

НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ИНСТИТУТ ГОСТЕПРИИМСТВА

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

(заочное отделение)

кандидат технических наук

БУТКО

Владислав Викторович

Введение

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Цели изучения дисциплины «ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА»:

- ✓ рассмотреть весь спектр управленческих проблем организации с позиции комплексного подхода;
- ✓ вооружить менеджеров гибким инструментарием в вопросе построения системы управления;
- ✓ дать полное современное представление о науке и практике управления.

Курс «ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА», основывается на обобщении зарубежного и отечественного опыта, принимает непосредственное участие в профессиональной подготовке студентов, готовящихся к практической работе или научной деятельности и является одной из дисциплин, формирующих уровень фундаментальной подготовки менеджеров.

Дисциплина «ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА» включена в учебный план специальностей 080507.10 «Менеджмент организации» в соответствии с государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

В РЕЗУЛЬТАТЕ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ СТУДЕНТ ДОЛЖЕН:

ЗНАТЬ:

- исторические этапы развития современного менеджмента;
- основные понятия и научные принципы управления;
- цели, функции, и методы управления;
- основные этапы управленческого цикла;
- основные принципы построения, современные типы структур управления организации;
- особенности мотивации и выбора форм стимулирования в управлении, формирования социально-психологического климата в организации;
- основные стили лидерства.

УМЕТЬ:

- применять в практической деятельности формы, методы и принципы научного управления;
- понимать особенности их мотивации и способы стимулирования к эффективной трудовой деятельности;
- разрабатывать варианты управленческих решений и обосновывать их выбор по критериям социально-экономической эффективности;
- ставить задачи подчиненным и оценивать эффективность их выполнения.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

В РЕЗУЛЬТАТЕ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ СТУДЕНТ ДОЛЖЕН:

ИМЕТЬ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ:

- о месте предприятия в конкурентной среде рыночной экономики;
- о взаимодействии предприятия с этой средой;
- о процессе принятия управленческих решений;
- о основах теории принятия решений применительно к условиям рыночной экономики;
- о новых достижениях в области теории и практики менеджмента, как в нашей стране, так и за рубежом.

КОНТРОЛЬ:

- ✓ *Промежуточный* контроль осуществляется в ходе зачета без оценки по итогам первого семестра изучения дисциплины.
- ✓ *Итоговый контроль* осуществляется путем проведения защиты курсовой работы и итогового экзамена по всему курсу дисциплины.

Изучение данного курса должно способствовать формированию современного управленческого мышления, специальных знаний, позволяющих успешно овладеть навыками практического менеджмента.

СТРУКТУРА КУРСА

№	Наименование тем
1	ПОНЯТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА
2	ЭВОЛЮЦИЯ ПОДХОДОВ К МЕНЕДЖМЕНТУ
3	ЦЕЛИ, ПРИНЦИПЫ И ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ
4	ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА
5	ОСНОВЫ ТЕОРИИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ
6	ОСНОВЫ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ
ЗАЧЁТ БЕЗ ОЦЕНКИ	
7	ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ
8	УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТОМ В ОРГАНИЗАЦИИ
9	ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА
10	МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ
11	ЛИДЕРСТВО И СТИЛИ РУКОВОДСТВА КОЛЛЕКТИВОМ
12	НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ
ЗАЩИТА КУРСОВОЙ РАБОТЫ	
ИТОГОВЫЙ ЭКЗАМЕН	

ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА

Автор	Название	Характеристика	Год издания
Зайцева О.А., Радугин А.А., Радугин К.А.	Основы менеджмента	Учебное пособие для вузов, М., Центр	1998
Олдкорн Р.	Основы менеджмента	М., «Финпресс»	1999
Кабушкин Н.И.	Основы менеджмента	Учебное пособие, Минск, Новое знание	2002
Казанцев А.К., Малюк В.И., Серова Л.С.	Основы менеджмента	Практикум: Учебное пособие – 2-е изд., М., ИНФРА-М	2002
Большаков А.С.	Основы менеджмента	Конспективный курс лекций, СПб., ФинЭк	2003
Гольдштейн Г.Я.	Основы менеджмента	Учебное пособие - 2-е изд., Таганрог, ТРТУ	2003
Орлов А.И.	Менеджмент	Учебник, М., Издательство «Изумруд»	2003

ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА

Автор	Название	Характеристика	Год издания
Виханский О.С., Наумов А. И.	Менеджмент	Учебник. - 3-е изд., М., Экономистъ	2003
Ольхова Л.А., Кошелев А.Н., Иванникова Н.Н.	Менеджмент	Бизнес пособие (Э), Литературное агентство «Научная книга»	2004
Вачугов Т.Е., Березкина Т.Е., Кислякова Н.А.	Основы менеджмента	Учебник для вузов, М., ВШ	2005
Комарова Н.В.	Теоретически е основы менеджмента	Конспект лекций, М., Доброе слово	2005
Сырцев А.Н.	Основы менеджмента	Курс лекций по дисциплине, СПб., СПИГ	2006
Сырцев А.Н.	Основы менеджмента	Опорный конспект по курсу лекций, СПб., СПИГ	2006
Веснин В.Р.	Менеджмент	Учебник - 3-е изд., перераб. и доп., М., Проспект	2006

ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА

Автор	Название	Характеристика	Год издания
Семенов А.К., Набоков В.И.	Основы менеджмента	Практикум, Учебное пособие – 2-е изд., М., Издательско-торговая корпорация «Дашков и К»	2007
Семенов А.К., Набоков В.И.	Основы менеджмента	Учебник – 5-е изд., М, Издательско-торговая корпорация «Дашков и К»	2008

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

Автор	Название	Характеристика	Год издания
Вознесенский С., Г.Клейнер, В. Тамбовцев	Деловой успех	М., Культура	1991
Макаренко М.В., Махалина О.М.	Производственный менеджмент	М., «Издательство ПРИОР»	1998
Кравченко А.И.	История менеджмента	Учебное пособие для студентов вузов, М., Академический Проект	2000
Вершигора Е.Е.	Менеджмент	Учебное пособие– 2-е изд., перераб. и доп. – М., ИНФРА-М	2001
Кабушкин Н.И.	Основы менеджмента	Учебное пособие – 4-е изд., Новое знание	2001
Пивоваров С. Э., Тарасевич Л. С., Майзель А. И.	Международный менеджмент	СПб, Питер	2001
Басовский П.Е.	Менеджмент	Учебное пособие. – М.,	2001

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

Автор	Название	Характеристика	Год издания
Виханский О.С.	Стратегическое управление	М., «Гарольдика»	2002
Сладкевич В.П., Чернявский А.Д.	Современный менеджмент (в схемах)	Опорный конспект лекций – 3-е изд., КИЕВ, МАУП	2003
Мескон М., Альберт М., ХедоуриФ.	Основы менеджмента	Пер. с англ. – М., Дело	2004
Резник С.Д.	Персональный менеджмент	Учебник – 2-е изд., М., ИНФРА-М	2004
Фатхутдинов Р. А.	Управление конкурентоспособностью организации	Учебник – 2-е изд., М., Эксмо	2005
Карпов А.В.	Психология менеджмента	Учебное пособие, М., Гардарики	2005
Семенов А.К.,	Этика менеджмента	Учебное пособие -2-е изд., М., Издательско-	10 2007

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС

Учебно – методический комплекс (УМК) по дисциплине «*ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА*» разработан в соответствии с *Государственным образовательным стандартом* высшего профессионального образования по специальности 080507.10 «Менеджмент организации».

Предназначен для студентов всех форм обучения.

Структура УМК

1. Распределение учебного времени;
2. Рабочая программа;
3. Список литературы;
4. Перечень вопросов для подготовки к экзамену по дисциплине;
5. Рекомендации по выполнению и оформлению курсовой работы;
6. Перечень тем курсовых работ по дисциплине «Основы менеджмента»;
7. Тесты по дисциплине «Основы менеджмента»;

НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ИНСТИТУТ ГОСТЕПРИИМСТВА

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС

для студентов всех форм обучения, обучающихся по специальности 080507.10 «Менеджмент организации»

Санкт - Петербург
2008

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО НАПИСАНИЮ И ОФОРМЛЕНИЮ КУРСОВЫХ РАБОТ (ПРОЕКТОВ)

Методические указания предназначены для студентов **Санкт-Петербургского института гостеприимства**, обучающихся по специальности 08507.65 «Менеджмент организации», 08011.65 «Маркетинг», 080505.65 «Управление персоналом».

Методические указания содержат рекомендации по написанию и оформлению:

1. Титульного листа;
2. Содержания;
3. Введения;
4. Основной части работы;
5. Заключения;
6. Списка используемой литературы и источников;
7. Приложения.

Руководство преподавателя по написанию курсовой работы заключается в консультациях студента по вопросам выбора темы, составлении плана, подбора литературы.

Негосударственное образовательное учреждение
«Санкт-Петербургский институт гостеприимства»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
ПО НАПИСАНИЮ И ОФОРМЛЕНИЮ
КУРСОВЫХ РАБОТ (ПРОЕКТОВ)

Общие требования

Санкт-Петербург
2008

ТЕМА 1. ПОНЯТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА

Организация (от позднелатинского organizo – сообщаю стройный вид, устраиваю):

1. объединение индивидов в единое целое для совместного труда;
2. совокупность процессов и действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого;
3. внутренняя упорядоченность автономных частей целого.

Коммерческая организация – хозяйственная организация целью деятельности которой является получение прибыли.

Управление:

- целенаправленный, планомерный процесс распределения и движения ресурсов в организации с непрерывным контролем результатов работы.
- определение целей, разработка программ обеспечивающих достижение целей и проектирование механизмов корректировки отклонений в системе управления (Н.Моисеев)

Виды ресурсов:

- Материальные (земля, здания, помещения, оборудование, оргтехника, транспорт, коммуникации т.д.);
- Финансовые (счета в банках, наличность, ценные бумаги, кредиты и т.д.);
- Людские (персонал);
- Информационные;
- Временные.

