

# **СОВРЕМЕННЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ В МЕТОДОЛОГИИ МЕНЕДЖМЕНТА**

- 1. Целевой подход или управление по целям**
- 2. Теория управления по результатам (показателям)**
- 3. Процессный менеджмент**
- 4. Теория управления по направлениям (видам) деятельности организации**
- 5. Проблемный менеджмент (теория управления через проблемы)**
- 6. Методология системного подхода в современном менеджменте**

## Целевой подход или управление по целям

**Управление по целям – МВО** (от англ. *Management by objectives*) – подход в управлении, предусматривающий определение менеджерами и сотрудниками целей для каждого отдела, проекта, работника, используемых для наблюдения за последующими результатами деятельности организации.

**Суть этой теории в том**, что в каждом конкретном хозяйствующем субъекте на основе определенного анализа его деятельности и перспектив направления развития строится дерево целей, и в соответствии с ним идет процесс управления. При этом главной задачей менеджера является интеграция предложенных конкретных подцелей в общую цель, если это коммерческое предприятие, то - в максимизацию прибыли.

## Целевой подход или управление по целям

***Практическое воплощение теории целевого подхода в жизнь*** идет через определенный механизм управления по целям и алгоритм осуществления данного управления, который начинается с выработки и формулировки глобальной цели фирмы, дальше формулируются цели подразделений, способствующие достижению глобальной цели, которая доводится до рядовых исполнителей – рабочих и служащих.

# Целевой подход или управление по целям



Рис. 1. Пример дерева целей коммерческой организации

# Целевой подход или управление по целям

**Эффективный процесс управления по целям включает следующие *стадии*:**

1. Постановка целей организации
2. Разработка планов действия
3. Контроль над движением к целям предполагает периодический контроль менеджерами графика движения к целям.
4. Оценка результатов деятельности

Цикл процесса управления по целям возобновляется ежегодно.

## Целевой подход или управление по целям

С учетом современных требований методологии управления по целям менеджерам *необходимо помнить:*

1. На практике глобальная **цель нуждается в конкретизации** и обычно разворачивается в целый набор реальных целевых установок, касающихся всего многообразия деятельности организации.
2. Каждая из выбранных и сформулированных **целей управления** деятельностью организации **реализуется соответствующими функциями управления**, выстроенных в процессе управления в своеобразную цепочку.
3. В состав целей управления могут включаться и такие, которые ориентированы на **качественные преобразования самих функций управления**.

## Целевой подход или управление по целям

С учетом современных требований методологии управления по целям менеджерам *необходимо помнить:*

4. Цели деятельности и управления в разных организациях могут быть различными, но обязательно должны отвечать требованиям, предъявляемым к ним.

Сформулированные цели управления организацией должны соответствовать принципу SMART:

*S – Specific* – ясными, точными, специфичными для организации или подразделения;

*M – Measurable* – измеримыми;

*A – Achievable* – достижимыми, реалистичными;

*R – Result-oriented* – ориентированными на результат;

*T – Time-based* – определены по срокам их выполнения.

5. При применении методологии управления по целям можно использовать преимущества данного подхода (см. Табл.).

## Целевой подход или управление по целям

### *Преимущества и недостатки теории «Управление по целям»*

<b>Преимущества МВО</b>	<b>Недостатки МВО</b>
Усилия менеджеров направлены на действия для достижения цели	Перманентные изменения внешней среды не позволяют использовать МВО в качестве базового компонента в системе менеджмента
Применение МВО позволяет добиться улучшения показателей на всех уровнях организации	Если в коллективе напряженные отношения между работодателем и сотрудниками, эффективность МВО снижается
Сотрудники мотивированы к достижению целей	Возрастает вероятность конфликта между операционными и стратегическими целями
Цели отделов и сотрудников соответствуют целям компании	МВО вступает в противоречие с воззрениями, не признающими ценности участия сотрудников в управлении



## Теория управления по результатам (показателям)

**Процесс управления по результатам** можно определить, как процесс направленный на достижение коммерческих и поддерживающих их результатов, в котором:

- с помощью процесса планирования определяются в разных интервалах времени **устремление организации** и ее членов (требования к результатам и **ожидаемые результаты**);
- настойчивое осуществление планов подкрепляется **ежедневным сознательным управлением** делами, людьми и окружением;
- **результаты оцениваются для принятия решений**, ведущих к проведению последующих мероприятий.

В данной методологии используется индикативный метод. Индикаторы, как конкретное значение определенных показателей задаются при формировании стратегии развития организации, затем дифференцируются по годам и определенным задачам.

