

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**  
**Филиал Федерального государственного бюджетного образовательного**  
**учреждения высшего образования**  
**«Майкопский государственный технологический**  
**университет» в поселке Яблоновском**

**Кафедра инженерных дисциплин и таможенного дела**

**Краткий курс лекции**  
**по дисциплине**  
**«Общий менеджмент»**

**Специальность: 38.05.02 «Таможенное дело»**

**поселок Яблоновский**

**2017**

**УДК 338.24(07)**

**ББК 65.290-2**

Печатается по решению кафедры инженерных дисциплин и таможенного дела Филиала МГТУ в пос. Яблоновском (протокол № 1 от 31.08.2017)

Краткий курс лекции по дисциплине «Общий менеджмент» для студентов всех форм обучения по специальности: 38.05.02 «Таможенное дело», пос.Яблоновский, 2017.- 32с.

Составитель: Чич Марина Адамовна, кандидат экономических наук, доцент кафедры инженерных дисциплин и таможенного дела Филиала ФГБОУ ВО «Майкопский государственный технологический университет» в поселке Яблоновском.

© Чич М.А., 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

Лекция 1. Предмет, метод и содержание дисциплины.....	4
Лекция 2. Эволюция управленческой мысли. сущность характерные черты совершенного менеджмента.....	8
Лекция 3. Современные подходы к менеджменту.....	12
Лекция 4. Функция управления. структура управления.....	15
Лекция 5. Методы принятия управленческих решений .....	20
Лекция 6. Внутрифирменное планирование, как важнейшая функция управления.....	22
Лекция 7. Анализ внешней и внутренней организации труда. внешняя и внутренняя среда.....	28
Список рекомендованных источников и литературы.....	32

## ЛЕКЦИЯ № 1. ПРЕДМЕТ, МЕТОД И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### Основные понятия, применяемые в менеджменте.

**Менеджмент** – область управленческой и хозяйственной деятельности, обеспечивающей рациональное управление экономическими процессами, организации систем управления и его совершенствования в соответствии задачам социально-экономического развития.

**Менеджмент** – способность, манера обращения с людьми, власть и искусство управления, особого рода умения и административными навыками, организация управления, административная единица.

**Менеджмент** – это процесс оптимизации человека и его, материальных и финансовых ресурсов, это также искусство так, как требует постоянного творческого подхода.

**Менеджер** – это специалист, которого нанимают для организации и управления каким-то участком, для осуществления управленческой деятельности.

**Управление** – это процесс планирования организации, мотивации и контроля необходимый для того, чтобы сформировать и достичь цели организации.

Управление представляет собой осознанную целенаправленную деятельность человека с помощью, которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды общества, техники и живой природы. Управление должно быть направленно на успех и выживание.

В управление всегда есть: **субъект** – тот, кто осуществляет управление и **объект** – тот, кем управляют действия субъекта управления, т.о. основная задача управления организовать работу других людей, при этом высшей формой искусством управления является такая организация, при которой у объекта управления создается ощущение, что ни кто им не управляет.

Различают управление техническими системами, экономическое управление, а также социальное, в ходе которого регулируются различные отношения между людьми.

**Цель управления** – это желаемое, возможное и не обходимое состояние производство, дела, проблемы, которые обязательно должны быть достигнуты.

**Орудие управленческого труда** включают: оргтехнику, вычислительную технику, обеспечивающие механизм и автоматизацию управленческого труда.

**Предметом управленческого труда** являются люди, отношения между ними, которые касаются данного производства.

**Продукт управленческого труда** является управленческое решение. Цена решения определяется себестоимостью и прибылью. Побочным продуктом в управленческой деятельности является: система управления, психологический климат.

**Объектом профессиональной деятельности** являются финансово-хозяйственная деятельность предприятия, материальные трудовые ресурсы, нормативная и учетно-распределительная документация.

**Предпринимательство** – означает осуществление новых комбинаций в производстве, движение на новые рынки, создание новых продуктов связанные с риском.

**Бизнес** – это предпринимательская деятельность, дело, занятие в целях получения прибыли в определенной сфере общественного производства.

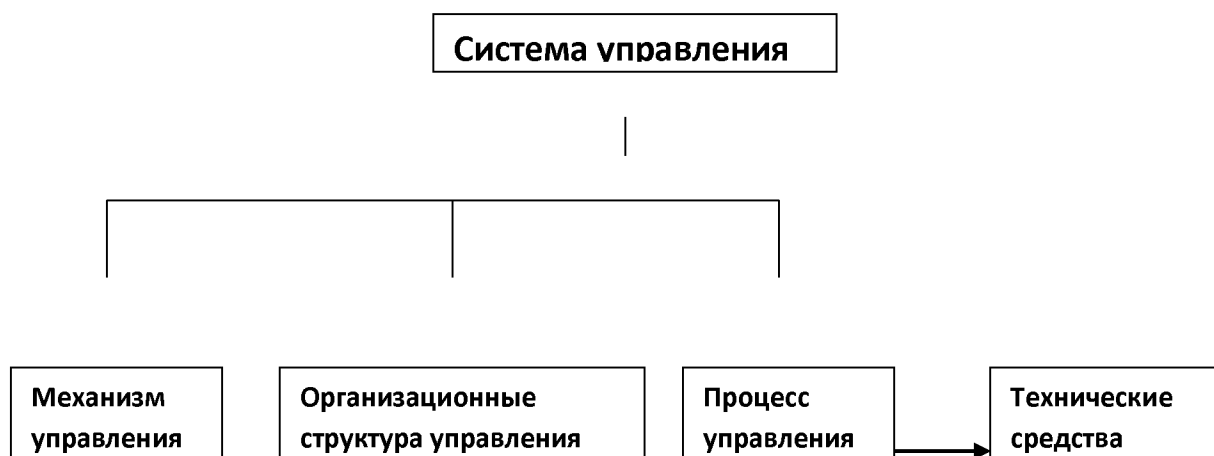
**Бизнес** – делание денег из денег, но обязательно по средствам полезной производительной деятельности изготовление продукта или оказания услуги.