Менеджмент:

1. Совокупность методов, принципов, средств и форм управления организацией с целью повышения эффективности ее работы;
2. Способ, манера общения с людьми, власть и искусство управления, особого рода умелость и административные навыки, орган управления, административная единица. («Оксфордский словарь английского языка»);
3. Наука и искусство управления организациями;
4. Интеграционный процесс формирования и управления организации посредством постановки целей и разработки способов их достижения.
5. Определение стратегических целей организации и тактики их достижения.(И. Ансофф)

Менеджер:

1. Человек, владеющий искусством менеджмента, точно знающий , что предстоит сделать и как сделать это самым лучшим и дешевым способом (Ф.У. Тейлор);
2. Профессионал выполняющий функции менеджмента: планирование (прогнозирование), организация (обеспечение), командная деятельность (управление подчиненными), координация (гармонизация деятельности), контроль (проверка) (А. Файоль).
3. Должностное лицо, несущее все виды ответственности за работу организации (Р. Олдкорн).

Организация как большая открытая система

Система - объединение частей в целое, свойства которого могут отличаться от свойств входящих в нее частей. Любую организацию можно назвать системой.

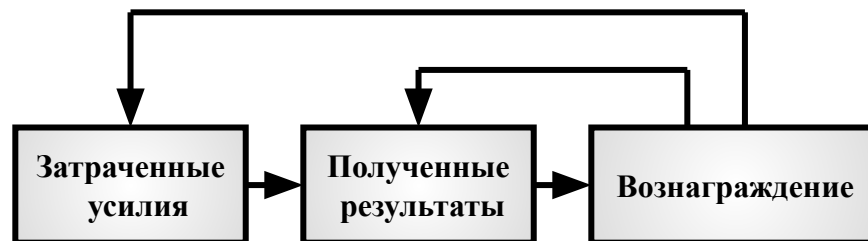
Открытая система - система, питающаяся извне какой-либо энергией или ресурсами. (калькулятор или радиоприемник с солнечной батареей, промышленное предприятие, завод, фирма, компания и др.).

Закрытая система - имеет источник энергии (ресурсов) внутри себя. (часы с внутренним источником энергии, натуральное хозяйство и т.д.).

Свойства больших систем:

- **Неаддитивность** - эффект от деятельности таких систем непостоянен во времени и не всегда равен алгебраической сумме эффектов частей в нее входящих.
- **Синергичность** (от греч. synergeia- сотрудничество, содружество) – однонаправленность действий, интеграция усилий в системе, которая приводит к усилению (умножению) конечного результата. (**Синергетика** - наука изучающая законы упорядоченности и самоорганизации частей системы из состояния хаоса.)
- **Эмерджентность** – несовпадение цели организации с целями входящих в нее частей.

- **Мультипликативность** (положительная или отрицательная) - умножение эффекта в системе за счет каких-либо управляющих действий или стихийных процессов.
- **Устойчивость** - способность эффективно функционировать в условиях воздействия внешних и внутренних деструктивных факторов.
- **Адаптивность** – способность приспосабливаться к новым внешним условиям работы, саморегулироваться и восстанавливать устойчивость работы.
- **Централизованность** – свойство системы быть руководимой из какого-то единого центра.
- **Обособляемость** – стремление к автономности, изолированности тех или иных систем.
- **Совместимость** – взаимоприспособляемость и взаимонадаптивность частей системы.
- **Свойство “обратных связей”** – фундаментальное свойство, заключающееся в том, что информация (ресурсы, энергия) с выхода системы (или входящих в нее подсистем) поступает на вход этой системы (или подсистем в нее входящих).



Внутренняя и внешняя среда организации

Любая организация (фирма, промышленное производство, компания и т.д.) имеет свою **внутреннюю среду и среду внешнюю**, в которой она существует.

Внутренняя среда организации формируется в соответствии:

- с целями и задачами организации;
- с возможностями организации (финансовыми, материальными и др.).

Элементы внутренней среды:



- организационная структура;
- система управления;
- производственные и технологические процессы;
- уровень автоматизации, разделение труда, коммуникации в организации.

Элементы внешней среды:



Прямого действия

- Поставщики;
- Конкуренты;
- Покупатели (клиенты);
- Партнеры по бизнесу;
- Государство и его структуры.

Косвенного действия



- Культура, мораль, традиции народа;
- Профсоюзы;
- Общее состояние экономики;
- Политические факторы;
- Международное окружение.

Научные подходы в управлении организациями

- **Процессный подход** - управление рассматривается как процесс, (например: постановка целей - планирование - организация работ - мотивация - контроль). Разработка процесса т.е. алгоритма управления организацией ставится на первый план.
- **Ситуационный подход** - методы управления могут меняться в зависимости от ситуации; результаты деятельности анализируются в различных практических ситуациях; ищутся наиболее значимые факторы, влияющие на показатели хозяйственной деятельности в динамике, прогнозируются последствия (спрос, затраты, финансовые поступления и т.д.); на основании полученных данных планируется деятельность организации.

Методы ситуационного управления:

экспертные оценки;

«мозговой штурм»;

метод кейсов (от англ. «случай») – моделирование деловых ситуаций, для накопления практического опыта в принятии правильных управленческих решений (деловые игры, тренинги).

- **Системный подход** - организация рассматривается как система, со своим входом (цели, задачи), выходом (результаты работы по показателям), обратными связями (между персоналом и руководством, внешними снабженцами и менеджерами, внешними сбытчиками и менеджерами, покупателями и внутренними сбытчиками и т.д.), внешними воздействиями (налоговое законодательство, экономические факторы, конкуренты и т.д.).

Основные цели при системном подходе:

- Снижение эмерджентности;
- Повышение синергичности;
- Обеспечение положительной мультипликативности в организации;
- Обеспечение устойчивости функционирования организации;
- Обеспечение адаптивности работы организации;
- Обеспечение совместимости работы подсистем организации;
- Обеспечение эффективной работы обратных связей в организации как внутри подсистем, так и между подсистемами.

Выводы по теме 1:

- 1. Курс «Основы менеджмента» является профилирующей общепрофессиональной дисциплиной способствующей формированию у слушателей управленческих навыков. В результате изучения данной дисциплины слушатели должны ознакомиться с основами теории управления, организации и принятия управленческих решений, а также получить представление об эволюции подходов к менеджменту, современном состоянии и направлениях его развития.**
- 2. Центральным понятием теории управления является понятие организации как объекте управления.**
- 3. Методологической основой научного менеджмента является системный подход к изучению законов и закономерностей, принципов, функций, форм и методов целенаправленной деятельности людей в процессе управления организациями.**

ТЕМА 2. ЭВОЛЮЦИЯ ПОДХОДОВ К МЕНЕДЖМЕНТУ

Этап	Предмет исследования	Направления исследований	Представители
1	2	3	4
<p>Эмпирический период ... - конец XIX в.</p>	<p>Феномен власти, богатства и хозяйственной организации.</p>		<p>Сократ, Платон, Аль-Фараби, Н. Маккиавелли Л. Шевалье, Вобан, Р.Аркуайт, А. Смит, Р.Оуэн Ч. Бэббидж, Д. Вартон и др.</p>
<p>Классическая (традиционная, рационалистическая) школа конец XIX в.</p>	<p>- Организация работы; -Эффективность труда на низших уровнях управления.</p>	<p>- Повышения производительности и эффективности труда; - Нормирования труда; - Работа с кадрами; - Мотивации труда; - Разрешение социальных проблем.</p>	<p>Ф. Тейлор, Х. Эмерсон, Г. Гант, супруги Гилбрет, Г. Форд, М.Вебер и др.</p>
<p>Административная и функциональная школы 10 - е г. XX в.</p>	<p>- Работа менеджеров всех уровней управления; - Общая теория администрирования.</p>	<p>- Принципы и функции менеджмента; - Процессный подход к управлению; - Построение организаций; - Мотивация труда и стабильность кадров; - Разделение труда власти и ответственности; - Справедливость оплаты; - Контроль за деятельностью.</p>	<p>А. Файол, Г. Эмерсон, Дж. Муни, С.О' Доннел, и др.</p>

1	2	3	4
<p align="center">Школа «человеческих отношений» 20 - е г. XX в.</p>	<p align="center">Психология управления.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Социальная ответственность бизнеса; - Потребности человека; - Коллективная психология и мотивация работников; - Деловые конфликты; - Обеспечение единства целей и усилий членов коллектива; - Формальные и неформальные организации; - Лидерство в коллективе; - Влияние социальных и других факторов на эффективность труда. 	<p align="center">Г.Мюнстерберг, М.Фоллетт, Э. Мэйо, Р. Вулф и др.</p>
<p align="center">Школа социальных систем и поведенческих концепций 40 - 50 е г. XX в.</p>	<p align="center">Социальные организационные системы.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Индивид; - Формальная и неформальная структура организации; - Статусы членов организации; - Внешнее окружение организации; - Технические средства труда. 	<p align="center">Ф. Герцберг, Ч. Бернард, Ф. Селзник, Г. Саймон, Д.Мак- Грегор, А. Маслоу, и др.</p>
<p align="center">«Новая» школа и количественные теории управления 50 - 60 е г. XX в. - ...</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Теория принятия решений; - Математические модели организаций. 	<ul style="list-style-type: none"> - Сетевое планирование; - Оптимизация и распределение ресурсов организации; - Принятие решений в условиях неопределенности и рисков; - Эконометрика; - Статистические методы анализа в экономике; - Системный анализ. 	<p align="center">Л.Берталанфи, А.Рапопорт, Р. Аккоф, Р. Калман, Л. Заде, М. Месарович, В. Леонтьев, Фогаль и др.</p>

Эмпирический период развития методов организации и управления

- **V - VI тысячелетие до н.э.,** Египет, первые документально зафиксированные советы специалистов по вопросам строительства сооружений (практика оказания консалтинговых услуг).
- **V тысячелетие до н.э.,** Вавилон, законы Хамурапи, запрет перекладывания ответственности на подчиненных, установлена оплата работы свободных людей, принципы контроля за производством.
- **IV - V в. до н.э.,** Эллада, принцип системности применительно к управлению (Сократ), управление как особый вид искусства (Ксенофонт), принцип специализации (Платон), штабная организация (Александр Македонский).
- **I тысячелетие до н.э.,** Персия, осознание важности мотивации при побуждении к действию, анализа информации и планирование (Кир).
- **III в. до н.э.,** Рим, принцип делегирования полномочий (Диоклетиан).
- **IX в. ,** Персия, формулировка системы требований к руководителям (Аль - Фараби, Аль - Газли).
- **XV в.,** принцип массового согласия, роль целеполагания в деятельности организации (Н. Макиавелли «Государь»), анализ последствий плохого управления (Томас Мор).

