

# Тема 16-17. «Функциональные области менеджмента»

- I. Сущность стратегического менеджмента в организации.
- II. Система производственного менеджмента в организации.
- III. Финансовый менеджмент организации.
- IV. Сущность антикризисного менеджмента в организации.
- V. Проектный менеджмент (управление проектами) в организации.
- VI. Управление рисками (риск-менеджмент) в организации.
- VII. Логистика как системное управление процессами в организации.
- VIII. Маркетинговое управление и управление маркетингом.
- IX. Сущность менеджмент-консалтинга.
- X. Инновационный менеджмент организации.
- XI. Международный менеджмент.

## Рекомендуемая литература:

- Ансофф, И. Стратегический менеджмент / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 2011г. – 334 с.
- Балдин, К.В. Антикризисное управление: учебное пособие - 2 изд. / К.В. Орехова, В.И. Балдин, Т.Р. Орехов. – М.: Инфра-М, 2012. – 540 с.
- Басовский, Л.Е. Финансовый менеджмент: учебник / Л.Е. Басовский. – М.: Инфра-М, 2012. – 240 с.
- Котлер, Ф. Маркетинг-менеджмент: экспресс-курс, 2-ое изд. / Ф. Котлер. – СПб.: Питер, 2005. – 464 с.
- Лабутин, К.М. Управленческое консультирование: менеджмент-консалтинг / К.М. Лабутин. - М.: Лаборатория книги, 2010. - 96 с.
- Матвеева, Л.Г. Управление проектами / Л.Г. Матвеева, А.Ю. Никитаева, Д. А. Фиськов и др. – М.: Феникс, 2009. – 422 с.
- Пивоваров, С.Э. Международный менеджмент / С.Э. Пивоваров, Л.С. Тарасевич. – 4-ое изд. – СПб.: Питер, 2008. – 720 с.
- Фатхутдинов, Р.А. Производственный менеджмент: учебник для вузов / Р.А. Фатхутдинов. – СПб.: Питер, 2011. – 496 с.
- Фомичев, А.Н. Риск-менеджмент: учебник, изд. 2-ое. / А.Н. Фомичев. – М.: Издательский дом "Дашков и К", 2009. – 374 с.
- Хотяшева, О.М. Инновационный менеджмент. – 2-ое изд. / О.М. Хотяшева. – СПб.: Питер, 2007. – 384 с.
- Чернышев, М.А. Логистика: учебное пособие / М.А. Чернышев. – М.: Феникс, 2009. – 459 с.

*Собраться  
вместе есть  
начало,  
Сохраниться  
вместе есть  
прогресс,  
Работать вместе  
есть успех.*  
**Генри Форд**





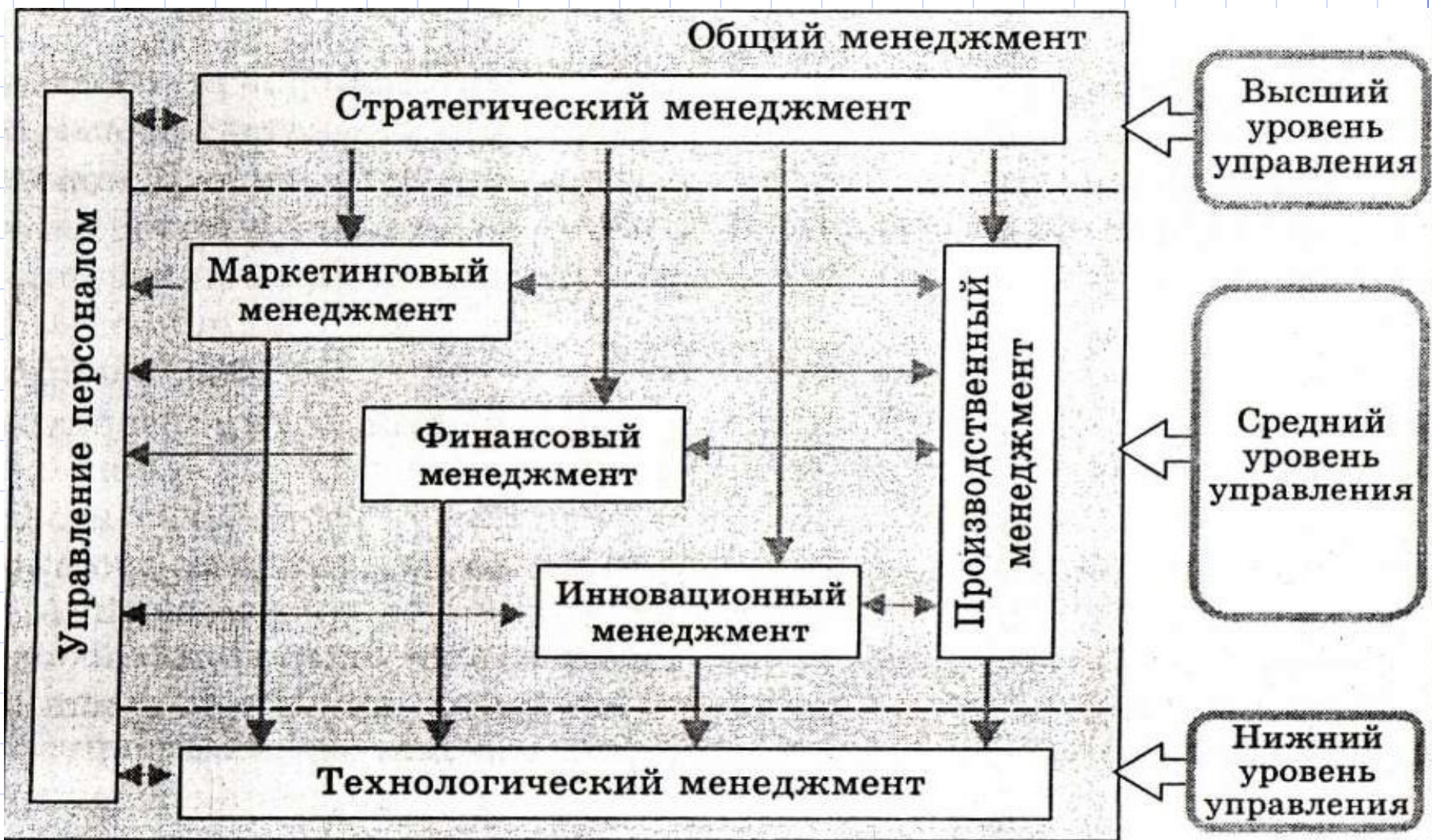


Рис. 1.1. Виды и уровни менеджмента

**Стратегия** — это модель взаимодействия всех ресурсов, позволяющая организации наилучшим способом исполнить ее миссию и добиться устойчивых конкурентных преимуществ.

