
Основы управления организацией

Д.э.н., профессор И.В.Скопина



Управление и менеджмент

УПРАВЛЕНИЕ (старорусское «управа») - способность с чем-то управляться.

МЕНЕДЖМЕНТ (англ. *management*) - руководство.

Понятие менеджмента

▶ **МЕНЕДЖМЕНТ**

- ▶ это комплексный процесс обеспечения целенаправленной хозяйственной деятельности организации, эффективного использования факторов производства (труда, капитала и земли) и финансов, который основывается на системе принципов, функций, методов и организационной структуры управления организацией, вполне соответствующей условиям ее внешней среды.

▶ **МЕНЕДЖМЕНТ**

- ▶ самостоятельный вид профессиональной деятельности, а менеджер выступает в качестве субъекта этой деятельности, являясь специалистом (профессионалом) - управленцем. В качестве объекта его деятельности выступает хозяйственная деятельность организации в целом или конкретная ее сфера.

▶ **МЕНЕДЖМЕНТ**

- ▶ как управляющая подсистема системы управления является многогранным, поэтому его следует рассматривать в различных аспектах и получать соответственно разные представления. Объединить все многообразие представлений в единое целое возможно с помощью классификатора, имеющего следующие основания классификации:
 - взаимосвязь между системой управления (организацией) и внешней средой;
 - взаимосвязь между объектом управления (управляемой подсистемой) и субъектом управления (управляющей подсистемой);
 - компоненты процессов менеджмента;
 - этапы принятия решений в менеджменте.

Разновидности менеджмента

- Организационный менеджмент
- Производственный менеджмент
- Инновационный менеджмент
- Маркетинг-менеджмент
- Персонал-менеджмент
- Финансовый менеджмент
- Эккаунтинг-менеджмент

Цели менеджмента в организации

▶ Цели

- ▶ желаемое состояние объекта управления через определенный промежуток времени.

▶ Задачи

- ▶ подцели, достигаемые посредством одной или нескольких работ, или части работы, которые должны быть выполнены в оговоренные сроки в процессе управления организацией.
- ▶ **Главные задачи менеджмента:**
 - ▶ **тактические** (поддержание устойчивости функционирования организации и всех ее элементов);
 - ▶ **стратегические** (развитие и перевод ее в качественно новое состояние).

Виды менеджмента

▶ Задачи решаются в рамках менеджмента:

▶ **Общего**

- ▶ (постановка целей, выработка стратегии, путей развития, решение организационных вопросов, контроль);

▶ **Линейного**

- ▶ (руководство текущей работой основных и вспомогательных подразделений);

▶ **Функционального**

- ▶ (управление решением общефирменных задач, планирование, научные исследования и проч.).

▶ Виды менеджмента в зависимости от временной ориентации:

▶ **Текущий**

- ▶ (обеспечивает поддержание параметров соответствующего объекта в рамках допустимых отклонений в реальном масштабе времени);

▶ **Опережающий**

- ▶ (перспективный) (связан с прогнозированием, планированием и реализацией нововведений с учетом риска);

▶ **Контролирующий**

- ▶ (нацелен на корректировку и преодоление негативных последствий принятых в прошлом решений).

Основные категории менеджмента

▶ **ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ**

- ▶ это управляемая подсистема, т.е. то, чем управляют (отрасль, торговая фирма, подразделение и т. п.).

▶ **СУБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ**

- ▶ это управляющая подсистема, т.е. то, что управляет (аппарат управления отраслью, торговой фирмой, подразделением).

▶ **ПРЯМАЯ СВЯЗЬ**

- ▶ это команда, поступающая от субъекта к объекту управления.

▶ **ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ**

- ▶ это информация, поступающая от объекта к субъекту управления, об исполнении команд и состоянии объекта управления.

▶ **ОКРУЖАЮЩАЯ (ВНЕШНЯЯ) СРЕДА**

- ▶ это все то, что окружает данную организацию: поставщики и покупатели, конкурирующие организации, культура, политическая ситуация и др.

▶ **ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ**

- ▶ цели, задачи, технологии, структура управления и люди.