**Управление бизнеса** – это управление коммерческими, хозяйственными организациями.

**Бизнесмен** – это человек делающий деньги владелец капитала находящего в обороте и приносящего доход и может быть деловой человек подчинения которого никто не находится или крупный собственник, который не занимает никакой настоящей должности в организации, но является владельцем ее акций и не может состоять членом его правления.

**Менеджер** – обязательно занимает постоянную должность, в его подчинение находятся люди.

#### Элементы система управления



**Механизм управления** включает в себя: цели, миссии, функции, принципы, методы управления.

**Организационная структура управления** определяется целями, функциями, продуктом предпринимательской деятельности.

**Процесс управления** технологии принятия управленческих решений и организация их реализаций.

**Функции управления**

Функции менеджмента по Румянцевой **включают в себя 5 составных элементов:**

- планирование,
- организация,
- мотиваций,
- контроль,

**Принципы управления**

**Принцип управления** правила, нормы, которыми следует руководить в своей деятельности в ходе решения задач, стоящих перед фирмой, предприятием:

1. Определение целей и задач управления;
2. Разработка конкретных мероприятий по их достижению;
3. Разделение задач на отдельные виды работ;
4. Координации взаимодействий различных подразделений внутри организации;
5. Формирование иерархической структуры;
6. Оптимизация принятия решений;
7. Мотивация, стимулирование эффективной работы.

**Методы управления**

**Методы управления** — способы, формы воздействия руководителя на подчиненных:

1. организационно-распорядительные (инструкции, контроль исполнения)
2. экономические (хозяйственный расчет)
3. социально-психологические (учет психологии личности, коллектива)

**Требования к личности менеджера**

1. Социальные значения.
  - умение обосновывать и принимать решения в динамичных условиях
  - информировать по вопросам развития отрасли, в котором работает предприятие, знание состояние и исследования техники, технологии, поступлении, динамика спроса и т. д.

- знакомство с опытом менеджмента в других организациях и отраслях
- способность управлять ресурсами, прогнозировать и планировать работу предприятия

- умение использовать совершенную информацию, технологию, средства коммуникации и связи.

2. Способность работать с людьми и управлять собой.

- высокое чувство долга и преданность делу
- честность в отношении с людьми и доверие к партнерам
- умение четко выражать мысли и убеждать других
- уважительное отношение к людям в независимости от их положения в организации.

- способность быстро восстанавливать свои душевные и физические силы, критически оценивать свою деятельность.

3. Индивидуальные качества.

- особая память
- высокая эмоционально-волевая устойчивость
- развитые коммуникативные и организаторские способности
- готовность к разумному риску
- смелость, решительность
- самокритичность, но не самобичевание
- терпение
- комплектность
- чувство юмора
- умение концентрироваться на поставленных задачах

4. Медицинские противопоказания.

- психические расстройства
- заболевание сердечно-сосудистой системы
- гипертоническая болезнь
- заболевания желудочно-кишечного тракта тяжелой формы

## **ЛЕКЦИЯ № 2 . ЭВОЛЮЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ. СУЩНОСТЬ ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ СОВЕРШЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

Основоположителем научного менеджмента является Тейлор (1856 – 1915 гг.)

Основные взгляды Тейлора изложены в книгах «Управление предприятием» (1903г.), «Принципы научного управления» (1911г.)

Основные идеи следующих работ:

1. роль менеджеров
2. стимулирование и вознаграждение
3. нормирование работ

Его заслугой является то, что:

1. Доказал возможность разработки на основе анализа затрат времени, движений, усилий, методов осуществления производственных и трудовых операций.
2. Каждый менеджер должен осуществлять подбор, осуществлять расстановку рабочих на те места, где они могут принести пользу, мотивировать, контролировать работу.
3. Совершенствовать систему оплаты труда.

Заслуга Тейлора и его последователей школы заключается в утверждении принципов научного управления:

1. Исследование каждого отдельного вида деятельности
2. Отбор работ для выполнения определенных операций и их обучение
3. Обеспечение работников необходимыми ресурсами
4. Систематическое и правильное использование материалов стимулирования
5. Выделение, планирование в отдельный процесс управления
6. Утверждение менеджмента в качестве самостоятельной деятельности

### **Административно –классическая школа менеджеров**

Фойоль (1841 – 1825 гг.) создал «теорию администрации» 1 статья вышла в 1900 г., а книга в 1916 г. «Общее и промышленное управление». Там он раскрыл 14 принципов административного управления:

1. Разделение труда
2. Власть и ответственность
3. Дисциплина
4. Единство распорядительства
5. Единство руководства
6. Подчинение частных интересов общим
7. Вознаграждение персонала



8. Централизация
9. Скалярная цель
10. Порядок
11. Справедливость
12. Постоянство, стабильность персонала
13. Инициатива
14. Корпоративное духовное единение персонала

Целью административной школы было создание универсальных принципов управления, следуя которым по убеждению создателя организация достигнет успеха. Фойоль выделяет в управление производства в группы операций:

1. Технические
2. Коммерческие
3. Финансовые
4. Страховые
5. Учетные
6. Административные

Вклад данной школы заключается в том, что они рассматривают управление, как универсальный процесс, состоящий из несколько взаимосвязанных функций. Они сформировали теорию управления всей организацией.

### **Школа человеческих отношений**

Г. Мюнстерберг (1883-1916гг)

М.. Л. Фаллет (1868-1933гг)

Эллен Мейо (1880-1945гг)

Д. Макгрегор (1906-1964гг)

В 30-50 гг. 20 века на западе распространились «Неоклассические школы», учитывающие человеческий фактор, как основной элемент эффективного предприятия. Перенос центра тяжести в управление с выполнением задач на отношение между людьми является основной отличительной характеристикой школы человеческих отношений. Характерные эксперименты (фирма Бэспипэлэктирк) Чикаго.

Суть системы человеческих отношений характеризует менеджерские заповеди, разработанные этой фирмой:

1. Будь внимателен к чужому мнению, даже если оно не верно. Имей бесконечное терпение.
2. Справедливость к подчиненным.
3. Будь вежлив, не демонстрируй раздражение.

