

Государственный университет управления  
Высшая школа бизнеса

*Общий менеджмент:*  
*ключевые проблемы и основные*  
*инструменты*

**Петухов Даниил Валерьевич,  
к.э.н., доцент**

# Введение в менеджмент

**Под деятельностью человека понимается:**

- 1. Совокупность осознанных действий человека, направленных на достижение определенного результата**
- 2. Занятие, труд, работа – направленная на создание с помощью орудий производства материальных и духовных ценностей**

# Управление –

**Это осознанная и целенаправленная деятельность человека, с помощью которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды (общества, живой и неживой природы, техники)**

## Понятие **Менеджмент** можно рассматривать с 3-х точек зрения:

1. Менеджмент - это вид деятельности по руководству людьми, то есть **функция**;
2. Менеджмент - это область человеческих знаний, то есть **наука**, помогающая осуществить эту функцию;
3. Менеджмент - это категория людей – **менеджеров**, то есть те, кто осуществляет эту функцию.

# Менеджмент –

**это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение в рыночных условиях, намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента**

# **Задача менеджмента –**

**Это организация производства товаров и услуг с учетом потребителей на основе имеющихся материальных и людских ресурсов и обеспечение рентабельности деятельности предприятия и его стабильного положения на рынке**

# Особенности менеджмента как науки

- ❑ Междисциплинарный характер знания
- ❑ Практическая направленность менеджмента
- ❑ Потребность повышения эффективности деятельности
- ❑ Двойственность источника формирования и развития менеджмента

# Научные школы менеджмента

**Появление менеджмента как науки к концу XIX века обусловлена:**

- Ростом объема товарного производства**
- Образованием рынка наемной рабочей силы**
- Возникновением мануфактурного производства**
- Изменением характера труда человека**
- Ростом масштабов сложности управления**
- Потребностью в профессиональных управленцах**

# **Эволюция научных концепций менеджмента**

**Концепция научного управления**



**Концепция административного управления**



**Концепция управления с позиции психологии**



**Концепция управления с позиции науки о  
поведении**

# Школа научного управления

(Ф. Тейлор, Л. Гилберт, Г. Гантт и др. 1885-1920 гг.)

## Рассматривала:

- Содержание работы
- Хронометраж основных трудовых операций
- Рациональную организацию производства
- Исследование рабочих движений и приемов труда
- Систему стимулирования труда
- Нормирование труда
- Предложение по подбору и обучению работников
- Менеджмент как самостоятельную сферу профессиональной деятельности

# Классическая (административная) школа

(А. Файоль, Д. Муни, Л. Урвик и др. – 1920-1950 гг.)

## Разрабатывала:

- Общие закономерности развития организации
- Систему универсальных принципов управления
- Рациональную организационную структуру управления
- Процессный подход к управлению
- Управление, основанное на принципе единоначалия («рациональной бюрократии»)

# Принципы Файоля

Разделение труда

Полномочия и ответственность

Дисциплина

Единоначалие

Единство направления

Вознаграждение персонала

Централизация

Скалярная цепь

Порядок

Подчиненность интересов

Справедливость

Стабильность персонала

Инициатива

Корпоративный дух

# Современные принципы

Разделение труда

Сочетание прав, обязанностей и ответственности

Дисциплина труда

Плановость

Мотивация труда

Сочетание централизации и децентрализации

Иерархичность и обратная связь

Демократизация управления

Справедливость и гармония интересов

Частная инициатива

Корпоративный дух

# Школа человеческих отношений

(Э. Мейо, П. Друкер, А. Маслоу и др. – 1930-1950 гг.)

## Рассматривала:

- Менеджмент как деятельность по управлению людьми
- Силу взаимодействия между людьми в процессе совместной деятельности
- Труд и мотивы к труду как следствие удовлетворения потребностей
- Возможности использования приемов управления человеческими отношениями

# **Школа поведенческих наук**

(М. Грегор, Ф. Герцберг и др. – 1950-1980 гг.)

**Изучала различные аспекты социального взаимодействия:**

- Характер власти**
- Управленческую силу авторитета**
- Лидерства**
- Теорию внутриорганизационных коммуникаций и конфликтов**
- Мотивационные технологии и т.п.**

# Современная концепция системного подхода:

- ❑ **Интегрирует выводы всех существующих подходов**
- ❑ **Ориентирует на учет в управлении не только внутренних факторов, но и факторов внешней среды**
- ❑ **В рамках данной концепции получили развитие:**
  - **ситуационный подход в управлении (для любой организации)**
  - **маркетинговый подход к управлению коммерческой организацией (в сфере бизнеса)**

# Ситуационный подход к менеджменту предполагает:

- ❑ Применение конкретных приёмов и методов к определённым конкретным ситуациям для достижения наибольшей эффективности деятельности
- ❑ Прямое использование выводов и рекомендаций науки управления к конкретным ситуациям и условиям

Определяющим фактором подхода выступает ситуация, то есть конкретный набор обстоятельств

# Порядок применения ситуационного подхода:

- ❑ Изучение и анализ конкретной ситуации
- ❑ Определение основных переменных факторов внешней и внутренней среды, влияющих на эффективность деятельности
- ❑ Определение проблемы
- ❑ Адекватная реакция на ситуацию (принятие соответствующих управленческих решений) организации
- ❑ Организация и контроль исполнения

# Классификация видов менеджмента

Класс. признак	Вид
По объекту управления	Организационный, Самоменеджмент, Стратегический, Тактический, Оперативный
По функциональной принадлежности	Маркетинг-менеджмент, Кадровый, Финансовый, Инновационный, Логистический, Производственный, Проектный, Коммуникационный
По целевой задаче	Тайм-менеджмент, Менеджмент качества Менеджмент изменений, Антикризисный
По содержанию	Рефлексирующий, Атакующий, Вирусный, Пульсирующий, Проблемно-ориентированный, Сигнальный, Раскрепощённый, Ситуационный

# Менеджер – это:

1. **Профессиональный управляющий, как правило, нанимаемый собственником по контракту, действующий на основе единоначалия и отвечающий за результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия, учреждения.**
2. **Самостоятельная профессия, специалист в области управления.**

# Содержание деятельности менеджера:

1. Принятие управленческих решений
2. Распределение полномочий
3. Организационная деятельность (создание и развитие организации)
4. Экономическая (хозяйственная) деятельность
5. Социально-психологическая деятельность
6. Контрольно-аналитическая

# **Функции менеджмента –**

**это целенаправленный вид  
управленческой деятельности,  
осуществление которого  
рассматривается как составная  
часть процесса управления**

# Классификация функций менеджмента

Класс. признак	Вид
По содержанию деятельности	Планирование, организация, мотивация, контроль
По масштабам времени	Стратегическое, тактическое, оперативное
По этапам процесса управления	Целеполагание, анализ, принятие управленческого решения
По сферам развития объекта управления	Управление экономическими, организационными, социально-психологическими, технологическими процессами
По факторам производственного процесса	Управление продуктом, персоналом, информацией, финансами

# Функция планирования

Планирование заключается в систематическом поиске возможностей действовать и в прогнозировании последствий этих действий в заданных условиях

Планирование – это вид деятельности, связанный с составлением планов

Планирование подразумевает выполнение этапов:

1. Постановка целей и задач.
2. Составление программы действий.
3. Выявление необходимых ресурсов и их источников.
4. Доведение планов до их непосредственных исполнителей.

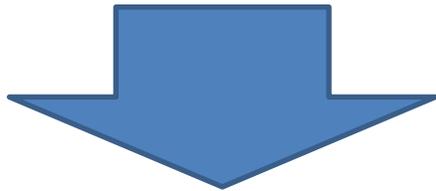
# Целеполагание

## ЦЕЛЬ:

- 1. Предметный мотив,  
побуждающий к действию**
- 2. Желаемый результат  
деятельности**

# Миссия и Видение

Миссия – это генеральная цель организации в которой должны присутствовать 3 составляющие



**КЛИЕНТЫ    ПОЛЬЗА    ПРИНЦИПЫ**

Видение – это образ организации в будущем, четко определяющий то состояние к которому организация стремится

# Примеры Миссии

- **Миссия Microsoft Corporation**  
до 1999 г. «Компьютер в каждом доме, на каждом рабочем столе, плюс первоклассное программное обеспечение»,  
с 1999 г. «Обеспечивать новые возможности в любое время, в любом месте, на любом устройстве с помощью первоклассного программного обеспечения»  
с 2004 г. «Помогать людям и организациям во всем мире полностью реализовывать их потенциал»

# Пример Видения

- Видение Университета

**К 2025 году Университет будет крупнейшим учебным заведением, лидирующим в секторе профессионального образования в области экономики, управления, права, социальных наук и смежных дисциплин и предоставляющим на всей территории Российской Федерации доступные образовательные услуги.**

**Через 10 лет мы будем крупнейшим учебным заведением, лидирующим в секторе профессионального образования в области экономики, управления, права, социальных наук и смежных дисциплин, и представляющий на всей территории Российской Федерации доступные образовательные услуги.**

# Требования к целям SMART:

- ❑ **Specific** – конкретная
- ❑ **Measurable** – измеримая
- ❑ **Achievable** – достижимая
- ❑ **Relevant** – актуальная
- ❑ **Time-bound** – определенная по времени

# Пример дерева целей



# Примеры правильных и неправильных формулировок стратегических целей

- Снизить валовые издержки на 20%
- Провести реструктуризацию бизнес-процессов к концу 2017 года
- Повысить качество продукции на 15% в течение пяти лет
- **Войти в тройку лидеров по объему продаж на данном сегменте рынка в течение 3-х лет**

# Функция организации

**Организация – составляющая  
процесса управления, суть  
которой – координация действий  
отдельных элементов системы,  
достижение взаимного  
соответствия функционирования  
ее частей**

# Организация процесса реализации принятого решения включает в себя:

- Уточнение целей решения, декомпозицию цели, оценку условий реализации решения, а также доведение до сведения исполнителей принятого решения и условий его реализации;
- Создание организационных предпосылок для реализации принятого решения;
- Расстановку имеющихся сил и средств, необходимых для решения задачи;
- Координация и взаимодействие в процессы реализации решения;
- Обеспечение исполнения принятого решения.

