**Тема №1**

Менеджмент

1. **Сущность и характерные черты современного менеджмента**

План

* Понятие менеджмента
* Менеджмент как особый вид профессиональной деятельности
* Цели и задачи управления организацией
* Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности
* История развития менеджмента
* Практическая работа «Модели менеджмента»

Понятие «Менеджмента»

Менеджмент – управлять, руководить, заведовать

Менеджер – заведующий, правитель

Менеджмент – эффективное использование и координация таких ресурсов как капитал (человеческий, информационный, финансовый, промышленный) для достижения целей с наибольшей эффективностью.

Рассматривается как наука, практика управления, искусство. Менеджмент как практика управления — это методика воздействия лица или группы лиц на другие лица для побуждения действий, соответствующих достижению поставленных целей при принятии на себя менеджером ответственности за результативность воздействий.

Институциональный аспект управления – кем, кто.

Функциональный аспект управления – как.

Инструментальный аспект управления – чем.

Менеджмент как наука понимается как система научных знаний, которая составляет теоретическую базу практике управления.

Она опирается на всю сумму знаний об управлении, накопленных человечеством, и содержит концепции теории и принципы управления.

Менеджмент можно рассматривать и как искусство, ибо в нем присутствуют следующие вещи:

* Организации – сложные социально-технические системы
* Люди, работающих в них – главный фактор эффективности
* Научиться управлению можно только через опыт
* При принятии решений менеджер часто не имеет всю полноту информации

Менеджмент – эффективное и производительное достижение целей посредством планирования и организации.

Менеджмент – это организация деятельности работников для регулярного достижения бизнес-целей компании.

Менеджмент – процесс, нацеленный на постановку и определение целей и путей их достижения посредством планирования и организации, мотивации и контроля.

Предмет – управленческая и хозяйственная деятельность.

Субъект – специалист – менеджер.

Объект – все то, на что направлены управленческие воздействия субъекта менеджмента в рамках организации и для реализации ее целей и задач.

Сущность – заставить других работать.

1. **Менеджмент как особый вид правовой деятельности**

Менеджмент – это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение в ходе любой хозяйственной деятельности фирмы, действующей в рыночных условиях, определенных намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента.

Менеджмент – это комплекс взаимосвязанных действий:

* Организация и управления
* Постановка и корректировка задач
* Разработка этапов работы
* Принятие решений
* Налаживание коммуникаций
* Регулирование процессов
* Принятия решений
* Сбор и обработка информации
* Анализ информации
* Подведение итогов работы

Менеджер – профессиональный управляющий, прошедший спецподготовку, управляющий персоналом.

Уровни менеджеров:

Высший уровень – гендиректоры, директоры

Средний уровень – руководители отделов, цехов

Низший уровень – руководители подотделов, секторов, бригад, групп.

Менеджеры высшего уровня определяют основное направление деятельности предприятия, ее цели и задачи. Большую часть рабочего времени он создает стратегии развития бизнеса, осуществляя контактов с федеральными и прочими поставщиками. Оставшееся – реализация программ и планов.

Среднего уровня практически реализовывают решения вышестоящих менеджеров. Изменяют орг. структуры, разрабатывают систему производства и сбыта продукции, организацию взаимодействия функциональных подразделений компании, своевременное обеспечение высшего руководства необходимой информацией, координирование и управление работой руководителей низшего звена.

Низшее звено управляют непосредственными исполнителями работы. Планируют их деятельность, организовывают производственный процесс, мотивируют персонал, контролируют рациональный расход ресурсов и исполнения техники безопасности, сбор и предоставление информации вышестоящему руководству.

Категории требований к проф. компетенции менеджера:

1. Знания в области теории и умения в сфере управления
2. Способность к коммуникации и умение работать с людьми
3. Компетентность в области специализации предприятия

**3. Цели и задачи управления организациями**

Цели менеджмента:

1. Получение прибыли
2. Повышение эффективности
3. Удовлетворение потребностей рынка
4. Решение соц. вопросов

Важнейшая задача менеджмента – организация производства товаров и услуг с учетом спроса потребителей и имеющихся ресурсов

1. Использование высококвалифицированных работников
2. Стимулирование сотрудников
3. Определение необходимых ресурсов
4. Разработка стратегии развития организации и реализация
5. Определение конкретных целей развития
6. Поиск и освоение новых рынков
7. Выработка системы мероприятий
8. Осуществление контроля за эффективностью деятельности организации.

