**Содержание**

[Вступление 3](#_Toc262967640)

[1. Отличительные черты организаций индустриального и постиндустриального обществ 5](#_Toc262967641)

[1.1. Отличительные черты организаций индустриального общества 5](#_Toc262967642)

[1.2. Отличительные черты организаций индустриального общества 11](#_Toc262967643)

[2. Особенности внешней и внутренней среды современной организации 16](#_Toc262967644)

[2.1 Особенности внутренней среды современной организации 16](#_Toc262967645)

[2.2. Особенности внешней среды современной организации 22](#_Toc262967646)

[Заключение 37](#_Toc262967647)

[Список использованной литературы 39](#_Toc262967648)

# Вступление

В наше время трудно назвать более важную и многогранную сферу деятельности, чем управление, или менеджмент, от которого в значительной степени зависят и эффективность производства и качество обслуживания населения.

В зарубежных странах накоплен значительный опыт управления в области промышленности, торговли, кооперации, сельского хозяйства, вследствие непосредственного участия людей в управленческой деятельности. Он обогащается за счет знаний основ науки управления, мировых достижений в практической организации экономических и социальных процессов.

В Российской Федерации пока еще не достигнуты значительные успехи в теоретическом и практическом освоении современного менеджмента.

Реорганизовываются старые структуры управления и власти, при этом используются западные модели управления. Однако механическое перенесение концепции управления из одной социокультурной среды в другую, слепое копирование опыта того или иного государства практично невозможно и ведет к тяжелым экономическим и социальным последствиям.

Предметом курсовой работы является система отношений между субъектами хозяйствования – современными организациями с различными типами организационных структур и методов управления в них, в которых отображаются их отличительные черты друг от друга.

Объектом исследования курсовой работы являются современные организации Российской Федерации.

Цель курсовой работы состоит в определении основных характеристик современных организаций.

К основным задачам следует отнести:

1. Определение сущности и функций современной организации.
2. Изучить основные теории организации и их сравнительные характеристики.
3. Ознакомится с основами современного организационного проектирования.
4. Изучить основные типы современных организационных структур.
5. Ознакомится с процессов управления организационными изменениями в современных организациях.

# 1. Отличительные черты организаций индустриального и постиндустриального обществ

# 1.1. Отличительные черты организаций индустриального общества

Условием возникновения любой организации есть необходимость осуществления определенной сложной целевой совместной деятельности, то есть феномен организации проявляется в ее существовании как целенаправленной системы. Процесс управления при этом включает принятие решений, выбор альтернативных стратегий и оценку результатов в их сравнении с предварительно заданными целями.

Цель в управлении не является и не может быть какой постоянной величиной в "состоянии покоя", которая должна лишь осуществляться. С изменением социально-экономических условий, развитием рыночных отношений, углублением специализации, совершенствованием технологий происходит трансформация целевых ориентиров организации. С социологической точки зрения наибольший интерес вызывает рассмотрение формирование целей в организации с позиции логического изменения ее целеустремленности, которая была обусловлена конкретными историческими моментами.

В начале ХХ при благоприятных природных условия, наличии квалифицированной рабочей силы в сочетании с минимальным социальным и политическим контролем, рынок, бурно развивающийся побудили организацию выдвигать такие цели, которые бы максимально соответствовали социально-экономическим условиям того периода. Индустриализация труда требовала индустриальных методов управления предприятием. Основные условия организации сосредоточились на совершенствовании технологий производства, выпуска продукции, получении своей доли рынка и тем самым прибыли. В связи с этим, основными целями, которые строили весь контур управления организацией, были производственные цели, то есть цели, направленные на максимальное повышение производительности труда, и, как следствие, увеличение объема выпускаемой продукции или предоставляемых услуг. Возникали и развивались механизмы инжиниринга, который объединял собственно работы по созданию нового производства с целью получения прибыли путем удовлетворения спроса. Управление организацией при этом пыталось максимально использовать все внутренние технические и социальные ресурсы эффективности производства[1].

Одна из первых попыток проанализировать значение целевых ориентиров в жизнедеятельности организации была начата Ф.Тейлором и его последователями. Необходимо отметить, что в первых управленческих концепциях синонимами понятия "цель" часто выступают такие термины, как "задача", "задание" и "результаты". Так, в его работе "Принципы научного менеджмента" преимущественно употребляется понятие "задача", однако он указывает, что "задача - это цель в буквальном смысле этого слова". Ф.Тейлор утверждал, что "важнейшим простым элементом в современном научном управлении есть идея задачи". Эта идея включала по возможности установления целей работы для каждого рабочего на определенный промежуток времени, выдачу подробных инструкций, а также средств, необходимых для выполнения этой задачи. Кроме того, поставленная цель использовалась как стандарт при определении качества выполнения работы и поощрения наиболее добросовестных работников. По мнению Ф.Тейлора, такое внимание к постановке целей имела очень важное значение, поскольку в конечном счете это приводило к увеличению масштабов производства, повышению качества продукции или услуг и усилению конкурентоспособности организации.

Идею Ф. Тейлора о задачах поддержала и дополнила Л. Гилбрет. В своей работе "Психология менеджмента" она подробно описала суть этого понятия. Задача, как считала Л. Гилбрет, не может быть ничем иным, как цель, но она не определяется случайно и теоретически. Цель является прямым следствием хорошо взвешенного процесса измерения и синтеза. По мнению Л.Гилбрет, результатом синтеза, которому предшествует анализ, должно быть сочетание разнообразных составляющих элементов труда в одну цель. При этом, если рассматривать цель в этом аспекте, стандартом для ее выполнения будет не какая-то отвлеченность, определенная чисто теоретической воображением, а скорее стандарт для конкретного вида деятельности, произведенный на базе того, что "практически уже было сделано и что возможно будет воссоздано". В своих работах Л. Гилбрет неоднократно подчеркивала, что понятие "задание" и "цель" очень неоднозначны и могут вызывать различные толкования[2].

Поскольку, как было отмечено выше, в этот период приоритетным для организации становится повышение производительности труда, авторы первых управленческих концепций делают важный вывод о том, что к ее значительному увеличению приводит прежде постановка цели. Связано это с рядом факторов, от которых зависит повышение производительности:

1) цели концентрируют внимание рядовых членов организации и руководителя на наиболее значимых и существенных позициях. Иными словами, цели ограничивают круг тех вопросов, имеющих на данный момент наибольшую значимость и направляют действия индивидов на получение некоторых, но важных результатов;

2) цели служат регуляторами фактической интенсивности труда человека. Энергия расходуется пропорционально сложности целей, определенных руководителями и рабочими. Было отмечено, что человек работает напряженнее для достижения тех целей, которым предъявляют максимальные требования. Однако, даже если цели и будут отдаленными и трудновыполнимыми, они не должны быть неосуществленными. Если цели являются невыполнимыми, то они не имеют смысла в глазах членов организации и их мотивационный эффект теряется;

3) признание членами организации легитимности установленных целей, рассматривается как фактор, способствующий созданию устойчивого социального порядка в организации. В этом случае работники становятся более решительными и настойчивыми в их достижении[3].