## Теория управления по результатам (показателям)

### Специфика данной теории современного менеджмента:

- Конечные результаты и этапы их получения существенно обновлены.
- Основные показатели, на которые ориентируется данная теория менеджмента, имеют сугубо индивидуальное значение для каждой конкретной организации.
- От менеджеров, опирающихся на эту теорию, требуется тщательная разработка критериев и результатов, к которым стремится организация в своем развитии.
- Сторонники данной теории разделяют процесс управления на две составляющие: управление деятельностью и управление людьми.
- Дополняются две составляющие рассматриваемой теории управления - связями вне организации и постоянным совершенствованием самой системы управления.
- Сторонники данной теории отождествляют эффективного руководителя с результативным.

## Теория управления по результатам (показателям)

Однако существуют отличительные черты двух типов руководителей:

Отличительные черты руководителя по результатам	Отличительные черты руководителя по вкладу
1. Принимает во внимание в своей деятельности внешнюю и внутреннюю среды предприятия.	1. Активность концентрируется только на своих коллегах и подчиненных по работе.
2. Вырабатывает принципы деятельности для своих подчиненных и для всего предприятия.	2. Осуществляет принципы деятельности, выработанные другими.
3. Делегирует свои полномочия, выступая хорошим «тренером».	3. Стремиться держать все ниточки управления в своих руках, выступая хорошим игроком.
4. Принимает во внимание требования сложившейся ситуации.	4. Действует схематично даже в изменчивых ситуациях.
5. Дает подчиненным возможность показать себя.	5. Стремиться сам преподнести как свои так и чужие идеи.

## Теория управления по результатам (показателям)

Однако существуют отличительные черты двух типов руководителей:

<b>Отличительные черты руководителя по результатам</b>	<b>Отличительные черты руководителя по вкладу</b>
6. Поощряет подчиненных выдвигать для себя высокие цели.	6. Заинтересован в основном только своей карьерой.
7. В использовании времени способен отличить существенное от несущественного.	7. Тратит большую часть времени на решение рутинных вопросов.
8. Стремится совершенствоваться в областях, которые ему мало известны.	8. Ограничивает свои интересы теми специальными областями, которые освоены им во время учебы и на практической работе.
9. Прибегает к конструктивной критике деятельности организации.	9. Критикует методы работы.
10. Не боится риска и ответственности.	10. Боится риска, стремится действовать «наверняка».

## Теория управления по результатам (показателям)

**Примерный алгоритм действий и правил в управлении по результатам включает:**

- 1. Процесс поиска результатов и их обозначение в показателях.*
- 2. Планирование деятельности организации.*
- 3. Оперативное управление.*
- 4. Процесс контроля.*
- 5. Совершенствование деятельности организации.*

## Процессный менеджмент

Выстраивая по определенной логике (технологии) основные функции управления – целеполагание, анализ, планирование, организация, регулирование, стимулирование и контроль – во взаимообусловленную цепочку, при этом, осуществляя и специальные функции, можно говорить о **процессном менеджменте**. Алгоритм которого носит циклический характер.

Суть этой теории сводится к тому, что функциональные обязанности сотрудников строго регламентируются в соответствии с разработанной структурой управления организацией. Если функциональные обязанности не соответствуют уровню управления организацией, то они совершенствуются, изменяются, корректируются и, в конце концов, отменяются. При этом каждый отдел-управление сам строит свою систему управления и сам же осуществляет целевое воздействие на работников и их функциональные обязанности.

## Процессный менеджмент

### Предпосылки возникновения процессного подхода в менеджменте:

1. Применение принципа специализации труда к производству, разделение труда на ряд элементов и распространение этого принципа на процессы управления организацией.
2. Разделение труда профессионалов на функции.
3. Создание организационной модели современного предприятия, реализующей функционально-иерархический принцип.
4. Ориентация рынка не на товар среднего клиента, а на индивидуальный подход к каждой группе клиентов.
5. Возникновение глобальной повсеместной конкуренции производителей.