- **XVII- XVIII в.**, анализ мотивов поведения человека: стремление к власти (1651 «Левиафан» Т.Гоббс, 1767 Д.Стюарт), стремление к пользе и удовольствию (1800 «Введение в принципы морали и законодательства» И. Бентам).
- **XVIII в.**, научное обоснование норм выработки (1700 «Об экспериментах о действительной скорости людей и лошадей при различных работах» Аммонтонэ, «Техника организации производства предприятий» Л. Шевалье, 1688 «О проведении хронометража при установлении сдельной оплаты труда» Вобан, 1798 «О производительности человеческого труда» А.Кулон), практическое исследование вопросов специализации и разделения труда (1738 Перрон), практическое применение принципов научной организации труда в текстильном производстве (Р.Аркрайт), создание учения о разделении труда как части науки об организации производства (1776 «Исследование о природе и причинах богатства народов» А.Смит).
- **XIX в.**, патернализм, первые социально-экономические эксперименты по повышению производительности труда промышленных рабочих (1800-1828 Р.Оуэн), разработка методики изучения затрат рабочего времени на выполнение производственных операций и методики сравнительного анализа работы однопрофильных предприятий (1832 «Об экономии материалов и оборудования» Ч.Бэббидж), курс лекций по управлению для преподавания в колледже (1881 Д.Ватон).

Классическая (традиционная, рационалистическая) школа управления.

- **Предпосылки зарождения школы:**
 - Возрастание масштабов и концентрация производства;
 - Усложнение технологии и оборудования;
 - Научно-технический прогресс и повышение уровня грамотности работников.
- **Основная проблема - обеспечение роста производительности труда без увеличения социальной напряженности.**
- **Фредерик Тейлор (1856 - 1915).**
 - «Управление предприятием» (1903), «Принципы научного управления» (1911);
 - «Современные науки управления, операционные исчисления, анализ систем и, безусловно, человеческие отношения - всё это части тейлоровского наследия ... Тейлор - это скала, на которой мы воздвигаем нашу дисциплину» (П.Дракер).
 - «Тейлор нашел выход из казавшегося безнадежным тупика классовой войны между капиталистом и рабочим» (П.Дракер).
 - «От него исходят все системы, направленные на рационализацию или научную организацию производства» (Ж.Фридман).

Основные положения системы Тейлора:

- Точный **расчет норм выработки** на основе узкой специализации, хронометража операций, оптимизации действий;
- Достижение **максимальной производительности** за счет подбора инструментов и оборудования, технологии обработки, обучения персонала;
- **Контроль работы**, а не производительности;
- Полное **отделение** рабочих от функций администрации;
- **Специализация** административных функций (функциональная система управления);
- Широкое применение **материальных стимулов**, прогрессивная система оплаты труда.

«Наука вместо традиционных навыков, гармония вместо противоречия, сотрудничество вместо индивидуальной работы, ... развитие каждого отдельного рабочего до максимальной доступной ему производительности и максимального благосостояния».

«Никто вас не просит чтобы вы думали! На то есть другие люди, которым за это платят». (ответ рабочему - станочнику, задававшему много вопросов)

«Указать ... на большие потери, которые несет страна из - за неэффективности почти всех наших ежедневных постановлений ... убедить, что лекарством от такой неэффективности является систематический менеджмент ... - это настоящая наука базирующаяся на законах, правилах и принципах ... если они применяются надлежащим образом, результаты должны последовать, что действительно поражает». (Ф.Тейлор «Принципы научного управления» 1911²⁷)

Основные положения и достижения классической школы менеджмента

- *Фрэнк и Лилиан Гилберт* - использование кинокамеры и микрохронометра для изучения рабочих операций с целью повышения производительности труда;
- *Г. Гант* - графическое представление технологического процесса (диаграмма Ганта), оперативное планирование производства, урочная (повременная) система зарплаты;
- *Генри Форд I* - крупнейший менеджер - практик и бизнесмен, внедрил непрерывно - поточную систему производства и конвейер, его деятельность вышла за рамки тейлоризма.

- **Менеджмент - самостоятельная сфера** деятельности, основная функция которого рационализация производства;
- **Нормирование выработки** по времени за счет расчленения процесса производства и специализации работников;
- **Планирование** на основе норм выработки;
- Введение на предприятии **специальных планирующих органов**;
- Увеличение производительности труда за счет **материального стимулирования**;
- Профотбор и профессиональное **обучение работников**.

Школа административного и функционального управления.

• Предпосылки зарождения школы:

- Ограниченность тейлоризма рамками низшего уровня управления;
- Осознание проблемы управления организацией в целом.

• Основная проблема - создание единой (универсальной) теории административного управления, обоснование необходимости стратегического управления в условиях рынка.

• Принципы организации производства и управления Генри Форда (1863 - 1947):

- Формулировка стратегической цели организации;
- Жесткая вертикаль управления многими предприятиями из одного центра;
- Массовое производство, обеспечивающее минимальную себестоимость и ориентирующееся на массового покупателя;
- Стандартизация с целью быстрого перехода на новые виды продукции;
- Наивысшая степень разделения труда и специализации работников;
- Постоянное совершенствование управления.

Оставаясь тейлористом с точки зрения организации производства на низшем уровне Г.Форд в своей практической деятельности вышел за рамки классической школы управления.

Анри Файоль (1841 - 1925).

«Общий и промышленный менеджмент (управление)» (1916);

Основные идеи А. Файоля

1. Виды деятельности предприятия:

- **техническая** - осуществление технологического процесса;
- **коммерческая** - торгово-закупочные операции в интересах производства и сбыта;
- **финансовая** - накопление, поиск и эффективная трата денежных средств;
- **бухгалтерская** - учет средств и имущества, статистические наблюдения;
- **административная** - управление персоналом;
- **обеспечение безопасности** жизни, личности и имущества людей.

2. Функции (элементы) менеджмента:

- **планирование** - прогнозирование и подготовка к будущему;
- **организация** - обеспечение бизнеса всеми необходимыми ресурсами (в т.ч. подготовленными специалистами);
- **командная деятельность** - управление подчиненными;
- **координация** - гармонизация деятельности для достижения успеха;
- **контроль** - проверка и надзор за выполнением планов.

3. Хорошего администратора нельзя подготовить в инженерном ВУЗе, его должна учить практическая работа. Личная ответственность менеджера за свое обучение.

4. Личные качества менеджера:

Физические: здоровье, энергичность; **Умственные:** обучаемость, приспособляемость, способность высказывать мнение, энергичный ум; **Моральные:** твердость, инициативность, лояльность, такт, умение брать ответственность на себя; **Образованность:** хорошие базовые знания; **Специальные знания:** для работы; **Опыт.**

Принципы менеджмента

А. Файоль

1. Разделение труда и разумная специализация.
2. Неотделимость власти от ответственности;
3. Дисциплина - мягко, но справедливо;
4. Единство команды - каждый тянет в общем направлении;
5. Общие интересы выше индивидуальных.
6. Оплата за работу должна быть справедливой;
7. Единство распоряжения - единоначалие.
8. Порядок - место для всего и всё на своем месте;
9. Устойчивость персонала - стабильность пребывания в должности;
10. Корпоративный дух - работа в команде есть сила организации;
11. Инициатива - поощрение генерирования идей без собственного тщеславия;
12. Равенство и справедливость - залог лояльности персонала.
13. Централизация - разумные пределы делегирования ответственности;
14. Иерархия - вертикальная цепь ответственности и горизонтальные связи.

Г. Эмерсон

1. Исходный пункт управления - ясно поставленная цель;
2. Здравый смысл - признание ошибок и поиск их причин;
3. Компетентная консультация у профессионалов по вопросам управления;
4. Дисциплина на основе четкого регламента, поощрения и контроля;
5. Справедливое отношение к персоналу;
6. Быстрый, точный, полный учет;
7. Диспетчеризация (координация) работ;
8. Нормы и инструкции поощряющие поиск резервов;
9. Нормализация условий труда;
10. Нормирование операций по способам и времени.
11. Письменные стандартные инструкции.
12. Вознаграждение за производительность.

Школа «человеческих отношений»

- **Предпосылки зарождения школы:**

- Достижение пределов производительности физического труда;
- Необходимость интенсификации интеллектуальной деятельности человека;
- Социальные потрясения начала XX в.

- **Основная проблема - сглаживание социально-психологической напряженности в коллективе для повышения эффективности работы организации.**

- **Элтон Мэйо (1880 - 1949).**

- «Хоторнские эксперименты» (1924 - 1926);
- Основоположник индустриальной социологии, рассматривающей каждую организацию как особую социальную систему;
- Выявил зависимость производительности труда от психологического климата в коллективе;
- Доказал эффективность нематериальных стимулов в повышении производительности труда;
- Сформулировал проблему обеспечения лидерства руководителя: «Администрация побеждает или терпит поражение в зависимости от того, принимается ли она безоговорочно коллективом как инициатор и руководитель».

