



Менеджмент

Тема 1. Менеджмент: вид деятельности и система управления

▼ 1. Понятие «Менеджмент» и его сущность

Менеджмент - это наука и практика управления производственно-хозяйственной деятельностью в рыночных условиях с целью получения прибыли. Управление в условиях рыночной экономики: ориентация на потребности рынок, эффективная организация производства и хозяйственной деятельности, корректировка целей и программ организации.

Сущность менеджмента:

- это управление в условиях рыночной экономики
- это самостоятельный вид профессиональной деятельности
- это определение целей деятельности фирмы на ближайшую и дальнюю перспективу
- это рациональное использование трудовых и материальных ресурсов организации
- это применение принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента (он состоит из трех блоков: внутрифирменное управление - управление производством - управление персоналом, и направлен на решение проблем, возникающих в хозяйственной деятельности и препятствующих реализации социально-экономических задач организации)

▼ 2. Цели деятельности фирмы и их классификация

Главная задача деятельности менеджера - это определение целей деятельности фирмы (какие удовлетворяются общественные потребности и как за счет этого извлекается прибыль) на ближайшую и дальнюю перспективу.

Классификация целей деятельности фирмы:

- **Общие цели** - цели, которые отражают концепцию развития фирмы в целом
- **Специфические цели** - цели, которые разработаны в рамках общих целей по основным видам деятельности

▼ **3. Школа научного управления**

Основоположник школы административного управления - **Фредерик Тейлор**.

Годы развития - **1885-1920 гг.**

Основные тезисы:

1. Каждый должен заниматься своим делом (тем, что он умеет и что ему нравится)
2. Необходима рационализация труда, мотивация и постоянное обучение
3. Нужны: четкие цели и здравый смысл, профессиональность, дисциплина и нормирование, учет и справедливость, вознаграждение за производительность

▼ **4. Школа административного управления**

Основоположник школы административного управления - **Анри Файоль**.

Годы развития - **1920-1950 гг.**

Основной тезис: «управлять - это значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, согласовывать, контролировать».

Управление - универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций: планирование, организация, отдача распоряжений, координация, контроль.

▼ **8. Принципы управления А. Файоля**

1. Разделение труда (производительный труд за счет перепоручения задач)
2. Полномочия (уравновешенное право отдавать приказы под свою ответственность)
3. Дисциплина (соблюдение правил)

4. Единоначалие (1 начальник)
5. Единство направления (все силы - на цели организации)
6. Субординация (интересы организации выше всего)
7. Вознаграждение (справедливые методы стимулирования)
8. Централизация/децентрализация (адекватная степень влияния управл. центра)
9. Вертикаль власти (максимально оптимизированная иерархия)
10. Порядок (работа только по своим задачам)
11. Равенство (справедливость)
12. Стабильность (ликвидация текучки кадров)
13. Инициатива (возможность ее проявить)
14. Корпоративный дух (единство)

▼ 5. Школа человеческий отношений и поведенческих наук

Ученые - **Мэри Паркер Фоллет и Элтон Мэйо**

Годы развития - **1930-1950 гг.**

Основной тезис: удовлетворенность своим трудом и отношениями в коллективе - важный фактор, влияющий на производительность труда.

Инструменты повышения производительности труда:

1. Создание психологического климата с этическими нормами, раскрывающий потенциал работников и способствующий улучшению отношений внутри компании
2. Долевое участие в общих результатах, ответственность за них

▼ 6. Школа науки управления (количественная школа)

Годы развития - **с 1950-х гг. по наши дни**

Основной тезис: управление основывается на математических моделях и исследованиях, словесные рассуждения заменяются на символы и количественные значения

▼ 9. Процессный подход в менеджменте

Управление в процессном подходе - это реализация непрерывных взаимосвязанных действий, функций управления, требующих принятия

решений и коммуникации (которые являются связующими процессами между этими функциями):

1. Планирование (где мы, куда идти и как)
2. Организация (структура управления, в т.ч. оргсхемы, распределение задач)
3. Координация (согласование всех действий для достижения целей)
4. Мотивация (материальные и нематериальные побуждения к работе)
5. Контроль (предварительный за людскими и материальными ресурсами, текущий и заключительный - за стандартами и за процессом достижения целей)

▼ 10. Системный подход в менеджменте

Основу системного подхода разработали - **Людвиг фон Берталанфи и Александр Богданов**

Система - это целостность, состоящая из взаимосвязанных элементов, действия которых направлены на процесс её жизнедеятельности.