# Функция мотивации

**Мотивация – это комплексный подход к управлению персоналом, направленный на создание побудительных мотивов, целью которых является продуктивное выполнение сотрудником своих обязанностей**

# МОТИВЫ

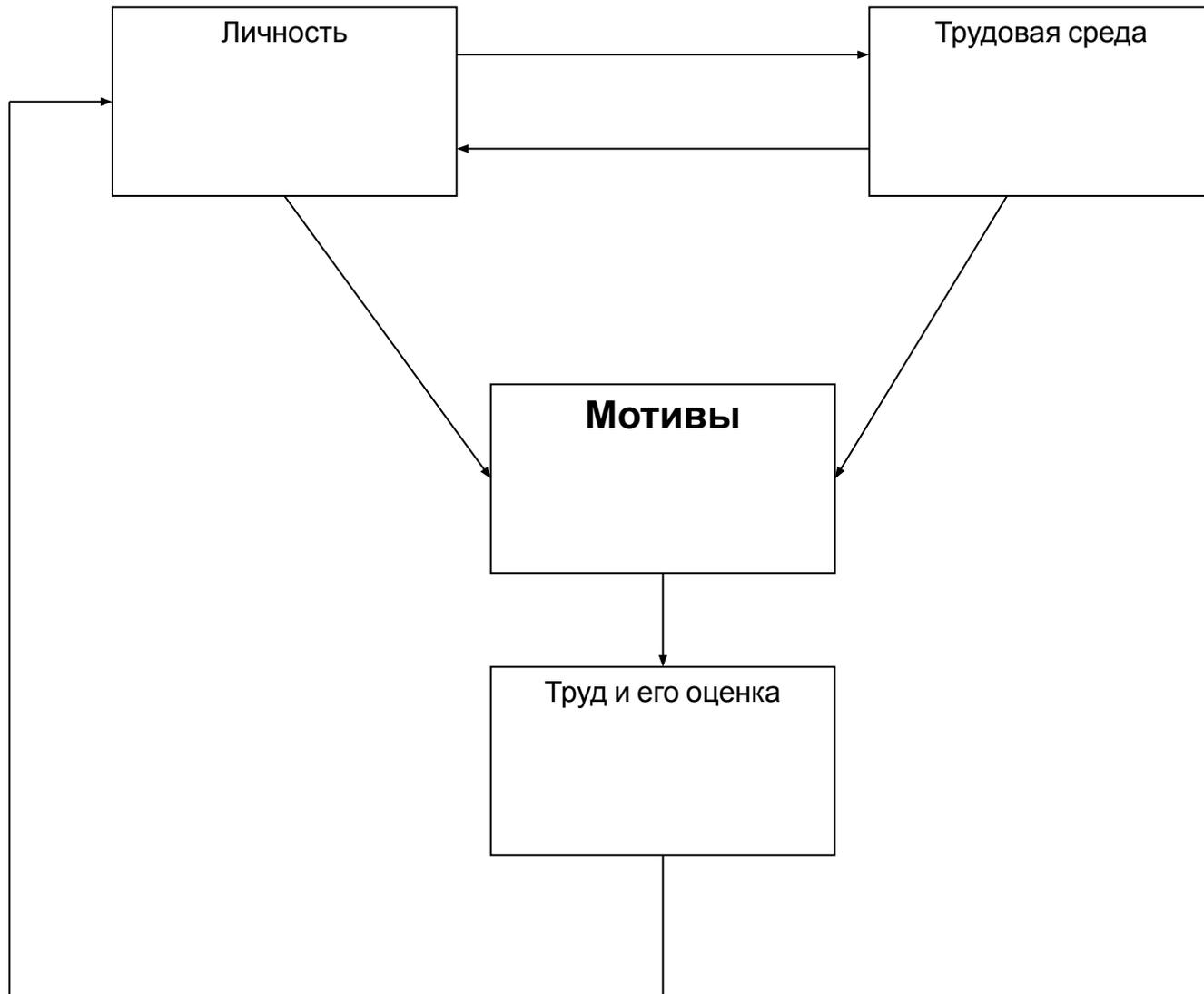
1. Базовые мотивы – факторы, которые чаще всего вызывают неудовлетворение персонала:

- оплата, система вознаграждений;
- компенсационные, социальные выплаты;
- вопросы, связанные с организацией рабочего и информационного пространства.

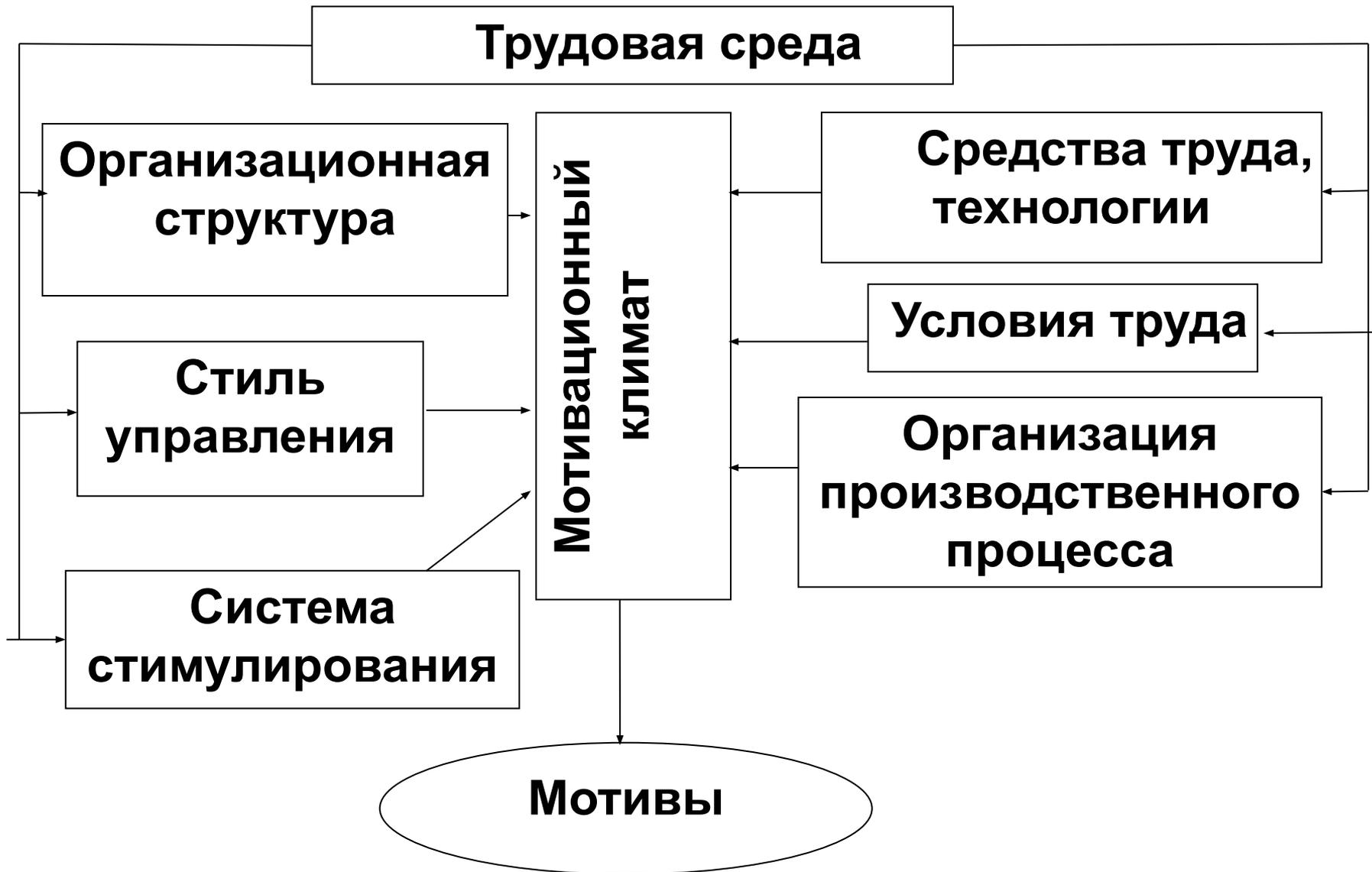
2. Побудительные мотивы:

- карьерный рост;
- личностный профессиональный рост;
- креативная (творческая) самореализация.

# Мотивация трудовой деятельности



# Трудовая среда в модели мотивации



# Функция контроля

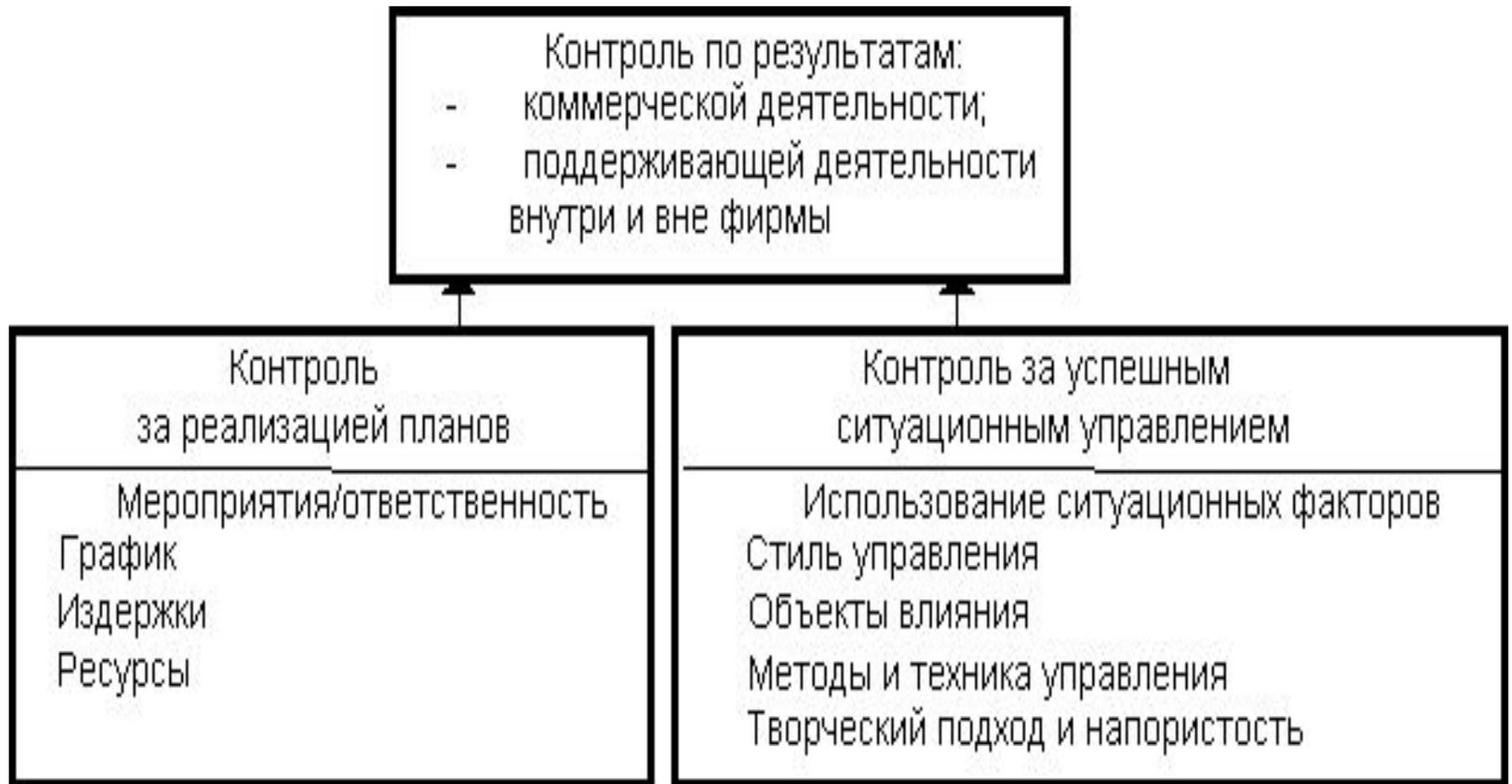
Контроль – это процесс, обеспечивающий достижение целей организации.

Контроль необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше, чем они станут слишком серьезными, а также может использоваться для стимулирования успешной деятельности

# Виды контроля

- ❑ Предварительный контроль осуществляется до фактического начала работ и обычно реализуется в форме определенной политики, процедур и правил в рамках организации.
- ❑ Текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ.
- ❑ Заключительный контроль основан на обратной связи и осуществляется непосредственно после того, как работа закончена или истекло отведенное для нее время.

# Классификация объектов контроля



# Методы менеджмента

**Методы менеджмента – это совокупность способов и приемов влияния на коллектив и отдельных работников с целью выполнения миссии и достижение целей организации**

# Классификация методов менеджмента

Класс. признак	Группа методов
по содержанию	экономические, административные, организационно-правовые, социально-психологические,
по мотивации воздействия	материальная, моральная, принудительная мотивация
по организационной форме	единоличные, коллективные коллегияльные
по сфере применения	общие, локальные
по объекту управления	производство, организация, персонал, внешние связи и др.