**Стратегический менеджмент** - это управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями фирмы, ее потенциальными возможностями и шансами в сфере бизнеса.





## Основные проявления стратегии:

- стратегия как *план*;
- стратегия как *позиция*;
- стратегия как "*ловкий прием*";
- стратегия как *принцип поведения*;
- стратегия как *перспектива*.

## Определяющие элементы стратегии:

- решения о размещении ресурсов;
- адаптация к внешней среде;
- внутренняя координация;
- создание длительных конкурентных преимуществ.

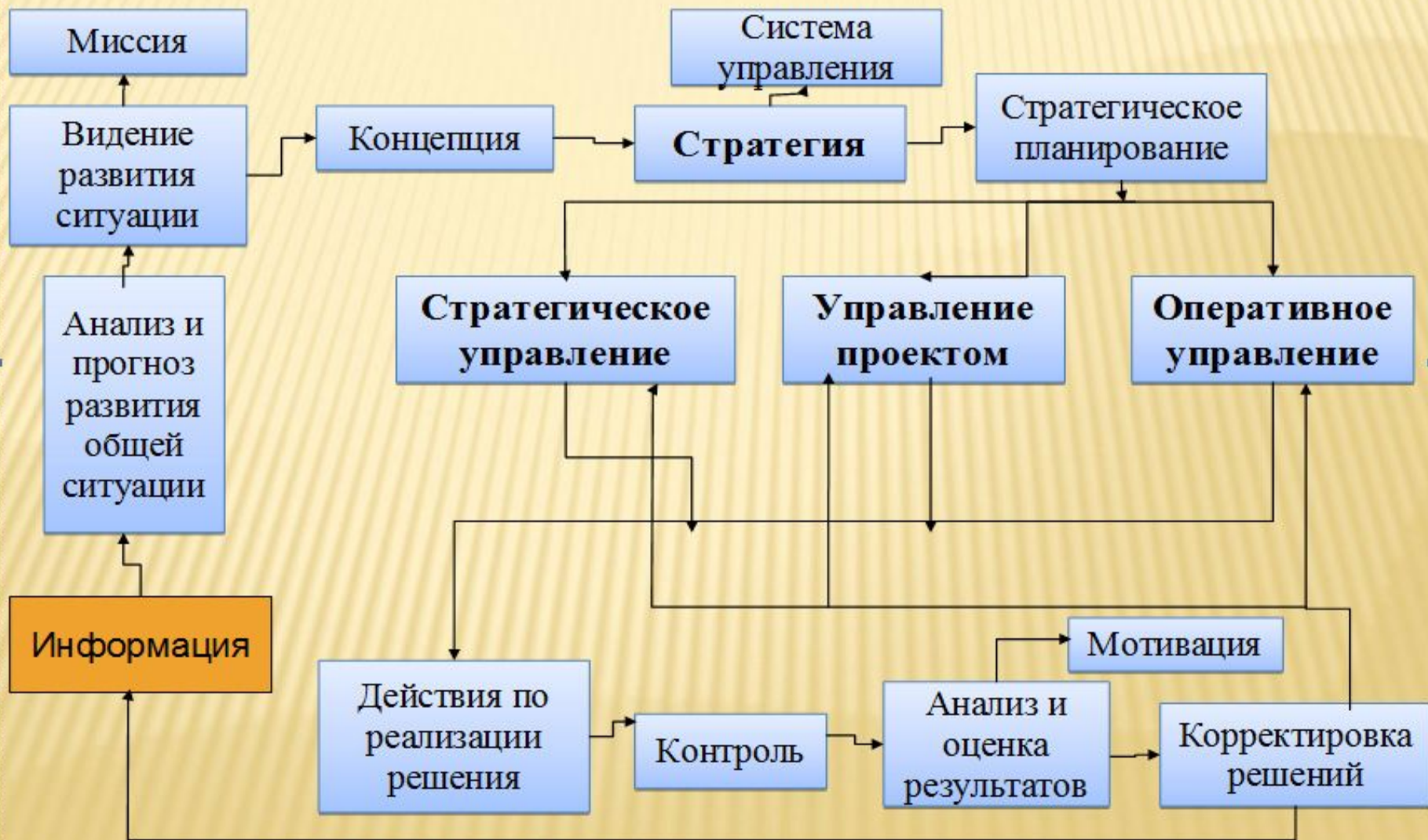


## Основные задачи и этапы стратегического менеджмента:

1. Определение сферы бизнеса, анализ внешней и внутренней среды и разработка миссии организации.
2. Трансформация миссии организации в частные долговременные и краткосрочные цели деятельности.
3. Разработка альтернатив и определение оптимальной стратегии достижения целей деятельности.
4. Разработка и реализация базовой (корпоративной), бизнес-стратегии и функциональных стратегий.
5. Оценка деятельности, контроль за ситуацией и введение корректирующих воздействий.



# Полный управленческий цикл





**Производство** — это целенаправленная деятельность по созданию товаров и услуг.

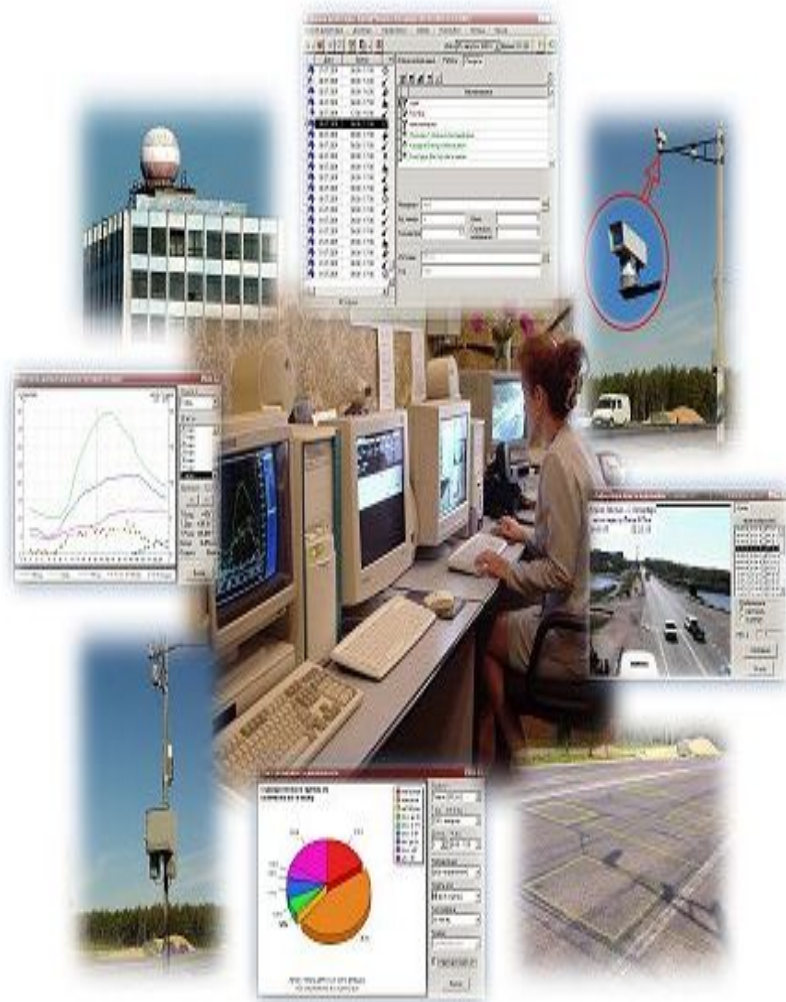
## **Производственный**

**менеджмент** — это комплексная система обеспечения конкурентоспособности выпускаемого товара на рынке, включающая вопросы построения производственных и организационных структур, выбора организационно-правовой формы управления производством, сбыта и фирменного обслуживания товара.