4. Краткость.
5. Не делай замечания подчиненным в присутствии третьего лица.
6. Благодарность за хорошую работу.

### **Особенности и основные черты японского менеджмента**

Япония стала развивать современный менеджмент современным лицом. В стране культурных принципов наши богатства – «человеческие ресурсы». Японская модель основана на философии «Мы все – одна семья». Важная задача – установить нормальные отношения с рабочими, сформулировать понимание того, что работники и менеджер одна семья. В коллективе существует четкая цель, которая сплачивает персонал. Внушение рабочим, что его благополучие зависит от результатов деятельности фирмы. Продвижение по службе зависит от возраста и стажа. Широко применяется метод горизонтальной ротации. В течение 4-7 лет перемешают рабочего на горизонтали. Таким образом, в течение своей трудовой деятельности рабочий осваивает несколько профессий, становясь широко профессиональным рабочим. Служащий, перешедший в другую компанию, лишается стажа и начинает с нуля. Существует система, поощряющая общение друг с другом (день начинается зарядкой, все декламируют записи, вывешенные на стенках). Мастера должны ежедневно опрашивать о здоровье у рабочих.

### **Тайота**

Комплексное управление качеством: «Система от производства продукции крупными партиями и создание непрерывно-поточного много предпринимательского изделия многих людей. При этом снабжение участка осуществляется несколькими малыми предприятиями, что превращает штучную.

### **Управленческие идеи в России**

К чести российских специалистов следует отметить, что первые наши в области научного менеджмента сделали задолго до Тейлора в 1860-70 гг сотрудниками высшего технического училища, разработавшие методику рационализацию трудовых движений, получившая медаль «преуспевание» на всемирной торговой выставке в Вене в 1873 году, ее стали использовать английские промышленники. В 1908 году в России стали выходить сборники «Административно-техническая библиотека» (Левенсберг). В 1911 году в Петербургском политехническом институте Семеновым был прочитан курс организации заводского хозяйства. Исследование в области управления производством и НОТ были возобновлены в 20 г. В этот период были сформулированы основные законы организации и НОТ.

1. Закон наименьших применение цепной связи, гласящей, что конечный объем выпуска продукции зависит от слабейшего звена.

2. Закон взаимного замыкания. Суть – сначала создается подразделение основного звена, затем его обеспечив.

3. Закон ритма

4. Закон параллельности и последовательности

5. Закон фронта работ, предполагающего, что нагрузка на людей, должна соответствовать их реальным возможностей.

6. Закон реальных условий, ставить только достижимые цели.

### **А. О. Ерманский (1866-1941гг)**

В своих работах сформировал предпосылки науки об организации труда и управления, связав ее необходимость созданием определенных социально-экономических условий и, прежде всего крупного машинного производства. Одним из основных законов этой науки Ерманский считал закон «Организационной суммы», которая будет больше, чем арифметическая составляющая ее сил. Если все вещественный личные элементы производства гармонично сочетаются и усилят друг друга.

Крупный организатор наук **А. К. Гастев** считал, что вся работу в области НОТ и управления нужно начинать с отдельного человека кем бы он ни был, руководителем или рядовым исполнителем. Составными элементами этой концепции были:

1. Теория трудовых движений в производственном процессе.

2. Организация рабочего и методика рационального обучения и д.р.

Еще одним направлением творчества Гастева была разработка концепции «узкой базы», смысл которой заключается в наличие на производстве узких мест, решение которых обязательно.

### **П. Н. Керженцов (1881-1940гг)**

Сформировал теорию «организационной деятельности», выделив в НОТ три объекта – труд, производство и управление. Под научной организацией управления он понимал определение наиболее рациональных приемов и методов в выполнение управленческих действий:

1. Формирование организационных структур.

2. Распределение обязанностей.

3. Планирование, учет, подбор и расстановка кадров.

4. Поддержание и укрепление дисциплины.

Керженцов выделил общие черты управления в организации:

1. Постановка целей и задач.

2. Разработка планов.

3. Учет, контроль, координацию использования людских и материальных ресурсов.

Важнейшим элементом НОТ он считал развитие инициативы исполнителей, не умоляя роли профессиональных руководителей.

### **Н. А. Витте**

Основные идеи:

1. Социально-трудовая концепция управления.

2. Главная задача управления - целесообразная организация людей.

3. Концепция административных функций (чем выше уровень управления, тем больше административные методы и тем меньше технические).

4. Сформулировал следующие требования к руководителю:

- умение правильно подобрать персонал управления;
- четко распределить обязанности;
- намечать цели, координировать работу, контроль.
- 

### **ЛЕКЦИЯ № 3. СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К МЕНЕДЖМЕНТУ**

○ Эффективность и качество управленческого труда определяется, прежде всего, обоснованностью методологии решения проблем, т.е. подходов принципов, методов без хорошей теории практика слепа. Однако к настоящему времени к менеджменту применяют только некоторые подходы и принципы, хотя в настоящее время известны более 13-ти научных подходов:

- Комплексный
- Интеграционный
- Маркетинговый
- Функциональный
- Динамический
- Воспроизводственный
- Процессный
- Нормативный
- Количественный
- Административный
- Поведенческий

- Ситуационный

#### 1. Системный

##### **1. Комплексный**

При применении комплексного подхода должны учитываться технические, экологические, экономические, организационные, социальные, психологические, политические и иные аспекты менеджмента и их взаимосвязи. Если упустить один из них, то проблема не будет решена

##### **2. Интеграционный**

Интеграционный подход к менеджменту нацелен на исследование и усиление взаимосвязей:

- между отдельными подсистемами и элементами системы менеджмента;
- между стадиями жизненного цикла объекта управления;
- между уровнями управления по вертикали;
- между уровнями управления по горизонтали.

Термеэнтеграция – это углубление сотрудничества субъектов управления их объединения, управление взаимодействия и взаимосвязи между компонентами системы управления.