# Административные методы

- ❑ Эти методы основываются на том, что вся деятельность организации проводится на жестком подчинении и на беспрекословном выполнении указаний.
- ❑ В результате применения административного метода достигается поставленный результат, но не предоставляется возможность его развития.
- ❑ Отличительной чертой данного метода является поощрение исполнительности, а не инициативности.
- ❑ Эффективность этого метода значительно ограничивается, так как не учитывает и не использует все возможности организации.

# Организационно-правовые методы

- ❑ **Определяют организационно-правовую форму фирмы, условия функционирования, структуру организации, регламентирует права и ответственность персонала и т.д.**
- ❑ **Данные методы является своеобразным каркасом, в рамках которого функционирует предприятие.**

# Экономические методы

- ❑ Методы основаны на материальной заинтересованности работников и позволяет активизировать их деятельность.
- ❑ Фирма получает дополнительную прибыль за счет снижения издержек, из которой выплачиваются премии сотрудникам.
- ❑ Для большей заинтересованности работников денежные выплаты (заработная плата, премии) привязываются к прибыли или достигнутым результатам.

# Социально-психологические методы

Подразделяются на виды воздействия:

- ❑ создание благоприятного морально-психологического климата в коллективе и доверительных отношений между руководителем и подчиненными;
- ❑ предоставление возможности развития и реализации личных способностей работников, что приведет к повышению удовлетворенности и эффективности работы сотрудников и предприятия в целом.

# Примеры методов менеджмента

Вид методов	Пример
<b>экономические</b>	<b>создание условий для самостоятельной деятельности, система экономических стимулов</b>
<b>административные</b>	<b>приказ, распоряжение, резолюция, наказание, инструктирование</b>
<b>организационно-правовые</b>	<b>ориентация, регламентация, документирование, нормирование, расстановка</b>
<b>социально-психологические</b>	<b>пропаганда, моральное стимулирование, привлечение работников к управлению, обучение, отбор и подготовка, гуманизация труда, формирования рабочих групп</b>

# Организация в менеджменте

## Организация:

1. Действие по значению глагола организовывать; инициирование какой-либо деятельности и руководство ею с целью согласования и упорядочения
2. **Объединение, группа людей, с общей целью и определёнными правилами сотрудничества в группе**
3. Чёткость структуры, порядок, слаженность и дисциплинированность как результат такого действия

# Признаки организации

- ❑ Наличие целей
- ❑ Наличие некоторого количества участников
- ❑ Наличие структуры управления
- ❑ Наличие внутренних правил
- ❑ Обособленность от внешней среды
- ❑ Взаимосвязь внутренних элементов между собой и с внешней средой

# Модель производственного процесса



# Иерархия управления организацией



# Среда организации в менеджменте

- ❑ Внешняя среда организации часть общей среды, которая рассматривается как совокупность факторов, оказывающих влияние на организацию или ее отдельные части, которые находятся вне контроля организации.
- ❑ Внутренняя среда организации – часть общей среды, находящейся под контролем организации. К основным переменным внутри организации относятся цели, структура, задачи, технология и люди.

# Характеристики внешней среды

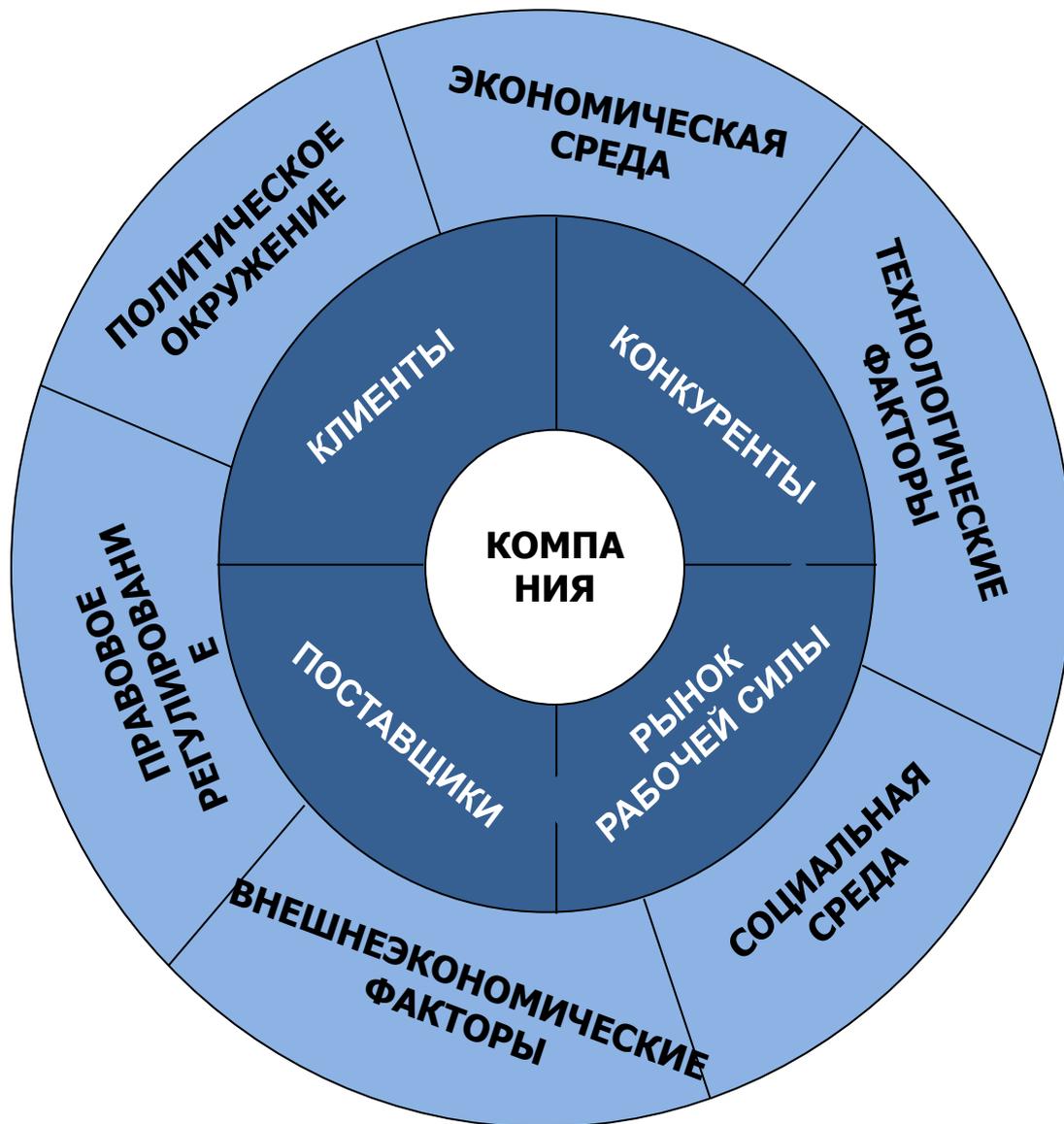
- ❑ Сложность – число факторов, на которые организация должна реагировать
- ❑ Подвижность – скорость изменения внешней среды
- ❑ Неопределенность – отсутствие полной и объективной информации о состоянии внешней среды
- ❑ Турбулентность – наличие большого числа причинных взаимосвязей между факторами внешней среды
- ❑ Взаимосвязанность – уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие

# Проблема неопределенности внешней среды

Сложность



# Структура внешней среды



# Организационные структуры управления

Организационный процесс — это процесс создания организационной структуры управления.

Организационный процесс состоит из следующих этапов:

- деление организации на подразделения соответственно стратегиям;
- взаимоотношения полномочий.

# Разделение труда

1. Горизонтальное делится на:

- функциональное (специализация работников);
- товарно-отраслевое (специализация по определенным видам деятельности);
- по квалификационным признакам (в зависимости от сложности работ).

2. Вертикальное разделение существует по следующим направлениям:

- общее руководство;
- технологическое (внедрение технологий);
- экономическое;
- оперативное;
- управление персоналом.

# Департаментизация –

процесс группирования схожих работ, исполнителей и их организационное обособление, то есть создание подразделений

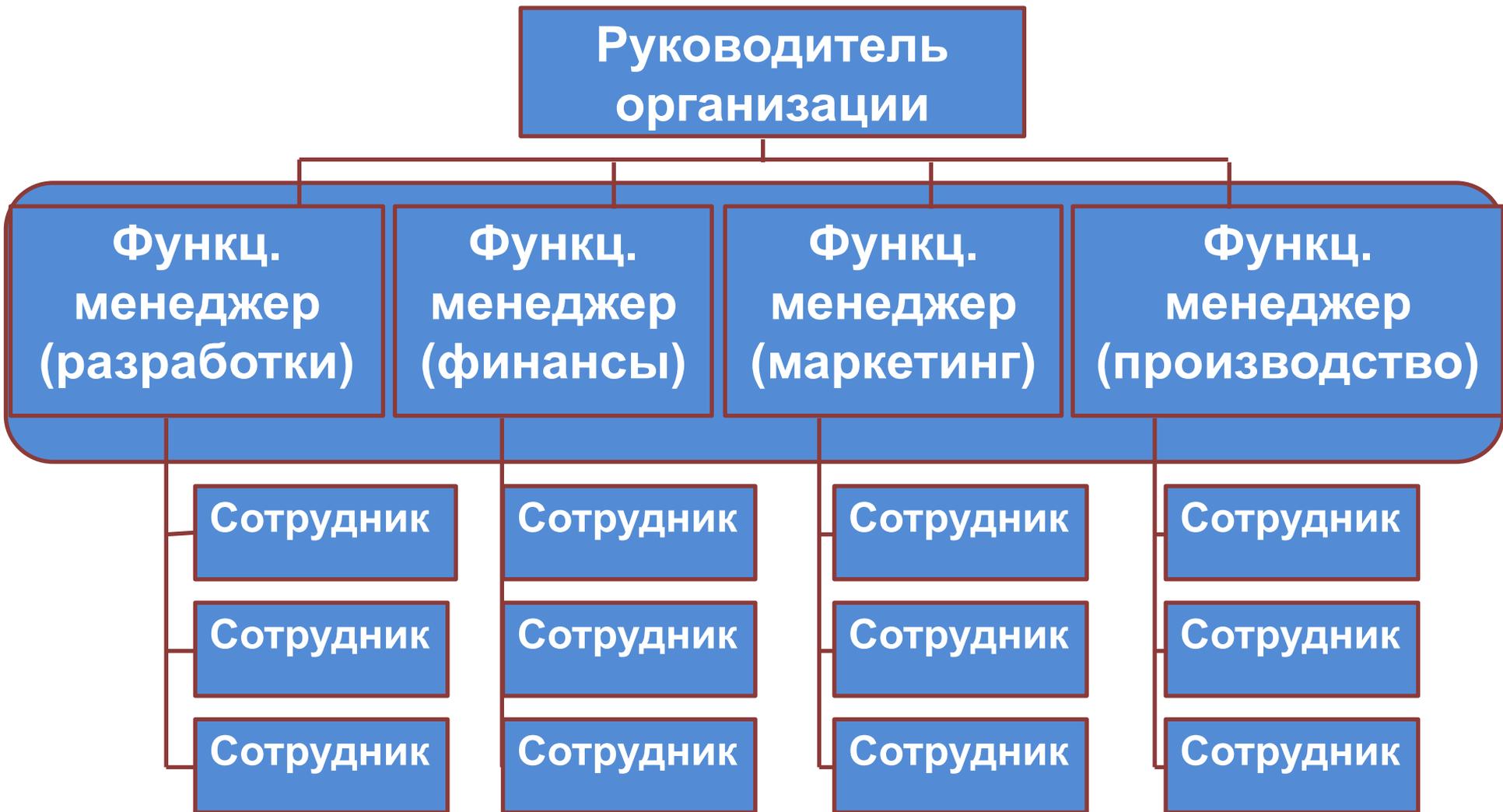
## Основные подходы к департаментизации

- 1. Линейная.** Однотипная работа. Группы, звенья, бригады и т.п.
- 2. Функциональная.** По функциям: маркетинг, финансы, кадры и т.д.
- 3. Матричная.** Комбинация линейной и функциональной или продуктовой.
- 4. Департаментизация** по продукту, по потребителю, по рынку и т.д.

