

УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСОМ

ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ

Литература:

1. Основы управления.
2. Организационно-управленческая деятельность юриста.
3. Рабочая программа

Заочная форма: лекция – 2 часа и
практические занятия – 6 часов

Очно-заочная форма: лекция – 6 часов и
практические занятия – 12
часов

Очная форма: лекция – 14 часов
(модуль 1 – 6 часов и модуль 2 –
8 часов)
практические занятия – 22 часа
(модуль 1 – 12 часов и модуль 2 –
10 часов)

Курс ведет:

д.э.н., профессор Петров Александр Арсеньевич
e mail: palar-1@bk.ru

Темы:

Раздел 1

- Система современного бизнеса и основные закономерности ее развития Л-2 = ПЗ-4
- Коммерческая организация как объект управления бизнесом Л-4= ПЗ-6

Раздел 2. Процесс управления бизнесом 8=12

- Управление на основе бизнес-процессов 2=4
- Бизнес-планирование в организации 2=2
- Взаимодействие участников процесса управления в коммерческой организации 4=6

Организация и ее виды. Организационные структуры

1. Сущность понятия «организация», признаки и виды организации.
2. Внешняя и внутренняя среда организации.
3. Основные структуры управления и их характеристика
4. Организационная культура: понятие, содержание, типология
5. Организационная культура и результативность деятельности

Модуль 1. Организация как объект управления

Практическое занятие 1. Организация и ее виды. Организационные структуры (4 часа).

- Понятие и признаки организации. Цикл жизни организации и ее законы.
- Типология организаций.
- Внутренняя и внешняя среда организации: основные факторы и влияние на функционирование.
- Классификация организационных структур и их сравнительная характеристика
- Виды и функции организационной культуры.

Задания для подготовки к практическому занятию:

- уточнить понятия «система», «структура», «иерархия»;
- ознакомиться с положениями Гражданского кодекса РФ (ч 1. гл. 4) об организациях, учреждениях, хозяйственных товариществах и обществах;
- проанализировать влияние факторов внутренней и внешней среды на функционирование организации (на примере известном вам лично или из материалов периодической печати);
- найдите примеры влияния организационной культуры на эффективность деятельности коммерческой и некоммерческой организации;
- обоснуйте выбор организационной структуры управления для хозяйствующих субъектов малого, среднего и крупного бизнеса;
- изучить из списка дополнительной литературы – № 2, гл. 4, 16.

термин «организация»

- от лат. organisatio - формирую, создаю – имеет значения:
- внутренняя упорядоченность и согласованность взаимодействия всех подразделений системы
- совокупность мероприятий по созданию, развитию и совершенствованию взаимосвязей между всеми подразделениями системы с целью повышения эффективности и конкурентоспособности
- организация совместной деятельности людей для достижения поставленных целей

Рис.1. Элементы организации

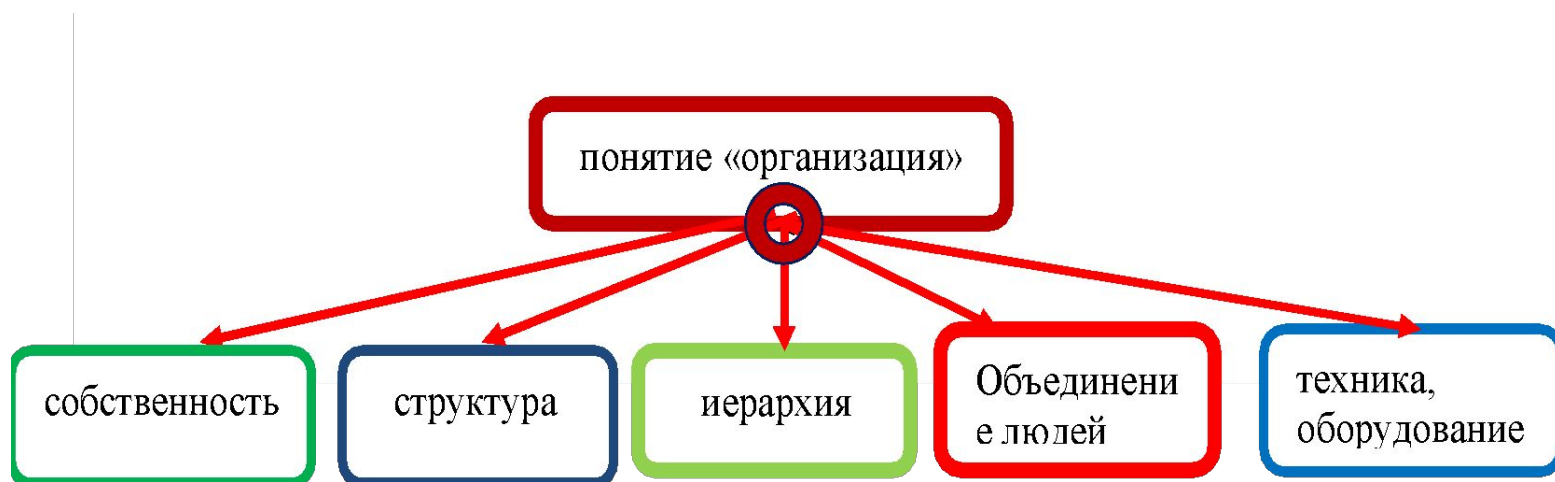


Рис.1. Составляющие понятия «организация»

Бизнес имеет характер:

1. Организационный
2. Творческий
3. Технологический
4. Мотивационный
5. Поведенческий
6. Коммуникационный
7. Системно-социальный

Бизнес как целесообразная деятельность подразделяется по нескольким основаниям:

- По сфере и отраслям хозяйствования
- По формам собственности
- По масштабам деятельности
- По степени кооперации хозяйственной деятельности
- По источникам обогащения особо выделяется спекуляция
- По признакам законности и др.

Бизнес = предпринимательство

Бизнесмен = предприниматель

Предпринимательство – это:

- Образ жизни, способ мышления.
- предпринимательство не является профессией, а предприниматели представляют собой особый тип людей, способных выполнять функции создания чего-то нового.

Следовательно:

- Предприниматель выполняет особую функцию в социальном экономическом процессе. Какую?
- Функция изобретателя и вообще технического специалиста может не совпадать с функцией предпринимателя.

Социальный характер организации

- Любая организация – это прежде всего люди
- с их профессиональными навыками, опытом и стажем работы
- со своей психологией, эмоциональностью, устремленностью, уровнем интеллекта
- системой ценностей, культурой, менталитетом
- семейным положением