##### **3. Маркетинговый**

Предусматривает ориентацию управляющей подсистемой при решении любых задач на потребителя:

- повышение качеств объекта в соответствии с нуждами потребителя;
- экономия ресурсов у потребителя за счет повышения качества;
- экономия ресурсов в производстве за счет факторов масштаба производства, научно-технического процесса (НТП);
- применение системы менеджмента.

##### **4. Функциональный**

Сущность функционального подхода к менеджменту заключается в том, что потребность рассматривается, как совокупность функции, которые нужно выполнить для ее удовлетворения. После установления функции создаются несколько альтернативных объектов для выполнения этих функций и выбирается, тот из них, который требует минимум совокупных затрат за жизненный цикл объекта на единицу полезного эффекта.

## **5. Динамический**

При применении динамического подхода объект управления рассматривается в динамическом развитии, причин наследственных связей и соподчиненности производится ретроспективный анализ за пять и более прошлых лет и перспективный анализ (прогноз).

## **6. Воспроизводственный**

Это подход ориентированный на постоянное возобновление производства товара услуги для удовлетворения потребностей рынка с меньшими по сравнению, с лучшим технологичным объектом на данном рынке совокупными затратами на единицу полезного эффекта.

## **7. Процессный**

Рассматривает функции управления, как взаимосвязанный процесс управления является общей суммой всех функций, серией непрерывных взаимосвязанных действий.

## **8. Нормативный**

Сущность нормативного подхода заключается в установлении нормативов управления по всем подсистемам системы менеджмента, нормативы должны устанавливаться по важнейшим элементам:

- целевой подсистемой;
- функциональной подсистемой;
- обеспечивающие подсистемы.

## **9. Количественный**

Сущность количественного подхода заключается в переходе от качественных оценок к количественным при помощи математических статистических методов, инженерных расчетов, экспертных оценок, системы баллов и другие. Управлять можно цифрами и не только словами.

## **10. Административный**

Сущность административного подхода заключается в регламентациях функций прав, обязанностей, нормативов качества, затрат, продолжительности элементов систем менеджмента в нормативных актах.

## **11. Поведенческий**

Целью поведенческого подхода являются оказание помощи работнику в осознание своих собственных возможностей, на основе подхода современных поведенческих наук, к построению и управлению фирмой. Основной целью этого подхода является повышения эффективности фирмы за счет повышения человеческих ресурсов. Наука о поведении всегда будет способствовать повышению эффективности, как отдельного работника, так и фирмы в целом.

## **12. Ситуационный**

Концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется конкретной ситуацией. Поскольку существует такое обилие факторов, как в самой фирме, так и во внешней среде не существует лучшего единого подхода управлять объектом. Самым эффективным методом, который соответствует данной ситуацией, максимально адаптирован к ней.

## **13. Системный**

При системном подходе любая система (объект) рассматривается, как совокупность взаимосвязанных элементов, имеющая выход (цель), вход, связь с внешней средой, обратная связь, в системе «вход» перерабатывается в «выход». Важнейшие принципы:

- процесс принятия решения должен начинаться с выявления и четкого формулирования конкретных целей;
- необходимое выявление и анализ возможных альтернативных путей достижения цели;
- целей отдельных подсистем не должны вступать в конфликт с целями всей системы;
- восхождение от абстрактного к конкретному;
- единство анализа и синтеза логического и исторического;
- проявление в объекте разнокачественных связей и взаимодействий.

## **ЛЕКЦИЯ № 4. ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ. СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ**

### **ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ**

**Цель** – те конечные рубежи, достижению которых через выполнения конкретных задач, функций направлена деятельность коллектива, подразделения. Выполнение целей в процессе управления производством, достигая воздействия на коллективы подразделений отдельных работников по средствам реализации функции управления.

Основными управления производства является:

1. Планирование
2. Организация
3. Мотивация
4. Контроль
5. Нормирование
6. Координация
7. Регулирование.

Организация, как функция управления находит свое проявление через организационные структуры, организационные процессы (функционирования, развития), организационные законы, организационную культуру.

**Организация управления** – это совокупность приемов, методов, рационального сочетания методов и звеньев управленческой системы и ее взаимосвязь с управлением объектов и другими управляющими системами во времени и в пространстве.

В этом значении организация управления обеспечивает создание наиболее благоприятных условий для достижения целей (решение конкретных задач, установленных в период времени при минимальных затратах производственных ресурсов).

Функцию нормирования следует рассматривать, как процесс разработки научно-обоснованных расчетных величин, устанавливающих количество и качество оценки развитых элементов, используемых в процессе производства и управления. Эта функция оказывает воздействие на поведение объекта четкими и строгими нормами, дисциплинирует разработку и реализацию производственных заданий, обеспечивая равномерное и ритмичный ход производства, его высокую эффективность, рассчитываемый по этой функции календарно-плановые нормативы (производственные циклы, размеры партий, заделов деталей), служат основой планирования, определяют продолжительность порядка движения в процессе производства.

Функции планирования занимает центральное место среди всех функций, так как призвано, строго регламентировать поведение объекта в процессе реализации поставленных перед ней целей, задач. Функция планирования предусматривает определение конкретных задач каждому подразделению на различные плановые периоды и разработку производственных программ.

**Функция координации** осуществляется в целях обеспечения согласованной и слаженной работы, участвующих в процессе выполнения плановых заданий производственных и функциональных подразделений предприятия и цехов. Эта функция реализуется в форме воздействия на коллектив людей отдельных работников, занятых в процессе производства со стороны линейных руководителей и функциональных служб.

**Функция мотивации** оказывает влияние на коллектив в форме побудительных мотивов к эффективному труду общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер.

**Функция контроля** проявляется в форме воздействия на коллектив людей, посредством выявления, обобщения, учета, анализа результатов производственной деятельности каждого цеха и доведения их руководителей, подразделений и служб



управления с целью подготовки управленческих решений. Эта функция реализуется на основе данных оперативного, статистического, бухгалтерского учета, выявление отклонений от установленных показателей работы и анализа причин отклонений.