# Процессный менеджмент

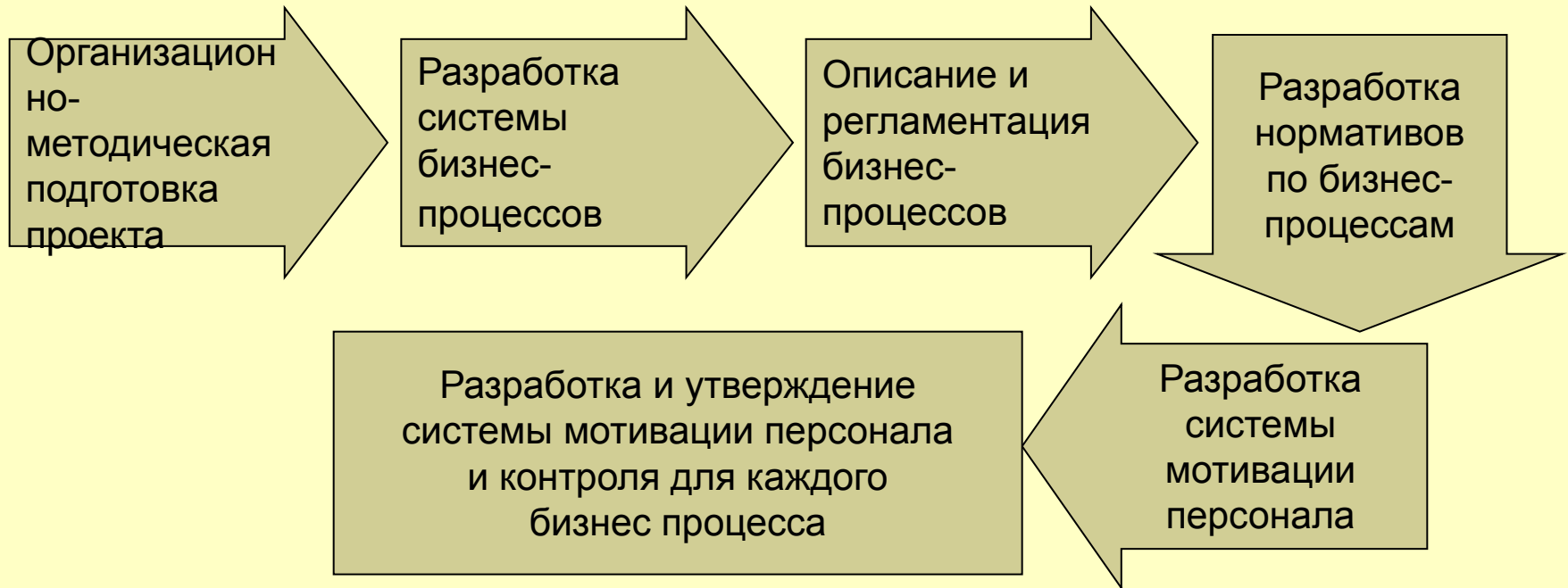
## Преимущества внедрения процессного менеджмента:

- Эффективное делегирование полномочий первых лиц организации нижестоящим руководителям.
- Позволяет добиться мгновенной гибкости в управлении хозяйственной деятельностью, что вызвано тенденциями развития современного бизнеса.
- Результативный инструмент постоянного повышения эффективности хозяйственной деятельности за счет точного измерения и непрерывного улучшения составляющих ее бизнес-процессов.
- Ориентация на процессы является неотъемлемой предпосылкой для реализации технологических потенциалов большинства корпоративных систем.
- Стратегические преимущества фирмы и операционные выгоды от внедрения информационно-управляющих систем могут быть достигнуты за счет автоматизации не разрозненных функций, а целых бизнес-процессов, ориентированных на конечный результат для каждого клиента.
- Построение системы процессного менеджмента удовлетворяет большинству требований международных стандартов системы качества ИСО 9001:2000.



# Процесный менеджмент

## Технология построения процесного менеджмента



# Процессный менеджмент

## Перечень типичных ошибок при внедрении процессного менеджмента в организацию

Типичные ошибки при технологии внедрения процессного менеджмента	Результат ошибочных действий	Пути (этапы) решения проблемы
Попытка построения системы процессного менеджмента, основанной на сквозных бизнес-процессах в отрыве от существующей функционально-иерархической структуры	Появление двух параллельно существующих систем менеджмента	1. Сохранение (с возможной предварительной оптимизацией) традиционной функционально-иерархической системы.2. Декомпозиция сквозных бизнес-процессов до процессов, выполняемых в рамках одного структурного подразделения низкого уровня.3. Изменение функциональных границ подразделений до совпадения с рамками выполняемых в них бизнес-процессов.
Назначение руководителя на чрезмерно большое или чрезмерно малое число бизнес-процессов (подпроцессов)	Чрезмерная загруженность руководителя, либо излишнее количество руководителей проектов	Для руководителей верхнего уровня бизнес-процессов, таковых в подчинении должно быть не более 5-7. Для руководителей среднего уровня бизнес-процессов, таковых в подчинении должно быть не более 7-9. На количество бизнес-процессов влияет степень информатизации, уровень организационной культуры, степень делегирования прав полномочий, уровень компетенции сотрудников, специфика виды экономической деятельности.