Системный менеджмент - это рассмотрение организации как системы взаимосвязанных элементов управления (цели, задачи, структура, технология, люди) и процессов компании (процесс преобразования сырья в продукт, получение сырья и продажа продукта рынку).

▼ 11. Ситуационный подход в менеджменте

Основной тезис: нет единого способа управления организацией, самый эффективный способ управления - наиболее соответствующий ситуации.

Выявление эффективного способа управления происходит в результате анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на ситуацию.

▼ 12. Функции и стадии менеджмента и их характеристика

Менеджмент включает в себя 3 стадии, в каждой из которых проявляются функции менеджмента.

Стадии менеджмента:

1. Стратегическое управление

Функции: выработка целей, прогноз результатов, меры для преодоления проблем, связанных с достижением цели

2. Оперативное управление

Функции: создание структуры, руководство по этой структуре, управление ресурсами

3. Контроль

Функции: учет и анализ достигнутых результатов

▼ **13. Цели и задачи менеджмента**

Цель менеджмента: обеспечение прибыльности, т.е. максимизация доходов, минимизация трат, эффективный труд и рациональное использование ресурсов.

Задачи менеджмента:

1. Выявление приоритетных целей
2. Постоянный контроль за эффективностью деятельности фирмы
3. Стимулирование работы сотрудников
4. Обеспечение автоматизации производства
5. Поиск и освоение новых рынков, разработка стратегии развития
6. Определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения

Тема 2. Организация как субъект и объект, условие и результат управления

▼ **14. Классификация фирм по виду и характеру хозяйственной деятельности**

1. Промышленные (занимаются в основном производством товаров)
2. Транспортно-экспедиторские (доставка товаров по поручениям промышленных и торговых фирм)
3. Торговые (купля-продажа товаров)
4. Транспортные (перевозка пассажиров)
5. Страховые (страхование грузов при международных перевозках)

▼ **15. Классификация фирм по правовому положению**

1. Единоличные (собственность одного лица или его семьи)
2. Объединения предпринимателей (объединения лиц с их личным участием в ведении дел фирмы - полное или коммандитное товарищество, ООО или АО)

▼ 16. Классификация фирм по принадлежности капитала и контролю

1. Национальные (принадлежат предпринимателям своей страны)
2. Иностранные (принадлежит иностранным предпринимателям)
3. Смешанные-многонациональные

▼ 17. Классификация фирм по сфере деятельности

1. Международные (деятельность ведется в том числе за рубежом, имеются подконтрольные компании и филиалы для производства определенной продукции или снабжения материнской компании, ведется контроль из центра)
2. Филиалы (не имеет юридической самостоятельности и работает, производит все для материнской компании)
3. Дочерние фирмы (имеет юридическую самостоятельность, но имеет обязанности по отношению к материнской компании - в области производства, обслуживания и сбыта продукции, рекламы)
4. ТНК (есть производство внушительных размеров в других странах)

▼ 18. Классификация фирм по характеру собственности

1. Частные (самостоятельные компании или созданные на основе системы участия или договоренности между участниками фирмы - картели, концерны и др.)
2. Государственные (преимущественное влияние гос-ва)
3. Смешанные (государство имеет какую-либо часть компании)

▼ 19. Типы объединений фирм

1. Картель (соглашение между компаниями о регулировании и распределении сбыта)
2. Концерн (объединение независимых компаний с полным контролем со стороны концерна)

3. Холдинг (объединение независимых компаний, где холдинг ведет только управленческий контроль, без производственного)
4. Синдикат (объединение независимых компаний для создания единого сбытового органа в виде ООО/АО с целью захвата рынка)
5. Пул (объединение с особым порядком распределения прибыли - в заранее установленной пропорции)
6. Финансовые группы (объединение независимых компаний различных областей хозяйства во главе с банком, распоряжающимся капиталом)
7. Трест (слияние компаний в единый производственный комплекс)