Виды организаций

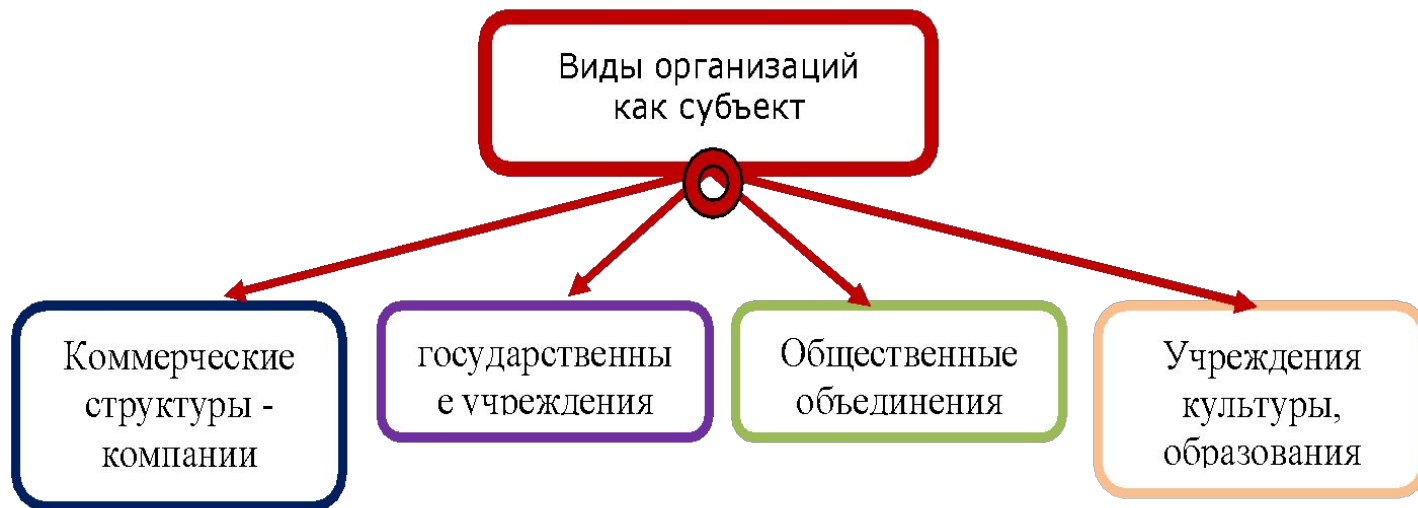


Рис.2. Виды организаций

Виды организаций по взаимоотношениям

Организации

формальные и

неформальные

Формальная организация

создается извне

- на основании распоряжения
вышестоящего органа
- инициативными людьми

Характеристика организации формальной организации

- определены, установлены, закреплены и формализованы структура, иерархия, цели и задачи;
- пример, наш институт – при его создании были определены структура, система управления, цели и задачи;
- определены полномочия и ответственность работников;
- закреплена система коммуникаций = система взаимодействия внутри организации и с внешними организациями;
- формальная организация, как правило, является юридическим лицом, для нее характерно наличие официального руководителя
- жесткая иерархическая структура
- Взаимодействие + коммуникации: вертикально-горизонтальное

Неформальная организация

создаётся – формируется внутри
формальной организации и вне её

спонтанно

группой инициативных людей

черты неформальной организации

- спонтанные связи межличностного взаимодействия
- отсутствие документально закрепленных правил взаимоотношений, полномочий и ответственности
- отсутствие иерархии
- свободные взаимоотношения
- более высокая эффективность работы и взаимодействия
- лидером выступает признанная в группе личность
- отсутствуют формальные процедуры принятия решений
- нет необходимости в сложных согласованиях и разрешениях
- не способна функционировать длительное время
- не способна решать разнообразные масштабные задачи
- не способна организовать координацию деятельности значительного числа работников
-

Классификация организаций

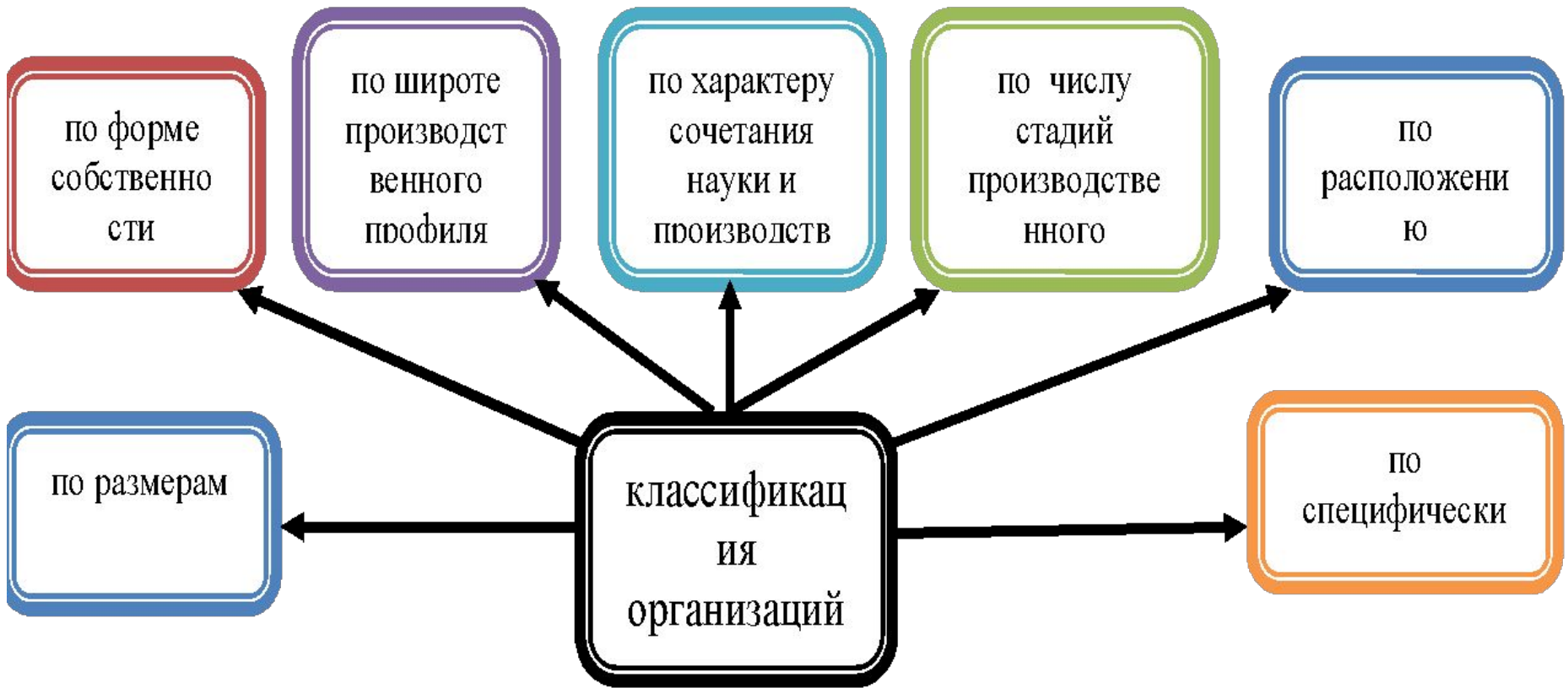


Рис. 3. Классификация организаций

законы функционирования организации



Рис. 4. Две группы законов организации

Законы построения и развития организации

Первая группа - Законы построения организации

1. Закон наименьших
2. Закон информированности – упорядоченности
3. Закон гармонии – композиции и пропорциональности

Вторая группа – законы функционирования и развития

1. Закон синергии
2. Закон онтогенеза – развития
3. Закон самосохранения
4. Закон единства анализа и синтеза

1-й закон построения организации: Закон наименьших

- Рыночная устойчивость и конкурентоспособность организации/компании определяется её наислабейшим звеном
- Карьерный рост работника может быть прерван отсутствием или плохой компетенцией

2-й закон построения организации: Закон информированности-упорядоченности

- **Девиз:** кто владеет информацией, тот владеет ситуацией
- **закон Парето:** из всего объема информации только 20% является реально полезной
- информация напрямую влияет на структуру организации
- правильно подобранная и проанализированная информация позволяет
 правильно и эффективно построить
организацию/компанию
 принять верное решение
- Чем больше полезной информацией располагает организация о внутренней и внешней среде
 - тем выше упорядоченность её подразделений
 - тем выше вероятность устойчивого функционирования организации, её самосохранения.

2-й закон построения организации: Упорядоченность

- это порядок
- это построение определенной структуры организации и системы взаимосвязей и взаимодействия
- гармоничное развитие всех структурных подразделений организации: системы управления, персонала подразделений

3-й закон построения организации: Закон композиции и пропорциональности (гармонии)

- количество подразделений организации, численность персонала, соотношение, руководителей, управленцев, исполнителей должны находиться в определенной пропорциональности друг к другу
- пропорциональное соотношение - это гармония, обеспечивающая наилучшую эффективность развития и деятельности организации

1-й закон функционирования и развития организации: Закон синергии

- от греч. *syn* — вместе + *ergos* — действующий, действие

сила, мощь, эффективность
объединенных усилий всех
превышают
простую сумму силы всех

раздробленная Русь:

каждый князь в отдельности не мог
противостоять нашествию врагов

Наша страна выстояла

объединив силы - разбили врага

2-й закон функционирования и развития организации:

Закон онтогенеза (развития)

- Онтогенéз - от греч. *οντογένεσις*: *ον* — существо и *γένεσις* — происхождение, рождение, развитие — индивидуальное развитие организма, его преобразование
- В экономическом смысле:
 - от создания организации до её ликвидации
 - жизненный цикл организации, товара, ...