Уже в первых теориях управления четко признается, что выполнение целей предполагает соотношение "цель - средство", при этом каждый член организационной структуры должен иметь конкретные цели, подобные же цели должны быть разработаны и для организации в целом. При этом индивидуальные и организационные цели должны быть соотнесены таким образом, чтобы выполнение первых приводило к достижению целей последних. Это было передовое и научно обоснованное осознание комплексного процесса, особенно на ранних этапах научного управления. Такое представление образует базу для теории управленческой логики, на основе которой строится целевое управление. Таким образом идея задания (цели), которая разрабатывалась еще в начальный период становления теорий организации и управления, подчеркивает важность и необходимость предварительной разработки целевых ориентиров организации.

Следующий рост масштабов хозяйственной деятельности организаций, углубление специализации и усиление кооперации требовало пересмотра ряда целей, установленных ранее, в связи с тем, что они перестали отвечать реалиям. Деятельность организации в крупносерийном, растущем, массово-текущем производстве в условиях гарантированного массового сбыта способствовало выдвижению на первый план целей, связанных уже не только с увеличением производительности, но и со сбытом продукции, расширением доли рынка и удовлетворением меняющегося спроса потребителей. Концентрируется внимание на формулировке основной цели организации, которая позволяет определить уникальное назначения, выделяет конкретную организационную структуру из всех остальных. Основная цель является инструментом планирования, позволяющая сфокусировать внимание руководителей на настоящих и будущих возможностях организации, кроме того, ориентирует ее клиентов и потенциальных покупателей, определяет диапазон основных изделий и услуг, ограничивает сферу деятельности, идентифицирует основные технологии и приоритеты, облегчает понимание философии организации. По мнению многих исследователей (Пирс, Дэвид и др.) среди элементов, которые начинают включать в основную цель, больше существенными являются компоненты, имеющие отношение к корпоративной философии, самопознания и общественного мнения.

С насыщением рынка и сужением сферы обмена, развитие производства несколько замедлилось. По этой причине в управлении организацией приоритетными становятся цели сбытовой ориентации, то есть удовлетворение потребностей торговца в продаже, обусловленных его социальной ролью. Цели сбыта выдвигались в двух основных направлениях: продуктовая ориентация и ориентация на максимизацию продаж. Продуктовая ориентация предусматривала расширение ассортимента; улучшение функциональных характеристик изделия; улучшения организации сбытовой сети каждого продукта. Максимизация продаж предполагала активизацию в области стимулирования и сбыта. Иными словами, в этот период целевая направленность организации ориентируется на максимальное использование всех ресурсов системы сбыта, в значительной мере учитывала особенности социально - экономической среды и, в результате, обеспечивала выживание и дальнейшее развитие организации[4].

В этот период доминирующую позицию в управлении начинает занимать "классическая парадигма целей", суть которой заключается в том, что организационные структуры изначально выступают инструментами для достижения цели. По мнению многих исследователей (Ч. Барнард, Г. Саймон, Дж.Марч и др.) Индивиды создают организации поскольку думают, что это самый эффективный путь достижения своих целей. Тем самым они оказывают на существование организации определенную целевую направленность и развивают целевое начало в ее деятельности. Организационные цели являются трансформацией целей индивида. Такое преобразование целей индивида в цели организации возможно потому, что по цепочке "индивид - организация" протекает процесс приспособления индивидуальных целей как мотивирующей силы. Данная концепция господствовала в теории управления достаточно длительное время, однако на сегодняшний день происходит ее переосмысление в связи с качественными изменениями в теории и практике организационного развития.

Следующий исторический этап, вызвавший качественные изменения целевых установок организаций возникает тогда, когда организация уже не может обходиться только учетом сложившихся потребительских предложений, а вынуждена их предвидеть, формировать и изменять, опережая и обходя при этом многих конкурентов. При этом на первый план выходит маркетинг. Соответственно и цели организации устанавливаются в зависимости от комплексного исследования рынка и возможностей организации в обеспечении потребностей потребителей. Организация заинтересована в более быстром, чем конкуренты, изучении потребностей конечных пользователей, налаживании производства разработанной на этой основе продукции и обеспечении ее сбыта по приемлемой цене.

Достижение обществом высокого уровня материального благосостояния, все больший отход от массового производства в пользу индивидуализированного, развитие и усиление институтов гражданского общества и повышения социальной требовательности населения снова заставили хозяйственные организации пересматривать свои целевые установки. Новые цели должны были учитывать параметры и характеристики меняющейся социально - экономической среды. В связи с этим, управленческая система организации была вынуждена переместить целевую ориентацию на соблюдение морально - этических норм, применение социально - этического маркетинга, активное использование социологических разработок в сфере управления, поскольку игнорирование доминирующих ценностей общества могло повлечь дополнительные ограничения производства с его стороны. Таким образом, управление хозяйственной деятельностью организаций в рыночной среде претерпело ряд качественных изменений, каждое из которых было продиктовано существенными социально - экономическими трансформациями. Выживание и эффективная деятельность организации определяются прежде всего ее способностью устанавливать целевые ориентиры, которые максимально соответствуют и адекватные данному конкретному историческому периоду, что в конечном счете позволяет удовлетворять потребности окружения своей продукцией и постоянно поддерживать свой социальный статус[5].

# 1.2. Отличительные черты организаций индустриального общества

Развитие постиндустриальных форм жизни привело к новым трансформационным осложнениям системы целей организации. Окружающая среда переживает качественные изменения: если раньше она характеризовалась относительной устойчивостью, то теперь она проявляется как высокодинамичный, сложный, неопределенный и непредсказуемый организм. Влияет и новая ситуация в системе управления, когда, во-первых, значительно повышается роль административного, политического (общественного, государственного, муниципального и юридического контроля за деятельностью организаций; во-вторых, специалисты по управлению, а также владельцы организаций в сфере экономики осознали, что в современных условиях прибыль не может быть реально легитимной и тем более единственной целью их деятельности. Организация должна учитывать уже не только преимущества рынка, социальный контроль и т.д., а также спрос каждого потребителя отдельно. Иными словами, условиями функционирования современной организации является непрерывное нарастание изменений, возникающих как снаружи, так и внутри них. Быстро меняется рыночная конъюнктура, появляются новые возможности в смежных производствах, другими становятся требования потребителей, ощутимее вмешательство государства и общественности, усиливается зависимость от политических колебаний, чаще возобновляются технологии и оборудование, более разнообразной становится продукция. Исходя из этого возникает признание неэффективности использования одноцелевого подхода в управлении организацией. Сейчас в организации не существует, как раньше, какой-то одной приоритетной цели. Во многих современных концепциях (П. Друкер, А. Етциони, П. Лоуренс, Дж.Лорш и др.) производственная или коммерческая организация описывается как многоцелевая система. Так, П.Друкер отмечает, что цели организации разнообразны и их нельзя сводить только к получению прибыли: "Любая организация имеет различные потребности, которые сводятся не только к прибыли, и руководство организации должно учитывать их при управлении". Таким образом, современные организации характеризуются множеством целевых ориентиров, т.е., как правило, организации ставят и реализуют не одну, а несколько целей, при этом каждая цель имеет особое значение, а в совокупности они определяют эффективное функционирование организации. К числу важнейших целей современной организации ставятся задачи экономического, юридического, научного, технического, организационного, социального и персонального характера. Поэтому руководители, пытающиеся сегодня создать эффективно действующую организацию, должны учитывать все названные цели.