**4. Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности**

Управление предприятием – производственно хозяйственная деятельность каждого предприятия его права и обязанности регулируется законом о предпринимательской деятельности

Управление предприятием осуществляется в соответствии с его Уставом. Управление предприятием зависит от его структуры.

Структура предприятия и его подразделений определяется предприятием самостоятельно.

Системы управления:

Линейная – представляет собой схему подчинения по всем вопросам нижестоящих подразделений нижестоящим.

Функциональная – нижестоящие подчиняются ряду функциональных подразделений (технических, плановых, финансовых и т.д.).

Смешанная – наиболее распространена и наиболее эффективна, сочетает линейную и функциональную систему.

Упражнение №2

Портрет IT – менеджера

IT-менеджер отвечает за проект и информационные технологии в проекте в целом. Он определяет, какими программами программисты будут пользоваться для разработки, какие функции или возможности им стоит использовать в ходе разработки, а также следит за выполнением сроков и процессом выполнения проекта, то-есть выполняет административные функции. Всего этого он может достигнуть анализом, расчётами, правильно выстроенной коммуникацией с членами команды и заказчиками, правильным выбором специалистов. IT – менеджер должен быть общительным, авторитетным, должен обладать умением рационально мыслить и быстро принимать решения. Кроме того, такому менеджеру очень желательно получить высшее образование, без него попасть на работу по данной специальности будет труднее. IT – менеджер в компании вполне может окупать себя, повышая эффективность сразу многих сотрудников, что может принести больше пользы чем наём еще одного программиста. Поскольку любая компания, имеющая рост числа кадров, рано или поздно начнет нуждаться в подобном специалисте, ибо организовывать людей в большом количестве бывает трудно, то данная специальность будет иметь большой спрос на рынке.

Упражнение №3

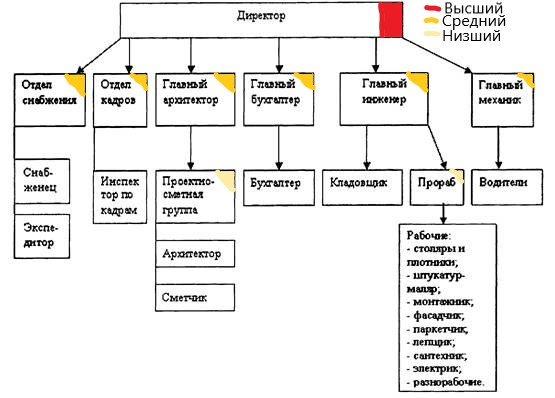


Рисунок 1 – Структура организации строительной компании

**Лекция №2**

1. **История развития менеджмента**

Наука выделяет пять управленческих революций:

* Религиозно-коммерческая управленческая революция (5тыс. до н.э.) – связано с появлением письменности, и выделением слоя общества (жрецов), которые вели торговые дела, переписки и торговые расчеты.
* Светско-административная управленческая революция (1792-1750г до н.э.) – связана с изданием свода законов управления гос-вом в период правления вавилонского царя Хаммурапи для регулирования общественных отношений.
* Производственно-строительная управленческая революция (605-562 до н.э.) – связан со сферой производства и строительства.
* Индустриальная управленческая революция (17-18 в. н.э.) – ее р-тат — это отделение менеджмента от собственности и зарождение профессионального менеджмента
* Бюрократическая управленческая революция (19-20 в. н.э.) – ее основные р-таты: формирование крупных иерархических структур, введение норм и стандартов
* Тихая управленческая революция (Новая управленческая парадигма) – связана с термином стратегическое управление

Стратегический менеджмент строится на системном и ситуационном подходе управления, а также на концепции организации как социальной системы.

