Курс лекций для вечернего отделения ПГУ (Пермского государственного университета) группа ФПУ (финансовое планирование и управление). Преподаватель: Симонова.

***Менеджмент.***

1. Его сущность
2. Общая характеристика процесса управления. Внутренняя и внешняя среда организации.
3. ***Менеджмент*** – это процесс руководства, управления отдельным работником, группой людей, организацией в целом.

***Менеджмент*** – это процесс оптимизации человеческих, материальных и финансовых ресурсов для достижения организационных целей, при этом под процессом понимается система действий, предпринимаемых менеджером.

***Менеджмент*** – это процесс планирования, организации, мотивации, контроля, необходимый для того, чтобы спланировать и достичь цель организации.

***Менеджмент*** – это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей.

***Менеджмент***-это деятельность, направленная на достижение определённого конечного результата, посредством принятия управленческих решений.

***Менеджмент*** - это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную группу.

Общее у всех определений: процесс, направленный на достижение цели.

1. ***Организация*** – это группа людей, деятельность которых однозначно координируется для достижения общей цели.

Возьмем некую организацию. Её деятельность определяется её миссией. Существует часть организации, которая создается для реализации миссии.

***Система управления*** (СУ) создается для управления объектом управления (ОУ) для достижения цели. СУ получает информацию об ОУ, перерабатывает её и воздействует на ОУ, получается замкнутый цикл системы управления.

***Элементы СУ*** : люди, информация, техника управления, функции управления, методы управления (разнообразные методы мотивации людей к деятельности), организационная система управления, процесс принятия решений.

***Внешняя среда***: поставщики, потребители, конкуренты, политическая среда, социально-экономическая среда.

**Процесс принятия управленческих решений.**

**1. Основные понятия.**

***Ситуация*** – сочетание условий и обстоятельств, создающих определенную обстановку, в которой возникает проблема.

***Управленческая ситуация*** – характеристика сложившегося состояния организации (ее элементов), которая с точки зрения субъекта управления может быть либо удовлетворительным, либо неудовлетворительным.

***Проблема*** – определенное расхождение между существующим и желаемым состоянием дела. Все множество источников возникновения проблем в организации можно свести к неэффективной деятельности системы управления либо неправильно поставленной цели.

***Решение*** осуществляется в несколько этапов:

1. Выбор одного из вариантов действий.
2. Результат выбора этого варианта.
3. **Классификация управленческих проблем и методы их решения.**

Классификация необходима для выбора и применения соответствующих решений.

Проблемы:

1. ***Маркетинговые***
2. ***Финансовые***
3. ***Инвестиционные***
4. ***Производственные***
5. ***Функциональные***
6. ***Ситуационные*** (Нарушение взаимодействия организации и внешней среды)

В зависимости от степени формализации проблем существует 2 классификации: формализованные и неформализованные.

1.**Формализованные (структурированные)** – разработка вариантов и обоснование решения таких проблем производится по определенным правилам, алгоритмам с применением расчетных формул, экономико-математических методов.

Пример. График работы, определение потребности в ресурсах, исходя из производственной программы, оптимальное управление запасами, оптимальное управление ресурсами, составление оптимального ассортимента и т.д.

**2.Неформализованные (неструктурированные)** – решение таких проблем базируется на творческом подходе, интуиции, опыте без каких-либо строгих правил.

Пример: управление персоналом, выработка стратегии поведения.

Класс методов, решающих такие проблемы – экспертно-эвристические методы (ЭЭМ).

Выбор метода поиска и решения проблем зависит также от условий, в которых это решение принимается. В теории решений принято выделять следующие виды внешних условий:

**А) Определенность исхода.** Условия, в которых принимается решение заранее известны менеджеру, но проблема выбора может существовать когда велико число стратегий (например способов использования ресурсов).

Пример: перевозка скоропортящегося продукта. Есть стратегии.

А1 t1\*П+z1=Ст1 - железнодорожный транспорт

А2 t2\*П+z2=Ст2 - автомобильный транспорт

А3 t3\*П+z3=Ст3 - авиационный транспорт

А4 t4\*П+z4=Ст4 - речной транспорт

Ст – общие издержки, которые всегда знают; t - время, z – затраты, П – потери в час.

Критерий: либо минимизировать издержки, либо минимизировать время в пути. Используют математические методы и вычислительную технику.

**Б) Неопределенность исхода.** Решение принимается в таких условиях, когда исход зависит не только от выбранного варианта, но и от состояния внешней среды. При этом, если в момент принятия решения менеджер располагает информацией для установления вероятности появления каждого из этих состояний внешней среды, то говорят, что решение принимается в условиях риска. Если в момент принятия решения такой информации нет, то решение принимается в условиях полной неопределенности.