# Процессный менеджмент

## Перечень типичных ошибок при внедрении процессного менеджмента в организацию

Типичные ошибки при технологии внедрения процессного менеджмента	Результат ошибочных действий	Пути (этапы) решения проблемы
Рассмотрение системы внедрения процессного менеджмента как разового проекта	Бесполезность результатов внедрения	В рамках организации на этапе технологии внедрения процессного менеджмента должно быть создано структурное подразделение аудита бизнес-процессов. Сотрудники этого подразделения анализируют происходящие в деятельности организации изменения и корректируют документацию процессного управления.
Несинхронность разработки и внедрения систем стратегического и процессного менеджмента	Разрозненность процессов разработки целей организации и показателей ее деятельности	Разработку целей организации и показателей ее деятельности вести одновременно с регламентацией бизнес-процессов, что позволит контролировать и корректировать процесс исполнения целей и задач организации.

## Теория управления по направлениям (видам) деятельности организации

В практике современного менеджмента данная теория подразумевает управление организацией посредством использования и разработки определенных направлений ее деятельности, создающими комплекс производства и продажи продукта, услуги, технологии, посредством классических методов менеджмента.

Направлений деятельности организации несколько, количество их зависит от специфики организации, ее миссии, целей и организационной структуры, процесса планирования ее деятельности.

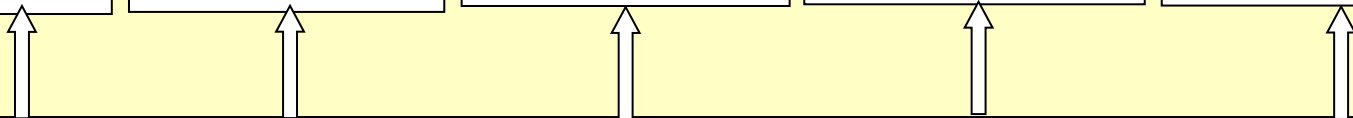
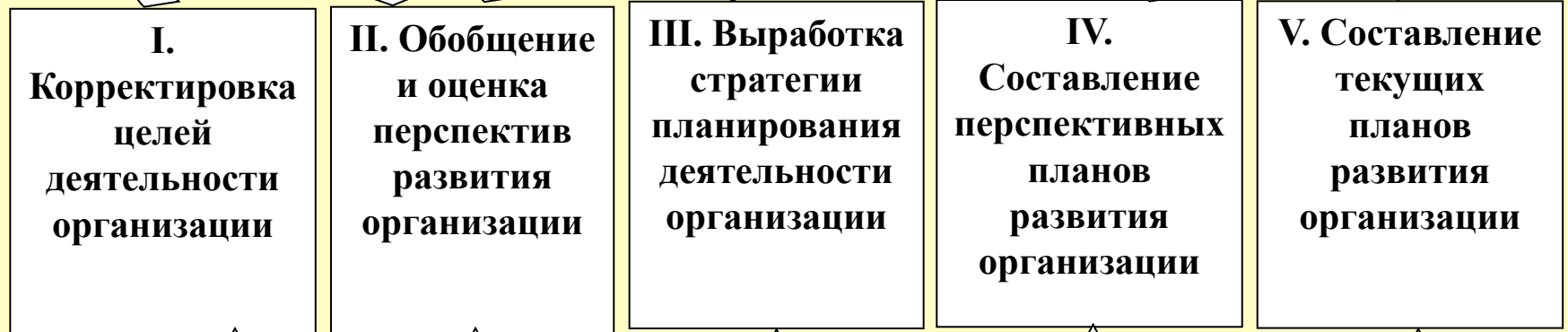
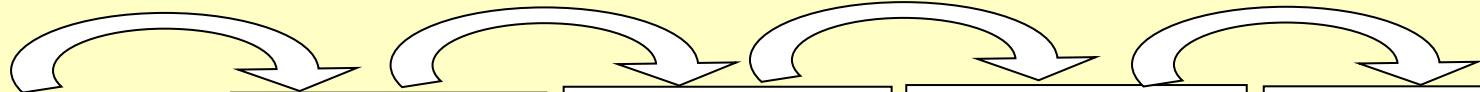
Наиболее важным фактором, определяющим направления менеджмента организации, является процесс *стратегического планирования ее деятельности*, в ходе которого вырабатывается политика деятельности организации, определяющая действия на перспективу.