Управление имеет несколько подходов:

1. С позиции школ управления (Школа научного управления, административная, школа человеческих отношений, школа с точки зрения количественных методов)
2. Процессный подход
3. Системный подход
4. Ситуационный подход

Школа научного управления (1885-1920) (Создатели: Фредерик Уинслоу Тейлор, Франк и Лилия Гилберт, Генри Гантт). Функции менеджера по данной школе:

* Планирование
* Координирование
* Мотивация
* Контроль

Школа административного управления (1920-1950) (Связана с именем Анри Файоля). Принципы управления Анри Файоля:

1. Разделение труда
2. Полномочия и ответственность
3. Дисциплина
4. Единоначалие
5. Единство направления
6. Подчиненность личных интересов общим
7. Вознаграждение персонала
8. Централизация
9. Скалярная цель
10. Порядок
11. Справедливость
12. Стабильность рабочего места для персонала
13. Инициатива
14. Корпоративный дух

Школа человеческих отношений или социологическая школа (1920-1950). Принципы Вебера:

1. Вся управленческая деятельность должна расчленяться на простые операции, которые надо исследовать и совершенствовать
2. Организация управления должна стоять на принципах иерархии
3. Руководитель должен осуществлять функции управления беспристрастно
4. Служба должна рассматриваться как карьера, иначе низкая эффективность в управлении

Школа поведенческих наук (1950 - н.в.). Исследователи этого периода изучали аспекты:

* Социального взаимодействия
* Мотивации
* Характер власти и авторитета
* Организационные структуры
* Коммуникации в организациях
* Лидерство
* Изменения в содержании работы и качества трудовой жизни

Школа науки управления или количественный подход (1950 – н.в.). Суть науки управления заключается в замене слов моделями. Значительный толчок этому дали компьютеры.

Процессный подход к управлению (Автор – Файоль) – управлять значит предсказывать, планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать.

Системный подход в управлении (Автор – Берталанфи) – системный подход предполагает, что каждый из элементов, составляющих систему, имеет определенные собственные цели.

Ситуационный подход в управлении – под ситуацией подразумевается конкретный набор обстоятельств, переменных, оказывающих влияние на организацию в определенное время.

Менеджмент – это управление организацией в рыночных условиях.

**Тема №2**

Функции менеджмента

План:

1. Виды менеджмента
2. Классификация функции менеджмента
3. Принципы, виды и этапы менеджмента
4. Виды и основные контроля
5. Практическое занятие
6. Типы организационных конфликтов
7. Методы управления конфликтами
8. Практическое занятие
9. Практическое занятие
10. Природа и причины стресса

Виды менеджмента

* Управление производством
* Управление материально-техническим снабжением и сбытом – организация договоров, условий доставок и хранения сырья, материалов и прочего.
* Управление инновациями – имеет своим объектом процесс научных исследований, прикладных разработок, создание образцов и введение новинок.
* Управление маркетингом – занимается вопросами изучения рынков, формирование каналов сбыта, формирование ценовой политики
* Управление кадрами – решает вопросы подбора, расстановки, обучения, мотивации, вознаграждения труда. Создание благоприятного климата для работников и т.д.
* Финансовое управление – изучение рынка, вложений
* Управление эккаунтингом – сбор, обработка данных о работе организации и их сравнение с планом

Функции менеджмента

* Планирование – важнейшая функция организации, организация хода производства и внутренних процессов предприятия
* Организация – представляет собой совокупность методов, создающее наиболее целесообразное использование предметов для эффективности трудовой деятельности
* Мотивация – стимулировать людей можно двумя путями: поощрением и наказанием
* Контроль – наблюдение за ходом производственных процессов, выявление отклонений

Принципы, виды, этапы планирования

* Комплексность
* Точность
* Непрерывность
* Гибкость
* Экономичность
* Реальность

Планирование как вид деятельности – это процесс выработки действий по достижению цели. Основные цели планирования:

* Оптимизация затрат
* Координация коллектива
* Предвидение событий
* Готовность к быстрому реагированию

Виды планирования:

* Долгосрочное – 5-10 лет, стратегическое – комплекс долгосрочных решений
* Среднесрочное – 2-5лет, тактическое – направленное на реализацию стратегических планов
* Краткосрочное – до 2 лет, оперативное – направленное на реализацию тактических планов

Этапы планирования:

1. Определение миссии
2. Прогнозирование
3. Формулирование целей
4. Программирование
5. Бюджетирование
6. Формирование политики предприятия
7. Формирование процедур действий

Контроль

Цель контроля – выявить на возможно более раннем этапе неблагоприятное развитие событий с тем, чтобы провести корректировку