Пример: Если синоптики сообщают, что дождь, а мы зонт не берем, то решение в условиях риска, а если не имеем этой информации, то – неопределенность.

Применяется аппарат теории статистических решений и стратегических игр.

**Этапы классификации проблемы.** Можно выделить несколько этапов в классификации:

1. Идентификация проблемы.
2. Формулировка (диагностика) проблемы
3. Поиск решения проблемы
4. Принятие решения
5. Реализация решения
6. Оценка результатов

Если проблема не решена, то возможна была допущена ошибка на любом из этих этапов.

**Принятие решения в условиях риска.**

В управленческом аспекте риск принято определять как уровень неопределенности предсказания результата. Риск всегда связан с разработкой и выбором определенных альтернатив и расчетом вероятности результата по каждой альтернативе. В качестве критерия выбора альтернативы используется критерий максимума ожидаемой полезности.

**Функции управления.**

**1.** ***Функция управления*** (ФУ) – это совокупность специальных действий по управлению определенным объектом, характеризующихся единством содержания, характером решаемых задач и используемой информацией.

***ФУ*** – это однородные по содержанию и направленности целей виды управленческой деятельности.

Планирование, организация, контроль, учет, регулирование, активизация, стимулирование – все это функции управления.

***ФУ*** носит преимущественно субъективный характер.

**СУ через призму функций управления.**

Планирование

Организация

Контроль

Объект упр-ния

Учет

Регулирование

Есть ***общие*** функции управления и ***конкретные (специфические)*** функции управления. ***Общие*** функции управления раскрывают суть процесса управления, его последовательность. Объектом воздействия является весь ОУ. Содержание ***общих*** функции управления меняется на различных уровнях управления. Эти изменения проявляются через ***специфические*** функции управления.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Общие ф.управления | Конкретные ф.управления | Структ. подразделения |
| Планирование | Кадры | ОК |
| Организация | Качество продукции | ОТК |
| Контроль | Финансы | Фин. отдел |
| Учет  | Запасы | ОМТС |
| Регулирование |  |  |

**3.Планирование.**

Функция планирования связана с выбором поведения организации.

***Планирование*** – процесс подготовки на перспективу решений о том: что, кем, когда и как должно быть сделано.

***Планирование*** – проектирование желаемого будущего и эффективных путей его достижения.

***Планирование*** бывает: ***стратегическое*** и ***тактическое***.

Определение бизнеса и миссии организации

Разработка долгосрочных и краткосрочных целей

Разработка стратегий

Реализация стратегий

Оценка результата

Стратегический менеджмент

Стратегическое планирование

Планирование реализации стратегии

***Миссия организации*** – понятие, раскрывающее смысл существования организации, в общем виде определяет сферу её деятельности, иногда четко выраженная причина существования организации.

***Цели*** отражают желаемое состояние организации, их следует достичь за определенное время. Цели должны быть конкретны, четко сформулированы, измеримы, разумны и определены во времени.

Формулируется целая иерархия целей. Т.е.: цель – подцель – мероприятие- задача. Т.е. можно построить дерево целей.

***Стратегия*** – средство достижения желаемых результатов.

4 уровня управления стратегиями.

1. Корпоративный. Формирование портфеля корпорации.
2. Уровень сфер бизнеса, деловые стратегии для каждой сферы бизнеса.
3. Функциональный уровень. Разработка маркетинговой, финансовой, производственной и т.д. стратегий.
4. Операционный уровень. Разработка стратегий для различных регионов, заводов, компаний и т.д.

Выделяют 3 этапа разработки стратегии:

1. Анализ рыночной среды.
2. Оценка конкурентоспособности самой компании.
3. Разработка портфеля стратегий.

***Функция организации.*** Организация как функция управления – процесс создания структуры управления, которая даёт возможность людям эффективно работать вместе для достижения целей. Есть несколько этапов:

1. Деление организации на подразделения, соответствующие целям и стратегиям (следующая тема).
2. Определение взаимоотношения полномочий, которые связывают работников различных уровней и обеспечивает возможность распределения и координации задач.

***Полномочие*** – ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия отдельных ее сотрудников на выполнение поставленных задач.

***Делегирование*** - средство, с помощью которого руководство устанавливает отношения между уровнями полномочий. Пределы полномочий определяются должностными инструкциями.

***Ответственность*** – обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное решение. Ответственность не может быть делегирована.

 Для эффективного распределения полномочий важную роль играет норма управляемости (масштаб управляемости) – оптимальное число подчиненных, которыми эффективно может руководить один руководитель. Норма устанавливается посредством делегирования линейных полномочий.