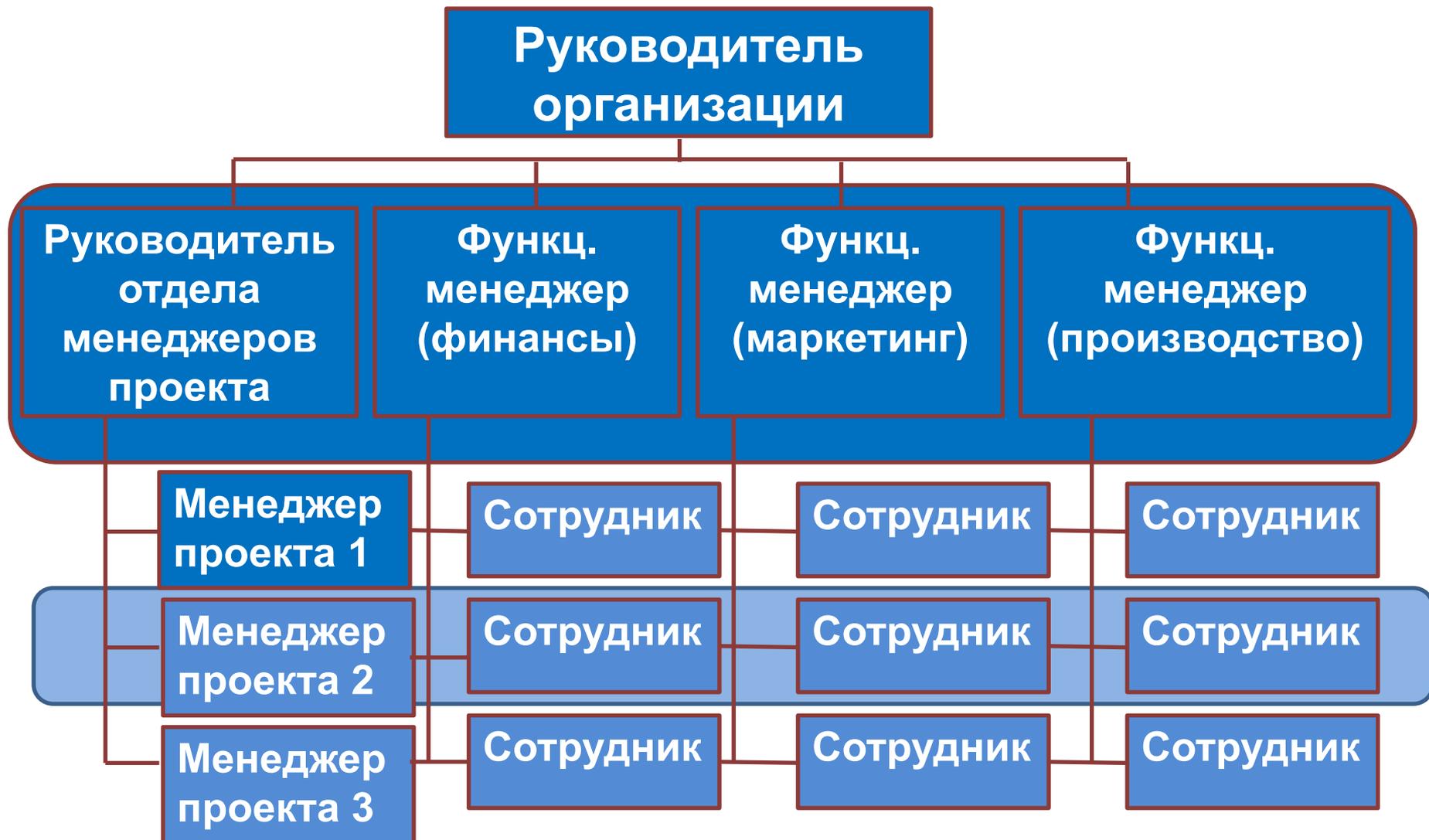
# Организационная структура управления –

**это совокупность организационных элементов и отношений между ними, отражающих разделение трудовых процессов и способов их координации, обеспечивающая функционирование и развитие организации как единого целого и наиболее эффективное достижение организационных целей**

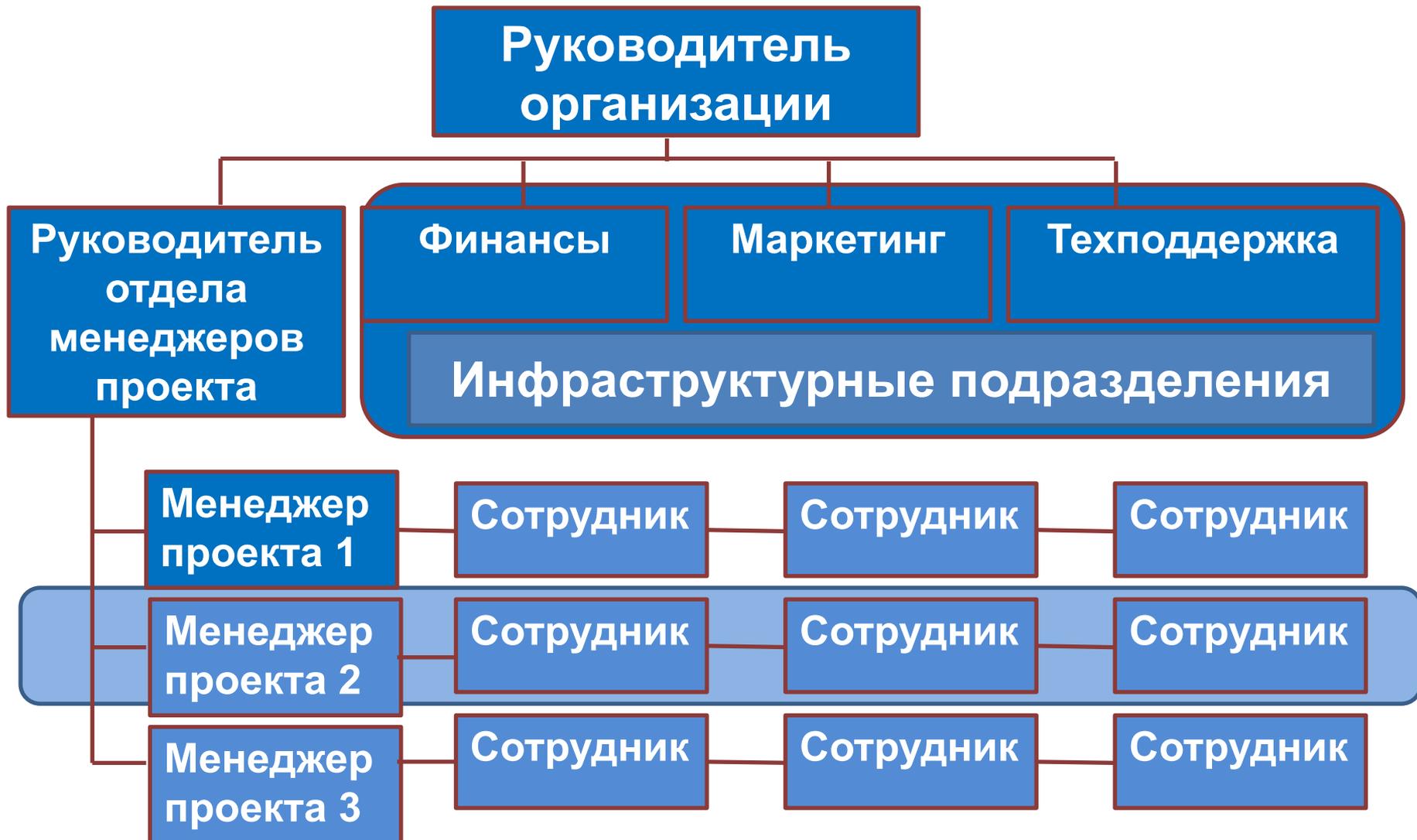
# Функциональная структура



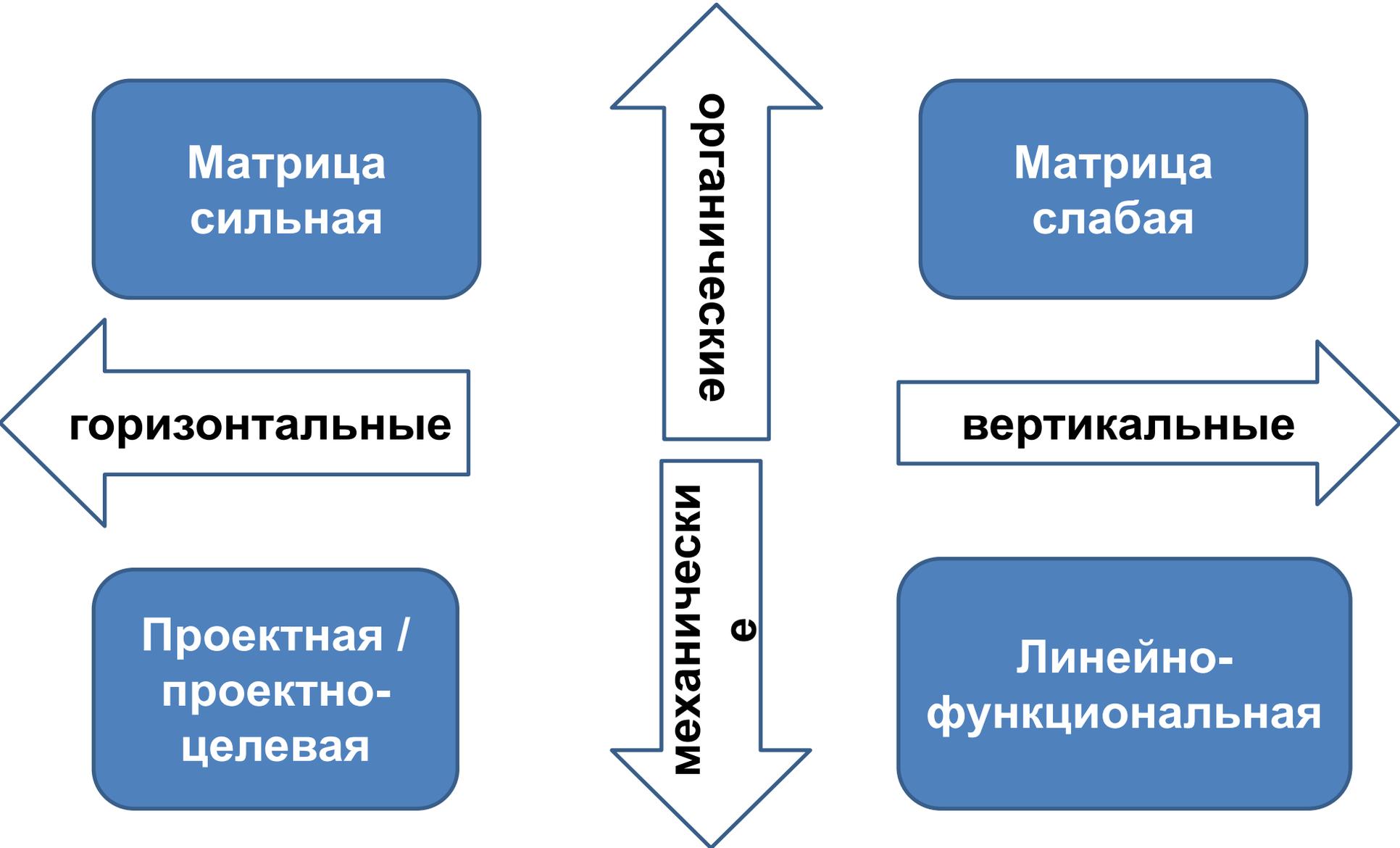
# Матричная структура



# Проектная структура



# Органистические и механистические структуры



# Проблема неопределенности внешней среды

Сложность



# Соответствие типа организационной структуры характеристике внешней среды

Тип организационной структуры	Характеристика внешней среды
Линейная	Простая - Стабильная
Функциональная	Сложная - Стабильная
Проектная	Простая - Нестабильная
Матричная	Сложная - Нестабильная