# Теория управления по направлениям (видам) деятельности организации

Прогнозы внутренней и внешней среды организации



**ЭТАПЫ ПРОЦЕССА ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

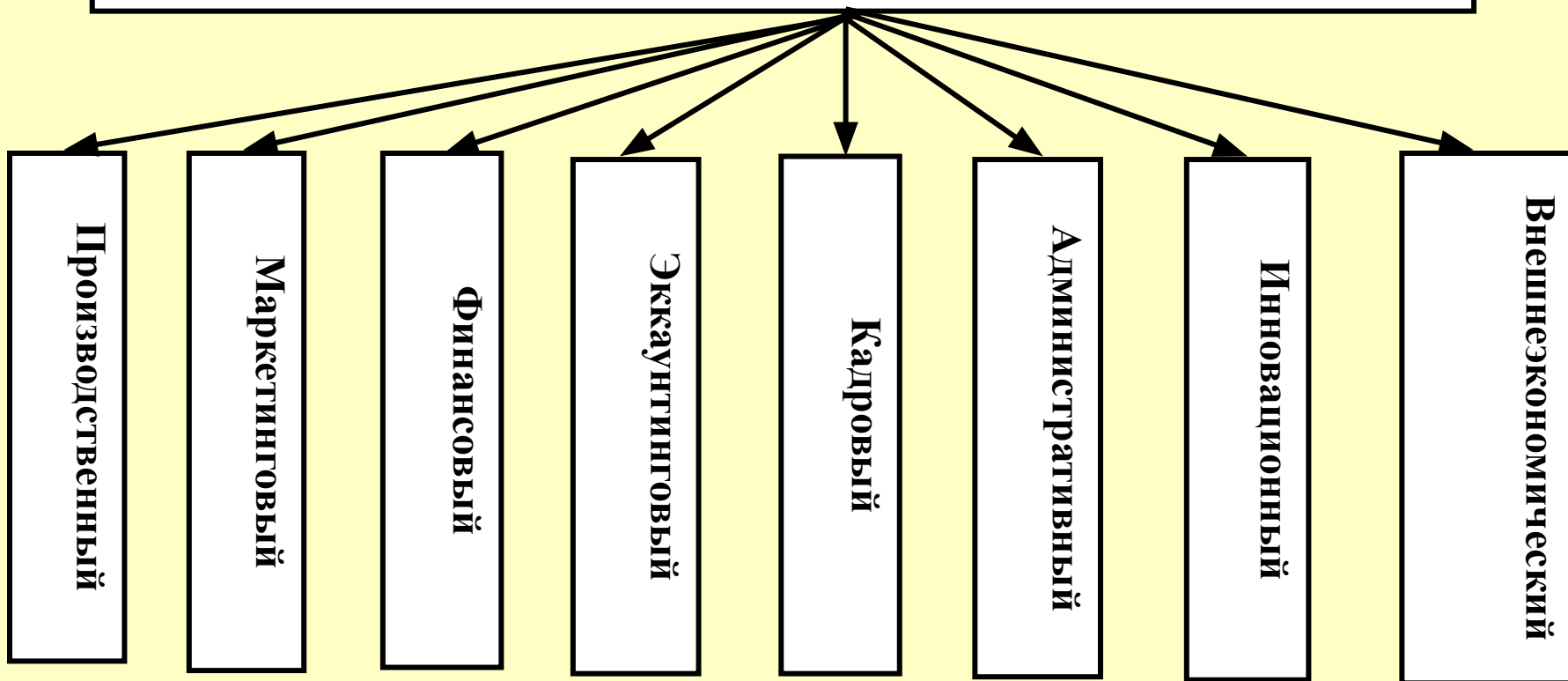


## РЕСУРСЫ ОРГАНИЗАЦИИ:

- финансовые; - материальные; - кадровые; - информационные; - энергетические

# Теория управления по направлениям (видам) деятельности организации

## ВИДЫ МЕНЕДЖМЕНТА В ОРГАНИЗАЦИИ



# Теория управления по направлениям (видам) деятельности организации

## Особенности видов менеджмента в организации

Вид (направление) менеджмента организации	Назначение вида (направления) менеджмента	Основные стадии процесса данного вида (направления) менеджмента организации
<b>1. Производственный менеджмент</b>	<p>В соответствии с производственными технологиями предполагает управление процессом переработки входящих ресурсов для изготовления готового продукта, услуги</p>	<p>Выбор технологического процесса осуществления производственных операций.                      Расстановка кадров и оргтехники в соответствии с производственными технологиями.                      Управление процессом производства и внедрения новых технологий.                      Управление поиском и приобретением необходимых производственных ресурсов.                      Управление производством продукта, услуг для внутреннего пользования.                      Управление качеством продукции, услуг и др.</p>
<b>2. Маркетинговый менеджмент</b>	<p>Призван увязать в единый процесс удовлетворение потребностей клиентов фирмы в ее продукции, услугах и достижение целей организации</p>	<p>Изучение рынка сбыта продукции, услуг.                      Обеспечение фирмы и ее клиентов необходимой маркетинговой информацией.                      Реклама и продвижение товара.                      Формирование цены товара.                      Создание системы сбыта и распределения продукции, услуг.                      Послепродажное обслуживание потребителей товара, услуг.                      Регулирование связей с общественностью.</p>