Эффективное число подчиненных на верхнем уровне ≅ 5-7 человек. Существует формула для определения оптимального числа отношений N: N= n (2n/2+n-1), где n – непосредственное число подчиненных. Отношение, к примеру: руководитель дает задание подчиненному, приказывает и т. д.

**Организационная структура управления.**

1. ***Организационная структура*** – упорядоченная совокупность устойчивых взаимосвязанных компонентов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

***Элементы структуры управления*** – работники (руководители, специалисты, служащие, а также подразделения, в которых занято определенное число работников, выполняющих свои функциональные обязанности).

***Уровень управления*** – совокупность структурных единиц (элементов), находящихся на одной ступени организационной иерархии.

Выделение этих структурных единиц производится в соответствии с общими и конкретными формами управления.

Между структурными единицами существуют связи *горизонтальные* и *вертикальные*.

***Горизонтальные связи*** носят характер согласования – это связи координации и кооперации. ***Вертикальные связи*** организовывают отношения подчинения. В рамках вертикальных выделяют линейные и функциональные отношения. ***Линейные*** отношения характеризуются подчинением по всем функциям управления. ***Функциональные*** – подчинение по определенной функции управления.

**Множество структур управления**.

***Бюрократические структуры. Характеристика.***

1. Высокая степень разделения управленческого труда
2. Развитая иерархия управления, при которой каждый нижестоящий уровень контролируется и подчиняется вышестоящему.
3. Система формальных правил и стандартов, обеспечивающих выполнение обязанностей и норм поведения.

Бюрократические структуры:

1. Самая простая – ***линейная структура управления***. Суть её в том, что она образуется в результате построения аппарата управления только из взаимоподчиненных подразделений в виде иерархической структуры. Каждый работник в такой структуре управлении подчинен и подотчетен только одному руководителю.

Достоинства:

* 1. Такая структура создает условия для реализации принципа единоначалия и единства распорядительства.
	2. Создаются условия для согласованности действий исполнителей в соответствии с главными целями организации.
	3. Четкое разграничение функций и ответственности.
	4. Обеспечивает предельность границ контроля.

Недостатки:

* 1. Низкая оперативность управления, т.к. информация проходит очень длинный путь.
	2. Низкая эффективность управления – чтобы согласовать действия работников низшего уровня требуется вмешательство руководителя верхнего уровня.
	3. Завышенные требования к знаниям руководителя верхнего уровня.
1. ***Функциональная структура управления***. Ее суть в том, что специализация аппарата управления, формирование подразделений осуществляется в соответствии с функциями управления.

Достоинства:

* 1. Повышается оперативность управления.
	2. Увеличивается эффективность управления (ввиду появления компетентных функциональных руководителей).

Недостатки:

* 1. Частный функциональный подход к решению проблемы.
	2. Возможно дублирование функций.
1. ***Линейно-штабная структура управления.*** Суть: в основе ее лежит линейная структура управления, но при верхних уровнях линейного руководства создаются штабные подразделения, которые готовят решения для линейных руководителей, но сами решения не принимают.

Достоинства:

* 1. Повышается качество решений, принятых линейным руководителем.
	2. Сохраняются все преимущества линейной структуры управления.

Недостатки:

* 1. С увеличением числа проблем разрастаются штабные подразделения и увеличивается нагрузка на линейного руководителя.
1. ***Линейно-функциональная структура управления.*** Суть: она строится по шахтному принципу, когда на каждую функцию управления формируется система от верхнего уровня до нижнего.

Достоинства:

* 1. Устраняются недостатки линейной, функциональной и линейно-штабной структур и сохраняются их достоинства.

Бюрократические структуры хороши тогда, когда существует определенность и стабильность. При динамичных быстро меняющихся условиях бюрократические структуры оказываются неэффективны, т.к. слабо приспосабливаются к внешней среде.

1. ***Дивизиональная структура управления***. Переходная от бюрократических к адаптивным структурам управления.

 Суть: при использовании организация делится на элементы и блоки (по видам продукции, по географическим рынкам и т.д.).

 Недостатки:

* 1. Интересы головной компании и отделений часто входят в противоречие.

**Адаптивные структуры управления.**

Адаптивные (адхократические) структуры управления. Основные виды:

1. ***Проектная структура управления.*** Суть: принципом построения является концепция проекта, под которым понимается любое целенаправленное изменение у организации (например переход на новую технологию). Деятельность организации рассматривается как совокупность выполняемых проектов, под которые выделяются ресурсы, которыми распоряжается руководитель проекта. Каждый проект имеет свою структуру, которая после выполнения проекта распадается, а элементы этой структуры передаются в новый проект.