Тема 3. Типы организационных структур

▼ 20. Понятие структуры организации и факторы, влияющие на неё

Структура организации - это

1. строение;
2. устройство организации, проявляющееся как единство состава и взаиморасположения её частей, соединяющихся особыми упорядоченными взаимосвязями;
3. форма распределения различных видов деятельности между компонентами

Факторы, влияющие на структуры организации:

1. Стратегия
2. Среда
3. Технологии
4. Размер
5. Жизненный цикл
6. Культура

▼ 21. Принципы структуризации

1. Соответствие целям и миссии организации

4. **Линейно-штабные** (линейная структура, при которой у руководителей подразделений есть собственные штабы, выполняющие основные, вспомогательные или обслуживающие функции)
5. **Дивизиональные** (выделение в отдельные уровни автономных, например, региональных подразделений с передачей ответственности за оперативно-производственную часть и за получение прибыли)

▼ 23. Типы организационных структур (адаптивные)

1. **Проектные** (временная структура для крупной комплексной задачи, выделяемое в самостоятельное подразделение или дочернюю компанию со всей командой и ресурсами под ответственность одного руководителя)
2. **Матричные** (структура двойного подчинения исполнителей руководству одного уровня: руководителю функциональной службы и руководителю проекта)
3. **Сетевые** (вертикальные управленческие структуры, структурированные, например, по этапам производства или представляющие собой структуру из нескольких компаний, занимающихся разными функциями менеджмента)
4. **Фрагментарные** (объединяет внутри существующих организационных образований команды во главе со спец. управляющими, которые предназначены для решения уникальных вопросов компании)

Тема 4. Проблема и содержание менеджмента

▼ 24. Понятие цели организации и её виды

Цель организации - конкретное конечное состояние или желаемый результат, которого стремится добиться организация в ходе своей деятельности

Виды целей организации:

1. **Общие (глобальные)** (долгосрочные, отражающие концепцию развития фирмы)

2. **Специфические** (разработанные в рамках общих целей по осн. видам деятельности, выражающиеся в количественных или качественных характеристиках)

▼ 25. Внутренние переменные организации и их характеристика

1. **Цели** (**общие** долгосрочные, отражающие концепцию развития фирмы **или специфические** по осн. видам деятельности, измеримые, в рамках общих целей)
2. **Структура** (логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в форме, позволяющей наиболее эффективно достигать цели организации; **горизонтальное или вертикальное разделение труда, узкая или широкая сфера контроля**)
3. **Задачи** (предписанные работы, которые должны быть выполнены заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки; **разделяются на работу с людьми, предметами, информацией; частота повторения, период времени выполнения**)
4. **Технология** (навыки, средства и знания, используемые для преобразования чего-либо в продукт; **характеризуются видом производства, уровнем стандартизации и механизации**)
5. **Люди** (центральный фактор, требующий внимания при управлении организацией; **способности и одаренность, потребности и ожидания, ценности и восприятие**)

▼ 26. Классификация технологий по Вудворд

Рассматриваются категории с точки зрения их серийности:

1. **Единичное производство** (по индивидуальному заказу)
2. **Массовое производство** (механизированное и стандартизированное производство идентичных потребительских товаров)
3. **Непрерывное производство** (производство одинакового по характеристикам продукта в больших объемах)

Тема 5. Коммуникации в организациях и менеджмент

▼ 27. Коммуникации в менеджменте

Коммуникации в менеджменте - это обмен информацией внутри компании, связующий процесс для всех видов управленческой деятельности.

Основные виды коммуникации в организации:

1. Общение между людьми - лично или по телефону
2. Выступление на собраниях
3. Чтение и создание служебных записок и писем

▼ 28. Требования к руководителю для обеспечения эффективности в коммуникациях

1. Понимание сути коммуникационного процесса
2. Хорошо развитое умение устного и письменного общения
3. Понимание влияния среды на обмен информацией

▼ 29. Средства, используемые организацией для коммуникаций с составляющими своего внешнего окружения

1. Реклама и программы продвижения товаров на рынок
2. Создание имиджа организации
3. Составление отчетов для гос. органов и акционеров
4. Общение с представителями профсоюзов и потребителями

▼ 30. Межуровневые коммуникации в организациях

Межуровневые коммуникации осуществляются **вертикально** между уровнями (**по восходящей** для совершенствования процессов или **по нисходящей** о целях, задачах или новых приоритетах)

▼ 31. Понятие «Рабочая группа» и её характеристика

Рабочая группа — это объединение людей, объединенных профессиональной деятельностью, которые взаимодействуют и влияют друг на друга, чтобы выполнить общую рабочую задачу.