# Основные задачи производственного менеджмента:

- 1) постоянное внедрение (освоение) в производство новой, более совершенной продукции;
- 2) систематическое сокращение всех видов затрат на производство продукции;
- 3) повышение качеств, потребительских характеристик при снижении цен на выпускаемую продукцию;
- 4) снижение издержек во всех звеньях производственно-сбытового цикла при расширении номенклатуры выпускаемой продукции и изменении ее ассортимента.





# Производство как объект управления

**Структурные  
элементы  
управления  
производством**

1. Структура производства.
2. Структуры управления предприятием и производством.
3. Информационная система управления производством.
4. Средства производства продукта.
5. Предметы труда.
6. Профессиональный труд персонала.
7. Технология производства продукта.



# Полная модель управления производством



## Финансы организации (корпоративные финансы)

— денежные отношения, связанные с формированием и распределением денежных доходов и накоплений и их использования на различные цели.

**Финансовый менеджмент** — управление финансовыми операциями, денежными потоками, призванное обеспечить привлечение, поступление денежных средств и их рациональное расходование в соответствии с программами, планами, реальными нуждами.



## Основные элементы финансового менеджмента:

- управление инвестиционной деятельностью;
- управление источниками финансовых ресурсов;
- общий финансовый анализ и планирование.





# Основные задачи финансового менеджмента:

1. Обеспечение наиболее эффективного использования финансовых ресурсов.
2. Оптимизация денежного оборота.
3. Оптимизация расходов.
4. Обеспечение минимизации финансового риска на предприятии.
5. Оценка потенциальных финансовых возможностей предприятия.
6. Обеспечение рентабельности предприятия.
7. Обеспечение текущей финансовой устойчивости предприятия и антикризисного управления.



# Общая схема финансового менеджмента



**Кризис** – это крайнее обострение противоречий в организации, являющееся угрозой для ее существования, нормального функционирования и конкурентоспособности; опасность банкротства и переломный момент в различных процессах.

**Антикризисный менеджмент** – деятельность, необходимая для преодоления состояния, угрожающего существованию организации, при котором основным вопросом становится выживание.

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ

*В.И. Орехов, К.В. Балдин,  
Т.Р. Орехова***АНТИКРИЗИСНОЕ  
УПРАВЛЕНИЕ**

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ





# Основные задачи антикризисного менеджмента:

- 1) предкризисный менеджмент;
- 2) менеджмент в условиях кризиса;
- 3) меры по выходу из кризиса;
- 4) стабилизация неустойчивых положений;
- 5) минимизация потерь и упущенных возможностей;
- 6) своевременное принятие необходимых мер и решений.