Фазы ЖЦ

Фазы жизненного цикла

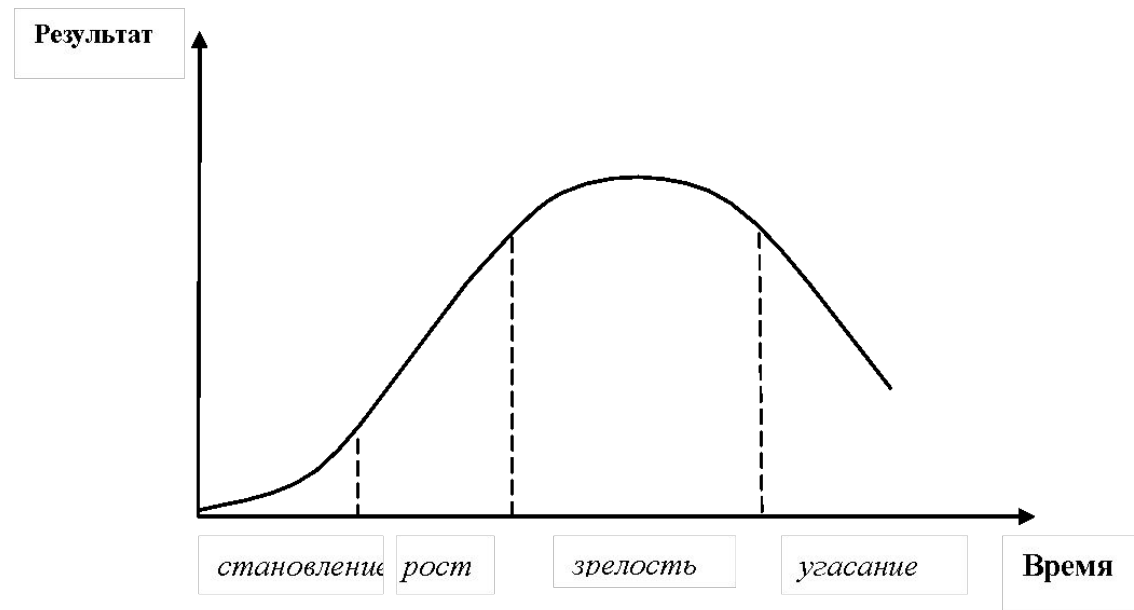


Рис. 5. Фазы жизненного цикла организации



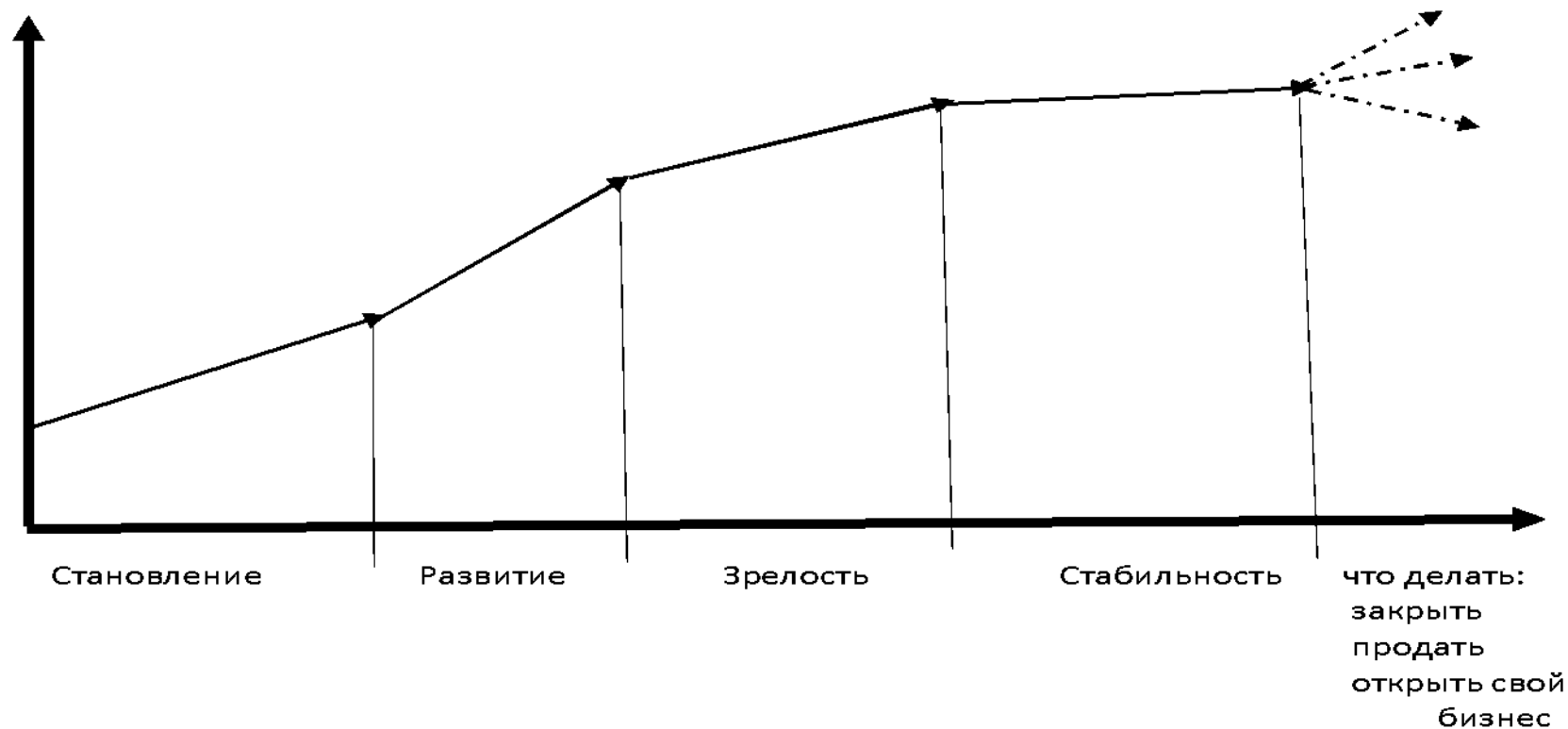
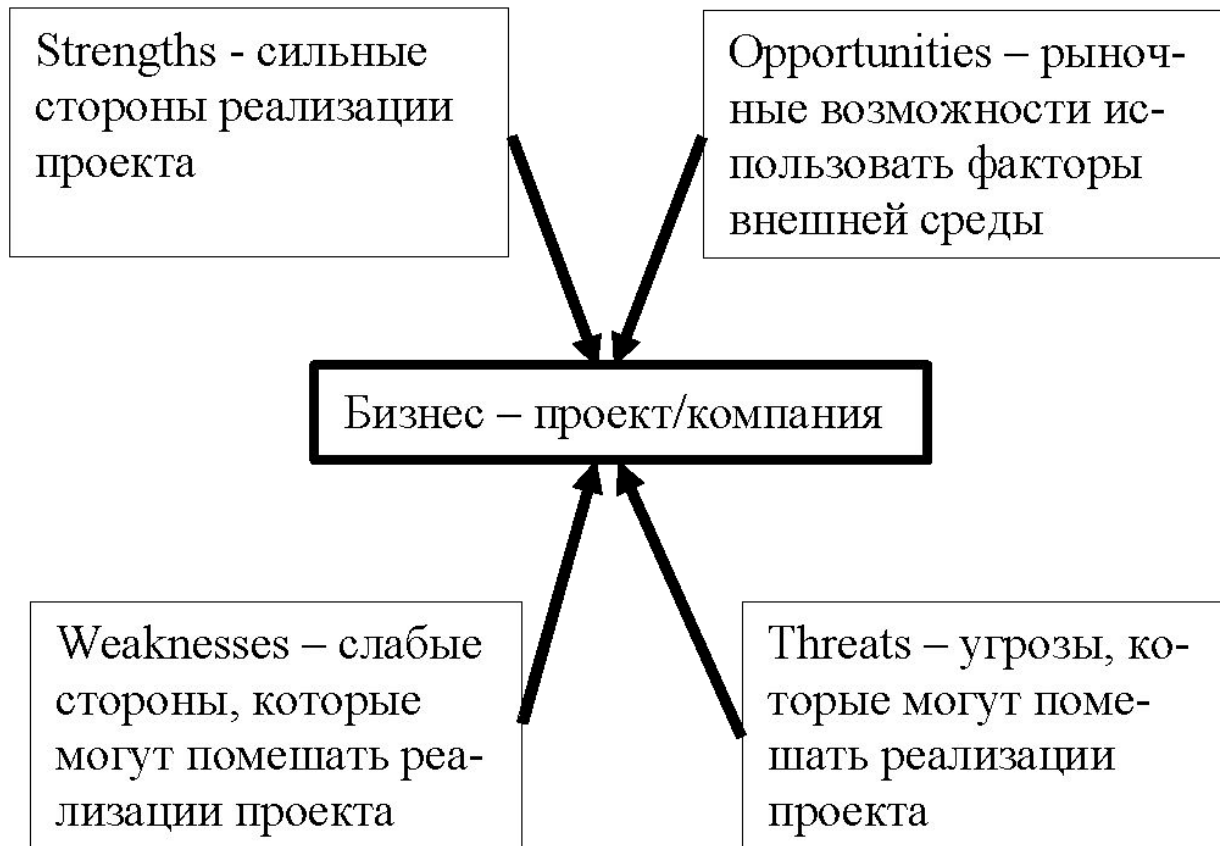