# Теория управления по направлениям (видам) деятельности организации

## Особенности видов менеджмента в организации

Вид (направление) менеджмента организации	Назначение вида (направления) менеджмента	Основные стадии процесса данного вида (направления) менеджмента организации
<b>3. Финансовый менеджмент</b>	Управляет процессом движения финансовых средств в организации	<p>Формирование денежных ресурсов.            Составление бюджета и финансового плана развития деятельности организации.            Распределение финансовых ресурсов внутри организации.            Анализ и оценка финансовых возможностей фирмы.            Контроль за использованием финансовых ресурсов и соблюдением нормативов и др.</p>
<b>4. Эккаунтинговый менеджмент</b>	Предполагает управление процессом обработки и анализа финансовой информации с целью сравнения фактического состояния с возможностями фирмы и другими институтами, обеспечивает внутренний аудит	<p>Ежедневный учет финансовой и управленческой деятельности фирмы.            Составление баланса фирмы.            Анализ финансовой деятельности фирмы.            Сравнительный анализ перспектив развития фирмы и факторов, на него влияющих.            Сравнительный анализ деловых отношений фирмы различными организациями.</p>



# Теория управления по направлениям (видам) деятельности организации

## Особенности видов менеджмента в организации

Вид (направление)	Назначение вида (направления) менеджмента	Основные стадии процесса данного вида (направления) менеджмента организации
5. Кадровый менеджмент	Связан с использованием возможностей сотрудников фирмы для достижения целей управления ее деятельностью	Осуществление подбора, отбора и расстановки кадров. Обучение и совершенствование квалификации сотрудников фирмы. Разработка систем компенсации вклада сотрудников фирмы в развитие ее деятельности. Планирование работы отдела кадров Поддержание отношений с профсоюзами и разрешение трудовых споров
6. Административный менеджмент	Регулирует делопроизводство, внутренние и внешние информационные связи фирмы, безопасность и контроль ее деятельности	Унификация и регламентация делопроизводства. Подготовка и оформление служебных документов. Организация документооборота. Систематизация документооборота. Сохранность документации в фирме. Автоматизация документооборота.

# Теория управления по направлениям (видам) деятельности организации

## Особенности видов менеджмента в организации

Вид (направление)	Назначение вида (направления) менеджмента	Основные стадии процесса данного вида (направления) менеджмента организации
<b>7. Инновационный менеджмент</b>	Направлен на практическое использование научно-технического и интеллектуального потенциала для получения нового продукта, услуги или улучшения существующего, новых технологий с целью укрепления или повышения конкурентоспособности фирмы	Покупка, внедрение, организация и регулирование новых технологий в деятельности фирмы. Анализ конкурентоспособности продукта, услуг на местном и региональном рынках. Разработка планов и программ инновационной деятельности фирмы. Обеспечение инновационной деятельности фирмы финансовыми ресурсами и контроль за ними. Коммерциализация инновационных продуктов, услуг. Реинжиниринг бизнес-процессов, консалтинг и др.
<b>8. Внешнеэкономический менеджмент</b>	Регулирование внешнеэкономических связей фирмы	Осуществление экспортно-импортных операций фирмы. Научно-финансовое сотрудничество с зарубежными партнерами. Осуществление валютных операций. Управление форфейтингом и др.

## Проблемный менеджмент (теория управления через проблемы)

Это прагматический подход, при котором выделяются несколько проблем управления фирмой, помогающих в стратегическом планировании, которые требуют решения.

Такая теория управления в производственном менеджменте называется управлением по ситуациям или ситуационный менеджмент.

Данная теория эффективна только в процессе применения оперативного управления и малопригодна для развития организации и стратегического менеджмента, так как в таком случае необходимо заранее прогнозировать проблемы и придумывать способы борьбы с ними, а чаще всего данный процесс происходит постфактум.