Формирование в современных организациях многоуровневой системы целей предполагает установление иерархии целей, подающий собой декомпозицию целей более высокого уровня в цели более низкого уровня. Количество уровней декомпозиции зависит от масштабов и сложности поставленных целей, принятой в организации структуры, от иерархичности построения ее управления. При этом цели более высокого уровня всегда носят более широкий характер и имеют более долгосрочный временный интервал достижения; цели более низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей более высокого уровня. Иерархия целей играет очень важную роль, так как она устанавливает "связь" организации и обеспечивает ориентацию деятельности всех подразделений на достижение целей верхнего уровня. Если иерархия целей построена правильно, то и каждое подразделение, достигает своих целей, делает необходимый вклад в достижение целей организации в целом. В практической деятельности иерархия целей находит свое отражение в построении "дерева целей", в котором в зависимости от установленной субординации целевых ориентиров фиксируется четкая зависимость "цель - средство".Эта зависимость определяет, какие цели на практике выступают средствами для достижения других целей[6].

Необходимо отметить, что в современных условиях происходит расширение сферы социальной ответственности организаций, возникает, с одной стороны, под влиянием общественного давления, а с другой - вследствие собственной логики развития современных организаций, при котором экономический подход к функционированию организации сочетается с социальным. Исходя из этого, в целевой структуре организации особое место принадлежит социальным целям. Управлять теми или иными видами социальной деятельности вообще можно только реализуя социальные цели. Кроме того, генетическая зависимость между целями, потребностями и действиями формирует технологию деятельности, влияющей на процесс создания как организационных структур, так и типа организации в целом. Именно в социальной деятельности организации происходит объединение структуры целей со структурой деятельности, формируются мотивы поведения носителей этой деятельности (последние могут выступать как организации в целом, так и отдельные социальные группы в них, а также конкретные личности).

Как уже было отмечено, организация - это многоцелевая система и в ней присутствуют разноуровневые, разноориентированные субъекты деятельности, иными словами, целевое начало у функционировании организации отражает интересы таких групп или совокупностей людей, как собственники организации, сотрудники организации, покупатели, деловые партнеры, местное сообщество и общество в целом. Такое целевое разнообразие неизбежно влечет противоречия и конфликты между целями отдельного рабочего, подразделения и организации в целом. В жизнедеятельности организации противоречия между ее целями (конфликты целей) вызываются различными причинами, также не существует однозначного способа их решения, поскольку каждая конкретная организация сталкивается со своими специфическими проблемами. Однако для эффективного функционирования организации необходимо определить такую формулировку целевых ориентиров, которая бы снимала противоречия и конфликты между интересами ее основных субъектов влияния и способствовала достижению общеорганизационных целей. Кроме конфликтов целей, разнообразие организационных целей зачастую обуславливает возникновение проблемы дивергенции целей, т.е. потери рабочими единой цели в ходе развития организации в результате процессов профессиональной дифференциации, расширения специализации, формирования сложных организаций[7].

Существенно в современных условиях меняются и подходы к участию в постановке целей. Участие в постановке целей - один из ключевых моментов в управлении, при котором все сотрудники организации привлекаются к разработке целей. Она рассматривается как одно из средств обеспечения приемлемости для членов организации решений, принятых руководителями. В ранних теориях управления данной проблеме практически не предоставлялось внимания. На сегодняшний день участие рабочих в целеобразовании применяется очень активно во многих современных организациях и выступает одним из действенных механизмов "совмещения" целей индивида и организации. Участие в постановке целей имеет положительный эффект как экономически (повышается производительность труда, улучшается управление в целом), так и психологически (происходит интеграция персонала, высокая включенность работника в организации, возможность реализации им своего "Я" и т.п.). Рабочий чувствует свою причастность к управлению организацией и способность влиять на ее деятельность. Цели, если они имеют мотивационное назначения, должны быть восприняты, и, нередко, сама возможность участвовать в постановке целей облегчает процесс их восприятия. Цель, в разработке которой принимали активное участие сотрудники организации, объединяет их и выступает ведущим мотивом в последующих действиях по ее достижению.

Таким образом, организации постиндустриального общества функционируют в условиях качественных преобразований в организационном развитии, характеризующиеся быстрыми изменениями в технологии, повышенной сложностью и наукоемкостью продукции, глобализацией производства и распространением современных информационных технологий, что неизбежно влечет глубокие трансформации в области формирования целей организации. Современные организации, в отличие от организаций индустриального общества, отличаются целевым разнообразием, отсутствием приоритетных целей, иерархией целевых ориентиров, расширением сферы социальной ответственности, в которой особое место принадлежит социальным целям, а также активным привлечением рабочих к определению целей.

# 2. Особенности внешней и внутренней среды современной организации

# 2.1 Особенности внутренней среды современной организации

Согласно системному подходу к управлению каждая организация - это открытая система, целостность и жизнеспособность которой обеспечивается благодаря элементам, из которых она формируется. Совокупность этих элементов составляет внутреннюю среду организации. Его проектирование и создание происходит, учитывая специфику деятельности организации, круга потребителей, рыночной конъюнктуры, условий хозяйствования и т.д. Система менеджмента при формировании внутренней среды организации должен обеспечить соответствие характеристик его важнейших составляющих условиям внешней среды, в которых организация функционирует[8].

Внутренняя среда организации формируется руководителями в соответствии с их представлений о том, какие именно элементы обеспечат эффективное функционирование и развитие. Этим обусловлено существование различных подходов к структурированию внутренней среды организаций. Чаще всего в нем выделяют пять составляющих: цели, структура, технология, задачи и персонал, который выполняет эти задачи с помощью соответствующей технологии. А, например, директор Центра управления и организационных изменений (США), Ричард Дафт описывает внутреннюю среду как совокупность организационной структуры, технологии производства со всей материально-технической базой и корпоративной культуры, которая, по его мнению, наибольшей степени формирует конкурентные преимущества фирмы. Некоторые представители современной российской школы управления считают, что внутренняя среда - это структура организации, ее ресурсы и культура; другие к внутренней среды относят структуру, уровень разделения труда и организационные коммуникации, а также кадровый состав организации, трудовые и технологические процессы, используемые для преобразования ресурсов на необходимый обществу продукт.