▼ 32. Формальные и неформальные коммуникации

Неформальные коммуникации - это коммуникации, осуществляемые путем распространения слухов, неподтвержденной официально

информацией о противоречиях в организации или предстоящих изменениях.

▼ 33. Элементы и этапы процесса коммуникации

Элементы процесса коммуникации:

1. Отправитель
2. Сообщение
3. Канал
4. Получатель

Этапы процесса коммуникации:

1. Зарождение идеи
2. Кодирование и выбор канала
3. Передача
4. Декодирование

▼ 34. Обратная связь и помехи

Обратная связь - это реакция на то, что услышано, прочитано или увидено. Её наличие повышает эффективность управленческих действий и устраняет психологическое напряжение с подчиненными.

Помехи - это то, что искажает смысл передаваемой информации (язык, различия в восприятии, невербальная информация, различия в орг. статусе)

▼ 35. «Барьеры» в межличностных коммуникациях

1. Восприятие
2. Семантические барьеры
3. Обмен невербальной информацией
4. Некачественная обратная связь
5. Плохое слушание

Тема 6. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента

▼ 36. Понятие «Стратегия» и её сущность

Стратегия - это детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение её целей.

▼ 37. Сущность и функции стратегического планирования

Стратегическое планирование - это набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфической линии поведения для достижения целей организации.

Функции стратегического планирования:

1. Распределение ограниченных ресурсов
2. Адаптация к внешней среде, улучшение отношений с ней
3. Внутренняя координация (координация деятельности для достижения эффективного внедрения новых операций в компании)
4. Осознание организационных стратегий (развитие мышления менеджеров)

▼ 38. Процесс стратегического планирования

1. Выбор миссии организации
2. Формулирование целей организации
3. Оценка и анализ внешней среды
4. Управленческое обследование сильных и слабых сторон организации
5. Анализ стратегических альтернатив
6. Выбор стратегии
7. Реализация стратегии
8. Оценка стратегии

▼ 39. Миссия организации

Миссия организации - это основная общая цель организации, четко выраженная причина её существования, на которую опираются руководители при принятии управленческих решений.

Отвечает на вопросы: кто наши клиенты? какие потребности мы можем удовлетворить?

▼ 40. Характеристики целей организации

1. Конкретные и измеримые
2. Определены по времени (краткоср., среднеср., долгоср.)
3. Достижимые
4. Взаимно поддерживающие (не мешают друг другу)

▼ 41. Управленческое обследование

Управленческое обследование - диагностика внутренних проблем организации при стратегическом планировании в маркетинге, финансах, производстве, культуре и образе корпорации, и человеческих ресурсах

Выявляются **силы-возможности** (достаточно ли сил воспользоваться возможностями), **слабости-угрозы** (какие слабости усугубят проблемы)

▼ 42. Стратегические альтернативы

1. Ограниченный рост (установка целей от достигнутого с учетом инфляции)
2. Рост (ежегодное значительное повышение финансовых целей над показателями прошлого года)
3. Сокращение (ликвидация, отсечение лишнего, сокращение и переориентация)
4. Сочетание (объединение любых стратегий)

▼ 43. Матрица БКГ

Определение положения организации и её изделий по отношению к возможностям рынка можно определить методикой Бостонской консультативной группы -

по темпу роста рынка и относительной доле рынка (доле рынка по отношению к доле рынка главного конкурента)

1. "Звезды" - темп роста $>10\%$, доля рынка >1
дает большую прибыль, лидер рынка
требует инвестиций для дальнейшего роста
2. "Трудные дети" - темп роста $>10\%$, доля рынка <1
прибыли почти нет, но есть потенциал

требует инвестиций для поддержки и развития

3. "Дойные коровы" - темп роста $<10\%$, доля рынка >1
рост невозможен, нужно выжать по максимуму
4. "Собаки" - темп роста $<10\%$, доля рынка <1
товар падающего рынка или неудачный товар