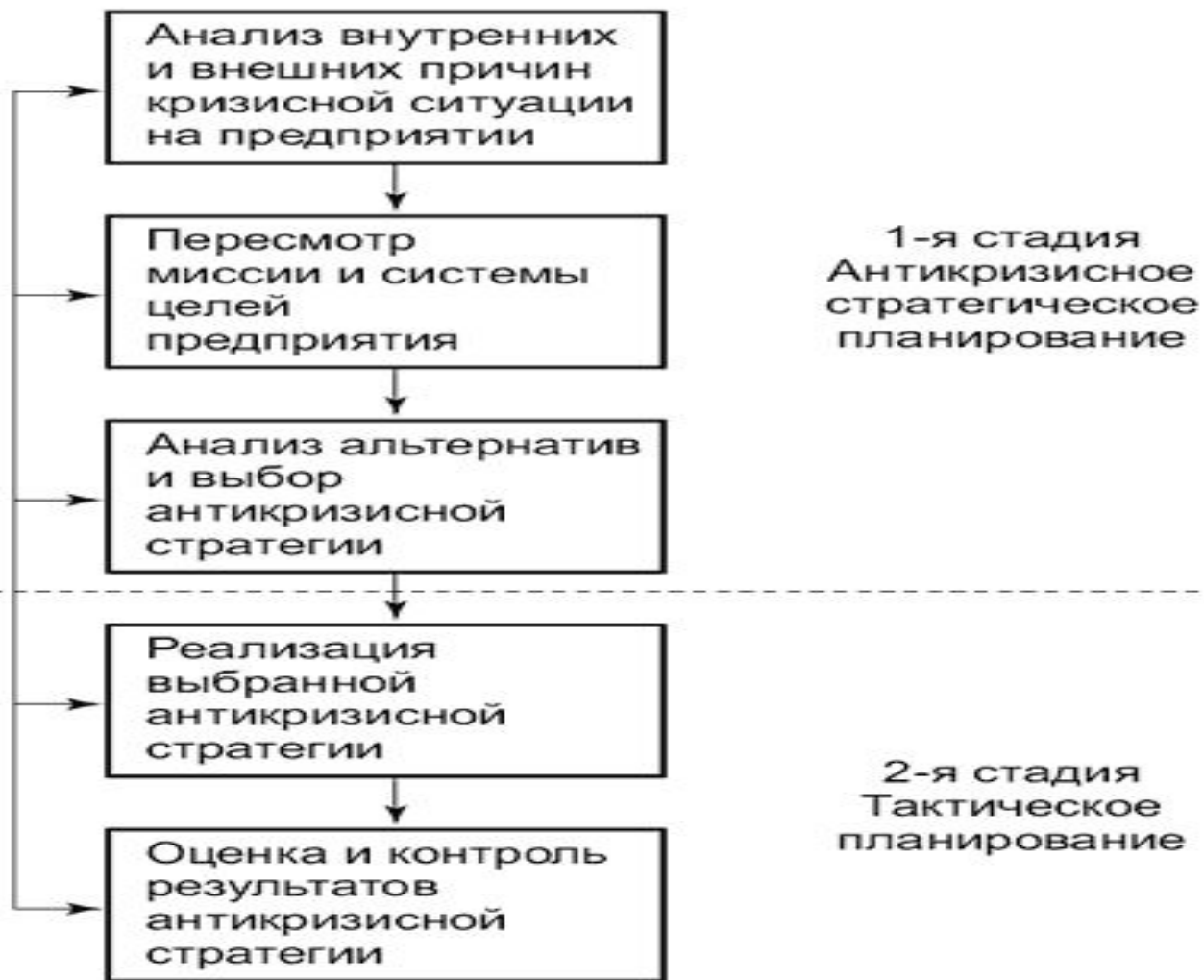


# Симптомы кризисных ситуаций:

- снижение спроса на продукцию предприятия и одновременный рост спроса на продукцию предприятий-конкурентов;
- негативная динамика внешней среды: снижение объемов материальных и сырьевых ресурсов, повышение цен на сырье и техническое оснащение;
- потеря конкурентного статуса на фоне общего усиления конкуренции на рынке;
- неблагоприятные правительственные меры: повышение таможенных пошлин, налоговых ставок, нежелательные изменения валютного курса рубля;
- нестабильная обстановка в регионе, где находится организация: экологическая, политическая, социальная обстановка.
- новые открытия и инновационные разработки предприятиями-конкурентами;
- старение и ухудшение технической базы предприятия: износ, моральное устаревание, использование технологий;
- трудности с персоналом: недостаточный профессиональный уровень, снижение заинтересованности;
- недостаточная организация управленческой структуры, ее застойность;
- финансовая политика характеризуется наличием большого объема заемных средств, падением курса акций организации.

# Стратегия антикризисного менеджмента:

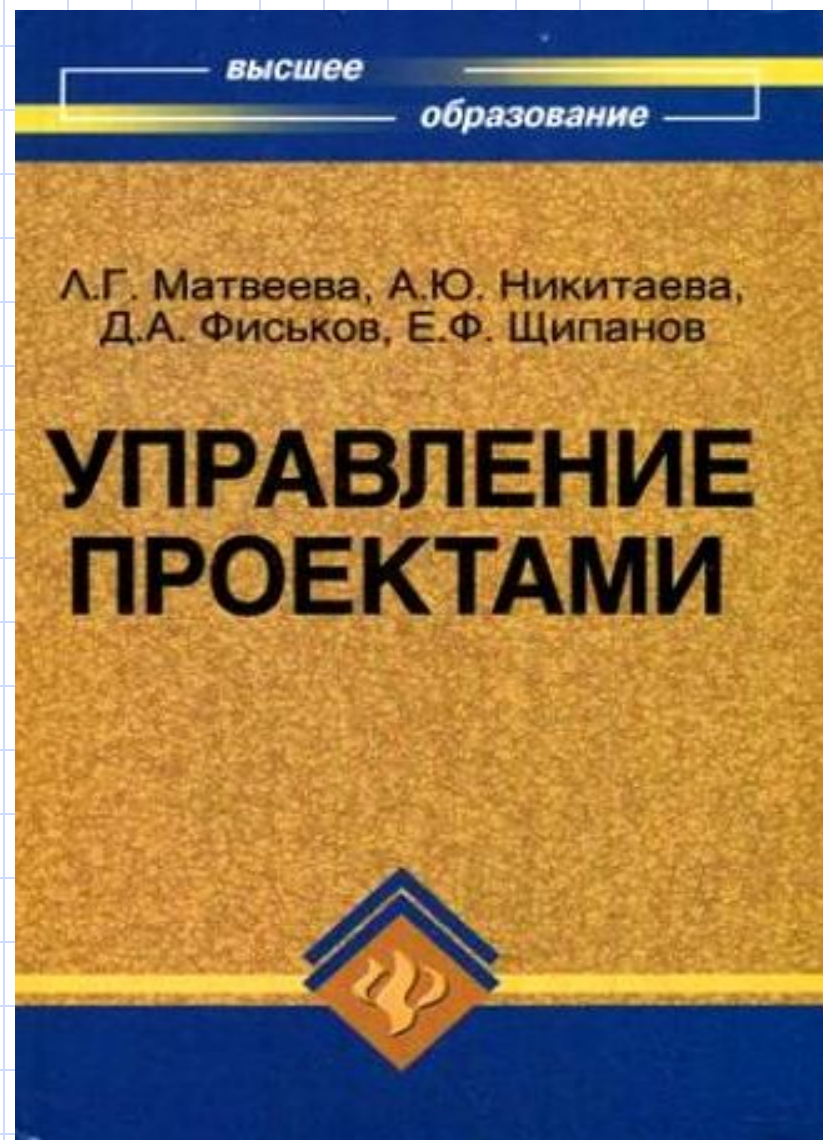
О  
б  
р  
а  
т  
н  
а  
я  
  
с  
в  
я  
з  
ь



**Проект** — комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения определенной цели в течение заданного периода времени и в рамках выделенного бюджета.

## **Проектный менеджмент (управление проектами)**

— профессиональная деятельность, ориентированная на получение эффективных результатов путем успешного осуществления проектов как целенаправленных изменений.





# Стадии жизненного цикла проекта:

## 1. Формулирование и отбор проекта.

Осуществляется спецификация идеи проекта, структура его целей, проводится предварительная оценка необходимых ресурсов для реализации проекта и ожидаемого эффекта от его выполнения. Разрабатывается бизнес-план проекта, проект проходит процедуру конкурсного отбора.

**2. Стадия разработки проекта.** Проводится формирование детализированного плана осуществления проекта, проводится отбор членов проектной команды и т.п.

## 3. Стадия реализации проекта.

Осуществляется контроль выполнения установленных календарных планов и выделенных ресурсов, проводится корректировка возникающих отклонений.