Она обеспечивает свою жизнеспособность преобразованием ресурсов, которые получает из внешней среды, на готовый продукт (изделия, услуги, идеи) для субъектов внешней среды. Проектирует процесс превращения ресурсов в готовый продукт и обеспечивает его функционирование система менеджмента, ориентированную на выполнение таких ключевых задач:

- определение целей организации;

- формирование под выбранные цели организационной структуры, что позволит эффективное взаимодействие всех членов организации в соответствии с теми функциями, которые они будут выполнять;

- привлечения в процесс преобразования той технологии, которая будет гарантировать оптимальное соотношение затрат ресурсов и результата;

- подбор персонала и создание для него действенных мотивационных преференций (предпочтений), которые бы объединяли стремление людей достигать собственных целей с необходимостью работать с должной отдачей для достижения целей организации[9].

Независимо от сферы деятельности, состава и структуры внешней среды, эти задачи являются обязательными для управляющей системы любой организации, поскольку их решения формирует ее внутреннюю среду.

Отсюда, основными элементами внутренней среды являются:

- цели организации - формируются с учетом рыночной конъюнктуры на основе имеющихся и потенций них возможностей организации;

- структура организации - формируется под выбранные цели таким образом, чтобы обеспечить необходимый уровень гибкости и мобильности организационных действий;

- система технологий - направлена на обеспечение конкурентоспособности продукции по техническим и экономическим параметрам;

- персонал (человеческие ресурсы) - подбирают с учетом квалификационных характеристик и согласованности мотиваций индивидов с целями организации, способности их к саморазвитию;

- организационная культура - имеет своей задачей идентификации индивидуальных и организационных целей и их согласования.

Итак, внутренняя среда организации - это сложная система элементов и связей между ними, что является объектом контроля и регулирования руководством.

Понятие «цель» относится к фундаментальных понятий теории управления. Определение целей является исходным моментом деятельности менеджера.

Цель - желаемое состояние объекта или желаемый конечный результат деятельности.

Цель всегда предшествует осознанной деятельности людей, является мотивом, который побуждает их к действию, поскольку формируется на основе их потребностей и интересов. Цель выбирают, конструируют в виде идеальной модели состояния системы в будущем, возможность достижения которой оценивают руководители с учетом различных факторов - личных (уровень профессионализма, соотношение мотивов и стимулов) и факторов внешней среды (ресурсные и институциональные ограничения).

Цели различных организаций могут быть похожими или существенно отличаться. Так, для предприятия, работающего на коммерческих началах, целью является получение прибыли, а для некоммерческих организаций - решения в рамках установленной бюджета тех проблем, ради устранения которых они созданы.

Как правило, организации ставят и реализуют не одну цель, а несколько важных для их функционирование и развития.

Часто цели функционирования и цели развития могут противоречить друг другу. Чтобы не вызвать ослабление и даже разрушение организации, их необходимо согласовывать. Поэтому при определении целей очень важно предусмотреть их взаимозависимость и направленность на общую цель. Не менее важно, чтобы цели были достижимыми; иначе они будут служить не мотивирующим, а демотивирующим фактором[10].

Определение целей предполагает определенную последовательность действий. Сначала определяется глобальная, основная цель организации, следовательно осуществляется ее декомпозиция (распределение) на подцели, которые определяются совокупностью необходимых для достижения главной цели ресурсов. Процедура где композиции продолжается отношении каждой подцели тех пор, пока не будет достаточной для решения задач на определенном управленческом уровне.

Для того чтобы четко представить контуры и основные задачи будущей организации, используют метод «дерева целей», в котором каждая ниже цель является средством реализации ближайшей высшей цели. Если цель не разовое мероприятие, то есть получения желаемого результата предусматривает регулярные целенаправленные действия, актуальность которых в течение значительного периода несомненна, то выделяют структурные единицы, отвечающие за достижение результатов. Это означает, что деятельность по обеспечению достижения каждой такой цели становится функцией структурной единицы. Количество и состав структурных единиц устанавливается по числу вершин графической модели. Зависимости от трудоемкости функциональных обязанностей и объема работ структурные единицы могут быть большими или меньшими частями организации, элементами микроструктуры (рабочие места или должности), мезоструктуры (структурные подразделения, участки, цеха, отделы),макроструктуры (самостоятельные подразделения организации, например, предприятия, входящих в состав концерна.

Построение «дерева целей» помогает согласовать деятельность подразделений организации при решении любого конкретного задания, связанного с его развитием. «Дерево целей» позволяет представить полную картину взаимосвязей будущих событий и получить информацию по их важности. Предположим, задача предприятия - повысить качество бытовой техники, которую оно выпускает.

Однако этому методу присуща определенная ограниченность, в частности, статичность иерархии целей. В большом временном интервале содержание целей, их субординация и конкретные характеристики меняются. Это предопределяет необходимость построения динамического ряда «деревьев целей», что еще больше усложняет процедуру.

На основе целей организация формулирует задачи, которые следует решить в процессе достижения целей. Задача конкретные от целей и имеют не только качественные, но и количественные, пространством и временными характеристиками. Так, если одна из целей предприятия может формулироваться как «достижения в ближайшем будущем лидерства на рынке профильной продукции», то задача должна быть сформулирована точнее: «до конца текущего года завоевать 50% рынка товара А и 30% рынка товара Б».

Совокупность целей организации может служить основой для формирования системы «управление по целям», которая занимает особое место в перечне инструментов менеджмента человеческих ресурсов ».Степень реализации целей является основанием для вознаграждения исполнителей, а ориентация вознаграждения на конечный результат позволяет избежать лишнего вмешательства менеджера в производственный процесс. Тем самым повышается ответственность работников за результаты выполнения работы, развивается их самостоятельность и инициативность, создаются условия для формирования творческого подхода к решению управленческих проблем.

Эффективная деятельность организации невозможна без специализированного разделения труда, при котором каждый вид работы поручается тем специалистам, которые могут сделать ее лучше, чем другие. Осуществление распределения труда и координирование действий исполнителей - один из важнейших задач менеджмента, разумное решение которого позволяет организации быть более продуктивным, чем у конкурентов. Результатом горизонтального и вертикального разделения труда является структура организации.

Структура организации - логические отношения уровней управления и функциональных единиц, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Разделение труда, на котором основывается построение структуры организации, может касаться работы с машинами, людьми и с информацией. В зависимости от вида работ, взятых за основу разделения труда, соответственно говорят о производственную структуру, структуру аппарата управления и организационную структуру управления.

Производственная структура. ее формирует горизонтальный разделение труда, основанный на выделении отдельных стадий технологического процесса.

Производственная структура - группировка конкретных задач в рамках производственных подразделений (цехов, участков), которые между собой связаны единым технологическим цепью[11].

Структура аппарата управления. Основывается на вертикальном разделении труда, в результате которого устанавливается количество уровней управления, выстраивается управленческая вертикаль и формируются скалярные цепи (цепи команд), по которым осуществляется руководство или передается информация на высшие уровни управления.

Структура аппарата управления - распределение власти и ответственности между управленческими работниками.