# Социально-психологические аспекты менеджмента

**Факторы, определяющие поведение сотрудника:**

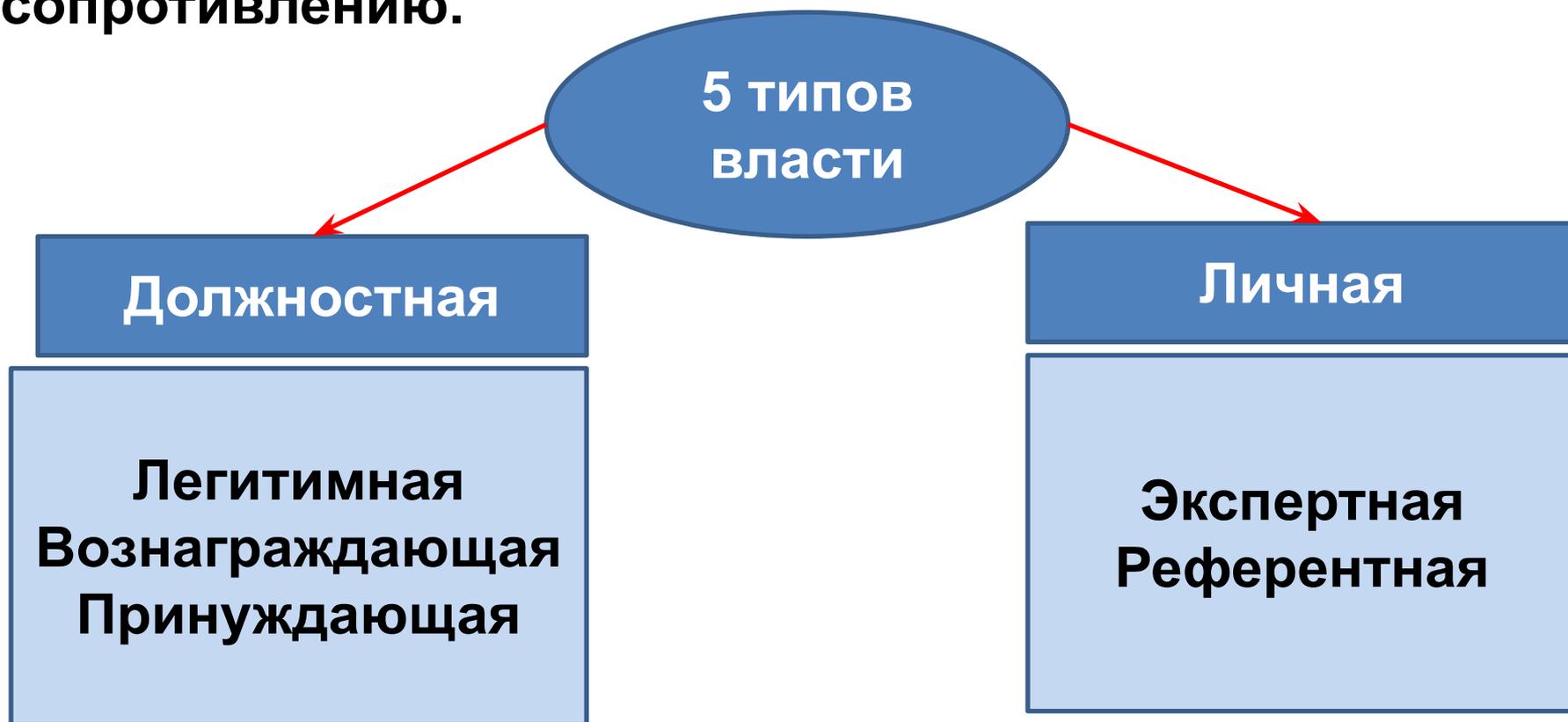
- Личностные особенности человека;**
- мотивация;**
- социально-психологическая среда;**
- комплекс событий, характеризующих функционирование и развитие организации;**
- объем, ценность и структура информации;**
- межличностное общение и его характер;**
- комплекс социальных и организационных нормативов;**
- уровень культуры личности и др.**

# Личностные качества менеджера

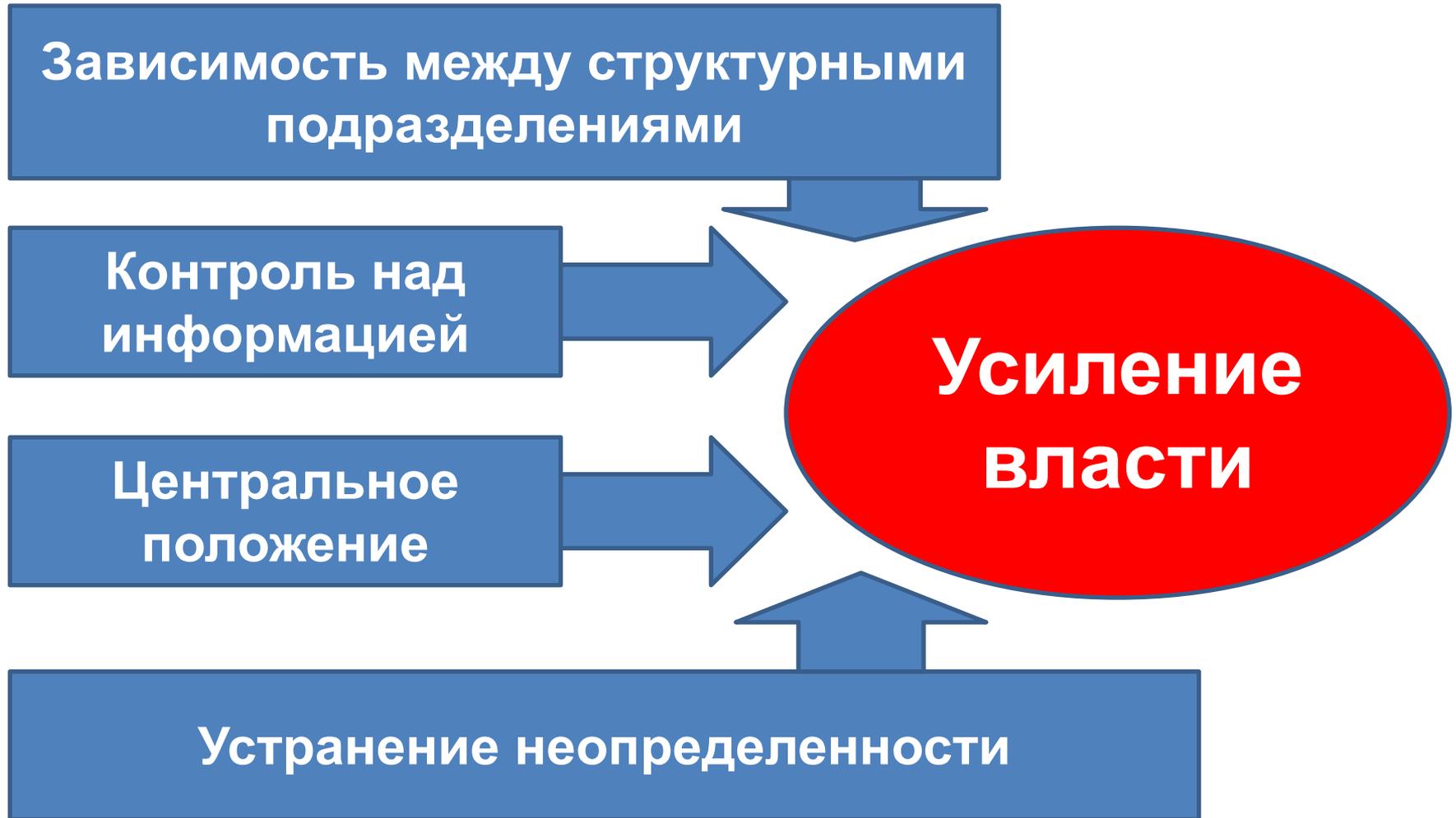
- Интеллект
- Чувство собственного достоинства  
ЧСД = Успех / Притязания
- Интуиция
- Рефлексия
- Понимание цели
- Образованность
- Коммуникативные способности

# Пять типов власти лидера

**Власть** – это возможность и способность навязать свою волю, воздействовать на деятельность и поведение других людей, даже вопреки их сопротивлению.



# Источники усиления власти лидера в организации



# Стили лидерства

Подход (автор)	Стили лидерства
<b>Поведенческий (Курт Левин)</b>	<b>Авторитарный Демократический Либеральный</b>
<b>Поведенческий (Роберт Блейк и Джейн Моутон)</b>	<b>Объединенное управление «Загородный клуб» Групповой Организационное «Власть – подчинение»</b>
<b>Ситуационный (Фред Фидлер)</b>	<b>Ориентировка на задачу (результат) Ориентировка на взаимоотношения</b>
<b>Ситуационный (Пол Херси и Кен Бланшард)</b>	<b>Объяснение, Убеждение, Участие, Делегирование</b>

# Организационная культура

**Организационная культура – совокупность материальных, духовных, социальных ценностей, созданных и создаваемых сотрудниками компании в процессе трудовой деятельности и отражающих неповторимость, индивидуальность данной организации**

# **Базовые компоненты организационной культуры**

- 1. Наиболее значимыми элементами культуры признаются: ценности, миссия, цели компании, кодексы и нормы поведения, традиции и ритуалы.**
- 2. Ценности компании могут существовать в различных формах: в форме предположений, убеждений, установок и ценностных ориентации, норм и правил поведения, стандартов деятельности.**
- 3. Ценности и элементы культуры не требуют доказательств, принимаются на веру, формируют корпоративный дух компании.**
- 4. В основе большинства трактовок лежит понимание культуры в широком смысле слова.**

# Организационная культура включает в себя:

- Культуру условий труда
- Культуру средств труда
- Культуру управления
- Культуру межличностных отношений
  - Культуру трудового процесса