Основные положения и достижения школы «человеческих отношений»

- **Р.Вулф** - привлечение рабочих к решению некоторых вопросов управления как стимул к высокопроизводительному труду.
- **Г. Мюнстерберг (1863-1916)** - основоположник инженерной психологии и эргономики, автор первого теста профессионально-психологического отбора, обратил внимание на связь производительности труда и психологических факторов.
- **Мэри Фоллет (1868-1933)** - исследовала проблему конфликтов в коллективе, «технику лидерства» и стиль руководства организацией.
- Рабочий не просто «механизм реагирующий на заработную плату» а, **человек и член коллектива**;
- Развитие у работников чувства индивидуальной и **коллективной** ответственности;
- Создание в организации атмосферы **«подлинной общности интересов»**;
- Переход от «центрального» к **«фундаментальному»** авторитету, т.е. от авторитета должности к авторитету знания и профессионализма;
- Введение на предприятии **специальных отделов управления персоналом.**

Школа социальных систем и поведенческих концепций

- **Предпосылки зарождения школы:**

- Научно-технический прогресс и изменение роли человека на производстве;
- Сближение содержания умственного и физического труда;
- Осознание коммерческой ценности креативного мышления.

- **Основная проблема - реализация творческого потенциала человека в коллективе для повышения эффективности работы организации.**

- **Фредерик Герцберг.**

- «Стимулирование труда», «Труд и природа человека» (50-е г.г.);
- Исследовал проблему «внутреннего удовлетворения от работы»;
- Выдвинул теорию двух групп факторов влияющих на мотивацию работника (гигиенические факторы и мотиваторы);
- Критиковал положения тейлоризма, обосновал необходимость отказа от излишней дробности в разделении труда и расширение специализации отдельного работника («конвейер отупляет»);
- Предложил новую организацию производственного процесса в котором группа работников производит изделие в целом (прообраз реализации проекта).

Основные положения и достижения школы социальных систем и поведенческих концепций

- *Честер Барнард (30 - 40-е г.г.)* - обосновал требования к интеллектуальным способностям менеджера.
 - *А.Х. Маслоу (40 - е г.г.)* - теория мотивации работников (пирамида Маслоу).
 - *Дуглас Мак-Грегор (50 - 60-е г.г.)* - теория авторитарного и демократического стилей руководства.
 - *Ренсис Лэйкерт (50 - 60-е г.г.)* - классификация систем менеджмента организаций.
 - *Виктор Врум (60-е г.г.)* - развитие теории мотивации работников (теория ожиданий).
 - *Питер Дракер (1964 г.)* - теория эффективного менеджмента.
- Сотрудники желают получать **удовлетворение не только от процесса работы но, от общего успеха организации** и желают, чтобы руководство хорошо выполняло свою работу;
- Только **хорошо заинтересованные** сотрудники вносят вклад в достижение высоких результатов организации, и лишь **довольные всем** сотрудники имеют высокую ответственность за работу предприятия;
- Хорошие или плохие **взаимоотношения** между руководством и сотрудниками быстро **сказываются на положении предприятия на рынке.**

«Новая» школа и количественные теории управления

- **Предпосылки зарождения школы:**
 - Научно - технический прогресс, развитие кибернетики и математических методов обоснования управленческих решений;
 - «Информационная революция» и широкое внедрение ЭВМ;
 - Переход к «постиндустриальному» обществу.
- **Основная проблема - разработка и применение математических методов и методов искусственного интеллекта для повышения эффективности работы организации.**

Основные достижения

- Сетевое планирование и разработка экономико - математических методов прогнозирования и управления;
- Системный анализ организационных структур;
- Теория статистического контроля качества;
- Теория оптимизации в логистике;
- Вероятностные методы и теория принятия решений;
- Математическое моделирование экономических процессов.

Развитие науки и практики организации производства и управления в СССР и в России

• Исторические особенности:

- Замедленное развитие капитализма в России до середины XIX в..
- Господство командно-административных методов управления экономикой в 20 - 80-х гг. XX в.;
- Информационная изолированность отечественной научной школы управления от ведущих мировых школ в 30 - 50-х гг. XX в..

• Этапы развития научного менеджмента:

- Конец XIX в. до 30-х г. - развитие идей тейлоризма (НОТ и НОП);
- 30 - 50-х гг. XX в.- господство командно-административной экономики;
- 60 - 80-е гг. XX в.- развитие технико-кибернетического направления (АСУП);
- с начала 90-х гг. XX в.- возвращение в русло мировых управленческих школ в условиях экономики переходного периода.

• Первые труды в области промышленного менеджмента:

- 1860 - 1870 гг. - МВТУ;
- С 1908 г. - переводы зарубежных изданий по научному менеджменту (*Л. Левенстерн, А. Пайкин*);
- 1911 - 1912 гг. - *И. Семенов*, курс «Организация заводского хозяйства» (СПб политехнический институт).

• **Основные законы НОП и НОТ:**

- **Закон наименьших при цепной связи:** наибольший выпуск продукции зависит от производительности слабейшего подразделения вне зависимости от производительности других отделов;
- **Закон взаимного замыкания:** к основному производству подбираются подсобные производства, работающие на основное и друг на друга, а в случае избытка производительности, на сторону;
- **Закон ритма:** если производственная система работает периодически, то существует оптимальный, с точки зрения ее производительности, временной рабочий цикл;
- **Закон параллельности и последовательности работ:** для минимизации общего времени выполнения работы, частные производственные операции должны, по возможности, выполняться параллельно;
- **Закон фронта работ:** фронт работ должен быть пропорционален нагрузке, так, чтобы на единицу фронта приходилось наибольшее количество единиц труда. (Не ставьте двух работников туда, где справляется один);
- **Закон реальных условий:** при организации всякого дела, цели должны быть достижимыми и реальными. При постановке целей необходим учет всех условий и предварительный просчет возможных результатов.

Представители отечественной школы производственного управления

- **А.А. Богданов (Малиновский) (1873-1920)** - концепция организационного управления в технике, экономике, политике.
- **О.А. Ерманский (1866-1941)** - концепция «физиологического оптимума» (полезная работа / затраты ресурсов), закон организационной суммы.
- **А.К. Гастев (1882-1941)** - концепция трудовых установок, концепция «узкой базы».
- **Е.Ф. Размирович (1886-1953)** - «производственная трактовка» управленческих процессов.
- **П.М. Керженцев (Лебедев) (1881-1940)** - социальная концепция управления, теория организационной деятельности, научная организация управления, общие принципы управления.
- **Н.А. Витке** - социально-трудовая концепция управления производством.
- **Ф.Р. Дунаевский (1887-1960)** - теория «административной емкости», информационный барьер в управлении.
- **А. Канторович** - Нобелевская премия по экономике за разработку сетевых методов планирования.
- **1932 г.** - первая в мире деловая игра (Ленинград).

Особенности японской системы управления предприятием

• Исторические предпосылки «японского экономического чуда»:

- Специфика национальной психологии японцев (коллективизм, трудолюбие, обучаемость, уважение к старшим и т.д.);
- Форсированный переход от феодализма к капитализму (середина - конец XIX в.), от авторитаризма к демократии (1945 г.);
- Отсутствие в стране больших запасов минерально-сырьевых ресурсов, сельскохозяйственных угодий, высокая плотность населения.

• Две волны иностранного интеллектуального влияния на японскую систему производственного менеджмента:

- Начало XX в. - Тейлоризм;
- 40 - 50-е г.г. - Теория и методы статистического контроля качества (У.Э. Деминг и У. Журан).

Специфические черты японской системы управления:

- Элитарность и замкнута - кастовый характер;
- Ограничение мобильности работников - система пожизненного найма;
- Всеобъемлющая система управления качеством;
- Ориентация на коллективные ценности и методы работы;
- Особая логистическая система («точно в срок»).

Сравнение японской и евро-американской систем управления

Объект сравнения	США и Западная Европа	Япония
Характер решений и ответственности	Индивидуальный	Коллективный
Преобладающие цели	Тактические	Стратегические
Разграничение обязанностей	Четкое	Расплывчатое
Специализация работника	Узкая	Широкая
Приверженность работника	Профессии	Фирме
Карьерный рост	Быстрый	Медленный
Разделяемые ценности	Индивидуальные	Коллективные
Направленность руководства	На индивида	На коллектив
Идеал менеджера	Лидер, сильная личность	Координатор, мозговой центр
Способы контроля	Руководителем по индивидуальным количественным показателям	Коллективно по согласованным качественным критериям
Отношения с подчиненными	Формальные	Неформальные
Обусловленность карьеры и оплата	По личными результатами	Коллективными результатами, стажем, возрастом
Структура управления	Жесткая, формальная	Гибкая
Найм	Краткосрочный	Пожизненный ⁴¹

Выводы по теме 2:

- 1. Взгляды на менеджмент как науку и практику управления претерпели значительную эволюцию и продолжают развиваться в настоящее время под влиянием новых экономических, социально-политических и научно-технических факторов.**
- 2. Все учения об управлении можно разбить на две группы: одномерные (исследующие отдельно человека, работу, администрирование) и синтетические исследующие управление как многоплановое изменяющееся явление, связанное с внутренним и внешним окружением организации.**
- 3. Основоположником всех современных школ и учений в области научного менеджмента является Ф. Тейлор. Его взгляды актуальны и сегодня, а тейлоризм - основа современной производственной стратегии Японии.**
- 4. Изучение опыта предыдущих поколений менеджеров и классических трудов ученых и исследователей позволяет выявить и прогнозировать тенденции развития предметной области, что в конечном счете экономит время при выработке управленческих решений в новых условиях обстановки.**

ТЕМА 3. ЦЕЛИ, ПРИНЦИПЫ И ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ

Основные понятия и определения

Цель (менеджмента, организации) - конечный пункт движения, желаемый результат деятельности. Может быть:

1. **Тактической** - ближайшей;
2. **Оперативной** - достижимой за точно определенный промежуток времени, среднесрочной (до 1 года);
3. **Стратегической** - долгосрочной, определяющей направление движения организации на длительную перспективу.