Она характеризуется формальной подчиненности лиц на каждом уровне. Менеджер высшего уровня непосредственно руководит несколькими подчиненными среднего звена, работающих в различных функциональных сферах. Менеджерам среднего звена подчинена определенное количество линейных руководителей еще более низкого уровня и так далее, вплоть до уровня простых исполнителей.

# 2.2. Особенности внешней среды современной организации

Успех организации зависит не только от совершенства ее внутренней среды, но и от внешних по организации сил. Они прямо или косвенно влияют на ее деятельность, усложняя ее или открывая перед ней новые возможности. Поэтому необходим всесторонний и тщательный анализ характера влияния внешних сил на организацию, что позволит принимать такие управленческие решения, улучшать конкурентные позиции организации, обеспечивать эффективное функционирование и развитие.

Каждая организация является открытой системой, которая находится в постоянном взаимодействии с внешней средой.

Внешняя среда - совокупность хозяйственных субъектов, экономических, общественных и природных условий, национальных и межгосударственных институциональных структур и других внешних относительно предприятия условий и факторов[12].

В зависимости от характера влияния внешнюю среду разделяют на среду прямого (микросреда) и косвенной (макросреда) действия.

Внешняя среда является сложным, переменчивым, взаимозависимым и, как правило, неопределенным:

Сложность - большое количество факторов, на которые организация должна реагировать, а также уровень вариативности каждого из них. Сложной является работа той организации, на которую влияет больше факторов.

Изменчивость - скорость изменения окружения организации. В некоторых из них внешняя среда очень подвижное: компьютерные технологии, электронная, химическая, фармацевтическая промышленность, биотехнологии. Менее подвижное оно у предприятий пищевой, деревообрабатывающей промышленности и т.п. Кроме того, в рамках одного предприятия более подвижным является среда для одних подразделений, в частности, научно-исследовательских, маркетинговых отделов, и менее подвижным - для других, например, производственных.

Взаимозависимость факторов (изменение одного фактора влечет изменения других. Например, рост цен на энергоносители предопределяет скачок цен на все виды продукции, а особенно те, при производстве которых есть большая доля энергозатрат. Это может привести к ослаблению конкурентных позиций фирм, производящих эту продукцию. Вместе с тем такое положение заставляет производителей искать энергосберегающие технологии.

Неопределенность - неограниченное количество информации о внешней среде и вероятность ее недостоверности. Организации, стремясь снизить уровень неопределенности внешней среды, могут применять две стратегии - приспособиться к изменениям или влиять на среду с целью сделать его более благоприятным для своего функционирования. Первая стратегия реализуется через создание гибких организационных структур с высоким уровнем децентрализации власти. Руководители таких организаций должны умело использовать современный инструментарий для прогнозирования изменений, обладать рыночной интуицией. Вторая стратегия, как правило, доступна только крупным фирмам или таким, которые объединяются с целью расширения своих возможностей. Для воздействия на окружающую среду они могут использовать мощную рекламу и средства PR, политическую деятельность для лоббирования своих интересов, вхождение в торговые ассоциации. Уязвимость малого бизнеса обусловлена именно тем, что среди предпринимателей мало кто в совершенстве владеет искусством предвидеть изменения во внешней среде, а менять его в свою пользу им не под силу[13].

Динамичность внешней среды, ее изменчивость, отсутствие необходимого объема достоверной информации препятствуют учету всех возможных последствий влияния на деятельность предприятия. Учитывая это, руководители предприятий должны ограничивать спектр внешних факторов, отдавать предпочтение тем, которые наиболее существенно влияют на результаты деятельности. Достижению этой цели способствует, в частности, анализ микросреды предприятия и выделение тех его субъектов, чье влияние на него ощутимо.

Степень сложности и подвижности микросреды, сила и направленность воздействия его факторов определяются характером, назначением, конструктивно-технологическими особенностями продукции (услуг) предприятия и разнообразием производственно-хозяйственных связей, которые учитываются при проектировании его организационной структуры и обосновании направлений ее адаптации к возможным изменениям во внешнем окружении. Особенностью факторов среды прямого действия являются интенсивность и постоянный характер влияния, направленность на изменение базовых внутренних составляющих предприятий. Это требует оперативной разработки мер по смягчению их негативных последствий или, наоборот, полного использования благоприятных возможностей.

К субъектам микросреды относятся поставщики, посредники, потребители, конкуренты, «контактные аудитории» и т.п.:

1. Поставщики. Обеспечивают предприятие необходимыми материально-техническими, трудовыми и информационными ресурсами. Каждое производственное предприятие должно тщательно следить за динамикой цен на объекты снабжения, регулярностью поставок ресурсов, необходимых для выполнения производственной программы. Иначе появляются проблемы с производством и сбытом, а в перспективе - возникает угроза потери накопленного годами имиджа предприятия и благосклонности к нему постоянных партнеров и клиентов. Учитывая это современные компании придирчиво относятся к выбору поставщиков, но стремятся при этом поддерживать длительные отношения с теми, кто работает с учетом общих интересов.(О существенное влияние поставщиков на деятельность предприятий свидетельствует, например, тот факт, что после развала СССР отказ от партнерских связей болезненно ударил по экономике всех постсоветских стран).

Посредники.

К ним относятся организации или отдельные физические лица (предприниматели), которые помогают производителям реализовывать их товары. Среди них: торговые посредники, фирмы по организации товарооборота (в т.ч.транспортные предприятия, складские сети), агентства по оказанию маркетинговых услуг (специальных исследований, консалтинговых, рекламы и т.п.), а также кредитно-финансовые учреждения коммерческой направленности (коммерческие банки, страховые компании).Плодотворное сотрудничество с посредниками может способствовать завоеванию прочных рыночных позиций, эффективно работать и развиваться, а неудачный выбор посредников, только «накручивают» цену на товар, а не заботятся о его эффективный сбыт, может довести фирму до банкротства. Например, в переходный период в РФ посредники часто паразитировали на крупных предприятиях-производителях, «высасывая» из них оборотные средства. (Правда, во многих случаях это были сознательные действия обеих сторон[14].

Потребители. Это клиенты товаропроизводителей - потребители продукции, услуг. Чтобы знать конъюнктуру рынка и оперативно реагировать на ее изменения, товаропроизводители должны тщательно изучать своих потребителей. Такой мониторинг следует осуществлять на различных клиентурных рынках:

- потребительском (товары и услуги для личного потребления);

-производителей (продукция производственно-технического назначения);

- промежуточных продавцов (товары для перепродажи с целью получения определенного выгоды;

- государственных и коммерческих структур (оптовые и мелкооптовые покупатели;

- мировом, охватывающий все перечисленные типы клиентуры рынков.

В условиях насыщенности рынка важно найти и сохранить своего потребителя. Поэтому многие фирмы, особенно малых и средних, ищут новые способы привлечь внимание потенциальных клиентов, используя различные акции, гибкие системы скидок, гарантийное послепродажное обслуживание и т.д.

Конкуренты.