Рис. Жизненный цикл проекта



**3-й закон функционирования и развития организации:
Закон самосохранения**

**организация/компания
стремясь сохраниться
должна эффективнее использовать
имеющиеся ресурсы**

= закон самосохранения и вступление России в ВТО

**3-й закон функционирования и развития
организации:
Закон самосохранения**

организация/компания
стремясь сохраниться
должна эффективнее использовать
имеющиеся ресурсы

= закон самосохранения и вступление России в ВТО

**4-й закон функционирования и развития организации:
закон единства анализа и синтеза**

- объединяет все противоположные процессы, разные специализации
- соединяет, кооперирует, интегрирует их

Суть анализа

- изучение отдельных частей целого

вступления России в ВТО:

- утверждается о выгодах
 - = снижение таможенных пошлин
 - = снижение внутренних цен
 - = создание рабочих мест
 - = повышение уровня жизни

СИНТЕЗ

- анализ всей перспективы, а не отдельных элементов
- формирование общей картины
- сделать правильные выводы

членство в ВТО

= с нынешним состоянием рос. экономики консервирует её в качестве сырьевой базы развитых экономик

внутренняя и внешняя среда организации



Рис. 6. Общее представление открытой системы

Факторы внешней среды

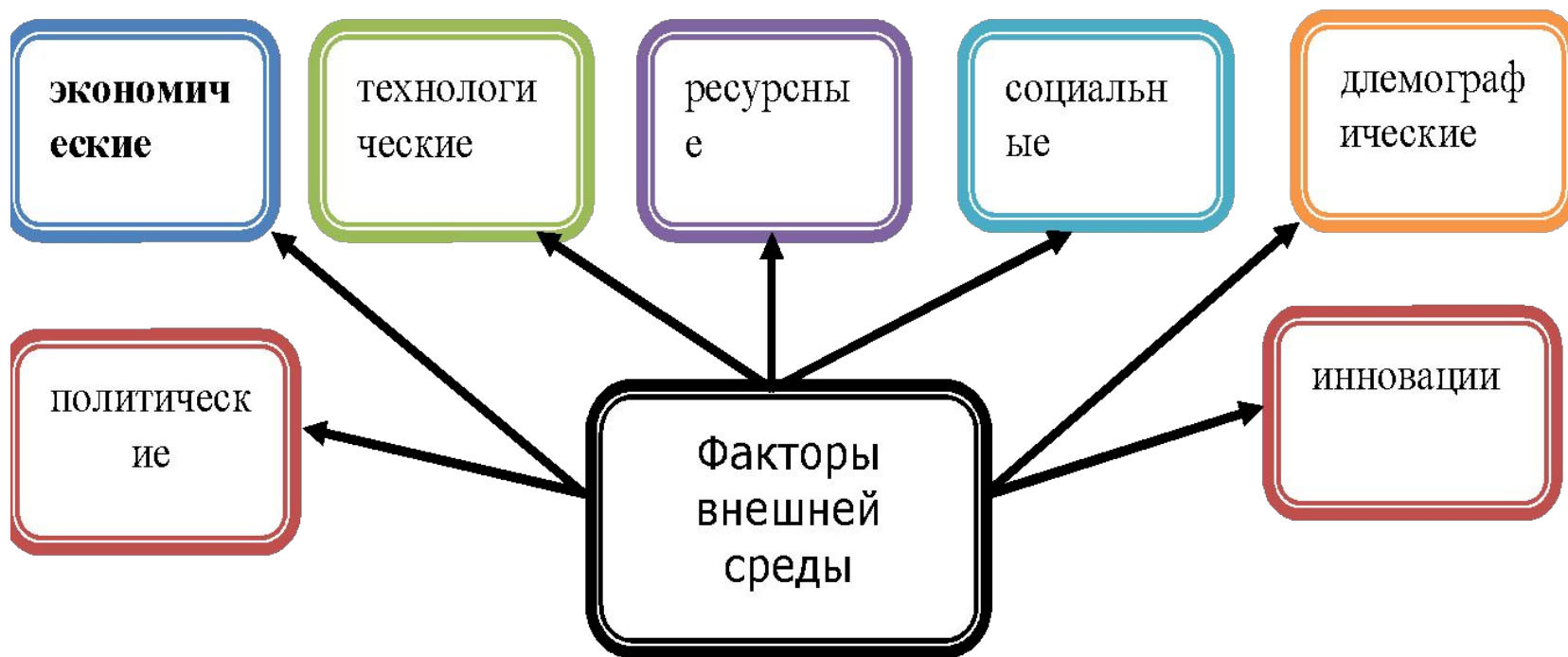


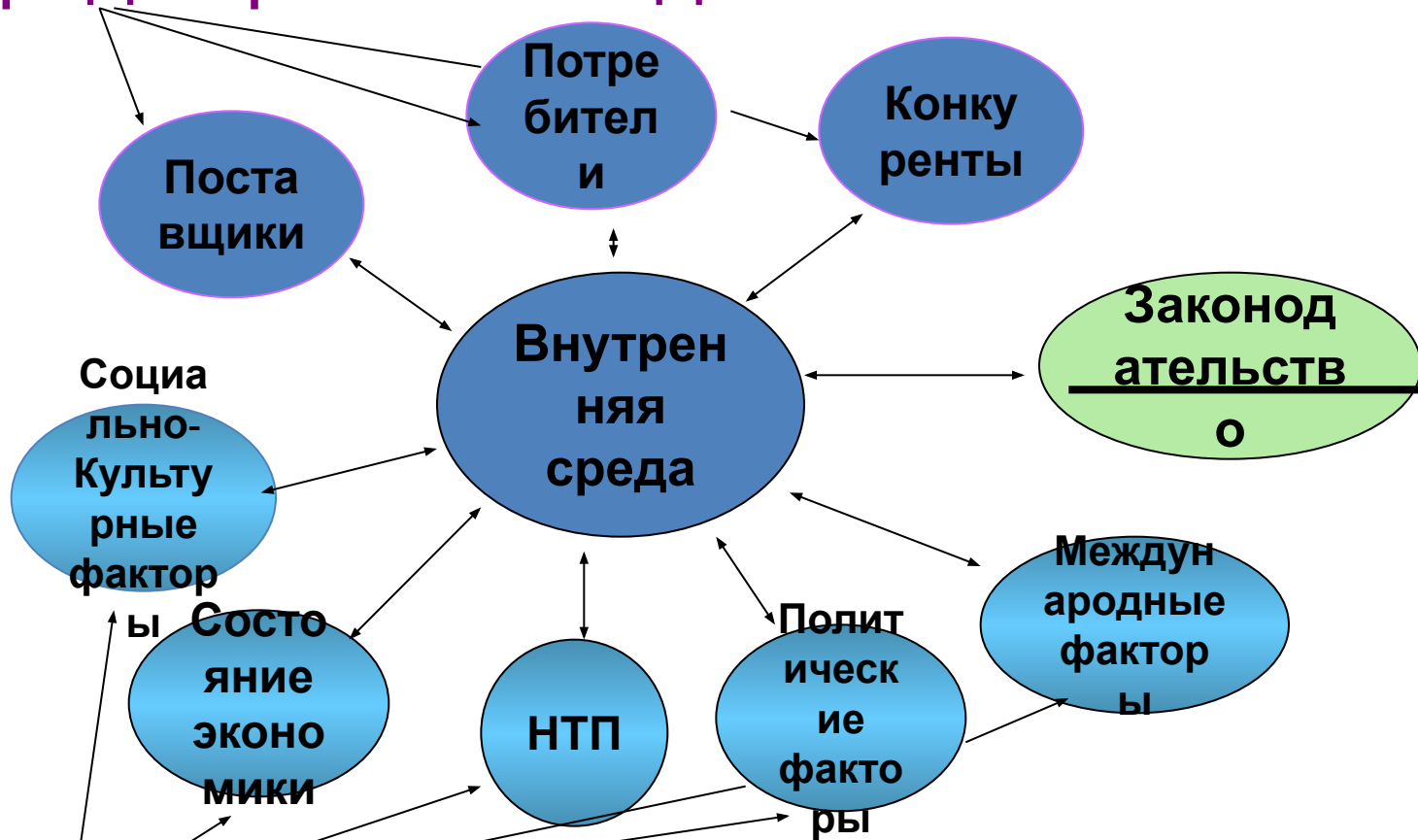
Рис. 7. Факторы внешней среды

Элементы инфраструктуры современного бизнеса

- Правовая система
- Кредитная система и коммерческие банки
- Посреднические организации
- Биржи (товарные, фондовые, труда и др.)
- Страховые компании
- Рекламные и информ. агентства, СМИ
- Коммерческо-выставочные комплексы
- Система подготовки кадров
- Аудит и консалтинг
- Другие

2. Внутренняя и внешняя среда бизнеса.

- Среда прямого воздействия



- Среда косвенного воздействия

Факторы внешней среды организации

факторы прямого воздействия

Факторы косвенного воздействия

Факторы прямого воздействия

= деловое окружение =

= деловая среда =

= среда задач =

непосредственно влияют на
функционирование компании

Факторы косвенного воздействия

общественная среда

влияют на организацию через другие
факторы

Факторы внутренней среды

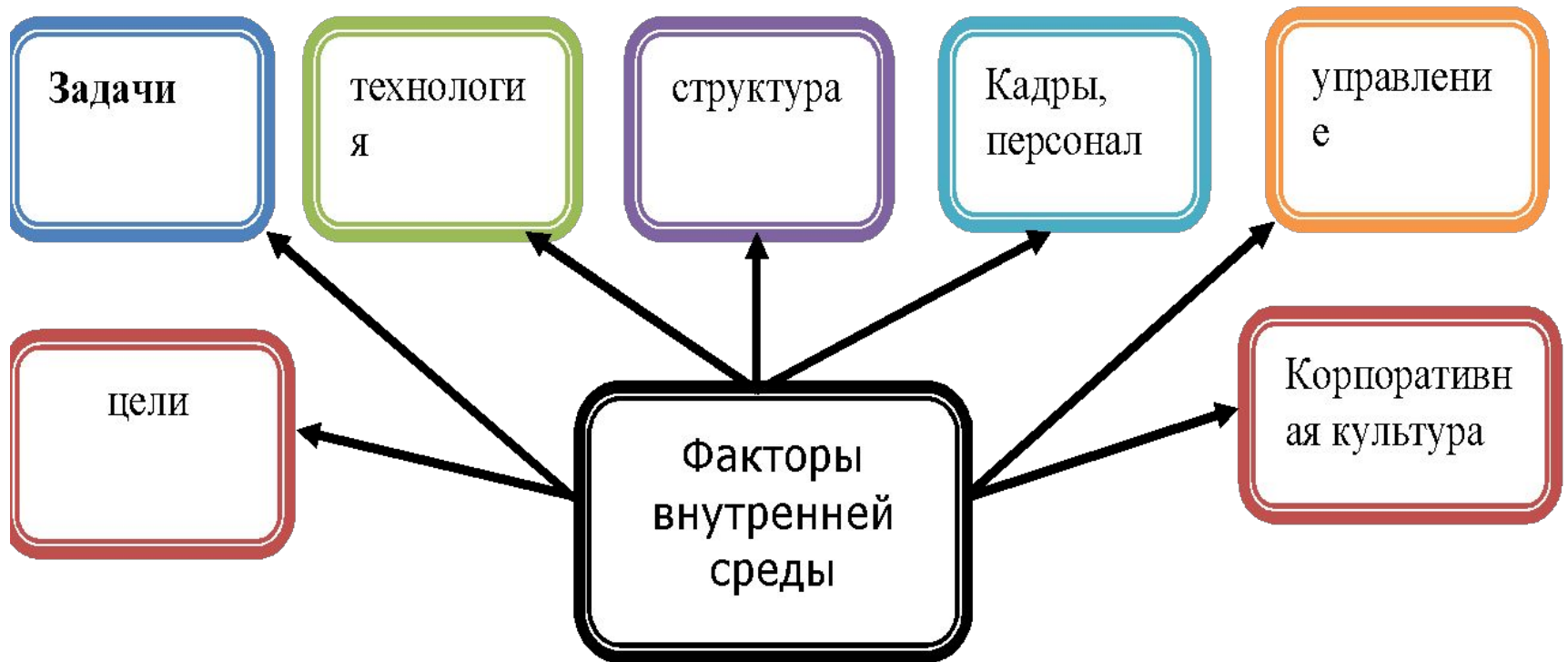
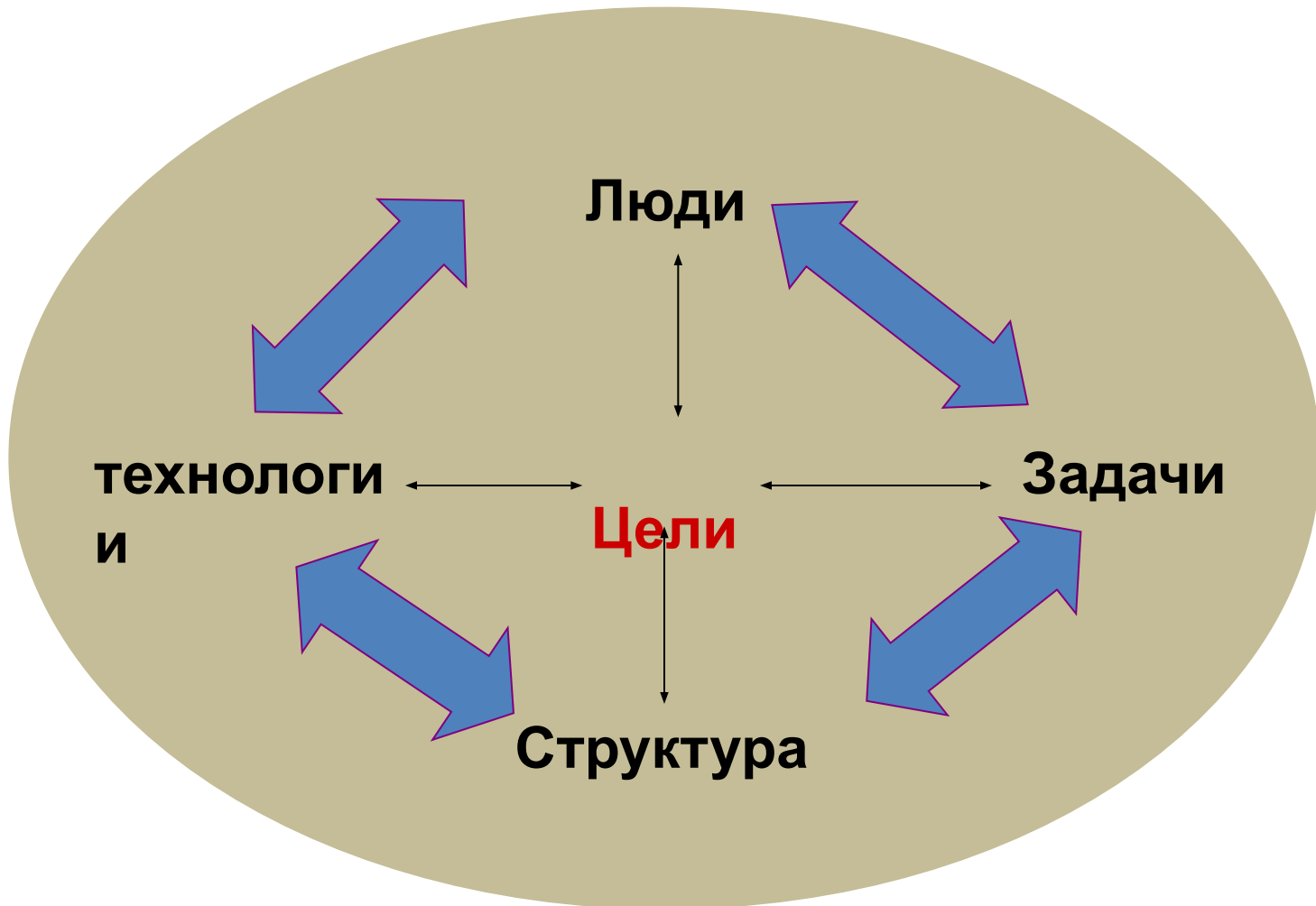