# Виды организационной культуры

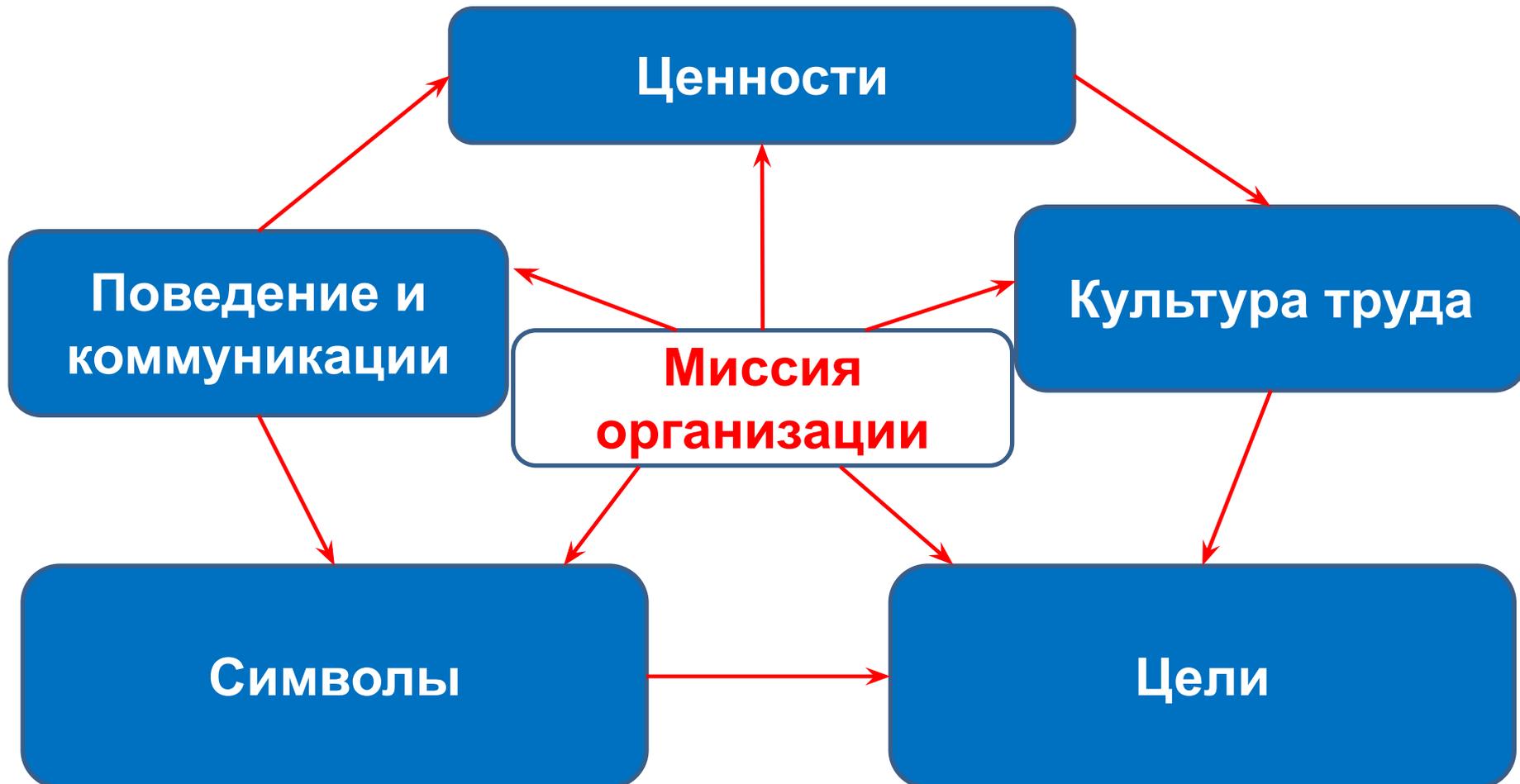
## □ Субъективная

Формируется на основе субъективного восприятия организационного окружения работников, их поведения, ценностей и верования

## □ Объективная

Отражает внешние ценности: архитектура, дизайн, мебель, оборудование, транспорт, одежда и т.п.

# Основные элементы организационной культуры и механизм их взаимодействия



# Жизненный цикл и организационная культура

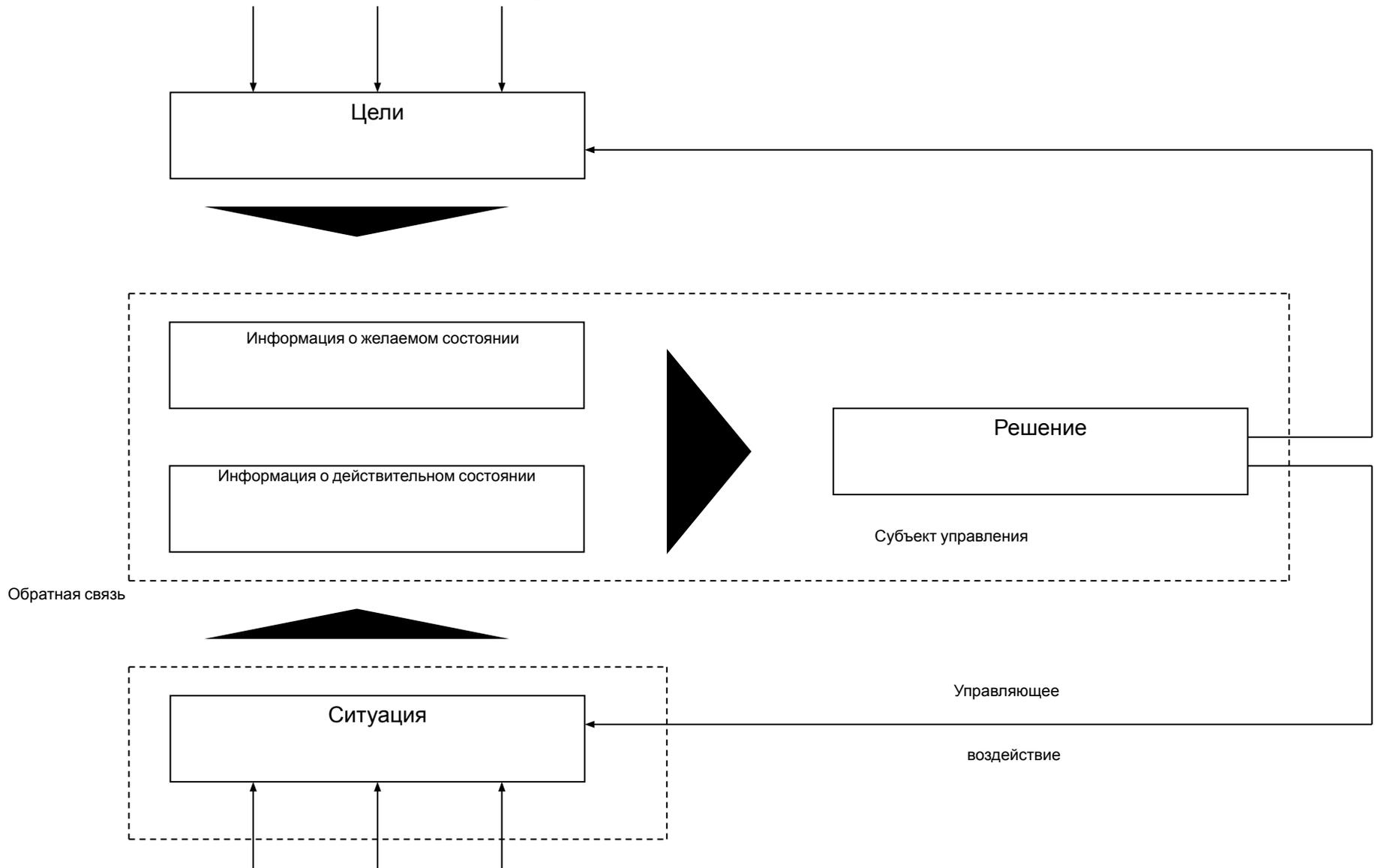


# Управленческие решения в менеджменте

## Управленческое решение –

**это выбор альтернативы, осуществленный лицом, принимающим решение, в рамках его полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации**

# Схема процессов формирования решения



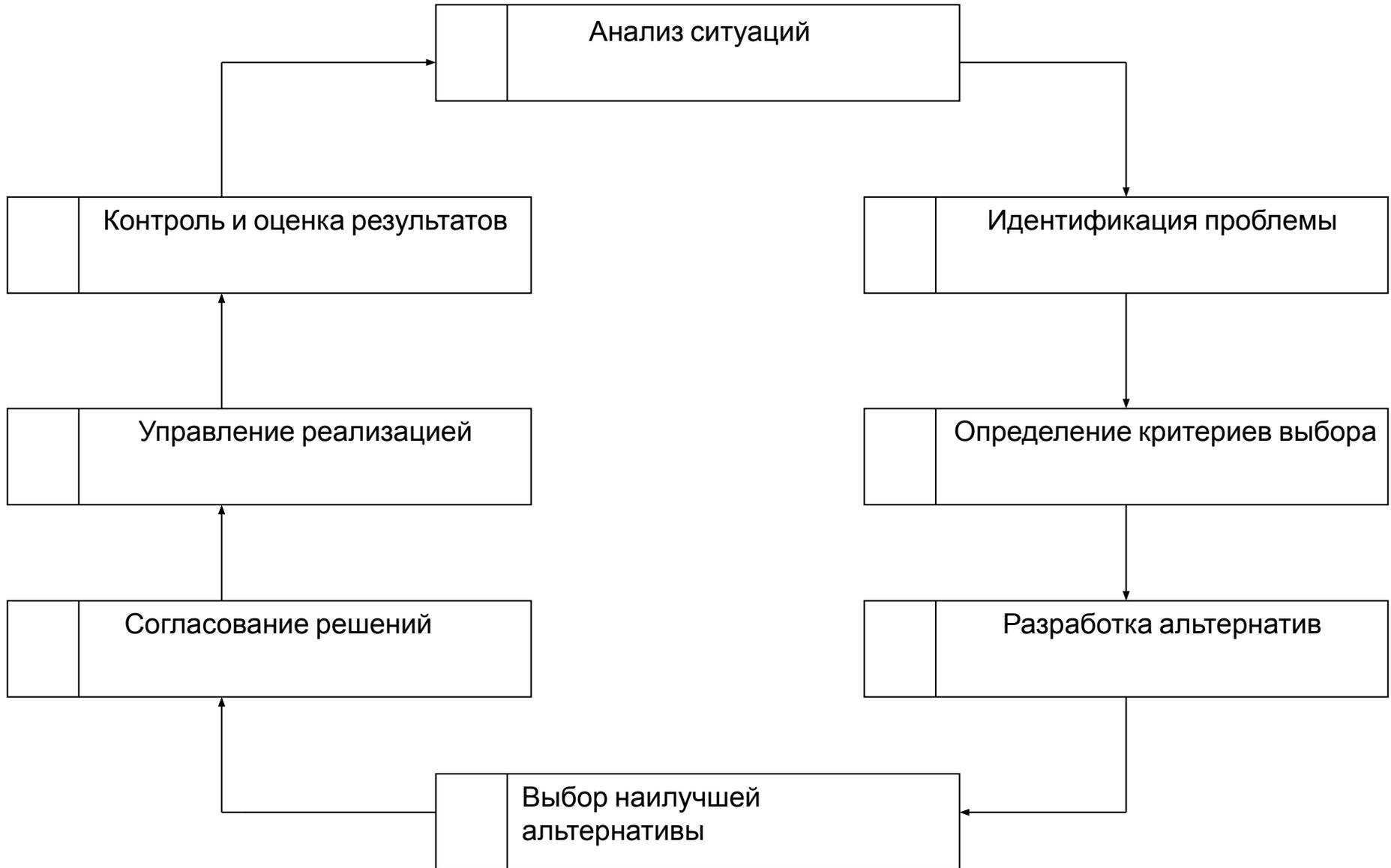
# Классификация управленческих решений

Класс. признак	Группа
Повторяемость проблем	Рутинные, новаторские
Значимость целей	Стратегические, тактические
Сфера воздействия	Глобальные, локальные
Срок реализации	Долгосрочные, краткосрочные
Прогнозируемые последствия	Корректируемые, некорректируемые
Характер информации	Детерминированные, вероятностные
Метод разработки решений	Формализованные, неформализованные
Количество критериев выбора	Однокритериальные, многокритериальные
Форма принятия решений	Единоличные, коллегиальные
Способ фиксации	Документированные, недокументированные

# Требования к качеству управленческого решения

- Обоснованность
- Своевременность
- Непротиворечивость
- Адаптивность
- Реальность