К ним относятся организации и физические лица, занимающиеся аналогичной деятельностью. Коммерческого успеха на внутреннем и внешнем рынках достигает, как правило, тот хозяйствующий субъект, всесторонне и систематически изучает своих конкурентов, предлагает покупателям конкурентоспособную продукцию. При чем решающее значение имеет разработка и определенных рыночной стратегии и тактики с учетом всех факторов, которые влияют непосредственно на уровень и степень жесткости конкуренции. Конкурентные «войны» иногда продолжаются годы (между компаниями «Coca cola» и «Pepsi Co»), а иногда приводят к окончательной потере позиций даже на внутреннем рынке (касается значительного количества украинских предприятий. Вместе конкуренты могут быть партнерами и тем самым значительно повысить свою конкурентоспособность. Так, в последние годы мировая экономика переживает своеобразный всплеск слияний и поглощений (слияния «British Petroleum» (Англия) и «Amoco» (США) в августе 1998 г. - всего в этом веке;годовой объем прибыли в результате объединения составил 108 млрд. долларов; после слияния «Mersedes-Benz» и «Kraisler» летом 1998 новообразованная фирма «Mersedes-Kraisler» стала одной из крупнейших автомобильных компаний мира; осенью 2002 объединились два ведущих украинских производители программных продуктов - корпорация «Квазар-Микро» и компания Telesens; цель объединения - войти в тройку крупнейших национальных производителей программного обеспечения).

«Контактные аудитории»:

- государственные органы управления - имеют регулирующий характер и влияют непосредственно на уровень и степень жесткости конкуренции; это законодательные органы, различные государственные учреждения представительской и исполнительной власти, которые присматривают за соблюдением законов и выдают необходимые нормативные акты;местные административные органы; профсоюзные и другие общественные организации и объединения граждан (ассоциации потребителей, предпринимателей и т.д.);

- средства массовой информации (СМИ) - размещают статьи-заказа относительно определенных аспектов деятельности организации или ее представителя; это «имидж-информации», информации - «киллеры»;

- местное население - препятствует деятельности предприятия, почувствовав на себе негативное его воздействие (шум, загрязнение окружающей среды и т.д.), либо поддерживает - в случае создания им новых рабочих мест, исправной уплаты налогов, участия в благотворительных мероприятиях[15].

Законодательство РФ о предприятии, предпринимательство, собственность, охрану труда, защиту прав потребителей, об ограничении монополизма и недопущении недобросовестной конкуренции; правительственные декреты и постановления; нормативные документы отраслевых и территориальных органов управления, направленных на правовое и организационное регулирование отношений между государственными органами власти и хозяйствующими субъектами, на регламентацию норм и правил их поведения (правил игры) в экономическом пространстве.

Законодательство характеризуется не только сложностью, но и изменчивостью, а иногда даже и неопределенностью, особенно свойственно переходному периоду. Оно может способствовать общему экономическому развитию, а может его тормозить может положительно влиять на деятельность одних предприятий и одновременно препятствовать их конкурентам.

Чем выше степень вмешательства государства в экономические процессы, тем более узким становится «коридор» предпринимательской свободы, уменьшается вариативность управленческих решений, стандартизируется поведение субъектов рынка, облегчается анализ рыночной ситуации. И наоборот, когда действующее законодательство устанавливает лишь общие «правила игры», появляются предпосылки для поиска нестандартных, инновационных решений, направленных на получение хозяйствующими субъектами конкурентных преимуществ. Однако в условиях переходного периода некоторые «инновации» могут идти даже вразрез с нормами мировой практики ведения бизнеса, а их реализация противоречить интересам общества. Поэтому при формировании системы регулирующих законов важно обеспечить их позитивное влияние на общее экономическое развитие.

Следовательно, влияние субъектов внешней среды на организации является мощным и разновекторных, что обусловливает необходимость своевременного выявления и оперативного реагирования на них, чтобы избежать опасности или быстрее, чем конкуренты, воспользоваться новыми возможностями.

Факторы среды косвенного действия

В макросреде, которое окружает предприятие, действует значительно большее количество факторов, чем в микросреде. им присущ высокий уровень вариативности, неопределенности и непредсказуемости, что обусловлено их опосредованной действием на субъекты хозяйствования. К основным факторам макросреды относят экономические, политические, социокультурные, научно-технологические, природно-климатические, демографические и т.д[16].

Экономические факторы. К ним относятся: уровень и темпы инфляции; рост и спад производства; колебания курса национальной валюты относительно валют других стран; налогообложения; условия получения кредита и процентная банковская ставка; уровень динамики цен, распределение прибылей и спрос покупателей; платежеспособность контрагентов и т.д.Сейчас большое значение приобрела глобализация - политико-экономический фактор, который делает сильных субъектов рынка еще сильнее, а слабых - еще слабее и переводит конкурентную борьбу на новые уровни.

Для обеспечения благоприятных условий своей деятельности предприятия должны осуществлять постоянный мониторинг экономической ситуации и оценивать ее изменения с точки зрения возможных для себя последствий.

Политические факторы.

Это политическая стабильность в государстве, региональные политические интересы, межнациональные и межконфессиональные отношения и т.д. Влияние политических факторов особенно ощутимо в нестабильном социально-экономическом и политической среде (период трансформации экономических отношений. Нестабильная политическая ситуация вызывает отток капитала от отраслей, требующих значительных долгосрочных инвестиций, и одновременно направляет предпринимательскую деятельность в сторону короткого оборотного цикла, присущий торговом бизнеса. В период роста политической активности (избирательные процессы) открываются новые возможности для средств массовой информации - они становятся чрезвычайно рентабельными за высокой стоимости политической рекламы и могут увеличивать свои тиражи, приобретая имиджа «правдоносиив.

Социокультурные факторы.

Формируются в пределах конкретного общества и отражают взгляды, ценности и нормы поведения людей, влияет на принятие ими управленческих решений. Например, одной из основных причин медленного осуществления рыночных реформ в РФ является перенос управленческого опыта западных стран на отечественное институциональная среда, характеризующееся своими традициями и своими преференциями. В частности, продвижение по службе или отбор кандидата на определенную должность часто происходит не по признаку высокого профессионализма, а по признаку личной преданности, принадлежности к определенной «семьи» или клана[17].

Среди ментальных черт граждан РФ все еще имеют место дистанцирование от власти и недоверие к ней, правовой нигилизм (лат. nihil - полное отрицание, игнорирование законов, аргументация с позиции силы, а не знаний и т.п.Это предопределяет нежелание соблюдать общепринятых этических норм ведения бизнеса, и вместо правила «Действовать так, чтобы было выгодно всем» предпочтение отдается норме «Действовать так, чтобы было выгодно мне». Уклонение от норм этики в ведении бизнеса приводит к росту риска. Этим обусловлены высокие процентные ставки на кредиты, а, значит, трудности с их получением для развития бизнеса. Эти же факторы должны учитываться коммерческими банками при предоставлении кредитов для того, чтобы обеспечить их возвращение.