**Функция регулирования** непосредственно считается с функциями контроля и координации. В результате воздействия внешней и внутренней среды на производственный процесс происходит отклонение заданных параметров производственного процесса, выявленных в ходе контроля и оперативного учета, что в конечном счете требует регулирования процесса производства.

### **Организационные структуры**

Достижение целей организаций, предполагает совместную работу сотрудников данной организации, которые нуждаются в координации этого взаимодействия установление определенного внутреннего порядка. Этот порядок проявляется в форме организационной структуры. С точки зрения управления различают следующие организационные структуры:

1. Линейные;
2. Функциональные;
3. Линейно-штабные;
4. Линейно-функциональные
5. Управление через отделы;
6. Программно-целевое;
7. Матричное.

Преимущества структуры управления:

1. Отсутствие противоречивых указаний;
2. Личное под ответственность исполнителя одному лицу;
3. Ответственность исполнителя за выполнения задачи (дисциплина);
4. Стимулирования развития коммуникации.

Недостатки:

1. Потребность высокой квалификации руководителя;
2. Увеличенное время прохождения информации.

Преимущества:

1. Уменьшение времени прохождения информации;
2. Специализация деятельности руководителя;
3. Высшее руководство менее загружено, чем у линейной системы.

Недостатки:

1. Возможность противоречивых указаний;

2. Сложность разделения взаимосвязанных функций;
3. Сложность контроля;
4. Недостаточная гибкость управления.

#### **Линейно-штабная структура управления**

Преимущества:

1. Образуется приоритетность указания;
2. Исключается противоречивость указания;
3. Увеличивается информированность главного руководителя.

Недостатки:

1. Снимается ответственность функциональных руководителей;
2. Более долгий путь прохождения команд и информации.

#### **Линейно-функциональная структура управления**

Преимущества:

1. Расширение информации компьютерных решений;
2. Сокращение времени на решение технических вопросов производства.

Недостатки:

1. Сложность регулирования отношений линейных и функциональных руководителей.

#### **Программно-целевое управление**

Программно-целевое управление применяется при переходе на новую программу (выпуск новой продукции или при организации производства). В данной структуре линейные руководители сохраняют свою ответственность за подчиненные подразделения, однако, при отдаче распоряжений они должны согласовать их с отделом отвечающим за организацию перехода на выпуск новых изделий (интегратор).

Преимущество: состоит в высокой эффективности при выполнении программ.

Недостаток: частичное дублирование управленческих функций.

#### **Организационные процессы**

Жизнь любой организации сводится к 2 группам процессов, направленных на ее поддержание:

1. Процессы функционирования;
2. Процессы развития.

1. Под функциональным можно понимать деятельность организаций непосредственно связанную с сохранением ее, как целого, на основе постоянного поддержания сложившихся отношений и связей, обмена ресурсами, энергией и информацией, как внутри себя, так и во внешней среде.

2. В процессе развития создаются необходимые условия, путем преобразования организации и ее отдельных элементов, в соответствии с изменившимся требованием внутренней и внешней среды. В процессе развития отмирают прежние элементы и связи, и возникают новые в большей мере соответствующие изменившимся условиям. Развитием может быть прогрессивным, нейтральным, пассивным.

Организационное развитие представляет собой систематическое, планомерное совершенствование отдельных сторон деятельности организации, которая находит выражение в регламентации функций отдельных подразделений и работников (устав, расписание, распорядок), рационализация внутренней структуры, упорядоченное в пространстве и во времени трудовых, производственных, социально-управленческих процессов и их взаимодействия.

Законы организации

### **1. Закон Синергии**

Потенциал и возможности организации, как единого целого, повышают сумму потенциала и возможностей ее отдельных элементов, что обусловлено их взаимоподдержкой и дополнением в процессе разделения труда.

### **2. Закон Дополнения**

Внутри организационных процессов функций противоположно-направленными, т.е. разделение – объединение, специализация - универсализация, интеграция – дифференциализация.

### **3. Закон Композиций.**

Функционирование всех без исключения организационных элементов, подчиняется общей цели, а индивидуальной целью каждого являются конкретизацией и под целями общего.

### **4. Закон Онтогенеза**

Жизнь любой организации состоит из 3-х или 4-х основных фаз, последовательно сменяющих друг друга:

1. рождение (становление);
2. развитие;
3. угасание.

## ЛЕКЦИЯ № 5. МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ.

Понятия, требования классификации решений.

На протяжении всего развития общества человеку приходится постоянно принимать те или иные решения, которые могут быть значительными или незначительными, объемными или не объемными, долгосрочными или не долгосрочными.

**Решения** – выбор альтернатив (Мескон).

**Решения** – директивный документ, организационный, направляющий и стимулирующий совместную деятельность коллектива (Людin А.А. , Белоусов Р.А.).

Классификация решений:

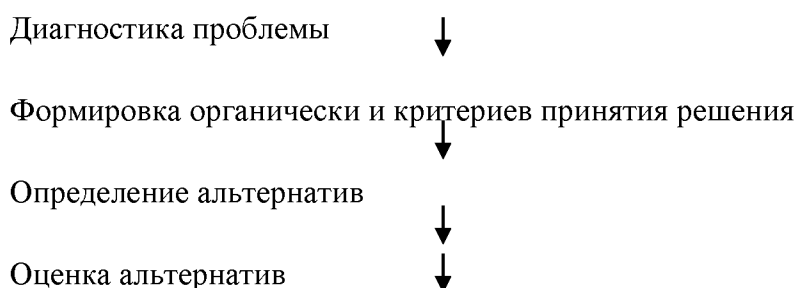
1. По степени влияния на будущее организации – стратегические, тактические, оперативные.
2. В соответствие со временем реализации – долгосрочный, среднесрочный, краткосрочный.
3. По степени обязанности – директивная рекомендательная и ориентирующая.
4. По функциональному назначению – организационная, координирующая, регулирующая, активизирующая, контролирующая.
5. По сфере реализации – производственные, сбытовые, исследовательские и т.д.