Рис. 8. Факторы внутренней среды

Внутренняя среда бизнеса



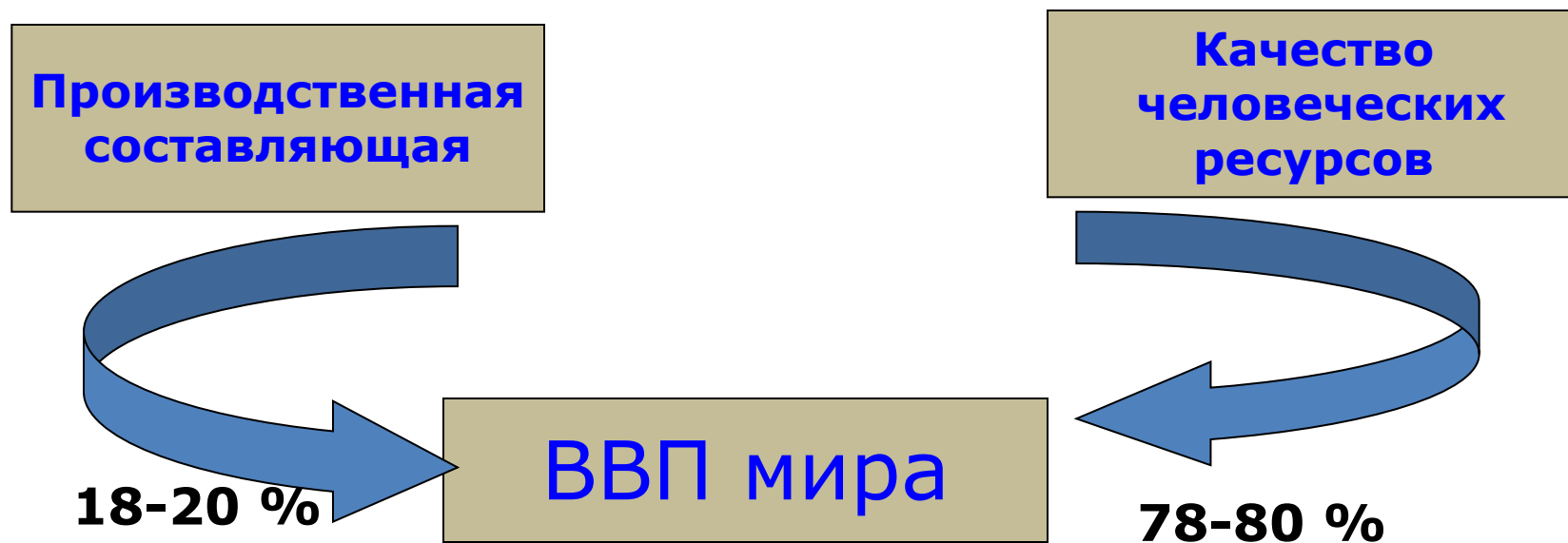
особенности современной среды бизнеса

Особенности проявляются в предметной системе современной экономики:

- В *производстве* – возрастание роли науки
- В производимой *продукции* – преобладание информации, научных знаний
- В *потребностях* – возрастание значения образования, творчества др. социально-духовных потребностей
- В *труде* – становление и развитие научных, творческих оснований деятельности
- В *стимулировании* – главенство стимулов творческой самореализации личности
- В *отношениях собственности* – возрастание значения интеллектуальной собственности

Справочно:
Исследования Всемирного банка показывают

1



новизна принципов использования
человеческого фактора проявляется в

- 1) синергетическом эффекте
совместной деятельности
- 2) профессиональной независимости
личностей
- 3) функциональном сотрудничестве

Специалист нового поколения

Должен сочетать в работе:

- Научность подготовки
- Профессионализм
- Самостоятельность
- Коммуникативность
- Креативность
- Глобализацию знаний
- Компетентность

Чем выше степень развития показателей, тем доступнее инновационность в развитии национальной экономики

Знание является информационным ресурсом.
Отличия информационного ресурса от
традиционного

Традиционный	Информационный
Материальные потоки и запасы	Нематериальные потоки и запасы
В процессе использования уменьшается	В процессе использования увеличивается
Частное благо	Общественное благо
Ограниченный	Неограниченный
Тиражируемый с большими затратами	Тиражируемый с малыми затратами

Пример классификации знаний

- «**знаю, что**» **know-what**
- «**знаю, почему**» **know-why**
- «**знаю, как**» **know-how**
- «**знаю кто**» **know-who**

ЭВОЛЮЦИЯ ВЗГЛЯДОВ НА РОЛЬ ЗНАНИЯ В ОБЩЕСТВЕ

выделяют два типа знаний –

формализованные и неформализованные.

Формализованные знания

- 1) представлены в вербальной форме и могут быть закодированы.
- 2) могут стать информацией.
- 3) могут передаваться от одного человека другому без непосредственного социального контакта этих двух индивидуумов.