# Процесс разработки и принятия управленческого решения



# **Использование математических моделей при принятии решений**

**□ Модели теории игр**

**□ Модели теории очередей**

**□ Модели управления запасами**

**□ Модели линейного программирования**

# Экспертные методы принятия решений

Метод комиссий

Метод мозгового штурма

Метод Дельфи

Метод сценариев

Метод суда

# Психологические феномены принятия решений

- Феномен **«значимость – вероятность»**  
Ф. Ирвина
- Феномен **«позитивного сдвига»** Р. Стоунера
- Феномены **«аналитического паралича»,  
«ослепление решением»,  
«излюбленной альтернативы»**  
Л. Планкетта и Г. Хейла
- Феномен **«Groupthink»** Д. Яниса

# Коммуникации в системе менеджмента

Коммуникация в организации это:

1. Процесс передачи информации от одного другому на основе определенных принципов и закономерностей
2. Явление, представляющее определенные нормы, регламентирующее взаимодействие между людьми в организации

# Классификация типов связей в организации

Класс. признак	Тип
По направленности	Вертикальные, горизонтальные, восходящие, нисходящие
По властным полномочиям	Линейные, функциональные
По регламентации	Формальные, неформальные
По звенности	Прямые, косвенные

# Основные формы человеческой коммуникации

- Письменная

  - Устная

- Техническая

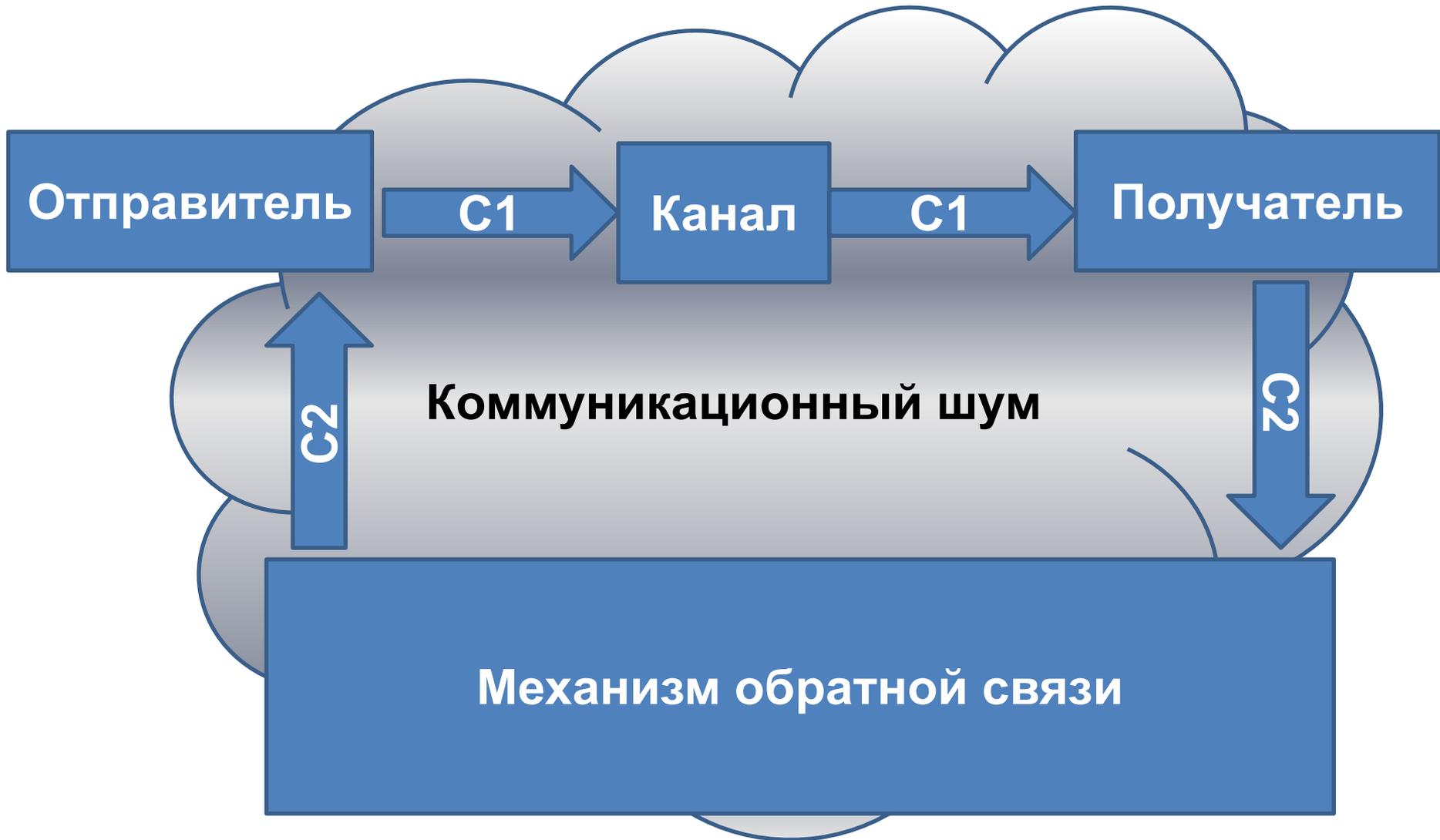
- Графическая

- Невербальная

# Базовые элементы коммуникационного процесса

- ❑ **Отправитель** – лицо, генерирующее идею или собирающее информацию и передающее ее;
- ❑ **Сообщение** – непосредственно информация, закодированная с помощью символов. Смыслом и значением сообщения являются принадлежащие отправителю идеи, факты, ценности, отношения и чувства;
- ❑ **Канал** – средство передачи информации (устная передача, совещания, телефонные переговоры, письменная передача, служебные записки, отчеты, электронная почта, компьютерные сети);
- ❑ **Получатель** (адресат) – лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует её.

# Схема коммуникационного процесса



# Задачи проектирования коммуникационной структуры

- Определение направления коммуникации
  - Определение отправителя и получателя
    - Определение канала коммуникации
- Определение периодичности коммуникаций
- Преодоление коммуникационных барьеров
- Создание формальных и неформальных связей
  - Использование дополнительных форм

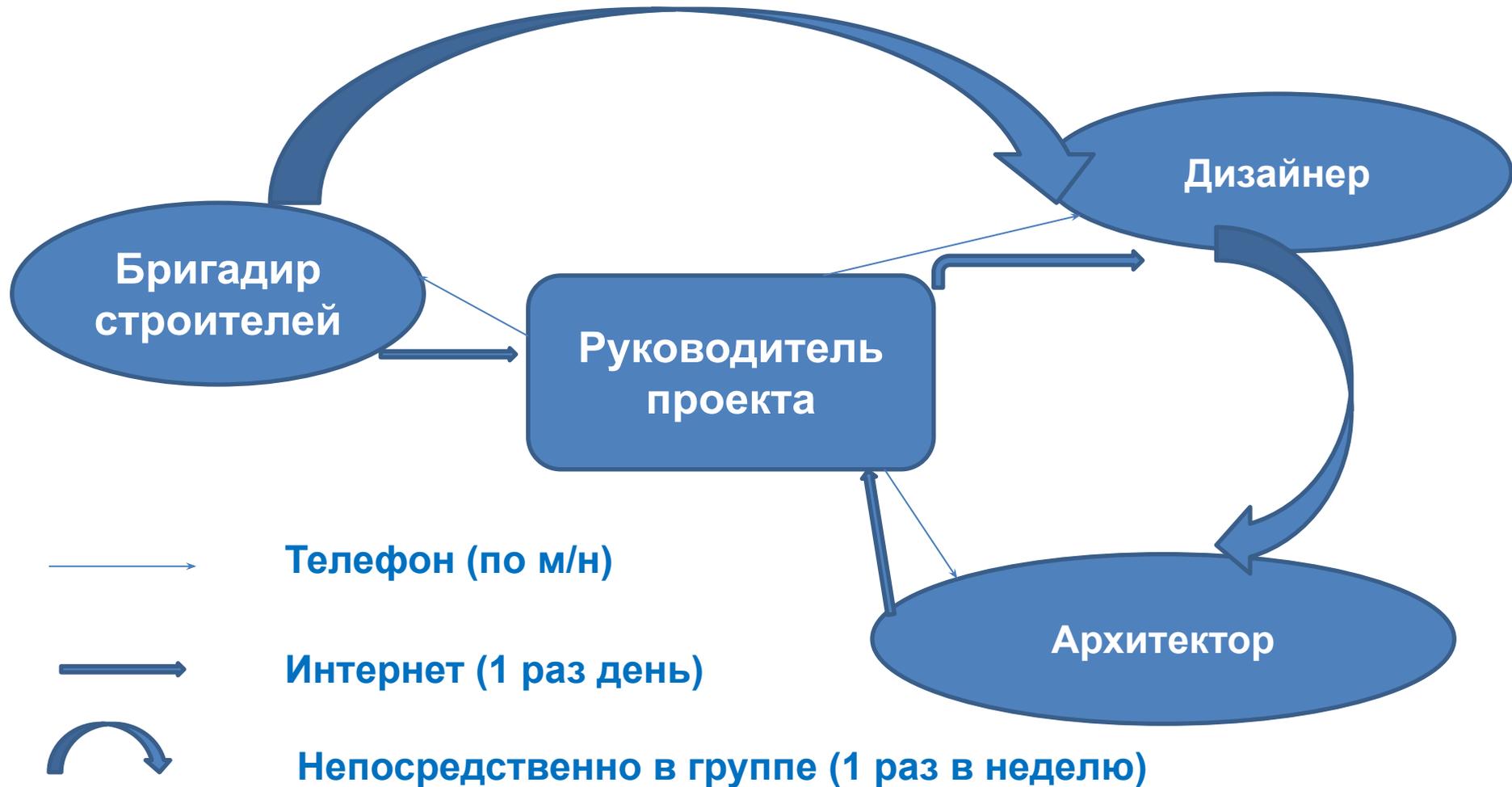
# Основные критерии проектирования коммуникационных систем

- **Центральная задача — улучшение информированности ЛПР**
- **Степень информированности — отношение фактического уровня информации к требуемому**
- **Потребность в информации — разница между фактическим и требуемым уровнем информации**

# Вспомогательные критерии обеспеченности информацией

- Количество и значимость информации (полнота)
- Точность
- Надежность
- Понятность (например, отсутствие семантических ошибок)
- Актуальность
- Гибкость
- Экономическая эффективность информационного процесса (соотношение прибыли от информации и затрат на нее)
- Учет защищенности информации

# Пример построения коммуникационной структуры



# Эффективность управленческой деятельности

Эффективность управления обуславливается:

- ❑ Управленческим потенциалом менеджмента
  - ❑ Организационной структурой управления
    - ❑ Стилем руководства
  - ❑ Коммуникационной структурой
    - ❑ Технологией управления
  - ❑ Организационной культурой
- ❑ Социально-психологическими факторами

# Эффект управления

Эффект управления состоит из следующих элементов:

1. **Экономический** эффект – вид эффекта, имеющий непосредственную стоимостную форму и измеряющийся в денежных или натуральных измерителях.
2. **Социально-экономический** эффект – вид эффекта, который имеет комплексную природу сочетания экономической выгоды и социальной.
3. **Социальный** эффект – вид эффекта, который принципиально не может быть пересчитан в экономический.

# Расчет эффективности управленческой деятельности

В общем виде эффективность управленческой деятельности (Э) выражают следующей формулой:

$$Э = \frac{P}{Z}$$

где: P – результат функционирования системы управления,

Z – затраты на управленческую деятельность или объем использованных ресурсов.