**4. Стадия завершения проекта.** Проводится сдача созданного продукта заказчику (либо выводение его на целевые рынки).



# Элементы проектного менеджмента:

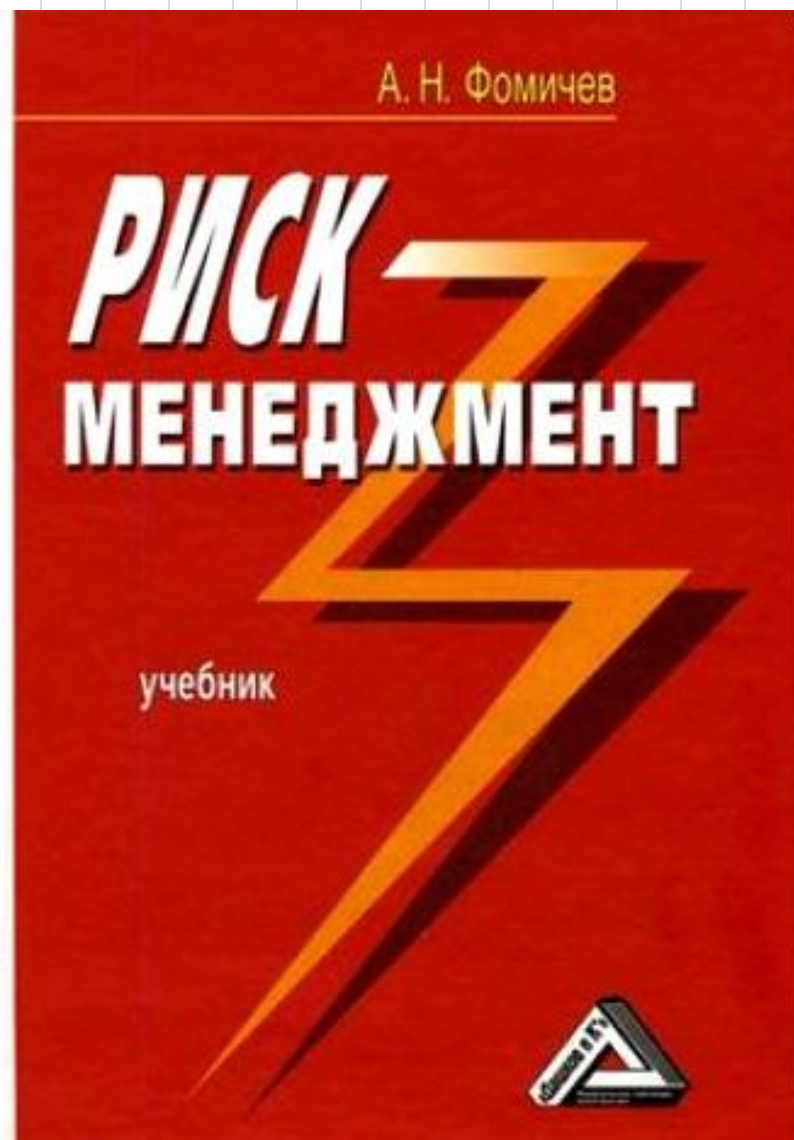


# Задачи проектного менеджмента:

- эффективное управление ресурсами организации в условиях ограничений на стоимость и время исполнения проекта;
- снижение себестоимости продукции (услуг) за счет оптимизации затрат на реализацию проекта;
- сокращение сроков разработки, производства и поставки продукции и услуг заказчику (потребителю) за счет рациональной организации исполнения проекта;
- оптимальное использование научно-производственного потенциала организации;
- привлечение дополнительных инвестиций для реализации наиболее значимых проектов;
- повышение уровня оплаты труда и заинтересованности персонала;
- сокращение затрат на содержание аппарата управления за счет сокращения численности, повышение гибкости и оперативности его работы;
- внедрение современных методов и технологий менеджмента, повышающих эффективность стратегического, тактического и оперативного управления;
- освоение новых видов продукции и услуг и передовых технологий, обеспечивающих повышение конкурентоспособности организации.

**Риск** — характеристика ситуации, имеющей неопределённость исхода, при обязательном наличии неблагоприятных последствий.

**Риск-менеджмент** — это система управления риском, объединяющая процессы, связанные с идентификацией, анализом рисков и принятием решений, которые включают максимизацию положительных и минимизацию отрицательных последствий наступления рискованных событий.





# Основные характеристики риска:

**1. Неопределённость.** Риск существует, когда возможно не единственное развитие событий.

**2. Ущерб.** Риск существует, когда исход может привести к ущербу (убытку) или другому негативному последствию.

**3. Наличие анализа.** Риск существует, когда сформировано субъективное мнение о ситуации и дана качественная или количественная оценка негативного события будущего периода.

**4. Значимость.** Риск существует, когда предполагаемое событие имеет практическое значение и затрагивает интересы хотя бы одного субъекта.



# Факультет «Управление персоналом» Элементы проектного менеджмента:



# Задачи риск-менеджмента:

- 1) **профилактика возникновения рисков:**
  - сбор, анализ и хранение информации о внешней и внутренней среде организации;
  - формирование совокупности факторов риска организации, определение степени их опасности;
  - разработка стратегии и тактики управления рисками, организация ее выполнения, контроль и анализ результатов;
  - осуществление страховой деятельности по рисковым решениям;
- 2) **минимизация ущерба, причиненного организации рисками;**
- 3) **максимизация дополнительной прибыли организации, получаемой в результате управления рисками.**



# Методы риск-менеджмента:

## 1) методы уклонения от рисков:

- отказ от ненадежных партнеров;
- страхование рисков;
- отказ от рискованных проектов;
- увольнение некомпетентных работников.

## 2) методы локализации рисков:

- создание специальных структурных подразделений для выполнения рискованных проектов;
- заключение договоров о совместной деятельности для реализации рискованных проектов;
- создание небольшого дочернего предприятия для рискованных проектов.

## 3) методы диверсификации (распределения) рисков:

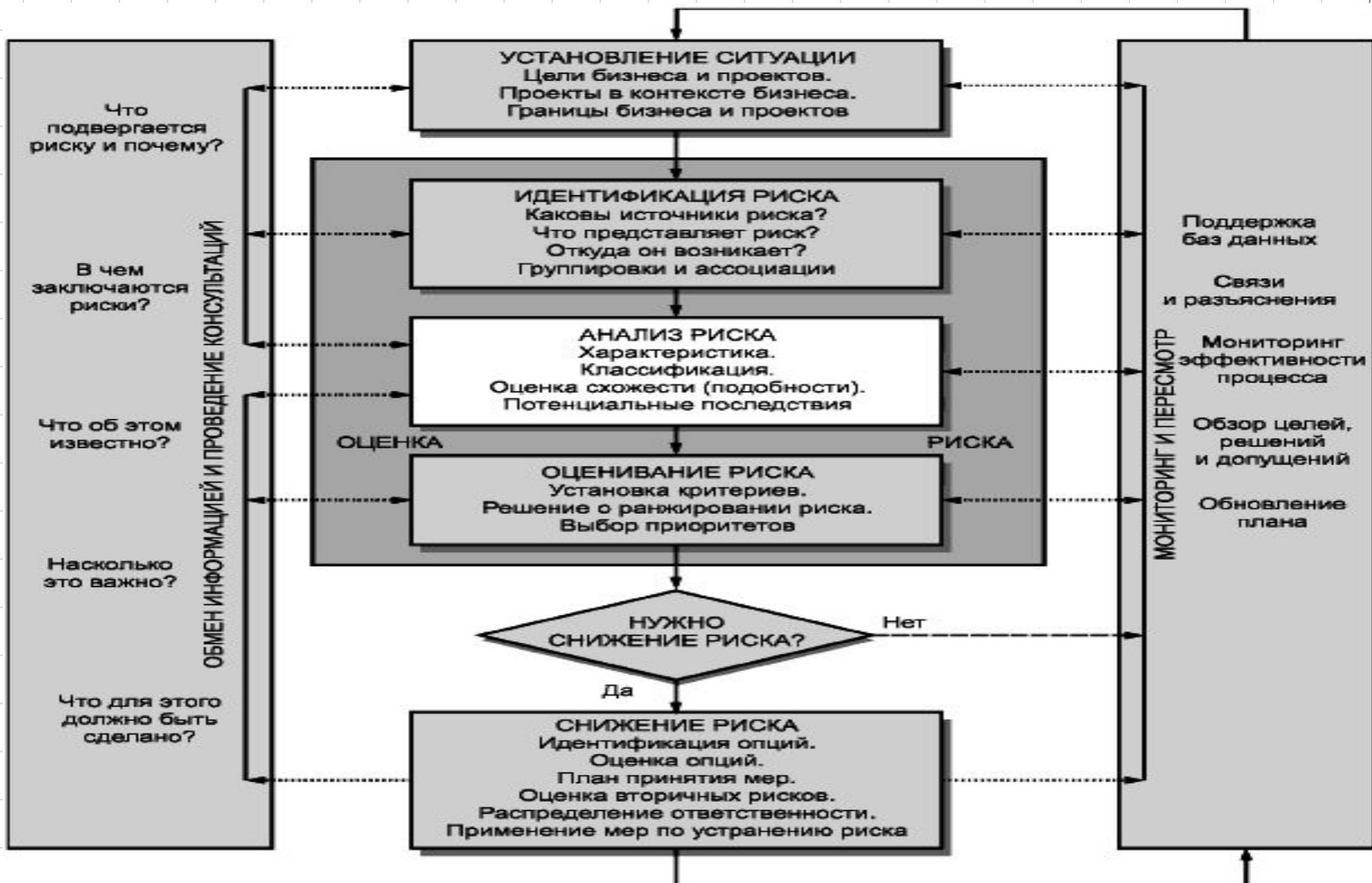
- страхование рисков;
- распределение ответственности между участниками проекта;
- диверсификация видов деятельности, сбыта и поставок, инвестиций;
- распределение риска во времени (по этапам работы).