# Проблемный менеджмент (теория управления через проблемы)

## Примеры этапов постановки проблемы

- 1. *Определение наличия проблемы.*** Кризис экономической системы страны, несовершенство созданной рыночной инфраструктуры, глубокая несогласованность теории и практики менеджмента, не оформившиеся теоретические концепции современного менеджмента и др. говорят о том, что проблема управления организацией и ее деятельностью существует.
- 2. *Формулирование проблемы.*** Проблема управления деятельностью организации существует на уровне государства как проблема неадекватности существующих теоретических основ и методов управления современному развитию организацией. На уровне элементов национальной экономической системы – как проблема неадекватности теоретических и эмпирических основ практике их применения к процессу управления деятельностью государства.
- 3. *Оценка принципиальной разрешимости проблемы.*** Разрешимость проблемы, связанной с управлением деятельностью современной организации, может быть достигнута путем построения искомой системы управления – адекватной методологии современного менеджмента.

## Методология системного подхода в современном менеджменте

В системном подходе объект управления рассматривается как система.

В понятие данного термина вкладываются четыре взаимодополняющих его значения:

1. В широком смысле слова - **в теоретико-познавательном аспекте** - система рассматривается как способ мышления, постановки и упорядочения проблем.
2. **В научно-исследовательском понимании** система представляет собой общую методологию исследования процессов и явлений, отнесенных к какой-либо области человеческих знаний в качестве объекта системного анализа.
3. **В конструкторском понимании** система может быть представлена как методология проектирования и создания комплексов методов и средств для достижения определенной цели.
4. И, наконец, в более узком, **инженерном смысле** система понимается как взаимосвязанный набор объектов и способов их использования для решения определенных задач.

## Методология системного подхода в современном менеджменте

**Любая система состоит из элементов**, входящих в нее и образующих единое целое. Предел деления компонентов системы определяется постановкой проблемы. Если исследователю необходимо выявить детализированные особенности построения какой-либо системы, то и деление элементов будет более мелким и подробным, при отсутствии такой необходимости компоненты системы будут более крупными и приобретут облик подсистем.

**Изучить систему - значит определить ее компоненты**; обозначить их определенным высказыванием, символом, формулой; выявить связи и выделить параметры элементов.

**Система не бывает самоизолированной**, она всегда действует, находится в какой-то среде, которая, в свою очередь, тоже подвергает систему определенному воздействию. Данное воздействие осуществляется через *входы и выходы системы*, которые могут быть ресурсными, информационными и ориентированными на строго определенную систему.

## Методология системного подхода в современном менеджменте

### Свойства любой системы управления:

- **связанности** (целостности), предполагающей выделение существенных зависимостей между структурными компонентами, что позволяет рассматривать организацию как единое целое, которое, однако, может распадаться на «дольки» – подсистемы;
- **иерархичности**, характеризующей соподчиненность элементов системы управления организацией единому целому;
- **воспроизводимости**, обеспечивающей качество системы управления организацией возрождаться в различных условиях и оказываться инвариантной при изменении ряда параметров ее функционирования;
- **наблюдаемости**, т.е. возможности связать ключевые моменты теоретической модели с практикой функционирования банков;
- **композиционности** - как единства компонентов и связей в системе управления;
- **изоморфичности** – соответствия структуры одной системы структуре другой;
- **имерджентности**, наделяющей систему свойствами, отсутствующими у ее компонентов, и наоборот.