Принцип (менеджмента, управления) - основополагающий постулат, положение не требующее доказательства (аксиома).

Задачи (организации, менеджмента, управления) - вытекающие из цели конкретные действия (мероприятия) приводящие к ее достижению.

Функции (менеджмента, управления) - отдельные направления управленческой деятельности, стадии воздействия на отношения людей в процессе производства, совокупность управленческих задач объединенных общей целью.

Цели организации

Целенаправленность управления - осознанное движение к четкой и ясной цели, несмотря на все препятствия и даже вопреки им.

Напористость менеджера - предусматривает осуществление неоднократных мер, решений или мероприятий, направленных на достижение поставленной цели.

Требования к формулировке цели:

- ясность постановки;
- краткость изложения;
- однозначность понимания;
- четкая определенность по времени достижения;
- показательная форма и измеримость.

Уровни постановки цели:

- общая постановка цели (миссия организации);
- конкретные результаты к которым нужно стремиться (собственно сами цели);
- реальное число к которому нужно стремиться (конкретизированная цель).

Кто устанавливает цели:

- акционеры (владельцы) компании;
- главные менеджеры (руководство) организации.

Соотношение цели и достигнутых результатов

- Конечный **результат** (который должен быть обязательно измерен) не только близок , но и **превосходит** поставленную цель - организация выиграет от полученного результата но, в дальнейшем необходимо стремиться к более точным предварительным расчетам.
- Конечный **результат уступает** поставленной цели - важно проанализировать причины неудачи (отрицательный результат – это тоже результат) и сделать правильные выводы. Типовые причины:
 - слабая «напористость» менеджеров;
 - плохая система управления организацией;
 - несбалансированность оптимистических и пессимистических оценок при постановке цели (плохое планирование).
- Конечный **результат противоречит** поставленной цели. Типовые причины:
 - неверное целеполагание на оперативном и тактическом уровне (несоответствие друг другу стратегических, оперативных и тактических целей и задач);
 - отсутствие стратегического видения («хотели как лучше, а получилось как всегда»).
- Конечный **результат соответствует** поставленной цели - необходимо обобщить и проанализировать положительный опыт:
 - ошибки планирования оказались в пределах допустимых;
 - разнознаковые большие ошибки компенсировали друг друга.

Принципы менеджмента

• А. Файоль

1. Разделение труда и разумная специализация.
2. Неотделимость власти от ответственности;
3. Дисциплина - мягко, но справедливо;
4. Единство команды - каждый тянет в общем направлении;
5. Общие интересы выше индивидуальных.
6. Оплата за работу должна быть справедливой;
7. Единство распоряжения - единоначалие.
8. Порядок - место для всего и всё на своем месте;
9. Устойчивость персонала - стабильность пребывания в должности;
10. Корпоративный дух - работа в команде есть сила организации;
11. Инициатива - поощрение генерирования идей без собственного тщеславия;
12. Равенство и справедливость - залог лояльности персонала.
13. Централизация - разумные пределы делегирования ответственности;
14. Иерархия - вертикальная цепь ответственности и горизонтальные связи.

- **М. Вебер:**

1. Четкое **разделение труда**, что приводит к высокой квалификации персонала;
2. **Иерархичность управления** - каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему;
3. Взаимоувязанная **система формальных правил** и стандартов обеспечивающая скоординированность решения задач и однородность понимания должностных обязанностей;
4. Формальная **обезличенность официальных лиц** при выполнении ими своих должностных обязанностей;
5. Найм на работу в соответствии с **квалификационными требованиями**. Недопустимость произвольных увольнений.

- **Г. Эмерсон:**

1. Исходный пункт управления - ясно поставленная цель;
2. Здравый смысл - признание ошибок и поиск их причин;
3. Компетентная консультация у профессионалов по вопросам управления;
4. Дисциплина на основе четкого регламента, поощрения и контроля;
5. Справедливое отношение к персоналу;
6. Быстрый, точный, полный учет;
7. Диспетчеризация (координация) работ;
8. Нормы и инструкции поощряющие поиск резервов;
9. Нормализация условий труда;
10. Нормирование операций по способам и времени.
11. Письменные стандартные инструкции.
12. Вознаграждение за производительность.

• **А. Большаков:**

1. **Принцип научности** - понимать причины несовпадения целей и результатов, противоречий между теорией и практикой, свойства больших систем и методы работы в них;
2. **Принцип системности и комплексности** - видеть наиболее значимый комплекс взаимосвязанных подсистем, входящих в организацию;
3. **Принцип единоначалия и коллегиальности в выработке решений** - принятое коллегиально решение проводится в жизнь под персональную ответственность руководителя (совета директоров, совета и т.д.);
4. **Принцип баланса власти** - уровень влияния руководителя на подчиненных равен степени зависимости подчиненных от руководителя;
5. **Принцип демократического централизма** - разумное сочетание централизованного и децентрализованного начал в управлении, прав и ответственности руководства и коллектива; нарушение баланса ведет к автократии в управлении или к охлократии (власти толпы);
6. **Принцип оптимального сочетания отраслевых и общественных интересов интересов** (экология, занятость населения, социальные, культурно-этнические и экономические проблемы регионов);
7. **Принцип последовательности (очередности) действий** с учетом значимости этапов работ;
8. **Принцип оптимального сочетания положительной синергичности** в деятельности организации (через общую заинтересованность в результатах труда) и здоровой **сопестязательности (конкуренции)** между ее членами;
9. **Постоянный учет психологических, возрастных, половых и культурно-этнических особенностей работников и их мотивация.**

Задачи управления и отраслевой менеджмент

Современная концепция отраслевого менеджмента - Предполагает специализацию профиля деятельности должностных лиц организации по кругу решаемых задач:

1. **Управление персоналом** - деловое администрирование, кадровая работа;
2. **Управление качеством продукции** - сертификация, стандартизация, внедрение, лицензирование и аккредитация систем качества, политика качества, менеджмент качества;
3. **Управление инновациями** - нововведения в организации, реинжиниринг, новые технологии;
4. **Стратегическое управление** - выработка стратегических целей, анализ среды существования организации, стратегическое планирование;
5. **Управление финансами** - накопление, поиск и эффективная трата денежных средств;
6. **Логистика** - управление материальными ресурсами и запасами;
7. **Управление информационными ресурсами** - АСУП, IT - поддержка деятельности организации;
8. **Производственный менеджмент** - сетевое планирование, управление технологическими процессами и производительностью труда;
9. **Антикризисное управление** - диагностика банкротства, финансовая стабилизация;
0. **Управление маркетингом** - коммерческая деятельность, маркетинговые исследования, реклама и PR, брэндинг и ребрэндинг.

Функции менеджмента

• А. Файоль

- **планирование** - прогнозирование и подготовка к будущему;
- **организация** - обеспечение бизнеса всеми необходимыми ресурсами (в т.ч. подготовленными специалистами);
- **командная деятельность** - управление подчиненными;
- **координация** - гармонизация деятельности для достижения успеха;
- **контроль** - проверка и надзор за выполнением планов.

• А. Большаков

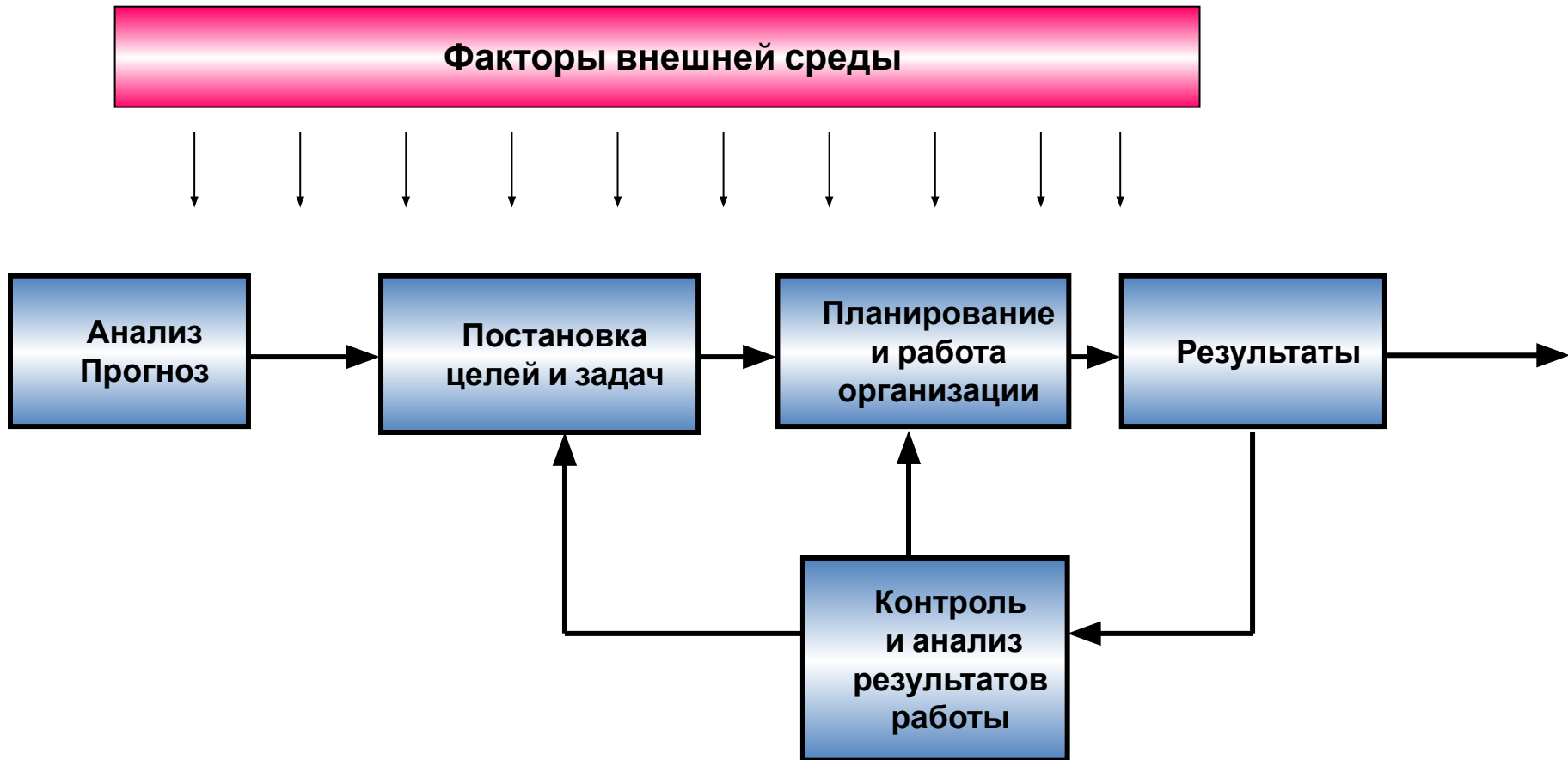
- **анализ** - сбор, классификация, систематизация, хранение и обработка информации в целях управления;
- **прогнозирование** - вероятностное определение хода дальнейших событий;
- **постановка целей и задач**;
- **планирование** - процесс обоснования решения и распределения ресурсов для его реализации;
- **принятие решений** - основная функция управления;
- **мотивация** - процесс побуждения к труду;
- **организация и руководство** - проектирование работ, проектирование структуры организации, департаментализация, построение системы взаимодействия подразделений;
- **регулирование** – процесс устранения отклонений текущих показателей от плановых заданий.
- **контроль, учет и мониторинг** - подведение итогов краткосрочной деятельности;
- **формирование организационной культуры** - ценностей, видений, ожиданий, верований, традиций и норм поведения, принятых в организации.