Недоверие населения РФ к разным трастовых компаний и инвестиционных фондов ставит под угрозу реализацию проекта Пенсионной реформы, которая предусматривает образование негосударственных Пенсионных фондов. Вместе во всем мире такие фонды являются мощным источником инвестиций. Поэтому можно утверждать, что социально-культурные факторы обусловливают и определенную экономическую ситуацию в стране.

Демографические факторы.

Это структура населения по возрастным, национальным, квалификационным признакам, уровню образования, доходов, потребительскими предпочтениями и т.д., их анализ позволяет определить, достаточен образовательный и квалификационный уровень населения региона для позитивного восприятия продукции или услуг фирмы (это важно, частности, для Интернет-проектов, некоторых гуманитарных проектов и т.п.);как деятельность предприятия повлияет на уровень занятости населения региона. Такие факторы следует принимать во внимание, определяя класс потребителей своей продукции, при оценивании привлечения трудовых ресурсов соответствующей квалификации, емкости рынка и обосновании иных управленческих решений[18].

Научно-технические факторы.

К ним относят открытия, изобретения, обусловливающие изменение представлений о наилучшем способе использования определенного ресурса, изготовление продукции, удовлетворение нужд и т.п. Динамика технологического прогресса в высокоразвитых странах является просто фантастической. Происходит «выталкивание» одних поколений техники и технологии другими. Поэтому руководителям предприятий необходимо анализировать возможное влияние общемирового научно-технической среды на создание и внедрение технологических новаций. При этом большое внимание следует уделять научным изобретениям или открытием, которые могут революционно повлиять на дальнейшее использование существующих технологий, делая их малоперспективными. Так, компания «Полароид» в октябре 2001 г. после 30 лет существования на рынке фотоуслуг объявила о своем банкротстве. Причина - появление новых цифровых фотоаппаратов, которые буквально в течение секунд с помощью компьютера и цветного принтера могут изготовить много копий фотоснимков. Кроме того, повысилась оперативность работы традиционных фотоуслуг. Последним аргументом было резкое уменьшение количества туристов в связи с терактами в США 11 сентября 2001

С другой стороны, предлагая рынка научно-технические разработки (прежде всего это касается наукоемких предприятий, которые применяют технологии высочайшего уровня, огромного инновационного потенциала - компьютерные, лазерные, плазменные, биологические),следует позаботиться об их надлежащее информационное и инженерное сопровождение. Очень часто перспективные научно-технические, в том числе и отечественные разработки, не могут найти применение за неподготовленности рынка к их восприятию. Поэтому нужно заранее готовить почву для успешного продвижения новинки на рынок, используя для этого все возможности - от имиджевой информации к участию в международных выставках и презентациях. Однако следует реально оценивать возможность появления новинки и ее перспективы.

Экологические факторы.

К этой группе факторов влияния относятся выбросы в среду загрязняющих и отравляющих веществ; уровень физического (электромагнитного, радиационного, теплового) воздействия на среду; надежность и социально-экологическая безопасность производственных систем и крупных технологических образований (гидротехнических сооружений, газо- и нефтепроводов, тоннелей и т.п.); количество и качество производимой продукции, ее безопасность и утилизационная (полезная) пригодность; состоянии природной среды, в которой находится предприятие (до и после реализации запланированной стратегии развития), и размеры возможных необратимых негативных последствий т.д.

Сейчас, принимая решения относительно технологических аспектов выпуска продукции, необходимо анализировать влияние способа изготовления продукции на окружающую среду, а также изыскивать эффективный способ обеспечения процесса ее утилизации, чтобы не нанести вред природе и человеку. Ведущие западноевропейские компании уже вплотную подошли к этой проблеме. Предполагается, например, что утилизацию электротехники европейские страны начнут в 2006 г. По прогнозам, затраты на нее в масштабах всей Западной Европы составят 5,4-6,7 млрд. долл. ежегодно[19].

Охарактеризованы факторы существенными среди факторов непрямого действия. Сила их воздействия зависит от сферы и масштабов деятельности организации, особенностей применяемой технологии, способов удовлетворения общественных потребностей и т.д.Следовательно, выделение и ранжирование факторов непрямого действия помогает менеджерам принимать взвешенные решения в процессе планирования деятельности предприятия.

Международная среда бизнеса

Деятельность многих современных предприятий не ограничивается только внутренним рынком. В эпоху глобализации компании стараются работать в тех странах, которые предлагают лучшие условия. Это обеспечивает увеличение объемов сбыта, а значит, и прибыли. Стремительное развитие коммуникационных технологий упростило управление на расстоянии, и мощные компании быстро этим воспользовались, став транснациональными. Так, компания Colgate-Palmolive работает на 194 рынках мира и имеет прочные позиции на рынках развивающихся стран; американские компании McDonalds, IBM, Coca-Cola значительную часть своих доходов получают именно от международных операций. Каждая из этих компаний сумела адаптировать свой товар и практику ведения бизнеса в условиях разных стран.

Выход предприятия на внешние рынки имеет ряд преимуществ: низкие производственные затраты или продолжение жизненного цикла товаров, преодоление торговых барьеров или избежания действия антимонопольного законодательства и т.д. Компании, особенно мощные, пытаются своевременно воспользоваться этими возможностями.

Возьмем для примера ситуацию в Гонконге. В последнее время бывшая британская колония стала терять свое значение посредника между западным миром и Китаем. Загрязненный воздух и высокие цены подрывают традиционную привлекательность Гонконга как места проживания и работы. А Китай постепенно догоняет Гонконг по уровню своей инфраструктуры, вкладывая миллиарды долларов в строительство дорог, портов и развитие телекоммуникаций. Поэтому крупные мультинациональные корпорации Compaq Computer Corp.и IBM и даже гонконгские корпорации с громкими именами постепенно выводят свои финансовые операции и производства из Гонконга в Китай. В частности, передовой гонконгский банк HSBS Holdings PLC, заинтересован перспективой низших расходов, перенес 1200 рабочих мест из Гонконга в Гуачжоу. Здесь же разместила свои новые мощности известная гонконгская компания по пошиву одежды Giordano. Материковый Китай привлекает иностранные компании низким ставкам пошлины и арендной платы, низкой ценой рабочей силы, составляют лишь небольшую часть от гонконгских[20].

Однако выход на внешние рынки будет успешным для компании только при условии тщательного изучения всех нюансов работы на новом рынке, поскольку составляющие внешней среды могут существенно отличаться от привычного, свойственного отечественном рынке. Иногда даже незначительные отличия в традициях, вкусах могут вызвать неудачу. Так, не зная, что для азиатов белый цвет символизирует смерть, компания United Airlines во время открытия нового рейса из Гонконга вручала пассажирам белые гвоздики.

Особенность действия факторов международной среды заключается в том, что они охватывают все факторы внешней среды, отражающих условия конкретной страны, где функционирует организация. Однако они могут иметь существенные отличия. Для компаний, которые пытаются найти свое место в международном разделении труда, очень важно правильно интерпретировать эти различия.

Экономические факторы.