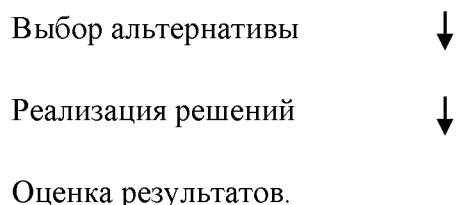
Также решение классифицируется по способу принятия, по преднамеренности, по широте охвата и по содержанию.

Требования к управленческим решениям:

1. Иметь ясную цель быть.
2. Быть обоснованными.
3. Иметь адресата и сроки исполнения.
4. Быть не противоречивыми.
5. Быть правомерными.
6. Конкретность, реальность, гибкость, признаваемость, проверяемость, совместимость.

Процесс принятия решений:





## МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ

**Метод** – способ, прием выполнения тех или иных действий.

1. Неформальный (эвристический).
2. Коллективный.
3. Количественный.

**Неформальный** – основанный на аналитических способностях и опыте руководителя. Это совокупность логических приемов и методов выбора оптимальных решений руководителям путем теоретического (мыслительного) сравнения альтернатив с учетом накопительного опыта, базирующихся на интуиции. Преимущество заключается в том, что решений, как правило, принимаются оперативно. Недостаток заключается в том, что данный метод базируется, как правило, на интуиции, которая не гарантирована от ошибок, т.е. довольно высока вероятность ошибок.

Коллективный:

1. Метод «мозговой атаки», «мозговой штурм» применяется, как правило, при необходимости принятия экстренного, сложного, многопланового решения, связанного с экстремальной ситуацией, требующего от руководителей твердого мышления, умение излагать предложение конструктивно, коммуникабельность, компетентность. В ходе «мозговой атаки» предлагаются различные альтернативы, даже такие, которые выходят за рамки обычных приемов и способов реализации подобных ситуаций в обычных условиях.

2. Метод «Дельфы» (г. Дельфа – древний греческий город с проживающими там мудрецами) – многоуровневое анкетирование. Метод заключается в том, что руководитель объявляет проблему и предоставляет подчиненным возможность формулирования альтернатив. Первый этап формулирования альтернатив проходит без аргументации, т.е. каждым из участников предлагается набор решения. Эксперты оценивают и предлагают подчиненным рассмотреть данный набор альтернатив. На втором этапе сотрудники должны аргументировать свои предложения, варианты решения. Таким образом, анкетирование повторяется несколько раз, пока не будет выбрана наиболее оптимальное решение.

3. Метод «Кингисе» (Кубышкин) – японская кольцевая система принятия решения, суть которой заключается в том, что на рассмотрение готовится проект

новации. Он передается для обсуждения лицам по списку составляющего руководителя. Каждый должен рассмотреть предлагаемый проект и дать свои замечания в письменной форме. После этого проводится совещание, на которое приглашаются сотрудники, чье мнение не совсем понятно, либо выходит за рамки обычного решения. Решения принимаются руководителем на основе экспертных оценок с помощью следующих принципов:

- а) на основе большинства;
- б) применяется принцип «Курио» - каждый эксперт предлагает свое решение, выбор без ущемления.;
- в) принцип «Паретто» – эксперты образовали единое целое;
- г) принцип «Эджворта» - эксперты разбились на несколько групп. Решение принимается то, которое не наносит ущерба.

Количественный:

- 1. Линейное моделирование.
- 2. Динамическое программирование.
- 3. Вероятные и статические модели (метод теории массового обслуживания).
- 4. Теория игр (моделирование таких ситуаций, принятия решений которых должны учитывать не совпадения интересов подразделений).
- 5. Имитационные модели, метод экспериментального подтверждения или не подтверждения правильности решения.

Стили принятия решений:

- 1. Решение уравновешенного типа.
- 2. Импульсивное решение.
- 3. Инертное решение (каждый шаг проверяется не однократно, руководитель ориентировал, как правило, на успех).
- 4. Рискованные решения.
- 5. Решения осторожного типа (руководитель данного типа, принимая решение, как правило, более пугается ошибок, не жалеет радуется успеху).

## **ЛЕКЦИЯ № 6.ВНУТРИФИРМЕННОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ, КАК ВАЖНЕЙШАЯ ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ**

Содержание, цели, задачи планирования.

**Планом** называется официальный документ, в котором отражается прогноз развития организации в будущем, в промежуточные и конечные задачи, цели, стоящие

перед ней и отдельными подразделениями; механизм координации текущей деятельности и распределения ресурсов; стратегия на случай чрезвычайных обстоятельств.

Содержание планирование, как функция управления, состоит в обоснованном определении основных направлений и пропорций развития производств с учетом материальных ресурсов.

Сущность планирования проявляется:

1. В конкретизации целей развития всех фирм и каждого подразделения в отдельности на установленный период.
2. Определение хозяйственной задачи, средств и их достижение, сроков и последовательности реализации.
3. Выявление материальных, трудовых и финансовых ресурсов необходимых для решения поставленных задач.

Таким образом, цель планирования, как функция управления состоит в стремлении заблаговременно учесть по возможности все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития фирмы. Поэтому планирование призвано обеспечить взаимосвязь между определенными подразделениями фирмы, включающими всю технологическую цепочку фирмы:

1. НИР
2. Производство и сбыт
3. Взаимосвязь маркетинга с контролем.

Эта деятельность опирается на выявление и прогнозирования потребительского спроса, анализ слабых и сильных сторон организации, оценку имеющихся ресурсов и перспективы развития рыночной конъюнктуры.

Необходимость и потребность планирования вытекают из:

1. Обобществление производства.
2. Специализация и кооперирование производства в рамках общественной хозяйственности.
3. Наличия многочисленных структурных подразделения в рамках фирмы.
4. Тесные межфирменные связи с поставщиками сырья, включающих единый технологический процесс.
5. Требования НТП – быстро учитывать и осваивать новейшие достижения наук и техники.

Задачи планирования:

Перспективное планирование призвано определить общие стратегические цели и направления развития фирмы, необходимые для этого ресурсы и этапы решения поставленных задач.

Текущее планирование ориентированно на фактическое достижение намеченных целей, исходя из конкретных условий и состояния рынка, на каждом данном этапе развития. Текущий план развивают, конкретизируют перспективные планы с учетом конкретной обстановки.