## 4) методы компенсации рисков:

- стратегическое планирование деятельности;
- мониторинг внешней социально-экономической и нормативно-правовой среды;
- обучение персонала и его инструктирование.



# Модель риск-менеджмента



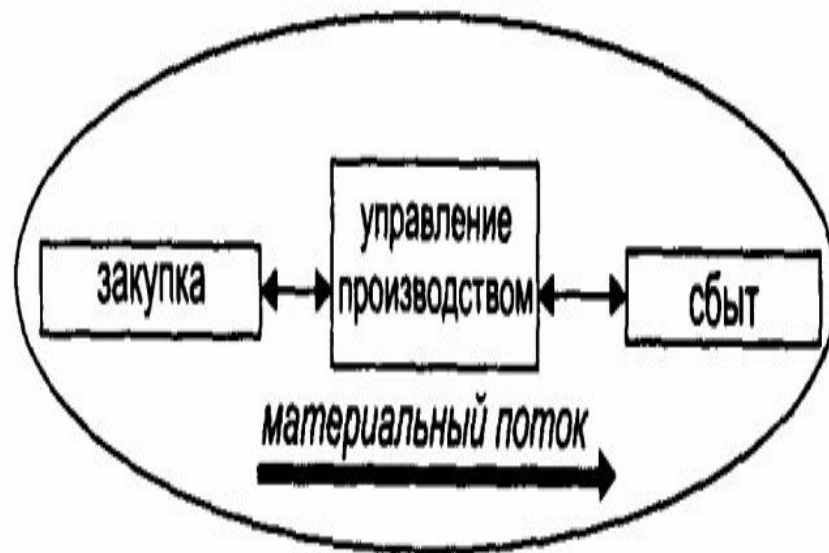
**Логистика** — это интегральный инструмент менеджмента, способствующий достижению целей организации бизнеса за счет эффективного (с точки зрения минимизации общих затрат и удовлетворения требований конечных потребителей к качеству товаров и услуг) управления материальными и (или) сервисными потоками, а также сопутствующими им потоками информации и финансовых средств.



## Основные виды логистики:

- закупочная логистика;
- сбытовая логистика;
- транспортная логистика;
- логистика запасов;
- складская логистика;
- производственная логистика.

## Микрологистическая система



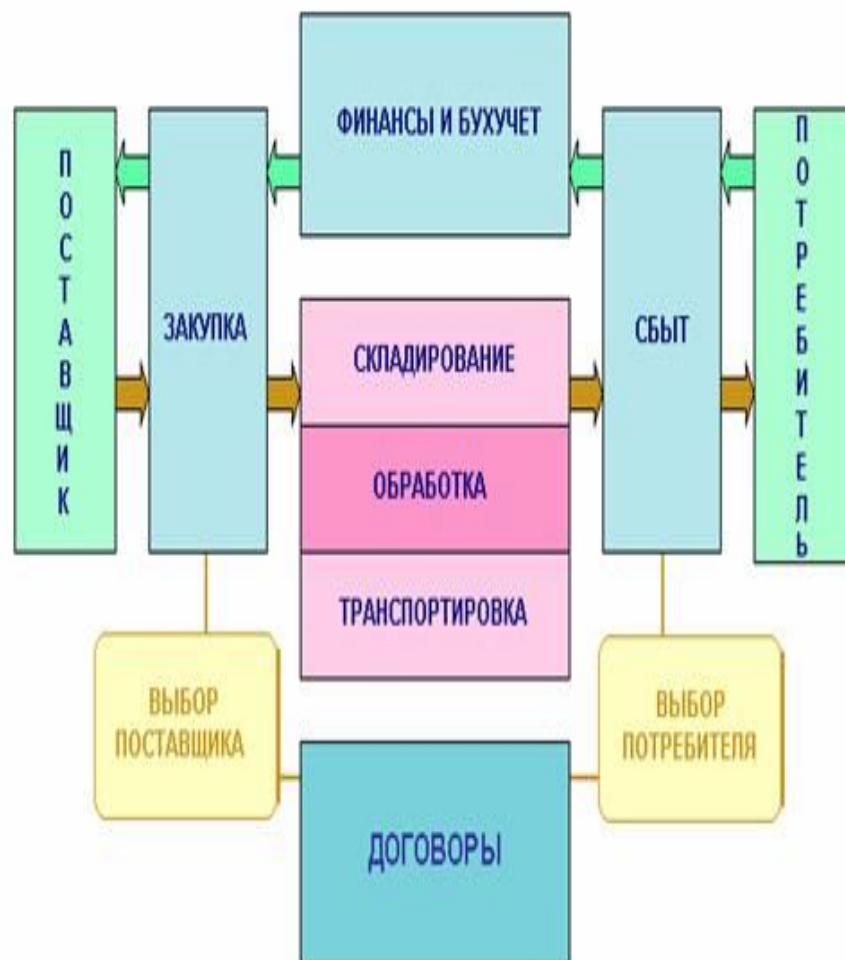
Условные обозначения:

 – элемент логистической системы

 – связи между элементами

## ЗАДАЧИ ЛОГИСТИКИ

- 1) совершенствование управления товародвижением;
- 2) создание системы регулирования и контроля материальных и информационных потоков, обеспечивающих высокое качество поставки продукции;
- 3) достижение наибольшей эффективности фирмы;
- 4) повышение ее конкурентоспособности.