Этапы контроля:

1. Определение стандартов
2. Измерение фактических результатов компании и ее сотрудников
3. Сопоставление функционирования и установленных стандартов

После оценок возможны следующие действия:

* Поддерживать
* Исправлять
* Изменять

1. Виды контроля:
2. Общий – контроль системой в целом
3. Функциональный – контроль отдельной функции или подразделения
4. Предварительный
5. Текущий
6. Промежуточный
7. Заключительный
8. SWOT – Анализ

(Составить конспект, расписать что такое SWOT – Анализ)

**SWOT-анализ** — [метод](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4) [стратегического планирования](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5), заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды [организации](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F) и разделении их на четыре категории:

* **S**trengths (сильные стороны),
* **W**eaknesses (слабые стороны),
* **O**pportunities (возможности),
* **T**hreats (угрозы).

**Практическая работа №2 «SWOT-АНАЛИЗ»**

**ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА Задание № 1** Прочитайте внимательно информационную справку о методе стратегического планирования «SWOT-АНАЛИЗ» см. ниже по тексту.

**Задание № 2** Определите (на выбор студента) предприятие для проведения анализа. **Компания – IBM.**

**Задание № 3** Составьте матрицу «SWOT-АНАЛИЗА»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Сильные стороны** | **Слабые стороны** |
| **Внутренняя среда** | **1. Брендовая известность: IBM – одна из известнейших и уважаемых компаний в сфере IT. Она стояла у истоков зарождения всего IT-движения, о чём многие помнять до сих пор.**  **2. Инновационность: IBM активно инвестирует во многие научные разработки и исследования, что позволяет ей быть на передовой в области многих новых технологий.**  **3. Широкий спектр услуг и товаров: компания предоставляет многие востребованные в своей сфере услуги и продукты, среди которых кибербезопасность, облачные решения и многое другое.**  **4. Глобальное присутствие: У данной компании есть множество офисов и клиентов во многих странах мира, что позволяет ей быть более независимой и не привязанной к определенному региону.** | **1. Старые бизнес-модели: несмотря на инновационную политику, большая часть доходов IBM все еще приходит от довольно старых продуктов, которые могут в ближайшем времени стать неактуальными, такие как серверы и суперкомпьютеры.**  **2. Сложная структура: компания сильно бюрократизирована и имеет сложную корпоративную структуру, что замедляет принятие быстрых и эффективных решений.**  **3. Конкуренция: с прошествием времени в IT-сфере появились крупные игроки, такие как Microsoft, Google, Apple, что негативно сказывается на доходах компании.** |
| **Внешняя среда** | **1. Рост облачных вычислений: облачные вычисления – один из профилей компании IBM, а в ближайшее время спрос на неё может повыситься, благодаря чему компания сможет поднять свои доходы и увеличить свою долю на рынке.**  **2. Развитие ИИ – у компании сильная экспертная база в данной сфере, а популярность её со временем только повышается, что может положительно сказаться на компании.**  **3. Расширение в развивающиеся страны:**  **В связи с быстрым развитием как населения, так и развития стран, таких как Китай и Индия, их рынок может почувствовать нужду в услугах IBM, что позволит закрепиться на рынке данных стран и получать солидную прибыль.** | **1. Быстро меняющийся рынок: Индустрия IT очень быстро развивается, и из-за своей неповоротливости и некоторой архаичности, IBM может не успеть за мировым прогрессом и потерять в актуальности.**  **2. Конкуренция со стартапами: множество стартапов предлагают новые инновационные решения старых проблем, что может пошатнуть позицию IBM на мировом рынке.**  **3. Риски безопасности данных: с увеличением числа кибератак и нарушением безопасности данных, IBM вынуждена продолжать тратить средства на кибербезопасность, дабы не терять лояльность своих клиентов и репутацию.** |

**Задание № 4** Подведите итог своей работы (вывод).

Вывод: подводя итоги, стоит сказать, что основное преимущество и недостаток IBM – его многолетняя история. В ее процессе сформировался узнаваемый бренд и лояльные клиенты, обширная сеть офисов и услуг, но в то же время сформировалась большая неповоротливость, бюрократия, что мешает ей адаптироваться к быстроменяющемуся рынку IT-технологий.

