых тканей и органов, восстановительная хирургия и медицина

**Ключевой фактор:** микроэлектронные компоненты

**Достижения уклада:** индивидуализация производства и потре-

бления, резкое снижение энергоёмкости и материалоемкости производства, конструирование материалов и организмов с заранее заданными свойствами

**Гуманитарное преимущество:** существенное увеличение производительности и качества жизни человека и животных

**На 2010 год** доля производительных сил пятого технологического уклада в наиболее развитых странах составляла примерно 60%, четвертого — 20%, шестого — около 5%. По последним расчетам учёных, шестой технологический уклад в этих странах фактически наступит в 2014–2018 годах.

### ПРЕДСТАВИТЕЛИ 8 СТРАН БУДУТ ОБСУЖДАТЬ ШЕСТОЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УКЛАД НА ФОРУМЕ «ТЕХНОПРОМ»



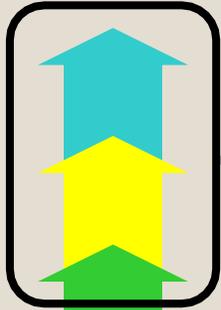
количество участников



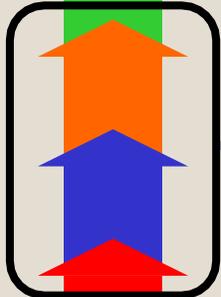
### ЧТО ТАКОЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УКЛАД?

Технологический уклад — это совокупность сопряженных производств, имеющих единый технический уровень и развивающихся синхронно. Смену доминирующих в экономике технологических укладов предопределяет не только ход научно-технического прогресса, но и инерция мышления общества: новые технологии появляются значительно раньше их массового освоения.

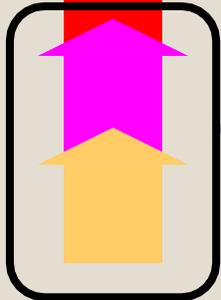
# Три уровня организаций



**Третья волна** – организация как **эволюционирующий организм**. Размытие границ организаций, сложные формы кооперации людей и организаций в деятельности. Самореализация. **Цель организации – улучшить мир в целом и приносить счастье участникам**



**Индустриальное общество второй волны** – **технологичное производство продукта**. Большие организации-механизмы. Классический менеджмент: топы задают направление и дают энергию, организация движется к результату. **Цель – неограниченная экспансия, подчинение мира своим целям**



**Сельскохозяйственное общество первой волны** – **ремесленное освоение деятельности**. Маленькие организации и малый масштаб – мастерская ремесленников, ферма. Традиции. Обучение повторением за наставником. **Цель – хорошо делать дело в своей нише**

# Образ организаций разного уровня