# Схема логистической цепи



## Маркетинг-менеджмент –

управление организацией на принципах маркетинга через анализ, планирование, организация и контроль за проведением мероприятий, рассчитанных на установление, поддержание и укрепление выгодных обменов с целевыми рынками ради достижения целей организации (получение прибыли, рост объема сбыта, увеличение доли рынка и т. д.).



# Задачи маркетинг-менеджмента:

- разработка перспективной и тактической маркетинговой политики предприятия;
- организация управления маркетинговыми программами;
- организация управления средствами труда;
- организация управления отношениями в сфере маркетинга.





Рис. 1. Маркетинг в качестве одной из равноправных функций менеджмента



Рис. 2. Маркетинг в качестве одной из важных функций менеджмента



Рис. 3. Маркетинг в качестве основной функции менеджмента



Рис. 4. Потребитель выполняет функцию контроля, и управление приближено к маркетинговому



Рис. 5. Потребитель выполняет функцию контроля через интегрирующую функцию маркетинга, и управление является маркетинговым



# Современные приоритеты маркетинг-менеджмента:

- от маркетинга в отделе маркетинга к маркетингу во всей организации;
- от организации по товарным единицам к клиенториентированной структуре компании;
- аутосорсинг и межфирменное взаимодействие (стратегические группы, альянсы, сетевые компании, партнерства);
- от сохранения старых рыночных позиций к поиску новых;
- от ориентации на материальные активы к накоплению нематериальных активов;
- ускорение процесса презентации и продажи товара за счет онлайн-торговли;
- от финансовых показателей к маркетинговым оценкам.

## Менеджмент-

**консалтинг** - это вид деятельности, направленный на решение проблем и задач, стоящих перед менеджерами высшего звена в области стратегического планирования, управления хозяйственной, инвестиционной и финансовой деятельностью, оптимизации и повышения эффективности деятельности компании, а также проведение необходимых для этого аналитических и исследовательских работ.



# По типам решаемых задач выделяют следующие виды менеджмент-консалтинга:

1. **стратегический консалтинг**, в ходе которого осуществляется анализ глобального и регионального рынка сырья и готовой продукции, анализ конкурентов, динамики производства и потребления, строится эффективная бизнес-модель;
2. **маркетинговый консалтинг**, в ходе которого осуществляется построение эффективной маркетинговой стратегии, строится система маркетинга как технологии управления рыночным поведением потенциальных и актуальных покупателей;
3. **построение эффективной системы управления** (распределение функций, полномочий, ответственности, материальных стимулов, построение системы бизнес-процессов, оптимальной системы информационного обмена и документооборота, внедрение системы прогнозирования, планирования и анализа деятельности, построение оптимальной структурно-функциональной схемы);
4. **кадровый консалтинг (подбор кадров)**, построение и развитие корпоративной культуры (конфигурирование системы нематериальных стимулов, привнесение смысла в коллективную деятельность сотрудников компании).

## Два основных подхода к менеджмент-консалтингу:

1. **Рекомендательный (экспертный) подход** состоит в разработке профессиональных рекомендаций, ставших результатом работы экспертов, вовлеченных в консалтинговый проект.
2. **Социально-инжиниринговый (процессный) подход** предполагает вовлечение управленцев и специалистов консультируемой компании в процесс консалтинга, в конструирование будущего устройства компании, её системы управления, системы бизнес-процессов и т. д.



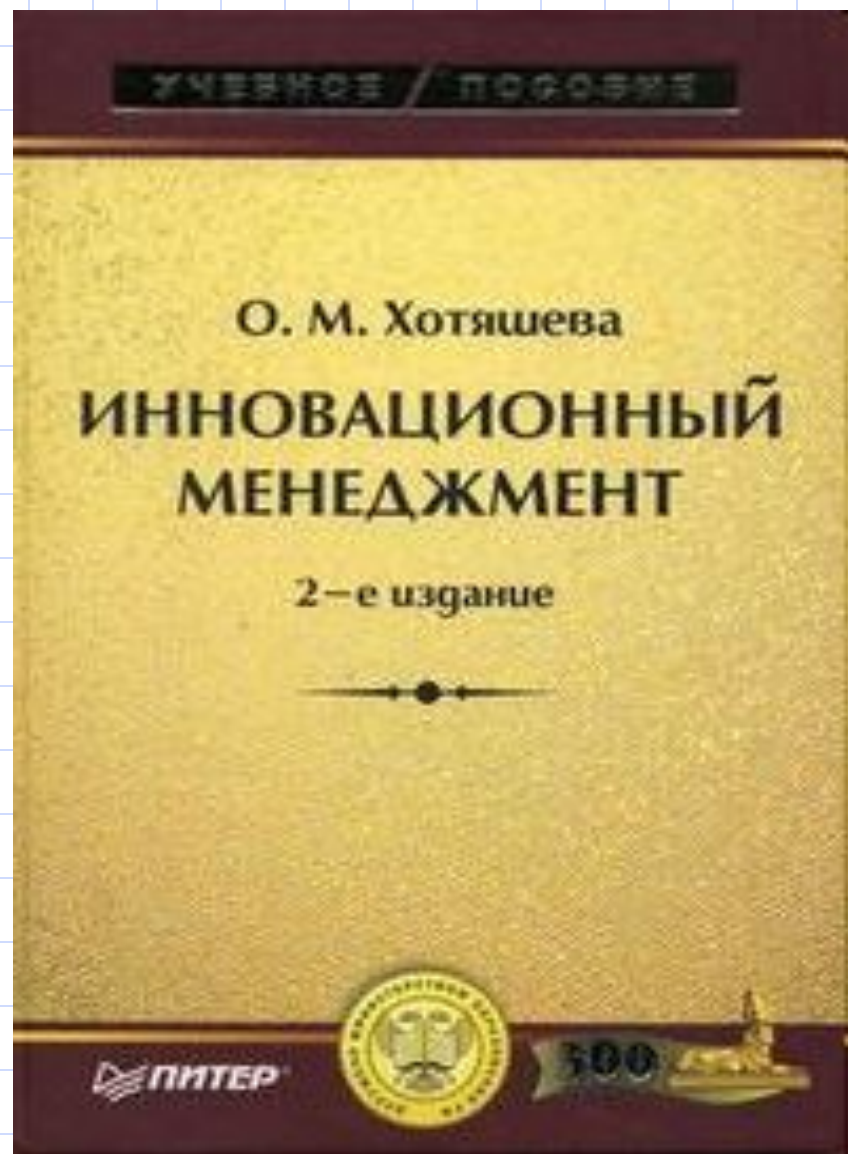


# Организации, осуществляющие менеджмент-консалтинг



**Инновация** - это не всякое новшество или нововведение, а только такое, которое серьёзно повышает эффективность действующей системы.