**Информационная справка**

**ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ О МЕТОДЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГОПЛАНИРОВАНИЯ «SWOT-АНАЛИЗ»**

**Тема 2: Функции менеджмента**

**SWOT-анализ** – метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды территории и разделении их на четыре категории: **S**trengths (сильныестороны), **W**eaknesses (слабые стороны), **O**pportunities (возможности)и **T**hreats (угрозы).

Сильные (S) и слабые (W) стороны являются факторами внутренней среды объекта анализа, (то есть тем, на что сам объект способен повлиять); возможности (O) и угрозы (T) являются факторами внешней среды (то есть тем, что может повлиять на объект извне и при этом не контролируется объектом).

Объектом SWOT-анализа может быть не только территория (регион), но и другие социально-экономические объекты: предприятий, виды экономической деятельности, города, государственно-общественные институты, научная сфера, политические партии, некоммерческие организации, отдельные специалисты, персоны и т.д. В настоящее время SWOT-анализ применяется достаточно широко в различных сферах экономики и управления. Универсальность позволяет использовать его на различных уровнях и для различных объектов: анализ продукции, предприятия, конкурентов, города, региона и т. д. Этот метод как инструмент управленческого обследования (управленческого анализа) можно использовать для

**МвПД**

**Тема 2: Функции менеджмента**

любого предприятия, чтобы предотвратить его попадание в кризисную ситуацию. Технология SWOT-анализа, как ее чаще всего отражают в учебной и специальной литературе, заключается в характеристике:

· внутренней среды (с выделением сильных и слабых сторон) и· внешней среды (с выделением возможностей и угроз) предприятия описание выполняется с помощью факторов, не имеющих количественной оценки.

Типы организационных конфликтов

Конфликт – такое состояние, при котором одна из сторон требует изменения поведения, мыслей, чувств другой стороны и это сопровождается отрицательными негативными эмоциями.

Виды:

1. В зависимости от сферы проявления конфликтов
2. Экономические конфликты
3. Идеологическая сфера
4. Семейно-бытовые
5. В зависимости от степени длительности и напряжения конфликта
6. Бурные, быстротекущие конфликты – возникают на основе индивидуальных психических особенностей личностью, отличаются агрессией и крайней враждебностью конфликтующих
7. Острые и длительные – возникают при наличии глубоких противоречий
8. Слабовыраженные и вялотекущие – связаны с не очень острыми противоречиями либо пассивностью одной из сторон
9. Слабовыраженные и быстротекущие – носят эпизодический характер и связаны с поверхностными причинами
10. В зависимости от субъектов конфликтных взаимодействий
11. Внутриличностный – связан со столкновением в противоположных направленных мотивах личности
12. Межличностный – конфликты с двумя и более личностями
13. Личность – группа
14. В зависимости от социальных последствий
15. Конструктивные – В их основе лежат объективные противоречия, способствуют развитию организации или других социальных систем
16. Деструктивные – в основе лежат субъективные причины, создают напряженность и ведут к разрушению социальной структуры
17. В зависимости от предмета конфликта
18. Предметные (реальные)
19. Безпредметные (нереальные)

Причины конфликтов в управлении

1. Конфликты по вине руководителя – примеры: задержка зп, плохие условие труда, необоснованные увольнения, превышение полномочий, ущемление работника, неумение делегировать полномочия, отсутствие информированности
2. Конфликты по вине работника – примеры: непризнание авторитета руководителя, невыполнение обязанностей, нарушение дисциплины, низкая квалифицированность, агрессивность, стремление к власти, завышенная самооценка, неуживчивый характер, низкая культура общения

Тактика поведения в конфликте

1. Приспособление – стремление сохранить благоприятные отношения, готовность уступить
2. Компромисс – стремление разрешить конфликт, уступая в чем-то в обмен на уступки другого
3. Избегание – стремление не брать на себя ответственность
4. Конфронтация – ситуация, при которой каждая из сторон пытается навязать свою точку зрения, настоять на своём, путем открытой борьбы.

Правила поведения в конфликтах:

1. Непредвзятость к инициатору конфликта
2. Не расширяй предмет спора
3. Стремись к позитивному решению конфликта
4. Сдерживай эмоции
5. Соблюдай тактику в споре