Принципы менеджмента

По А. Файолю (1916)

- ▶ Разделение труда
- ▶ Полномочия и ответственность
- ▶ Дисциплина
- ▶ Единоначалие
- ▶ Единство действий
- ▶ Подчиненность интересов
- ▶ Вознаграждение персонала
- ▶ Централизация
- ▶ Скалярная цепь управления
- ▶ Порядок
- ▶ Справедливость
- ▶ Стабильность персонала
- ▶ Инициатива
- ▶ Корпоративный дух

Современные принципы

- ▶ принцип системности
- ▶ принцип компетентности
- ▶ принцип иерархичности
- ▶ принцип выделения ведущего звена
- ▶ принцип совершенствования



Управленческие роли

Роли руководителя

- ▶ Роли руководителя
 - ▶ это набор поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или конкретной должности менеджера.

по Минцбергу

- ▶ Межличностные роли:
 - ▶ Главный руководитель
 - ▶ Лидер
 - ▶ Связующее звено
- ▶ Информационные роли
 - ▶ Приемник информации
 - ▶ Распространитель информации
 - ▶ Представитель
- ▶ Роли, связанные с принятием решений
 - ▶ Предприниматель
 - ▶ Устраняющий нарушения
 - ▶ Распределитель ресурсов
 - ▶ Переговорщик

Вклад различных школ в теорию менеджмента

Направление	Вклад в науку
Школа научного управления	<ol style="list-style-type: none">1. Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи.2. Отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач, и обеспечение их обучения.3. Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения их задач.4. Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности.5. Отделение планирования и обдумывания от самой работы.
Классическая школа управления	<ol style="list-style-type: none">1. Развитие принципов управления.2. Описание функций управления.3. Систематизированный подход к управлению всей организации.
Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук	<ol style="list-style-type: none">1. Применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности и производительности.2. Применение наук о человеческом поведении к управлению и формированию организации таким образом, чтобы каждый работник мог быть полностью использован в соответствии с его потенциалом.
Школа науки управления	<ol style="list-style-type: none">1. Углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей.2. Развитие количественных методов в помощь руководителям принимающим решения в сложных ситуациях.

Организация как система управления

ОРГАНИЗАЦИЯ представляет собой систему, предназначенную для достижения поставленных целей, которые реализуются с помощью решения проблем и осуществления операций.

Характеристики организации



Система управления организации

Управляющая подсистема

- ▶ Часть системы управления, которая вырабатывает, принимает и транслирует управленческие решения, обеспечивает их выполнение.
- ▶ Она имеет иерархическую структуру во главе с направителем (центральным звеном). Им может быть индивид или коллектив (например, совет директоров).
- ▶ Управляющая подсистема близко «субъекту управления», однако не тождественно.
- ▶ В состав субъекта входят только те элементы подсистемы, которые связаны с выработкой решений (на каком бы уровне они ни находились).

Управляемая подсистема

- ▶ Элементы, которые воспринимают управляющее воздействие и преобразуют в соответствии с ним поведение того объекта, на который оно направлено.
- ▶ Объект управления представляет собой все те элементы организации, которые, воспринимая управленческое воздействие, подчиняют ему свое функционирование и развитие.
- ▶ В качестве объекта можно рассматривать рядовых исполнителей, процесс, отношения и т. д.

Типы управления

Механистический

- ▶ консервативная, негибкая структура;
- ▶ четко определенные, стандартизированные и устойчивые задачи;
- ▶ сопротивление изменениям;
- ▶ власть проистекает из иерархических уровней в организации и из позиции в организации;
- ▶ иерархическая система контроля;
- ▶ командный тип коммуникаций, идущих сверху вниз;
- ▶ содержанием коммуникаций преимущественно являются распоряжения, инструкции и принятые руководством решения.

Органический

- ▶ гибкая структура;
- ▶ динамичные, не жестко определенные задачи;
- ▶ готовность к изменениям;
- ▶ власть базируется на знании и опыте;
- ▶ самоконтроль и контроль коллег;
- ▶ многонаправленность коммуникаций (вертикальные, горизонтальные, диагональные и др.);
- ▶ содержанием коммуникаций являются информация и советы.



Эффективность менеджмента

Результативность

- ▶ Внешняя эффективность, измеряемая степенью достижения целей организации.

Эффективность

- ▶ Внутренняя эффективность, экономичность, измеряемая количеством используемых ресурсов и степенью оптимизации процессов в организации.
- ▶ **ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ**
 - ▶ представляет собой соотношение затрат материальных, трудовых, финансовых ресурсов и полученных результатов.