Выводы по теме 3:

- 1. Любая организация существует только тогда когда ее деятельность имеет определенную цель. Для эффективной работы организации цель должна быть сформулирована руководством организации и поддержана всеми заинтересованными ее членами.**
- 2. Задачи управления должны быть согласованы с целями организации и определяют конкретные пути их достижения в заданное время.**
- 3. Существуют и сформулированы основополагающие принципы менеджмента следование которым обязательно для эффективного управления организацией.**

ТЕМА 4. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

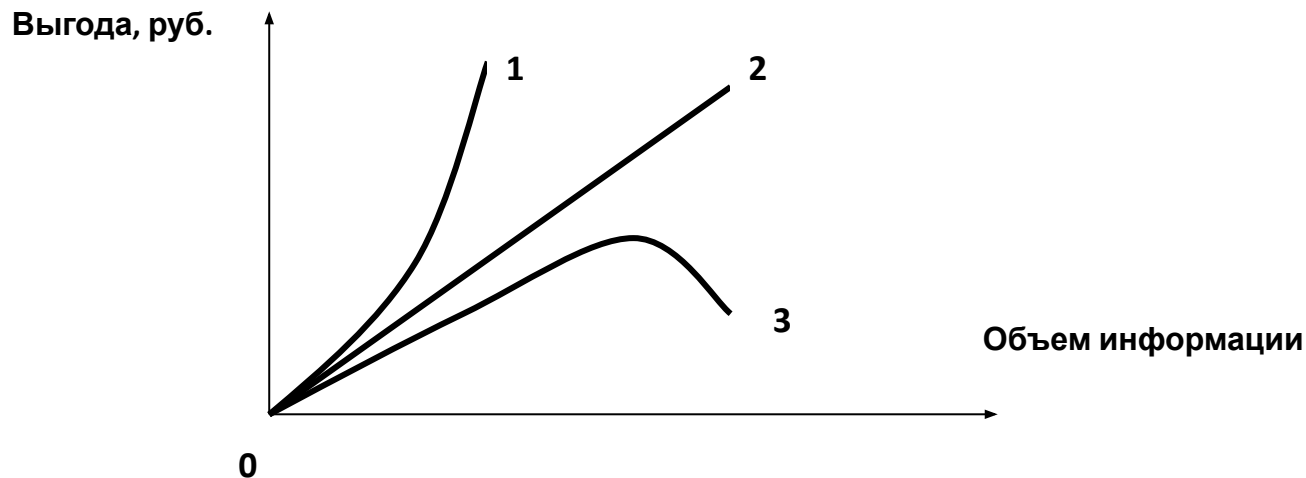
Взаимодействие функций менеджмента



Анализ информации

- **Анализ** – это сбор, классификация, систематизация, хранение и обработка информации в целях управления.
- **Требования к проанализированной информации:**
 - Оперативность;
 - Достоверность;
 - Полнота;
 - Точность;
 - Минимальный необходимый объем.

Выгода от использования большого объема информации **может** не только **расти** (кривая 1, или прямая 2), но и **падать** (кривая 3).



Виды анализа информации в интересах управления

- **Статистический анализ:**
 1. **Первичный** (определение числовых характеристик случайных величин или процессов, например, среднесуточного объема продаж за неделю, месяц, сезон и т.д.)
 2. **Однофакторный** или **двухфакторный** (определение меры влияния одного или двух факторов на конечный результат, например, возраст покупателей на объемы продаж или пол и возраст на объемы продаж);
 3. **Корреляционный** (выявление статистической взаимозависимости двух или более переменных, например, условий труда и производительности, технологических режимов изготовления и затрат и т.д.);
 4. **Кластерный** (отнесение или группировка тех или иных объектов (фирм, товаров, клиентов) к одному классу или кластеру по их схожести друг на друга).
- **Анализ в интересах стратегического управления:**
 1. **Анализ внешней среды организации:**
 - анализ макроокружения;
 - анализ непосредственного окружения;
 2. **Анализ внутренней среды организации.**

- **Анализ макроокружения в себя включает:**
 1. Анализ **экономических факторов** (инфляция, курсы валют, уровень безработицы, процентные ставки, налогообложение, производительность труда и др.);
 2. Анализ **правового** регулирования;
 3. Анализ **политических** факторов;
 4. Анализ **социальных** факторов (рост и возраст населения, уровень образования, уровень жизни, верования, обычаи, традиции, жизненные ценности);
 5. Анализ **научного и технологического** развития.
- **Анализ непосредственного окружения в себя включает:**
 1. Анализ **покупателей** (составляется профиль покупателей);
 2. Анализ **поставщиков**;
 3. Анализ **конкурентов**;
 4. Анализ **рынка рабочей силы**.
- **Анализ внутренней среды в себя включает:**
 1. Анализ **кадрового состава**;
 2. Анализ **организационных процессов** (коммуникации, нормы правила, процедуры, соотношение прав и ответственности, иерархию подчинения и др.);
 3. Анализ **маркетинга** (выбор продукта, стратегия ценообразования, стратегия продвижения товара, выбор рынков сбыта, систем сбыта товара, связи с общественностью и др.);
 4. Анализ **финансового состояния**.

SWOT- анализ

- **Метод SWOT** (сила - слабость, возможности - угрозы) применяется для анализа внешней и внутренней среды организации с целью ее позиционирования на рынке при разработке рыночной стратегии.

Сильные стороны 1, 2, 3, 4 ...	СИВ	СИУ
Слабые стороны 1, 2, 3, 4 ...	СЛВ	СЛУ
	Возможности: 1, 2, 3, 4 ...	Угрозы: 1, 2, 3, 4...

- **Формы представления** результатов анализа:
 - Текстовая;
 - Графическая;
 - Табличная;
 - Электронный отчет и др.

	Сильное влияние	Умеренное влияние	Слабое влияние
Высокая вероятность использования	ВС	ВУ	ВМ
Средняя вероятность использования	СС	СУ	СМ
Низкая вероятность использования	НС	НУ	НМ

**Матрица
возможностей**

**Матрица
угроз**

	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Высокая вероятность угрозы	ВР	ВК	ВТ	ВЛ
Средняя вероятность угрозы	СР	СК	СТ	СЛ
Низкая вероятность угрозы	НР	НК	НТ	НЛ