Достоинства:

* 1. Гибкость
	2. Высокая компетентность
	3. Уменьшается число работников

Недостатки:

1. Сложность управления
2. Распыление ресурсов по проектам
3. ***Матричная структура***. Суть: каждый работник подчинен более, чем одному руководителю. Такая структура легко адаптируется к внешней среде.

Достоинства:

* 1. Ориентация на проект
	2. Увеличивается эффективность управления
	3. Более гибкое использование персонала
	4. Улучшенный контроль реализации проекта
	5. Сохраняются достоинства проектного и функционального методов

Недостатки:

1. Подчинение нескольким руководителям
2. Постоянный контроль за распределением ресурсов между проектами
3. ***Система управления подразделениями***, ориентированная на потребителя. Суть: предполагается деление организации на подразделения (предпринимательские единицы) по видам продукции, по потребителям, по регионам и т.д. Формы использования разнобразны. Сочетание числа подразделений зависит от среды и ее особенностей (числа, потребителей, количества услуг и т.д.).

**Методы управления.**

***Методы управления (МУ)***– совокупность правил, способов и приемов воздействия на людей с целью выполнения поставленных перед ними задач. Воздействие МУ непосредственно связано с мотивацией, т.е. образованием в сознании человека мотивов действия в нужном направлении.

Создание побудительных мотивов – процесс, посредством которого добиваются, чтобы люди шли в заданном направлении, а процесс побуждения людей к деятельности осуществляется через удовлетворение потребностей. Менеджер должен уметь выявлять неудовлетворенные потребности.

Существуют различные теории мотивации. Самая простейшая – теория Маслоу.

Теория Маслоу состоит из 5 уровней:

* 1. Основные потребности – здоровье, пища, отдых (зарплата).
	2. Потребность в безопасности – социальные гарантии, пенсионный фонд, страховка и т.д.
	3. Социальные потребности – поддержание неформальных отношений в коллективе.
	4. Потребность в признании и уважении – система оценки труда, карьерный рост.
	5. Потребность в самовыражении и развитии – учеба, творчество.

В зависимости от способа воздействия, который формирует тот или иной мотив действия выделяют организационно-административные, экономические и социально-психологические методы воздействия.

***Организационно-административные методы*** базируются на отношениях между людьми. По форме проявления делятся на:

1. *Организационные (*организационного воздействия) предназначены для создания организационной основы совместной деятельности работника. На практике реализуются в виде организации регламентирования, организационного нормирования, инструктирования.
2. *Методы распорядительного (административного) воздействия* основаны на отношениях принуждения и подчинения. Характерно прямое воздействие на волю подчиненного. Это приказы, распоряжения, указания, а также взыскания и поощрения.

***Экономические методы*** управления основаны на познании и использовании объективных экономических законов, а также на использовании экономических интересов трудовых коллективов и отдельных работников.

 Отличие: воздействие через экономический интерес. Делятся на методы:

* 1. Методы прямого экономического расчета. Это политика кредитования, инвестирования, налогообложения, ценовая политика.
	2. Методы внутрифирменного расчета. Заинтересованность предприятия – финансовая стабильность, финансовая устойчивость, кредитоспособность, инвестиционная привлекательность, рентабельность.

Социально-психологические методы управления – способы воздействия на людей через их социальные потребности и психологические особенности.

Социальные методы управления делятся на:

1. Методы социального регулирования.
2. Методы социального планирования.
3. Методы социального нормирования.
4. Методы морального стимулирования.

Методы психологического управления – конкретные способы и приемы, направленные на регулирование отношений между людьми путем создания благоприятного психологического климата.

1. Методы комплектования малых неформальных групп (создание неформальных групп в коллективе).
2. Методы гуманизации труда (воздействие цветом, музыкой, запахом).
3. Методы психологического побуждения (холерики, флегматики).
4. Методы профессионального отбора (тесты, отборы).

**Эффективность руководства.**

***Личность менеджера*** можно разделить на 3 составляющих:

* 1. Биографические характеристики (возраст, социально-экономический статус, образование).
	2. Способности (Общие способности – интеллект, специфические способности – знание, компетентность, умение).
	3. Черты личности (Доминантность, уверенность в себе, креативность, стремление к достижению цели, ответственность, общительность, коммуникабельность).

Кроме руководителя может быть еще и лидер – человек, обладающий авторитетом, который выдвигается из среды окружающих его людей.

***Стиль руководства*** – совокупность наиболее характерных способов, приемов, правил, применяемых руководителем в процессе выполнения управленческих функций, а также психологических особенностей взаимодействия руководителя со своими подчиненными. Пример можно проиллюстрировать на управленческой решетке.

К сожалению на большее времени у преподавателя не хватило…. :)

Записал: Захаров Д.В.