Это совокупность экономических условий страны, в которой организация осуществляет свои операции: общий уровень экономического развития, уровень заработной платы и доходов населения, транспортное сообщение, курсы валют, уровень инфляции и ставки банковского процента, ставки налогообложения, особенности конкурентной борьбы, количество и качество природных ресурсов и т.п.

Законодательно-политические факторы.

К ним относятся политические риски, законы, ограничения, квоты, налоги, политическая нестабильность и т.д. Законодательно-политическая среда обусловливает большую или меньшую степень риска, сопровождающего ведения бизнеса в стране. В разных странах действуют разные законы и ограничения, что делает торговлю или проблематичной или невыгодной. Правительства всегда защищают своих производителей таможенными тарифами, квотами, системой налогов.

Социокультурные факторы.

Охватывают господствующие в обществе системы ценностей, верований и жизненных установок. Они влияют на стиль повседневной жизни и преференции потребителей, деловую поведение партнеров т.д. Особенно четко прослеживаются различия в культуре восточных и западных регионов, стран, где доминирует мусульманство и стран с протестантской этикой. Общественные ценности во многом определяют функционирование организации и преобладающий в ней стиль управления. Так, японские и американские организации по стилю управления существенно различаются, хотя оба являются высокоэффективными в этих странах.

Часто социокультурные различия вызывают недоразумения в процессе реализации совместных проектов, как это было, например, с проектированием принципиально новой компьютерной микросхемы, которую задумали немецкий концерн Siemens, японская компания Toshiba и американская IBM.Ученые из Siemens были поражены, увидев, что коллеги из Toshiba закрывают глаза и словно засыпают во время совещаний (в перегруженных работой японцев это норма, если разговор не касается конкретно их. Японцы, привыкшие работать в больших неформальных группах, болезненно восприняли четкий распорядок встреч, которые к тому же происходили в маленьких офисах. Немцы возмутились, что их заставили работать в помещении без окон. Американцы с IBM жаловались, что немцы очень много планируют, а японцы постоянно пересматривают свои предложения и никак не могут принять решение. Некоторые ученые столкнулись с трудностями в общении на английском языке.А когда японцы переходили на родной язык, у их коллег возникало подозрение, что представители Toshiba скрывают информацию. В результате все участники проекта признали, что мизерные результаты работы обусловлены прежде многочисленными культурными различиями.

Следовательно, перспективы бизнеса в других странах предусматривают разработку стратегии проникновения на новые рынки с учетом особенностей определенного рыночной среды, умение при необходимости своевременно вносить поправки в разработанную стратегию, контролируя уровень риска и используя средства его минимизации.

# Заключение

Эффективное становление рыночных отношений в Российской Федерации во многом определяется формированием современных управленческих отношений, повышением управляемости экономики. Именно менеджмент, управление обеспечивает связанность, интеграцию экономических процессов в организации.

Менеджмент - важнейшее понятие в рыночной экономике. Его изучают экономисты, предприниматели, финансисты, банкиры и все, кто касается бизнеса. «Управлять - значит вести предприятие к его цели, извлекая максимум возможности из существующих ресурсов. Специалистам нового часов необходимы глубокие знания по менеджменту, а для этого надо четко представлять суть и понятие менеджмента.

Изменение условий производственной деятельности, необходимость адекватного приспособления к ней системы управления, сказываются не только на совершенствовании его организации, но и на перераспределении функций управления по уровням ответственности, формам их взаимодействия и т.д. Речь идет прежде о такой системе управления (принципах, функциях, методах, организационной структуре), которое родилось объективной необходимостью и закономерностями рыночной системы хозяйствования, связанными с удовольствием в первую очередь индивидуальных потребностей, обеспечением заинтересованности работников в наивысших конечных результатах, растущими доходами населения, регулированием товарно-денежных отношений, широким использованием новейших достижений научно-технической революции. Все это требует от промышленных фирм, адаптации к рыночным условиям, преодоления возникающих противоречий в экономическом и научно-техническом процессах.

Первостепенная задача менеджмента заключается в создании организационной культуры, творческого инновационного климата, стимулирующих работников на нововведения. Руководители предприятий призваны стать инициаторами в области реализации технологических и организационных изменений.

Поэтому, важнейшим фактором успеха становится непрерывное теоретическое и практическое обучение руководителей нового типа: высокопрофессиональных, компетентных в широком кругу экономических, социальных и технологических вопросов, с высоким чувством ответственности за результаты деятельности предприятия.

Каким бы прогрессивным и передовой ни был зарубежный опыт, ценность его состоит не только в том, чтобы служить образцом для подражания, но главным образом в том, чтобы быть ключом к анализу собственного опыта и практики, уметь в них разобраться и получить материал для сравнений и сопоставлений.

# Список использованной литературы

1. Бабаев Л.В. Малый бизнес. Рынок и общество. 1-2. М - МП. 2005, с. 102

2. Бакурова Т., Заславский С. Объединение малых и средних предприятий / / Вопросы экономики, 2004. - № 11, с. 45

3. Беляев Ю.А.Энциклопедия начинающего предпринимателя. М.: Изд-во. Рунди, 2008, с. 444

4. Балабанов И.Т. «Основы финансового менеджмента», М., 2005, (С.284).

5. Виханський О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. - М.: Гардарика, 2009. - (528с.)

6. Веснин В.Р. «Основы менеджмента», М., - 2007,(С.412).

7. Галькевич Р.С. Набоков В.И. «Основы менеджмента», М., 2008, (С.467).

8. Герчиков И.Н. «Менеджмент: учебник для вузов», - М.,Юнит "Банки и биржи", 1997,(С.375).

9.Гуськова Н.Д., Макаркин Н.П.,Неретина Е.А. Предпринимательство. Саранск: МГУ, 2004, с. 144

10. Кабанов А.Я. «Управление персоналом организации», - М., 2007, (С.435).

11.Кохно П.А., Микрюкова В.А., Коморов С.Э. «Менеджмент»,-М, Финансы и статистика, 2003, (С.411).

12.Кредисов А. И. Панченко Е. Г.,Кредисов В. А. Менеджмент для руководителей. - М.: "Знание" КОО, 2009.- (556с.)

13. Ленд П.Е. «Менеджмент - искусство управлять», М., 2005, (с.284).

14. Любинова Н.Г. «Менеджмент - путь к успеху», - М., Агропромиздат, 2008, (с.189).

15. Максимцов М.М. Игнатьева А.В. «Менеджмент», М., 2008, (с.389).

16.Маршалл А.Принципы экономической науки. / Пер. с англ .- М.: Издательская группа "Прогресс", 2007. Т.3. , с. 72

17. Мескон А., Хедоури. Основы менеджмента. М.: Демо,1992. 18.Основы предпринимательского дела / Под ред. Осипова .- М.: Гуманитарных. знания, 2009, с. 123.

19. Румянцева З.П., Саломатин Н.А. Менеджмент организации.- М.: Инфра-М, 2005, с. 56

20. Рябинский Л.С. Азбука бизнеса .- М.: Образование, 2007, с 12.