Неформализованные знания – это знания, не переведенные в вербальную форму, но, тем не менее, человек ими обладает. Для передачи неформализованных знаний необходима совместная деятельность.

Знания и информация

- **Информация** – это поток сообщений и, хотя знание создается из этого потока, оно находится в зависимости от мнений и убеждений его владельца.
- **Знание** в высшей степени связано с человеческой деятельностью.
- **Информация** влияет на **знание**, уточняет, видоизменяет знание.

Кто владеет информацией, тот владеет миром.

А тот, кто умеет грамотно передавать
информацию,
владеет тем, кто владеет миром.

ЭВОЛЮЦИЯ ВЗГЛЯДОВ НА РОЛЬ ЗНАНИЯ В ОБЩЕСТВЕ

Вне образа мышления новое знание может быть получено лишь формальной реструктуризацией информации.

Однако в большинстве случаев информационные перестановки лишь производят новую информацию, отнюдь не новое знание.

Именно поэтому в результате технологической революции в области переработки информации сам объем информации начал катастрофически быстро расти, но соответствующего роста знаний не происходит.

Бизнес требует от хранения данных перейти к управлению знаниями

- Держать книгу в руках не означает обладать знаниями, даже если эта книга авторитетный справочник.
- Чтение самой книги не означает извлечение знаний

В нашем мире знания удваиваются благодаря информационным источникам:

- Каждые 150 лет в XIX в.
- Каждые 25 лет в конце XX в.
- Каждые 5 лет в настоящее время
- Каждый год к 2010 г.
- Каждые 72 дня к 2020 г.

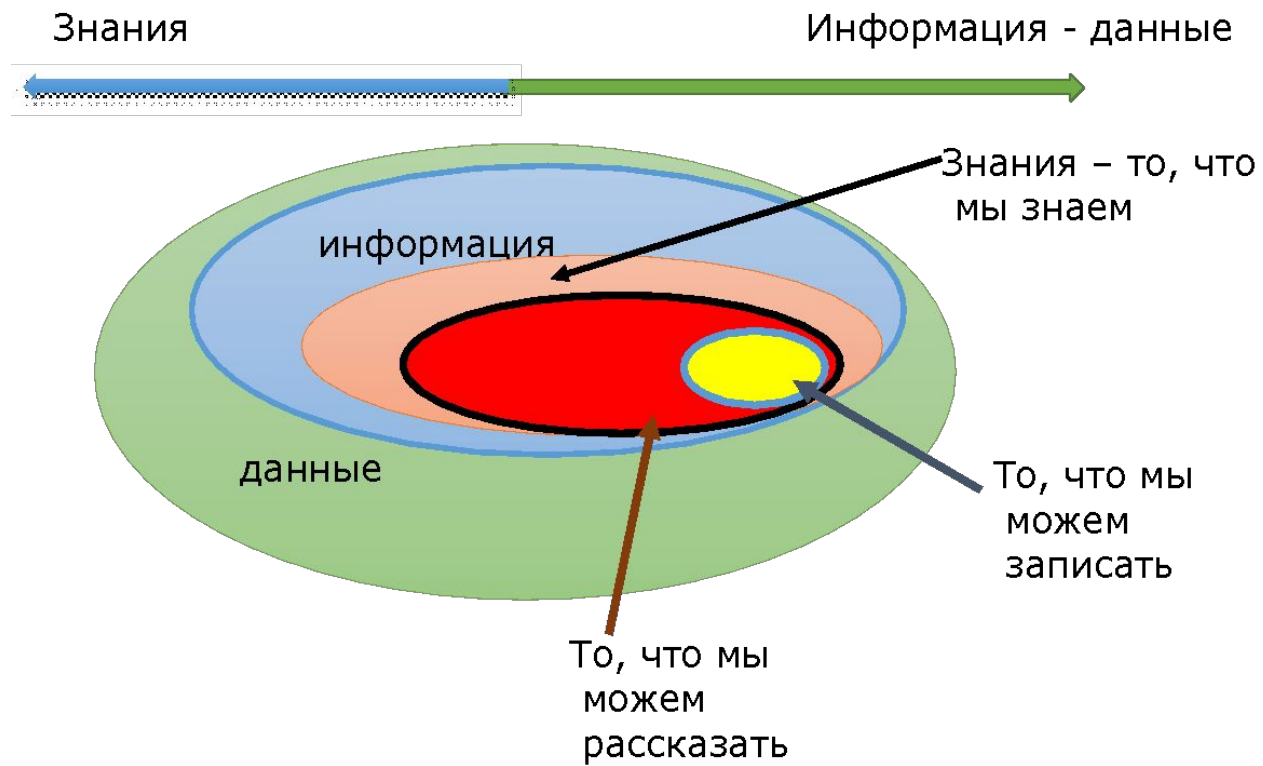
Сегодня на каждого жителя Земли приходится более 800 Мгб информации

Управление знаниями

- это направление деятельности, которое обеспечивает интегрированный подход к созданию, сбору, доступу и использованию информационных ресурсов любой организации.

Стратегические цели управления знаниями в бизнесе

1. Инновации в деятельности
2. Эффективность использования знаний
3. Постоянное повышение квалификации кадров
4. Конкурентная разведка рынка образовательных услуг
5. Быстрое реагирование на запросы рынка



Способы интеграции организации в бизнес-пространство

- Интеграция инсорсингового типа
- Интеграция аутсорсингового типа
- Интеграция виртуального типа

Понятие бизнес-системы

Система бизнеса включает:

- субъекты деловых отношений,
- инфраструктуру бизнеса,
- системы управления (менеджмент),
- изучения контрагентов (маркетинг),
- оценки деятельности.

Система бизнеса обладает собственными внутренними импульсами развития (конкуренция).

Система бизнеса интегрирует деятельность бизнесменов в одно целое с помощью соответствующих организационных структур.

Целесообразность бизнеса определяется:

- Возможностями бизнеса как нижней границей, т.е. уровнем, с которого целесообразно интегрировать свой бизнес в данной отрасли
- Конечными потребностями, на которые ориентируется бизнес, т.е. уровень до которого целесообразно интегрировать свой бизнес в рынок

характеристика современной системы российского бизнеса

1. Молодость – 1991-2015 = 24 года
2. Несбалансированный характер развития разных видов бизнеса.
3. Отсутствие развитых форм подготовки необходимых специалистов для бизнес-деятельности.
4. Высокая степень криминализации бизнес-среды.
5. Высокий уровень сращивания субъектов бизнеса с политической элитой.
6. Неоднородность среды российского бизнеса.

Матрица Бостонской консалтинговой группы - BCG «Boston Consulting Group» (BCG)

Темп Р О С Т А Р Ы Н К А	Высокий	Звезды V	<== Трудные дети/?
	низкий	Дойные коровы ==>	Собаки ==> X
		высокая	низкая
		Доля рынка	

Матрица «Boston Consulting Group» (BCG)

Р О С Т	Высокий	Звезды V	<== Трудные дети	
	низкий	Дойные коровы ==>	Собаки	==> X
Р Ы Н К А			Высокая	Низкая
			ДОЛЯ	РЫНКА

Матрица Бостонской консалтинговой группы - BCG «Boston Consulting Group» (BCG)

Темп РОСТА РЫНКА	Высокий	Звезды V	<== Трудные дети/?
	низкий	Дойные коровы ==>	Собаки ==> X
		высокая	низкая
		Доля рынка	

SWOT - анализ

SWOT - анализ

S - strengths (сильные стороны),

W - weaknesses (слабые стороны),

O - opportunities (возможности)

T - threats (угрозы).