Принципы:

1. Ранжирование объектов по степени важности.
2. Сбалансированность плана.
3. Согласованность плана с параметрами внешней среды.
4. Преемственность стратегического и тактического планов.
5. Социальная ориентация плана (обеспечение экономической и эргономической безопасности).
6. Автоматизация системы планирования.
7. Обеспечение обратной связи.
8. Экономическая обоснованность плановых показателей.
9. Применение к планированию научных подходов, методов.
10. Адаптивность к ситуации.

Виды планирования:

1. По степени охвата - общей, частные.
2. По содержанию – стратегические, тактические, оперативные.
3. Предметы планирования –целевые, планированные средств, программные, планирование действий.
4. По форме исполнения – текстовые и графические.
5. По форме функционирования - глобальные, контурное, детальное.
6. По глубине планирования – сбыт, производства, заготовка, инвестиции, финансы, персонал.
7. По срокам – краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные.

Кроме выше перечисленных видов плана существует следующие:

1. Структурно-организационные –планирование место размещение предприятия, планирование производства, планирование сфер деятельности отделов, участков.
2. Финансовые планы – издержки, подготовки производства, план расходов и доходов, кассовый план, балансовый план.



**Организация планирования** –последовательность определения целей, содержания, методики и техники. Различают следующие фазы планирования:

1. Определение целей планирования.
2. Анализ проблематики планирования.
3. Поиск альтернатив.
4. Прогнозирование, оценка.
5. Принятие решения.
6. Постановка задач на планирование.

Методика планирования:

1. Общее планирование.
2. Детальное планирование.
3. Одновременное планирование.
4. Последовательное планирование.

**Техника планирования**



**Процесс разработки планов**

1. Определение плановых заданий на основе:
  - наличие ресурсов;
  - результатов прогноза;
  - ↓
  - целей предприятия.
2. Установление промежуточных целей:
  - относительно-разных групп продуктов;
  - ↓
  - относительно-частных планов.
3. Составление частных планов:
  - план реализации;
  - производственная программа;
  - план материально-технического снабжения;

- финансовый план;
- ↓- балансовый план.
- 4. ↓вязка и оптимизация частных планов.
- 5. ↓оставление общего плана.
- 6. Принятие решения.

Особенностью планирования в зависимости от цели в американских компаниях считают объединение отраслей всех подразделений и распределение ресурсов. В английских компаниях главным является ориентация на распределение ресурсов. В японских компаниях ориентация на внедрение новшеств и повышение качества решений.

#### Стратегическое планирование. сущность и содержание

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководителем, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей, т.е. стратегическое планирование – процесс формирования миссии и целей организации, выборы специфических стратегий для определения и получения необходимых ресурсов и их распределение с целью обеспечения эффективной работы организации в будущем. Согласно Питеру Лоренцу процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Его задача: обеспечить нововведение и изменения в организации, в достаточной степени. Точнее говоря, он верит четыре вида управленческой деятельности в рамках стратегического планирования. К ним относятся:

1. распределение ресурсов;
2. адаптация к внешней среде;
3. внутренняя координация;
4. организационное стратегическое предвидение.

#### *Процесс стратегического планирования*

- ↓ 1. Миссия и цели
- ↓ 2. Анализ внешней среды
- ↓ 3. Анализ сильных и слабых сторон
- ↓ 4. Анализ альтернатив и выбор стратегий
- ↓ 5. Управление реализации стратегии
- ↓ 6. Оценка стратегии

Процесс планирования стратегии встречает ряд сложностей при его освоении. Основная трудность связана с тем, что процесс принятия предварительных решений находится в зависимости от структуры полномочий организации. Новая стратегия, как правило, разрушает сложившийся в организации тип взаимоотношений и может войти в

противоречие с политикой, руководства. Естественная реакция на это борьба против любых нововведений, нарушающих традиционные взаимоотношения и структуру полномочий. Другая существенная проблема заключается в том, что внедрение стратегического планирования приводит к конфликту между прежними видами деятельности, обеспечивающими получение прибыли и новыми. В организациях на первых стадиях внедрения нет несоответствующей мотивации, ни склонности мыслить стратегически. Следующая проблема связана с тем, что организации обычно не располагают необходимой для эффективного стратегического планирования информацией ни о себе, ни о внешнем окружении. К тому же, как правило, отсутствуют у них и компетентные управляющие, способные заниматься выработкой и реализацией стратегии. Таким образом, система планов развития включает в себя:

1. Стратегический план:

- содержание стратегического плана – стратегия развития организации на обозримое будущее (10-15 лет);
- стратегический план является вершиной системы планов, так как характеризует назначение организации, миссию и цель;
- служит ориентиром для всех других элементов системы планов организации;
- служит ограничением при принятии решений относительно основных направлений деятельности, выбора рынков и поведении на них.

2. Тактический план и его особенности (план развития организации 1-5 лет):

- содержит мероприятия, необходимые для создания новых поколений продуктов и услуг и более четко очерчивает пути выхода на новые позиции, установленные стратегическими планами.
- служит ориентиром для разработки плана диверсификации, который характеризует создание новых видов продукции, услуг и рынков, призванных дополнить или заменить выпускаемую продукцию;
- позволяет разработать ликвидационный план, который показывает, от каких элементов организация должна освободиться (продуктов, услуг или подразделений);
- позволяет разработать план НИР, отражающий мероприятия по разработке новых товаров и технологических процессов с учетом существующего спроса или новых рынков для уже производимых товаров и услуг.

3. Оперативный план и его особенности (планы текущей деятельности, прибыли, программы-задачи):

- ориентированы на те мероприятия, с помощью которых выпускаемые товары производятся и поступают на рынок;
- подкрепляются планами для каждой функциональной сферы (закупка, производство, сбыт, финансы);
- оперативные планы разрабатываются в полном соответствии со стратегическими и тактическими планами, но не являются его частью;
- если стратегические планы и решения по ним принимает высшее руководство, то оперативные планы разрабатываются на уровне менеджеров среднего звена;
- оперативные планы рассчитаны на более короткий период времени, поэтому результаты их реализации проявляются довольно быстро, что позволяет осуществлять быстрое принятие мер по выявленным отклонениям.