**Инновационный менеджмент** - это система управления инновациями, инновационным процессом и отношениями, возникающими в процессе движения инноваций.

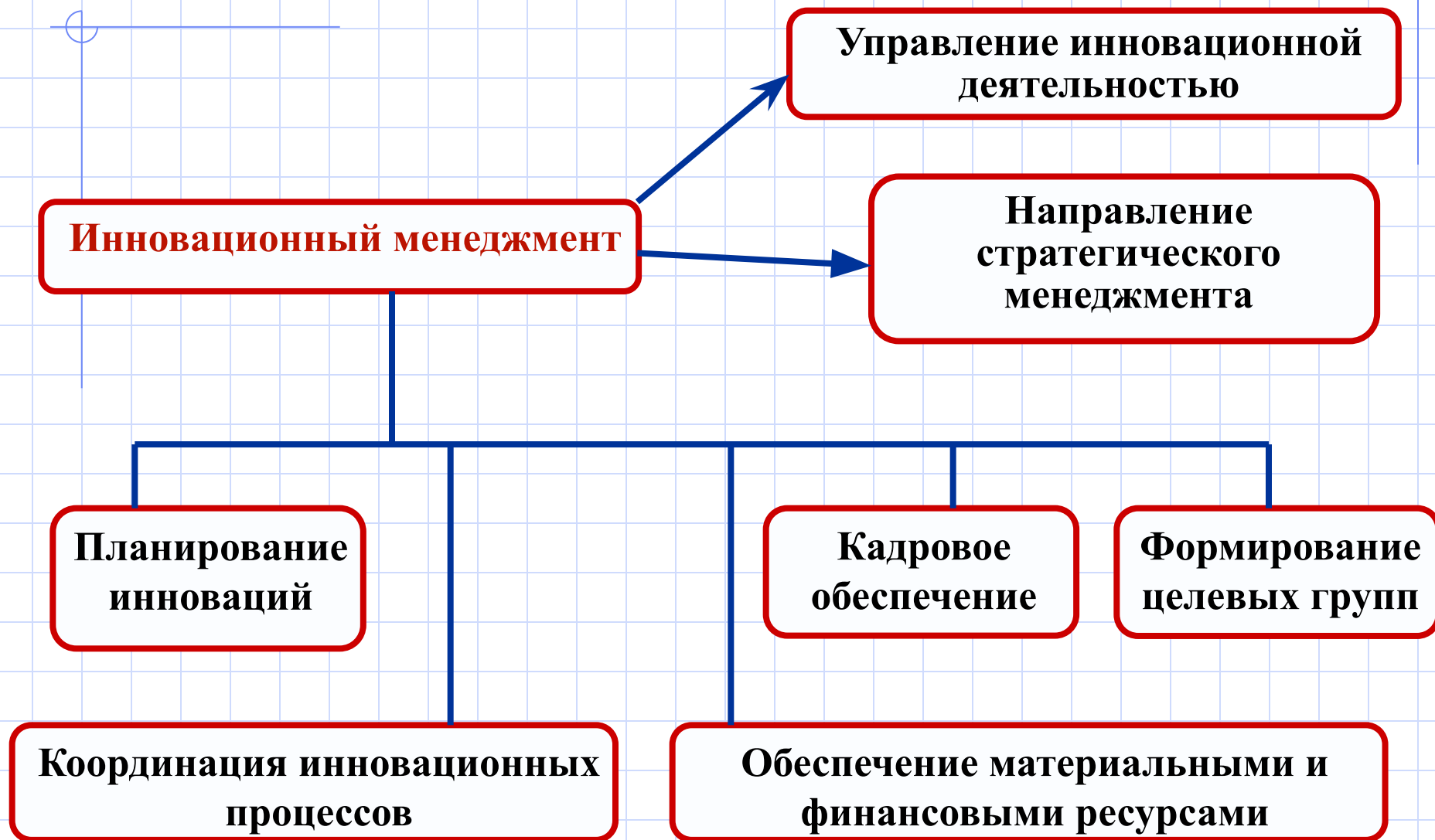


# Виды инноваций в управлении:

- **Технологические** — получение нового или эффективного производства имеющегося продукта, изделия, техники, новые или усовершенствованные технологические процессы.
- **Социальные (процессные)** — процесс обновления систем управления, обслуживания, организации процессов.
- **Продуктовые** — создание продуктов с новыми и полезными свойствами.
- **Организационные** — совершенствование системы менеджмента.
- **Маркетинговые** — существенные изменения в дизайне и упаковке продуктов, использование новых методов продаж и презентации продуктов (услуг), их представления и продвижения на рынки сбыта.



# Задачи и составляющие инновационного менеджмента





## **Принципы инновационного менеджмента:**

1. Формирование и поддержание благоприятного инновационного климата.
2. Определение приоритетных направлений инновационной деятельности.
3. Нацеленность инновационной деятельности на потребителя.
4. Максимальное сокращение сроков разработки и внедрения нововведений.



**Международный менеджмент** - управление различными аспектами международной деятельности многонациональных компаний, главными целями которого выступают формирование, развитие и использование конкурентных преимуществ компании за счет соответствующего использования экономических, социальных, демографических, культурных и иных особенностей других стран и межгосударственного взаимодействия.



# Задачи международного менеджмента:

- Комплексный анализ внешней среды международного бизнеса в интересах поиска и реализации источников конкурентных преимуществ фирмы;
- углубленный анализ культурного фона в каждой стране пребывания и использование его возможностей (учет ограничений) при выработке решений по функционированию и развитию фирмы в данной стране;
- оценка, выбор и практическое использование организационных форм, в рамках которых возможно максимизировать эффект использования экономического потенциала и правовых возможностей стран пребывания;
- формирование и развитие многонационального коллектива фирмы и ее подразделений в странах пребывания с целью максимального использования потенциала работников и межнациональных эффектов их взаимодействия внутри фирмы;
- поиск и эффективное использование разнообразных возможностей международного размещения бизнеса в различных сферах.

## **Стратегии выхода на международные рынки:**

1. Использование зарубежных ресурсов.
2. Выход на рынки готовой продукции:
  - экспорт;
  - лицензирование (франчайзинг);
  - прямые инвестиции.







***МЯЧ НА ВАШЕЙ  
СТОРОНЕ***