# Особенности оценки эффективности менеджмента

- Эффективность менеджмента оценивается через **результативность** деятельности организации
- Необходимо различать **потенциальную** и **реальную** эффективность менеджмента
- Конечный результат скрывает **истинную роль** управления в его достижении
- Эффективность управления следует оценивать не только с **экономической** точки зрения, но и **социальной**
- Трудно выделить и обособленно учесть **затраты** на управление

# Показатели эффективности управленческого труда

$$\mathbf{\mathcal{E}_y = \Pi / \mathcal{Z}_y,}$$

где  $\mathcal{E}_y$  - показатель эффективности управления;  
 $\mathcal{Z}_y$  - затраты на управление;  
 $\Pi$  - прибыль организации.

$$\mathbf{K_y = \mathcal{C}_y / \mathcal{C},}$$

где  $K_y$  - коэффициент численности управленческих  
работников;  
 $\mathcal{C}_y$  - численность работников управления;  
 $\mathcal{C}$  - общая численность работников организации.

# Показатели эффективности управленческого труда

$$K_3 = Z_y / Z,$$

где  $K_3$  - коэффициент затрат на управление;  
 $Z_y$  - затраты на управление;  
 $Z$  - общие затраты организации.

$$K_{эп} = Z_y / ОП,$$

где  $K_{эп}$  - коэффициент затрат на управление на  
единицу выпускаемой продукции;  
 $Z_y$  - затраты на управление  
ОП - количество или объем выпускаемой продукции.

# Показатели эффективности управленческого труда

$$EY = \frac{\Delta y}{Zy}$$

**EY** – коэффициент эффективности управленческого труда;  
**Δy** – экономический эффект;  
**Zy** – суммарные годовые затраты на управление

$$Epr = \frac{Pt}{Zy}$$

**Epr** – экономическая эффективность управленческого персонала за счет роста производительности труда;  
**Pt** – производительность труда предприятия;  
**Zy** – суммарные годовые затраты на управление

# Показатели эффективности управленческого труда

$$E_{уп} = \frac{\Delta_{уп}}{Z_{уп}}$$

$E_{уп}$  – годовая экономическая эффективность за счёт снижения условно-переменных расходов в себестоимости;  
 $\Delta_{уп}$  – годовая экономия условно-переменных расходов;  
 $Z_{уп}$  – суммарные годовые затраты на управление

$$E_{У} = \frac{\Delta_{У}}{Z_{У}}$$

$E_{У}$  – коэффициент эффективности управленческого труда;  
 $\Delta_{У}$  – экономический эффект;  
 $Z_{У}$  – суммарные годовые затраты на управление

# Риск-менеджмент

## Причины неопределенности:

- **неполное знание всех параметров, обстоятельств, ситуации для выбора оптимального решения, а также невозможностью адекватного и точного учета всей информации**
- **наличие фактора случайности, то есть обстоятельств, которые невозможно предусмотреть и спрогнозировать**
- **наличие субъективных факторов противодействия, когда принятие решений идет в ситуации игры партнеров с противоположными интересами**

# Риск –

**это потенциальная, численно измеримая возможность неблагоприятных ситуаций и связанных ними последствий в виде потерь, ущерба, убытков.**

**Например, неполучение ожидаемой прибыли, дохода или утрата имущества, денежных средств в связи с неопределенностью.**

# Три возможных результата риска

- **отрицательный**  
(ущерб, убыток, проигрыш)
- **положительный**  
(выгода, прибыль, выигрыш)
- **нулевой**  
(ни ущерба, ни выгоды)



# Управление рисками –

**это совокупность методов анализа и нейтрализации факторов рисков, объединенных в систему планирования, мониторинга и корректирующих воздействий.**

## **Включает в себя:**

- **выявление и идентификацию предполагаемых рисков**
- **анализ и оценку рисков**
- **выбор методов управления рисками**
- **применение выбранных методов и принятие решений в условиях риска**
- **реагирование на наступление рискового события**
- **разработку и реализацию мер снижения рисков**
- **контроль, анализ и оценку действий по снижению рисков и выработка решений**

# Измерение рисков

## Измерение рисков –

**Это определение вероятности наступления рискового события и размера ущерба, который может последовать при наступлении данного события.**

# Оценка рисков

**Качественная оценка — определение возможных виды рисков, и их уровень (размер ущерба).**

**Количественная оценка определяется:**

- **через вероятность наступления рискового события;**
- **через произведение ожидаемого ущерба на вероятность того, что этот ущерб произойдет.**

# Методы оценки рисков

- **количественная оценка рисков с помощью методов математической статистики;**
- **методы экспертной оценки рисков;**
- **методы имитационного моделирование рисков;**
- **комбинированные методы, представляющие собой объединение нескольких отдельных методов или их отдельных элементов**

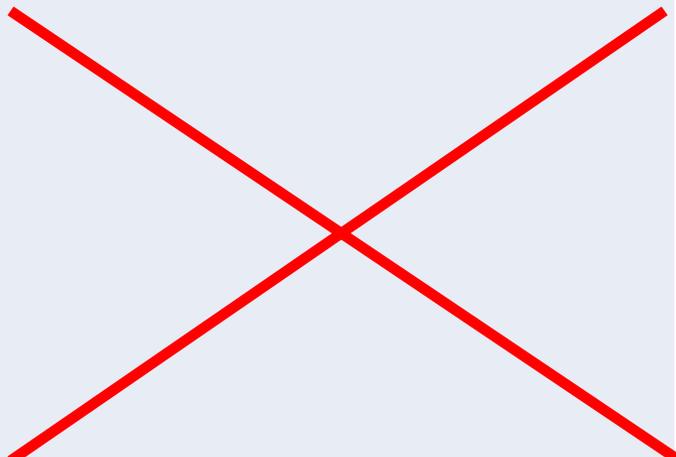
# Классификация рисков

<b>Класс. признак</b>	<b>Вид</b>
<b>По возможности предвидения</b>	<b>Априорные, прочие</b>
<b>По отношению к организации</b>	<b>Внешние, внутренние</b>
<b>По степени ущерба</b>	<b>Частичные, допустимые, критические, катастрофические</b>
<b>По источникам возникновения</b>	<b>Систематический, несистематический</b>
<b>По сферам проявления</b>	<b>Экономические, политические, коммерческие, правовые, социальные, экологические</b>
<b>По потерям</b>	<b>Статические, динамические</b>
<b>По предсказуемости</b>	<b>Предсказуемые, непредсказуемые</b>

# Методы снижения рисков:

- **Диверсификация** – распределение риска между видами деятельности, между участниками предприятия, перекладывание риска на партнеров.
- **Резервирование** – создание определенных фондов, с тем, чтобы обладать необходимыми средствами в случае наступления рискового события.
- **Страхование** – передача рисков страховой компании.

# Матрица оценки и выбора метода снижения рисков

	Маловероятные	Высоковероятные
Большой размер ущерба	Страхование	Диверсификация
Малый размер ущерба		Резервирование

# Международный менеджмент

## Международный менеджмент:

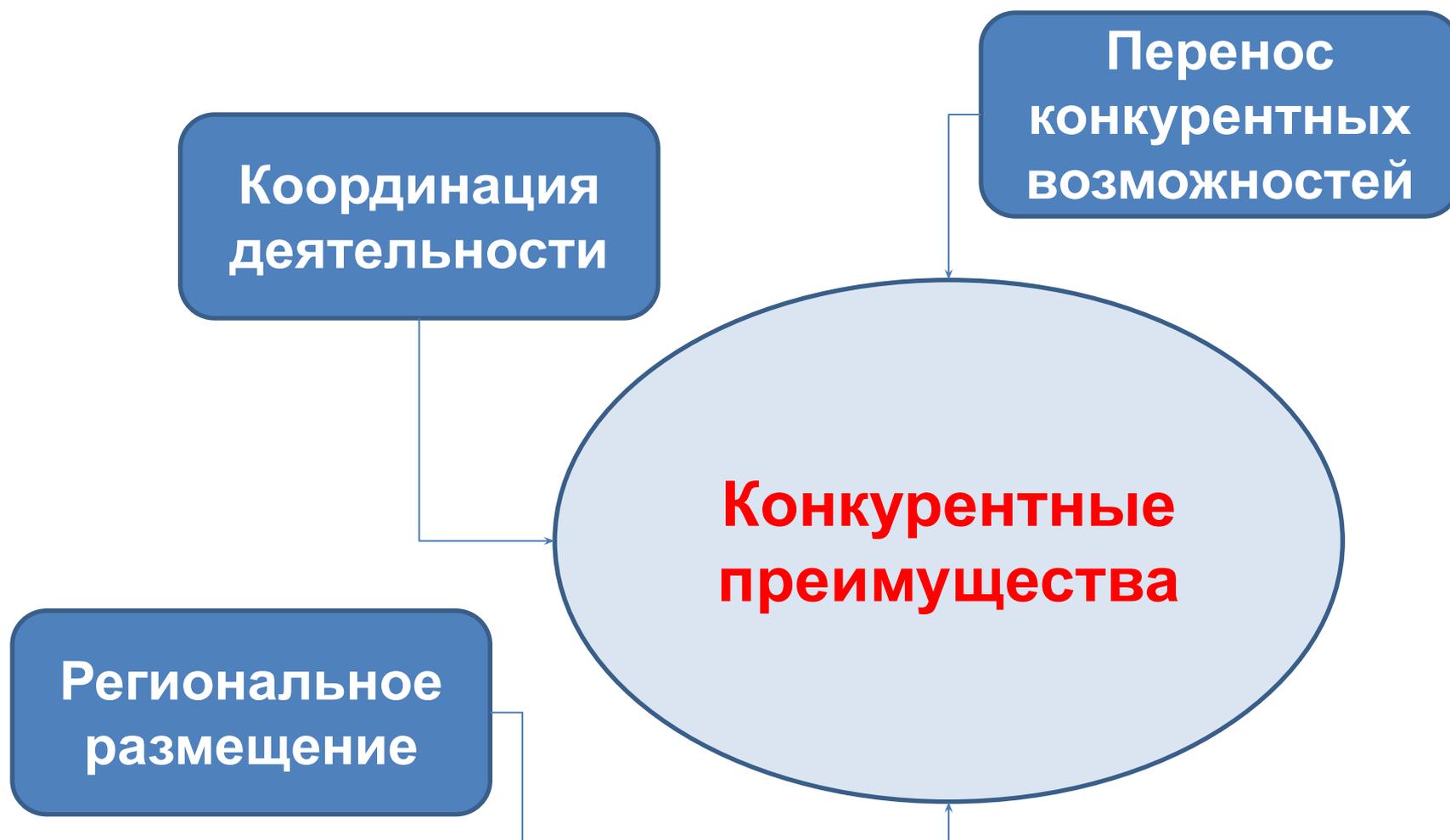
**1. Самостоятельная междисциплинарная область знаний.**

**2. Практическая деятельность по организации и рациональному управлению международными компаниями во всех формах их внешнеэкономических связей.**

# Причины выхода компаний на международные рынки



# Конкурентные преимущества международной деятельности



# Стратегии выхода на внешние рынки



# Особенности страны

- ❑ **Социокультурные:** культурная среда, обычаи, традиции, религия, образ жизни, менталитет, демографическая ситуация, отношение к иностранцам.
- ❑ **Политико-правовые:** внешнеполитический курс, характер взаимоотношений со страной базирования, структура политической системы, бюрократические традиции.
- ❑ **Экономические:** социально-экономическая ситуация, темпы экономического роста, инвестиционный климат, уровень инфляции, обменный курс.
- ❑ **Технологические:** уровень технологического развития, квалификации инженерно-технических работников, рабочей силы, особенности национальной системы стандартов, состояние инфраструктуры.

# Стили менеджмента

- ❑ **Американский:** прагматизм, индивидуализм
- ❑ **Европейский:** управление по результатам, самостоятельность дочек
- ❑ **Японский:** значимость социальной группы, стабильность персонала
- ❑ **Китайский:** личное доверие, деловая репутация
- ❑ **Российский:** двойственность, несмотря на «вестернизацию»; харизматическая власть, формализация и бюрократизация

**Спасибо за внимание!**