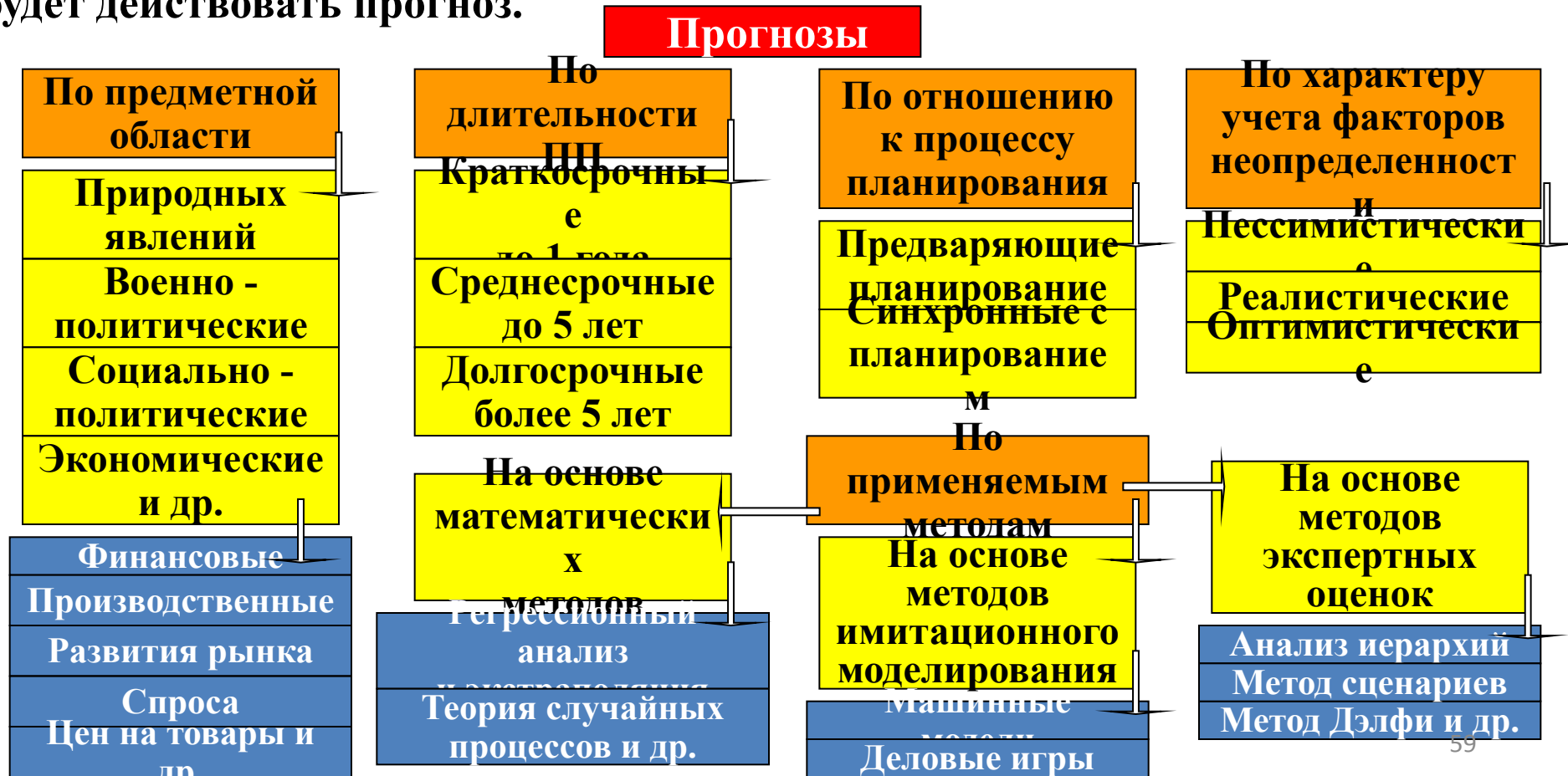
Анализ профиля среды

1. Выделяются все влияющие внешние или внутренние факторы;
2. Оценивается их важность в баллах:
3 – сильное значение;
2 – умеренное значение;
1 – слабое значение;
3. Оценивается влияние каждого фактора на организацию в баллах:
3 – сильное влияние;
2 – умеренное влияние;
1 – слабое влияние;
4. Дается оценка направленности влияния:
+ 1 – позитивная направленность;
- 1 – негативная направленность;
5. Экспертные оценки перемножаются, получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для организации. Информация сводится в таблицу:

Факторы среды	Важность	Влияние	Направленность	Интегральная оценка
	A	B	C	$D=A*B*C$

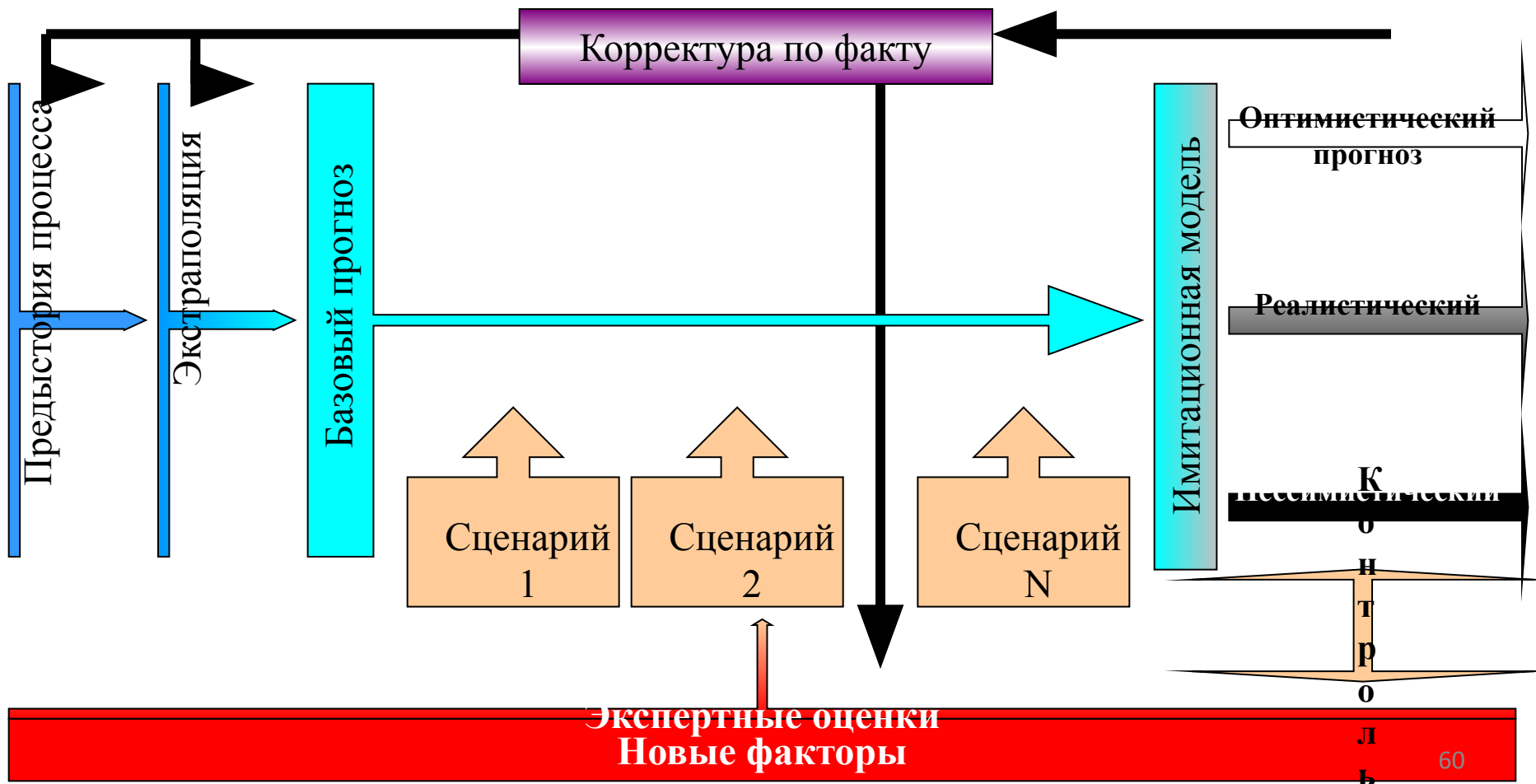
Прогнозирование

- Прогнозирование** - вероятностное определение (предвидение) хода дальнейших событий.
- Прогноз** - документально или вербально выраженное представление о ходе дальнейших событий.
- Период прогнозирования** (ПП) - временной интервал в течении которого будет действовать прогноз.



- **Исходные данные** для любого прогноза берутся из предыстории исследуемого процесса или явления. Длительность наблюдения за процессом должна быть:
 - достаточна для выявления закономерностей и тенденций его развития;
 - ограничена периодом действия факторов существенно влияющих на процесс в течении ПП.

Методика итерационного прогнозирования (вариант)



Планирование

- **Планирование** – процесс обоснования решения и распределения ресурсов (материальных, финансовых, людских, информационных, временных и др.) для его реализации.
- **Плановый период** (ПлП) - срок действия плана, временной интервал, в течении которого организация должна достичь определенную цель.
- **План** - специальный документ определяющий конкретные шаги организации для достижения целей в рамках определенного (планового) периода. В общем случае в плане указываются:
 - цели и задачи организации на ПлП;
 - последовательность решения задач и временной график выполнения работ;
 - распределение ресурсов по задачам и времени;
 - порядок подчиненности ответственных лиц и взаимодействия подразделений организации.
- **Типы планов:**
 - Планы - цели - содержат набор качественных и количественных характеристик желаемого состояния объекта управления в будущем;
 - Стандартные планы - содержат информацию о сроках и порядке действий в типовой (стандартной) ситуации;
 - Нестандартные планы - составляются для решения новых, специфических задач или типовых задач в новых условиях обстановки.

Виды планов

- **Стратегический план** – составляется на срок более 5 лет, содержит информацию о направлении развития организации на длительную перспективу, ориентирован, как правило, на достижение качественных показателей.
- **Долгосрочный план** - составляется на срок до нескольких лет, конкретизирует стратегический план по времени, количественным показателям и ресурсам.
- **Текущий план** - сопрягает направления деятельности организации на текущий финансовый год.
- **Оперативный план** - посвящен решению конкретных вопросов деятельности организации в краткосрочном периоде. Имеет узкую направленность и высокую степень детализации.
- **Инвестиционный план (проект)** - план капитальных вложений, направляемых на создание новых или модернизацию существующих производственных мощностей.
- **Бизнес - план** - программа деятельности (создания) предприятия позволяющая дать целостную оценку перспектив и потенциала бизнеса во времени, проанализировать доходность инвестиций и риски.

Виды планирования

По направлению
потока
информации

«Сверху вниз»

«Снизу вверх»

Параллельно
по горизонтали

По привязке к
календарю

По
календарным
интервалам

По особым
точкам

Без привязки
к календарю

По учету
предыдущих
результатов

Без учета
«с нуля»

С учетом
«возвратное»

По связи между
объектами

По
«узкому месту»

«От выхода
к входу»

«От входа
к выходу»

«Проводка»
единиц
изделий

По длине горизонта
планирования

На один
интервал

Скользящее
планирование

Остаточное
планирование

Гибкое
планирование

По объекту
планирования

По заказам

По группам
продукции

По ТЭП

Комплексное
планирование

По виду
ресурсов

Материально-
техническое

Финансовое

Кадровое

Временное

IT - ресурсов

Методы планирования

- **Балансовый метод** – на основе взаимной увязки ресурсов которыми располагает (будет располагать) организация и потребностей в них в рамках ПлП.