	S	W	O	T
S				
W				
O				
T				

Strengths – сильные внутренние и внешние позиции компании	Opportunities – рыночные возможности использовать факторы внешней среды
Weaknesses – слабые внутренние и внешние позиции, которые могут помешать	Threats – рыночные угрозы, которые могут ухудшить положение компании

Матрица SWOT-анализа

SWOT – это акроним слов

- Strengths – внутренние сильные позиции компании
- Weaknesses – внутренние слабые позиции компании
<http://news.mail.ru/politics/19482810/?frommail=1>
- Opportunities – внешние благоприятные возможности, благоприятные факторы внешней среды
- Threats - угрозы; негативные факторы внешней среды

PEST-анализ

(иногда обозначают как STEP)

предназначен для выявления

- Political - политических,
- Economic - экономических,
- Social - социальных и
- Technological - технологических аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании.

PESTLE-анализ

Усовершенствованный **PEST-анализ**
включающий помимо четырех факторов
внешней среды – Political+ Economic+Social
+Technological - ещё два фактора:

- Legal - юридический и
- Environmental - экологический

STEEPLE-анализ:

дополнительно к **PESTLE-анализ** включает

1) географический, 2) этнический, 3)
внешнепо-литический факторы

- 1) социально-демографический,
- 2) технологический,
- 3) экономический,
- 4) окружающая среда(природный),
- 5) политический,
- 6) правовой и
- 7) этнические факторы.

Кадры - 1

- 1-й квадрант: укомплектовали штат, как будут работать, как сработаются в коллективе, кто останется, с кем придется распрощаться? – неизвестно; кто-то не сумел вписаться в структуру компании – переводят в 4-й квадрант
- 2-й квадрант: формирование команды – сотрудники проявляют суперактивность, супер индивидуализм, каждый сам по себе, каждый тянет одеяло на себя; постепенно складывается коллектив, кто не вписался в коллектив – в 4-й квадрант

Кадры - 2

- 3-й квадрант: единая команда – коллектив работает как единая сплоченная команда
- 4-й квадрант: кто-то намерен уйти в другую компанию, кто-то – на пенсию

Организационная структура организации

- организационно-управленческая структура или организационная структура управления организацией
 - это модель управления
 - каждой структуре соответствует конкретная модель управления

Виды организационно-управленческих структур

- 1) линейная структура управления
- 2) функциональная структура управления
- 3) линейно-штабная структура управления
- 4) линейно-функциональная структура управления
- 5) дивизиональные структуры управления
 - 1) продуктовая
 - 2) региональная
 - 3) холдинг
- 6) органические или адаптивные организационные структуры
 - 1) инновационная структура
 - 2) проектные структуры
 - 3) матричная структура

линейная структура

- характерна для организаций, в которых отсутствует функциональное разделение управленческой деятельности
- нет специализации управленческой деятельности, все функции управления концентрируются в одном человеке
- деятельность каждого подразделения регулируется только линейным руководителем напрямую без разделения функций управления

Преимущества и недостатки линейной матрицы управления

<i>Преимущества</i>	<i>Недостатки</i>
Четкое разграничение ответственности и компетенции	Высокие профессиональные требования к руководителю;
Простой контроль;	Сложные коммуникации между исполнителями;
Быстрые и экономичные формы принятия решения;	Низкий уровень специализации руководителей;
Простые иерархические коммуникации;	Ярко выраженный авторитарный стиль руководства;
Персонифицированная ответственность.	Большая нагрузка руководителя.

функциональная структура

- каждый орган управления ориентирован на выполнение отдельных видов управленческой деятельности
- в каждом подразделении формируется аппарат специалистов, отвечающих за определенный участок работы

преимущества и недостатки функциональной структуры

- **Достоинства функциональной структуры:**
 - требует высокой компетентности специалистов, отвечающих за выполнение конкретных функций,
 - специализация подразделений на выполнении определенного вида деятельности,
 - ликвидация дублирования в выполнении задач.
- **недостатки функциональной структуры:**
 - длительность процедур принятия решений,
 - трудности поддержания контактов между различными функциональными службами,
 - снижение и «размывание» ответственности исполнителей за работу и ответственности самих функциональных руководителей.

Линейно-штабная структура управления

- линейно-функциональная структура управления, дополненная штабным органом
- управляющее воздействие штабов на нижестоящие подразделения осуществляется строго через этих руководителей
- все управление сконцентрировано в руках линейного руководителя, возглавляющего коллектив

Плюсы и минусы линейно-штабной системы управления

<i>Преимущества</i>	<i>Недостатки</i>
Снижение загрузки линейных руководителей;	Увеличение штатов за счет штабных структур;
Повышение качества подготовки решений за счет привлечения специалистов;	Опасность конфликтов линейных и функциональных структур;
Улучшение горизонтальной координации;	Сложность вертикальных коммуникаций;
Баланс функционального и линейного руководства.	Нечеткость процедур принятия решений.

Линейно-функциональная структура управления

- сочетает преимущества линейных и функциональных структур
- для ее формирования используют шахтный принцип построения и специализации в процессе управления
- подразделения образуются по видам деятельности организации
- функциональные подразделения делят на более мелкие производственные, каждое из которых выполняет ограниченный перечень функций
- Руководство функциями осуществляет вице-президент.
- Системообразующими являются вертикальные связи

Дивизиональные структуры управления

- от англ. слова division - отделение, подразделение компании
- являются наиболее совершенной разновидностью организационных структур иерархического типа
- их считают чем-то средним между бюрократическими (механистическими) и адаптивными структурами
- в ряде случаев эти структуры в литературе можно встретить под названием дробных структур, СХП

Особенности дивизиональных структур управления

- позволяют преодолеть недостатки линейных и функциональных структур
- таким структурам свойственна автономность вплоть до полной юридической самостоятельности
- несут ответственность за получение прибыли
- функции управления значительно децентрализованы
- применяется в средних и крупных компаниях

преимущества дивизиональной структуры

- концентрация усилий на конкретном продукте, потребительском сегменте, географическом регионе
- быстрое реагирование на изменения во внешней среде и быстрая адаптация к изменяющимся условиям
- ориентация на конечные результаты, включая насыщение рынка конкретной продукцией, удовлетворение потребностей определенного потребителя и насыщение товарами конкретного регионального рынка
- снижение сложности управления, которое ограничивается рамками рыночного сегмента, региона
- децентрализация принятия оперативных управленческих решений
- сближение руководства дивизиона с проблемами рынка
- значительно упразднены бюрократические тенденции за счет развития горизонтальных связей;
- улучшение коммуникаций
- развитие широты мышления, гибкости восприятия и предприимчивости руководителей отделений (дивизионов)
- создано поле для инициативы

недостатки дивизиональной структуры управления

- рост иерархичности, т. е. вертикали управления за счет формирования промежуточных управленческих уровней для координации работы отделений, групп, служб
- противопоставление целей отделений общим целям развития компании и неизбежное несовпадение интересов «верхов» и «низов» в многоуровневой иерархии
- развивается «местничество» дивизиональных подразделений, когда интерес подразделения может быть реализован в ущерб интересам организации
- усложнены коммуникации, возникает их дублирование
- возможность возникновения междивизиональных конфликтов, в частности, в случае дефицита централизованно распределяемых ключевых ресурсов
- затруднен внутренний контроль;
- невысокая координация деятельности отделений (дивизионов), штабные службы разобщены, горизонтальные связи ослаблены
- неэффективное использование ресурсов, невозможность их использовать в полной мере в связи с закреплением ресурсов за конкретным подразделением
- увеличение затрат на содержание управленческого аппарата вследствие дублирования одних и тех же функций в подразделениях и соответствующего увеличения численности персонала
- затруднение осуществления контроля сверху донизу
- многоуровневая иерархия и в рамках самих отделений (дивизионов), действие в них всех недостатков линейно-функциональных структур
- возможное ограничение профессионального развития специалистов подразделений, поскольку их коллективы не столь велики, как в случае применения линейно - функциональных структур на уровне компаний

Организационная культура

- это культура обеспечения упорядоченности и согласованности функционирования организации.
- позволяет обеспечить организованность деятельности по реализации миссии и целей организации.