-

## **ЛЕКЦИЯ № 7. АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА. ВНЕШНЯЯ И ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА**

Анализ внутренней среды включает следующие направления:

1. Кадровый срез охватывает такие процессы:
  - взаимодействия руководителей (менеджеров и рабочих)
  - найм, обучения, продвижение кадров.
  - оценка результатов труда и стимулирования.
  - создание и поддержание отношения между сотрудниками.
2. Организационный срез включает в себя:
  - коммуникационные процессы
  - организационные структуры
  - нормы, правила, процедуры
  - распределение прав и ответственности
  - иерархия подчинения
3. Производственный процесс:
  - изготовление продуктов
  - осуществление исследования и разработки
  - снабжение и ведение складского хозяйства.
  - обслуживание технического парка
4. Маркетинговый срез:
  - стратегия продукта

- стратегия ценообразования
- стратегия продвижения продукта на рынке
- выбор рынков сбыта и систем распределения

#### 5. Финансовый срез:

- процессы, связанные с обеспечением эффективного использования движение денежных средств (поддержание ликвидности), и обеспечение прибыльности создания инвестиционной возможности.

**Организационная культура** не имеет явно выраженного проявления.

Информацию можно получить:

1. Изучая печать.
2. Изучая внутрикоммуникационный характер.
3. Изучая отношения людей к работе.
4. Изучая систему продвижения людей по службе.

5. Понимание культуры способствует изучению того, что существует в организации установленные заповеди, ненаписанные нормы поведения, ритуальные мероприятия, насколько осведомлены все сотрудники.

**Технологический компонент** позволяет своевременно увидеть те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новой продукции.

При изучении данных компонентов необходимо иметь ввиду:

1. Все компоненты сильно влияют друг на друга.
2. Степень воздействия компонентов на различные организации различна.

*Метод наблюдения:*

1. Анализ материалов, опубликованных печатью.
2. Участие в профессиональных конференциях.
3. Анализ опыта деятельности организации.
4. Изучение мнения сотрудников.
5. Проведения внутриорганизационных конференций и собраний.

Анализ изучения непосредственного окружения:

- анализ потребителя;
- анализ поставщиков;
- изучение конкурентов;
- анализ рынка рабочей силы.

1. Географическое месторасположение, демографическая характеристика, социально-психологическая характеристика (вкусы привычки), отношение к продукту (почему берут данный продукт), степень взаимозависимости покупателей и продавцов,

объем закупок, наличия замещающих подустанов, стоимость для покупателя перехода от одного продавца к другому, чувственность покупателя к цене.

2. Уровень специализации поставщика, величина стоимости переключения на других клиентов, важность для поставщика объема продаж.

Анализ поставщиков материалов и комплектующих изделий:

- стоимость поставляемого товара;
- гарантия качества;
- график поставки товара;
- пунктуальность, обязательность.

3. Изучаются конкуренты, работающие в данной отрасли, фирмы, которые могут войти на рынок; фирмы, производящие замещающий продукт.

4. Наличие необходимых кадров, стоимость рабочей силы, влияние профсоюзов.

#### Анализ внутренней среды

**Внутренняя среда** – часть общей среды, находящейся в рамках организации, которая оказывает непосредственное воздействие на функционирование организации.

Внутренняя среда включает: кадры, организацию, производство, маркетинг, финансы.

Внутренняя среда полностью пронизывается организационной структурой.

Любая организация находится в среде и существование организации возможно, если средства допускает ее существования.

Внутренняя среда является источником силы, которая либо помогает выжить, либо действует губительно.

Задача стратегического управления состоит в обеспечении такого взаимодействия организации с внешней средой, которая позволила бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, обеспечивающем достижение целей организации.

#### **Анализ внешней среды**

**Внешняя среда** окружения представляет собой макроокружение и непосредственное окружение.

**Макроокружение** создает общие условия среды нахождения организации. Экономические компоненты макроокружения:

- величина ВВП
- темп инфляции
- уровень безработицы
- процентная ставка

- производительность труда
- нормы налогообложения

При изучении экономических компонентов необходимо обратить внимание на такие факторы, как общий уровень экономического развития; добываемые природные ресурсы; типы и уровень развития конкуренции; уровень образования населения; величина з/пл.

**Правовой компонент:** изучение законов и других нормативных актов с целью определения допустимых границ.

**Политический компонент:** анализ изучения с целью ясного понимания о намерениях органов государственной власти, какая политическая идеология определяет политику правительства; насколько оно стабильно; насколько способна проводить свою политику в жизни; насколько сильно оппозиция стремиться к власти.

**Социальный компонент:** уяснить влияние на бизнес таких компонентов как:

- отношение людей к качеству жизни и работы;
- существующие в стране обычаи и верования;
- разделяемые людьми ценности;
- демографические структуры общества;
- рост населения и уровень образования;
- мобильность людей, готовность к переменам.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Кисляков, Г.В. Менеджмент. Основные термины и понятия [Электронный ресурс]: словарь / Кисляков Г.В., Кислякова Н.А. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 176 с. - ЭБС «Znanium.com» - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=609593>
2. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебное пособие / под ред. В.И. Королева. - М.: Магистр: ИНФРА-М, 2017. - 624 с. - ЭБС «Znanium.com» - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=757804>
3. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебное пособие / Я.Ю. Радюкова [и др.]. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 297 с. - ЭБС «Znanium.com» - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=762423>
4. Гуськов, Ю.В. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник / Ю.В. Гуськов. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 263 с. - ЭБС «Znanium.com» - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=762424>
5. Кукушкина, В.В. Введение в специальность. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник / В.В. Кукушкина. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 252 с. - ЭБС «Znanium.com» - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=454210>
6. Виханский, О.С. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: Магистр: Инфра-М, 2014. - 576 с. - ЭБС «Znanium.com» - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=429976>