Баланс - двусторонняя бюджетная таблица в левой части которой отражаются источники ресурсов, а в правой - их распределение.

Источники ресурсов		Распределение ресурсов	
1	Остаток на начало периода	1	Текущее потребление
2	Внешние поступления	2	Реализация на сторону
3	Внутренние резервы	3	Остаток на конец периода
Итого:		Итого:	
Баланс: 0 (баланс сведен)		Баланс: 0 (баланс сведен)	

Виды балансов: материально-вещественные (натуральные), стоимостные, трудовые (рабочего времени, рабочей силы и др.).

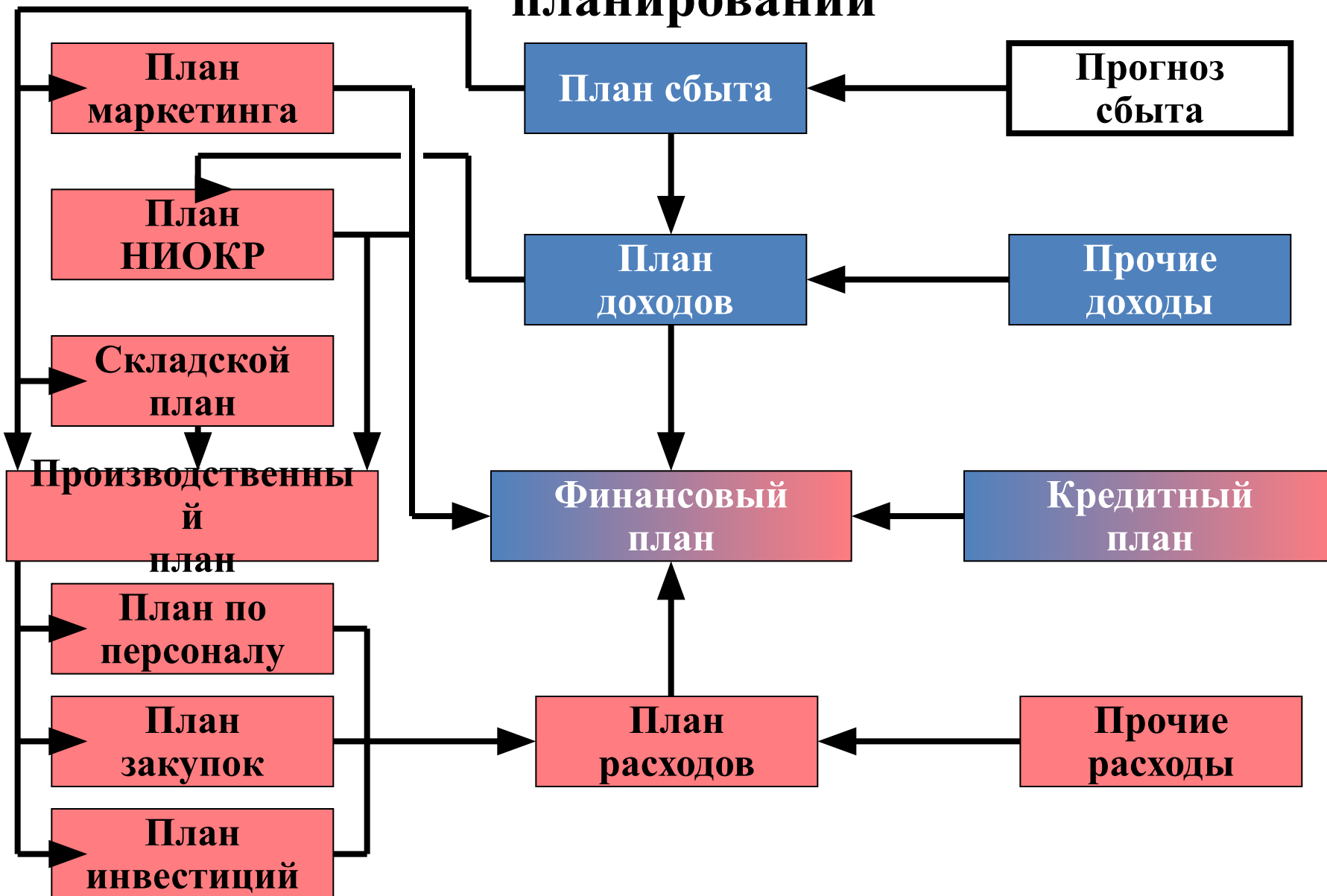
- **Нормативный метод** – на основе норм затрат ресурсов на единицу продукции.

Норма - рассчитанный и (или) документально определенный расход ресурсов на единицу продукции.

Виды норм: натуральные, стоимостные, временные.

- **Математико-статистические методы** - на основе оптимизации и моделирования систем: имитационно-статистическое моделирование, линейное программирование, сетевые модели и др.

Взаимозависимость частных планов при текущем планировании

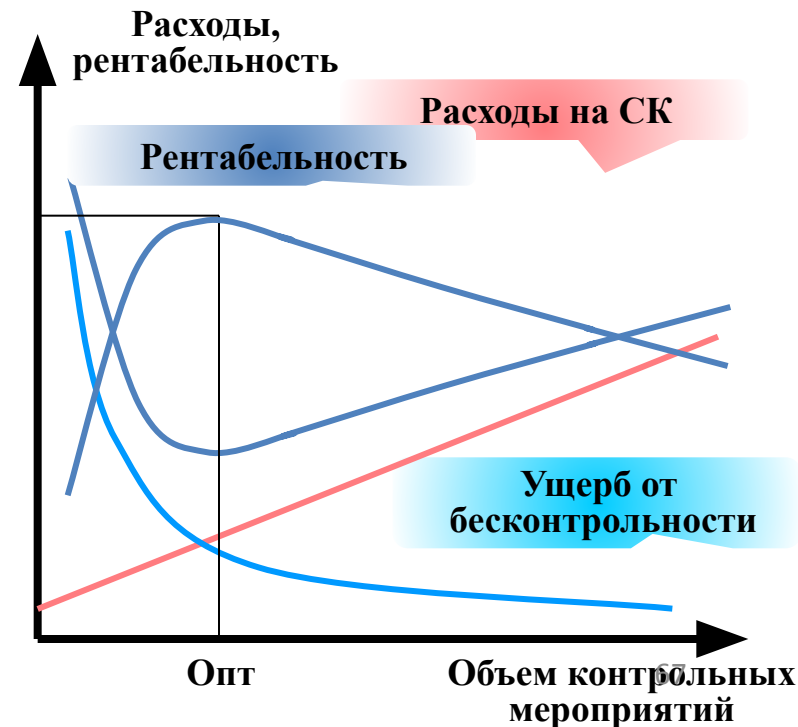


Контроль, учет и мониторинг

- **Контроль** – процесс выявления результатов деятельности в сравнении с планируемыми с целью подготовки последующих управленческих решений.
- **Учет** - процесс накопления и систематизации информации о результатах деятельности с целью подготовки последующих управленческих решений.
- **Мониторинг** - отслеживание текущего состояния контролируемого процесса в масштабе времени близком к реальному.
- **Виды контроля:**
 - **Бюджетный контроль** - на основе сравнения фактических затрат на определенный вид деятельности с плановыми затратами указанными в бюджете;
 - **Контроль себестоимости** - на основе процедуры стандартной калькуляции текущей себестоимости единицы произведенной продукции;
 - **Контроль качества** - на основе процедур статистического контроля качества выпускаемой продукции и стандартов качества;
 - **Контроль запасов** - на основе процедур складского контроля и учета ресурсов и готовой продукции;
 - **Автоматизированный контроль** - на основе применения информационных технологий (статистическая обработка информации, СУБД и др.);
 - **Общий контроль** - внешний (независимый) и внутренний аудит организации.

Требования к системе контроля

- **Плановость:**
 - **в узком смысле** - наличие плановых показателей с которыми сравниваются результаты текущего контроля;
 - **в широком смысле** - наличие плана контрольных мероприятий на весь ПЛП;
- **Объективность** - результаты контроля должны зависеть только от соотношения плановых и фактических результатов деятельности;
- **Чувствительность** - система должна улавливать малые отклонения фактических результатов деятельности от плановых;
- **Точность и достоверность** - система должна определять фактические результаты деятельности с минимальными величинами и вероятностями ошибок;
- **Оперативность** - система должна быстро фиксировать отклонения фактических результатов деятельности от плановых;
- **Действенность** - контрольные мероприятия проводятся только в интересах выработки управленческих решений.
- **Экономическая эффективность** - оптимальная (рациональная) частота и объем контрольных мероприятий с точки зрения рентабельности предприятия.



Выводы по теме 4:

- 1. Важнейшими функциями менеджмента являются: постановка целей и задач, анализ информации, прогнозирование, планирование и контроль.**
- 2. Все функции менеджмента взаимозависимы и реализуются в определенной последовательности.**
- 3. Центральным звеном любой управленческой деятельности является процесс принятия решения. Это волевой акт и исключительная прерогатива руководителя любого уровня.**
- 4. Указанные выше функции менеджмента готовят и дополняют процесс принятия управленческого решения, а их реализация снижает риск ошибочных решений.**

«Военное дело более волевое, нежели умовое... Командир, имеющий волю и разум всегда добьется победы с наименьшими потерями. Командир, имеющий только волю, как правило, побеждает, но цена побед его высока. Командир, имеющий только разум, не одержит победы, так как будет не в состоянии претворить в жизнь свои блестящие планы» (Д. Скобелев)

«Незаурядный мореплаватель должен обладать незаурядной предусмотрительностью для того, чтобы никогда не попадать в такие ситуации, где от него потребуются применение его незаурядных способностей» (Джордж Максвелл)