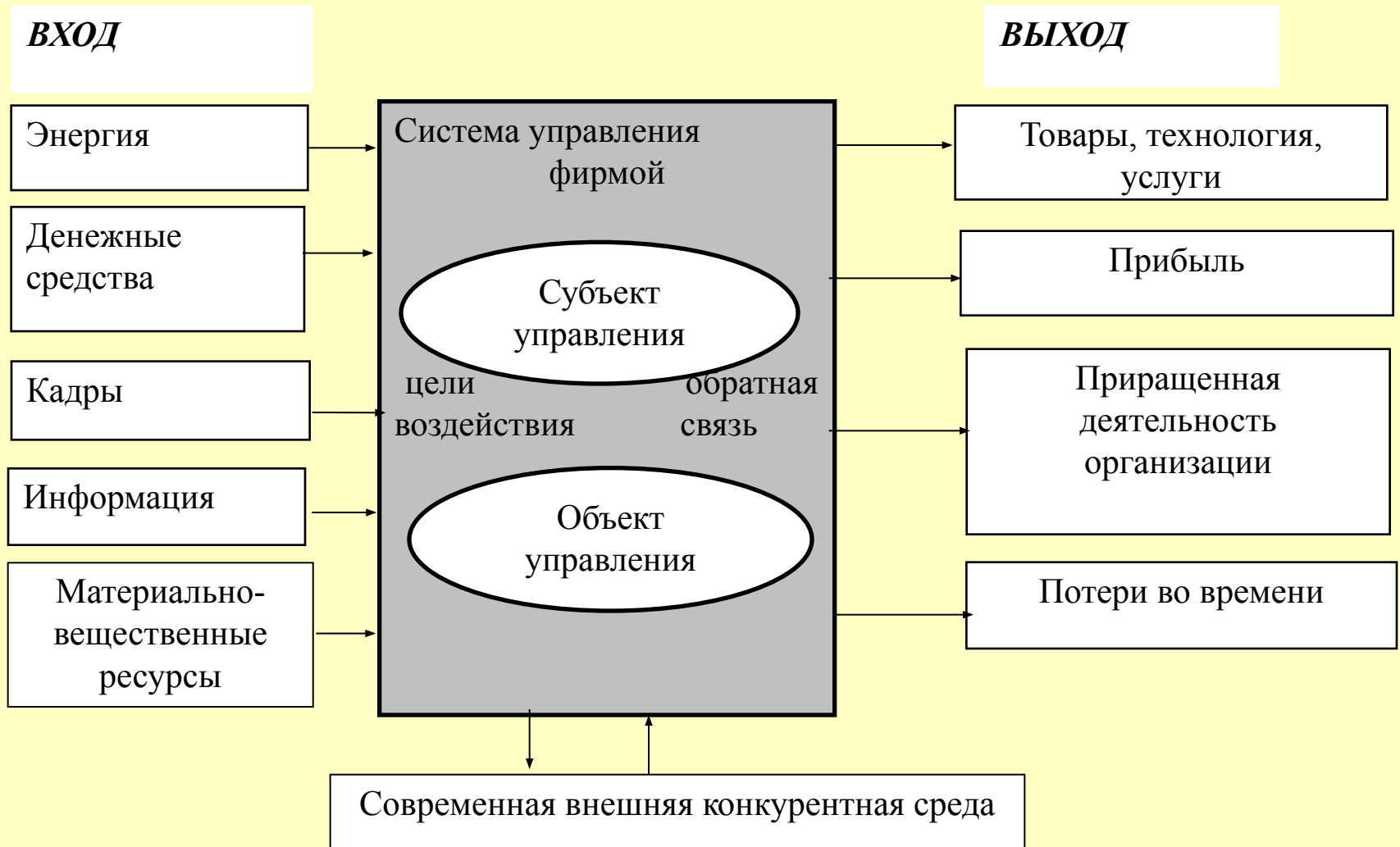
## **Методология системного подхода в современном менеджменте**

### **Алгоритм системного исследования включает следующие этапы:**

1. Постановка и анализ существующей проблемы.
2. Определение системы, ее общесистемных и индивидуальных свойств.
3. Установление качественного состава структуры системы, определение ее подсистем.
4. Формулирование общей цели и критериев развития системы.
5. Выявление функций или процессов системы.
6. Изучение входов и выходов системы.
7. Оценка окружающей среды, в которой функционирует система.
8. Анализ и прогноз условий развития системы.
9. Определение специфических системных критериев эффективности и оптимальности функционирования системы.
10. Построение комплексной программы развития системы.
11. Проектирование организационных процессов развития системы.



# Методология системного подхода в современном менеджменте



## Методология системного подхода в современном менеджменте

**Управляющая подсистема** - субъект управления, аппарат управления, вырабатывающий цель и подцели, которые следует достигнуть на основе информации, поступающей от внутренней подсистемы и элементов системы, а также из окружающей систему внешней среды, и осуществляющий соответствующее воздействие на управляемую подсистему в условиях конкуренции.

В коммерческих организациях принята трехступенчатая классификация субъектов управления в зависимости от объема их распределительных полномочий:

- **высшее руководство** - Собрание акционеров (пайщиков), Совет, Правление, Президиум, Председатель правления, дирекция, топ-менеджер;
- **среднее руководство** - руководители структурных подразделений организации;
- **низшее (низовое) руководство** - руководители групп в структурных подразделениях организации.

## Методология системного подхода в современном менеджменте

**Управляемая подсистема** - объект управления, воспринимает управляющие воздействия, поступающие от субъекта управления, реагирует на них и сообщает управляющей подсистеме о своем новом состоянии и состоянии среды (обратная связь). Объектом управления могут быть все процессы и отношения, возникающие в организации.

Все объекты управления образуют подсистемы управления в общей системе современного менеджмента.

# Методология системного подхода в современном менеджменте

## ОБЪЕКТЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ

