



**Высшая  
школа менеджмента**

Санкт-Петербургского  
государственного университета

# **МЕНЕДЖМЕНТ**

## **ТЕМА 1. УПРАВЛЕНИЕ И НАУКА УПРАВЛЕНИЯ**

# Лекционные занятия:

БЛАГОВ Евгений Юрьевич

Ассистент кафедры информационных технологий в менеджменте (ИТвМ)

Кандидат экономических наук

[blagove@gsom.pu.ru](mailto:blagove@gsom.pu.ru)

+7 (911) 929-15-93

## Цель дисциплины:

*Освоение основ современной теории менеджмента, логики ее эволюции в XX веке и тенденций развития в начале XXI века.*

## **Результат освоения дисциплины:**

*Устойчивое понимание сути современных концепций управления организацией и резервов ее эффективности и результативности*

# **В результате освоения дисциплины слушатели должны:**

- ❑ Получить общее представление о современном состоянии теории и практики менеджмента;
- ❑ Овладеть основными понятиями современного менеджмента;
- ❑ Научиться выделять основные ситуационные факторы и применять полученные знания в соответствии с ситуационными характеристиками;

# Структура курса:

	Вопросы
<i>Тема 1. Управление и наука управления</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Управление организациями</li><li>▪ Управление как процесс</li><li>▪ Основные модели управления в организациях</li></ul>
<i>Тема 2. Теория управления и ее эволюция</i>	
<i>Тема 3. Внутренняя среда организации</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Основные внутренние переменные организации: цели, структура, задачи</li><li>▪ Основные внутренние переменные организации: технологии, персонал</li></ul>
<i>Тема 4. Внешняя среда организации</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Среда прямого воздействия</li><li>▪ Среда косвенного воздействия</li></ul>

# Структура курса:

	Вопросы
<i>Тема 5. Функция планирования</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Что такое стратегическое планирование</li><li>▪ Разработка стратегии</li><li>▪ Инструменты реализации стратегического плана</li></ul>
<i>Тема 6. Функция организации</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Сущность функции организации</li><li>▪ Классификация полномочий</li><li>▪ Организационные структуры управления</li></ul>
<i>Тема 7. Мотивация</i>	
<i>Тема 8. Контроль в организациях</i>	

## Организация курса:

- Объем курса - 34 часа:
  - лекции - 34 часа.

# Итоговая оценка по курсу:

- 60% - экзамен
- 30% - выполнение групповых работ на занятиях
- 10% - выполнение группового домашнего задания

## Экзамен по дисциплине:

- 6 открытых вопросов, требующих развернутого ответа;
- Экзамен без возможности использования учебной или справочной литературы (closed book).

# Объект и субъект менеджмента как управления организацией

- Организация как объект управления
- *Менеджер как субъект управленческого процесса*

# Что такое «организация»?

- Группа людей, совместно действующих для достижения общих целей
- Группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей

# Что такое «организация»?

- «Под формальной организацией мы понимаем планируемую систему совместных (кооперативных) усилий, в которой каждый участник имеет свою, четко определенную роль, свои задачи или обязанности, которые необходимо выполнять. Эти обязанности распределяются между участниками во имя достижения целей, которые ставит перед собой организация, а не во имя удовлетворения индивидуальных пожеланий, пусть те и другие часто совпадают» (цит. по: *Саймон Г.А., Смитберг Д.У., Томпсон В.А., Менеджмент в организациях. Сокр. пер. с англ. М., Экономика, 1995. С. 23*).

# Что такое «организация»?

- «...формальное объединение людей, которое было сформировано для обеспечения достижения совместных целей на относительно постоянной основе. Это объединение характеризуется относительно очевидными границами, нормами поведения, наличием первичных (межличностных неформальных) групп, коммуникационными каналами, деятельностью, нацеленной на решение определенных задач и отношениями власти...» (Цит. по: *Dunham R.B., Pierce J.L., Management, NY, 1989. P. 6*).

# Основные элементы организации:

- Участники
- Цели
- Ресурсы
- Структура:
  - *формальная*
  - *неформальная*

# Ресурсы (активы) организации:

- Материальные:
  - финансовые
  - физические
    - ~ недвижимость
    - ~ оборудование
    - ~ запасы сырья
    - ~ незавершенное производство

## Ресурсы организации (2):

- Нематериальные:
  - технологии
    - ~ патенты
    - ~ авторские права
    - ~ коммерческие секреты
  - бренды
  - репутация

## Ресурсы организации (3):

- Человеческие ресурсы:
  - знания
  - навыки
  - способности...

# Организационные способности (capabilities):

- Способность организации осуществлять специфическую деятельность:
  - быстрота
  - гибкость
  - высокое качество..... → *от разработки продукта до обслуживания клиентов*

# Понятие менеджмента: два определения

- Процесс наиболее эффективного использования *ресурсов организации* для достижения ее *специфических целей* посредством инструментов планирования, организовывания, лидерства (мотивации) и контроля;
- Процесс преобразования наиболее эффективным способом *ресурсов организации* в продукты, имеющие рыночную *ценность*

# Менеджмент: ЭТИМОЛОГИЯ

- The English verb "manage" comes from the Italian *maneggiare* (to handle, especially tools), which derives from the two Latin words *manus* (hand) and *agere* (to act).
- The French word for housekeeping, *ménagerie*, derived from *ménager* ("to keep house"; compare *ménage* for "household"), also encompasses taking care of domestic animals. The French word *mesnagement* (or *ménagement*) influenced the semantic development of the English word *management* in the 17th and 18th centuries.<sup>[1]</sup>
- Note that *Ménagerie* is the French translation of Xenophon's famous book *Oeconomicus*<sup>[2]</sup> (Greek: Οἰκονομικός) on household matters and husbandry.
- While the Italian word *maneggiare* refers to subaltern responsibilities, the modern Italian language would characterize the work of an executive as *gestire*.

# Эффективность:

- Эффективность в узком смысле слова (экономичность)
- Эффективность в широком смысле слова (результативность)

# Эффективность в узком смысле слова (efficiency):

- Соотношение между вводимыми ресурсами и получаемыми результатами
- Как добиться максимального результата при минимальных затратах ресурсов?
- «Делать вещи правильно!»

# Эффективность в широком смысле слова (effectiveness):

- Достижение цели / целей
- «Делать правильные вещи!»

## Выводы для менеджмента:

- Организация должна функционировать результативно и эффективно
- Неэффективный менеджмент – это:
  - *низкая результативность и низкая эффективность* или
  - *результативность слишком дорогой ценой*

# Выводы для менеджмента:

- ...Если вдуматься, «efficiency» и «effectiveness» - дробь с одними и теми же компонентами, но в противоположных позициях
- ❖ (Прибыль как выручка за вычетом издержек).
- Соответственно, организация может достигать целей сравнительно в большей степени через максимизацию результата (напр., выручки) или минимизацию издержек.
- От чего это зависит?

## «Логика создания ценности»

- ❑ Цепочка создания ценности
- ❑ Мастерская создания ценности
- ❑ Сеть создания ценности

# «Логика создания ценности»

- Цепочка создания ценности:
- ❖ Операции последовательны и линейны; весь процесс в целом имеет четкое начало и четкий конец;
- ❖ Полагается на стандартизированные процессы, повторение (экономия от обучения) и массовое производство (экономия от масштаба);
- ❖ Ориентирована на получение прибыли за счёт снижения издержек.

## «Логика создания ценности»

- Цепочка создания ценности:
  - Типичный пример:
    - ❖ Автомобилестроение и другие отрасли с преобладанием высокостандартизированного конвейерного производства.

## «Логика создания ценности»

- Мастерская создания ценности:
  - ❖ Основное внимание направлено на решение пока ещё не решённой проблемы клиента;
  - ❖ Операции последовательны и зациклены;
  - ❖ Ориентирована на получение прибыли за счёт увеличения результативности.

## «Логика создания ценности»

- Мастерская создания ценности:
  - Типичный пример:
    - ❖ Научно-исследовательская деятельность (в особенности фундаментальные исследования, в меньшей степени прикладные исследования и разработки);
    - ❖ Управленческий консалтинг (в случае разработки уникальных решений для отдельных заказов).

## «Логика создания ценности»

- **Сеть создания ценности:**
  - ❖ В основе лежит налаживание связей между людьми и организациями, желающими сохранять формальную независимость;
  - ❖ Операции параллельны и нелинейны;
  - ❖ Ориентирована на получение прибыли за счёт удержания сетевых экономических ресурсов в точке максимальной предельной отдачи.

## «Логика создания ценности»

- **Сеть создания ценности:**
  - **Типичный пример:**
    - ❖ **Социальные сети;**
    - ❖ **Электронные магазины и торговые площадки.**

# Функциональная модель управленческого процесса

- Непрерывный целостный процесс управления может быть по-разному разбит на последовательные взаимосвязанные этапы;
- Логически его можно рассматривать как ряд стадий (функций) управления, последовательное выполнение которых необходимо при решении любой целостной задачи управления.

# Функциональная модель управленческого процесса

- В частности, в качестве отдельных функций можно выделить:
- ❖ Предварительный выбор целей и планирование действий организации или подразделения по их достижению;
- ❖ Организация, или, точнее, организовывание как процесс создания материальной и организационной структуры для реализации построенного плана действий;
- ❖ Мотивация как этап формирования заинтересованности исполнителей в реализации разработанного плана;
- ❖ Контроль как этап, позволяющий выяснить, насколько управляемый процесс и реальные результаты деятельности соответствуют исходным целям и планам их достижения.

# Уровневая модель управленческого процесса

- Горизонтальное разделение труда: разделение труда на компоненты, составляющие части общей деятельности;
- Вертикальное разделение труда: отделяет работу по координированию действий от самих действий и выделяет уровни такого координирования.

# Вертикальное разделение труда в менеджменте

- Три уровня управленческой иерархии
  - Высший (стратегический, институциональный)
  - Средний (тактический, управленческий)
  - Низший (операционный, технический)

# Высший управленческий уровень:

- ❖ Формулирование целей
- ❖ Разработка стратегических (долгосрочных) планов
- ❖ Отношения между организацией и внешней средой

# Типичные представители высшего менеджмента:

- Генеральный директор
- Заместители генерального директора
- Функциональные директора
- Директора бизнес-направления
- Директора крупных региональных подразделений
- Ректор и проректора университета

## Менеджмент среднего звена:

- Несет ответственность перед высшим менеджментом за деятельность возглавляемых подразделений
- Осуществляет управление текущей деятельностью через подчиненных ему менеджеров низового звена

# Типичные представители менеджмента среднего звена:

- Начальник цеха
- Директор магазина, входящего в сеть
- Декан факультета

## Менеджмент низового звена:

- Непосредственно руководит операционным персоналом
- Подчиняется менеджменту среднего звена и несет перед ним ответственность

# Типичные представители менеджмента низового звена:

- Мастер
- Заведующий отделом магазина
- Заведующий кафедрой в университете

## Уровни управления

## Требуемые знания, навыки, умения

## Основные зоны ответственности

Стратегический  
(менеджеры  
высшего звена)

Концептуальные

Взаимодействие с внешней средой организации  
Развитие организационного видения  
Принятие стратегических решений

Тактический  
(менеджеры  
среднего звена)

Работа  
с людьми

Координация и интеграция действий

Операционный  
(менеджеры  
низового звена)

Технические

Мониторинг операционного персонала и производственных процессов

# Основные компетенции менеджера

- Организационно-управленческие;
- Информационно-аналитические;
- Предпринимательские;

# **Организационная структура: понятие и основные параметры**



## Важно помнить:

- Организация есть сложная *социальная* система
- Структура организации *динамична*
- Единственного наилучшего способа структурирования организаций *не существует*

*Организационная структура – совокупность способов разделения деятельности внутри организации между отдельными единицами и способов ее координации*



Дифференциация

Организационная  
структура

+

Координация  
(Интеграция)

# Параметры организационной структуры:

- Дифференциация (сложность)
- Формализация
- Централизация

# Дифференциация:

---

- Горизонтальная
- Вертикальная
- Пространственная

# Горизонтальная дифференциация



## Показатели степени горизонтальной дифференциации:

- Количество подразделений
- Количество должностей, относящихся к различным функциональным сферам или требующих различной квалификации
- Соотношение линейного и штабного персонала....

# Вертикальная дифференциация

Норма  
управляемости



# Показатели степени вертикальной дифференциации:

- Количество уровней управления между руководителем организации и теми, кто непосредственно производит продукт или услугу

# Пространственная дифференциация



## Показатели степени пространственной дифференциации:

- Количество отдельно расположенных офисов, предприятий и т.д.
- Доля персонала, работающего не в центральном офисе...

# Формализация



## Показатели степени формализации:

- Количество регламентов, инструкций и т.д.
- Наличие формализованных процедур по основным видам деятельности.....

# **Основные типы организационной структуры**



# Эволюция оргструктур в XX веке

<i>Период возникновения</i>	<i>Характеристики продуктов и рынков</i>	<i>Тип оргструктуры</i>	<i>Основные механизмы управления и контроля</i>
1850	Единичный продукт или услуга. Локальные региональные рынки	ЛИНЕЙНАЯ	Личное управление и контроль
1900	Ограниченная номенклатура стандартизированной продукции. Региональные / национальные рынки	ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ	Централизованный план и бюджет
1925	Диверсифицированная и изменяющаяся номенклатура продукции. Национальные / международные рынки	ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ	Общекорпоративная политика и дивизионы как центры прибыли

## Эволюция оргструктур в XX веке (2):

<i>Период возникновения</i>	<i>Характеристики продуктов и рынков</i>	<i>Тип оргструктуры</i>	<i>Основные механизмы управления и контроля</i>
<b>1960</b>	Стандартные и инновационные продукты. Стабильные и изменяющиеся рынки	<b>МАТРИЧНАЯ</b>	Временные проектные группы и горизонтальные механизмы распределения ресурсов
<b>1980</b>	Разработка продукта или услуги. Глобальные меняющиеся рынки.	<b>СЕТЕВАЯ</b>	Брокерско-сборочные временные структуры. Обмен информацией как основа координации

# Простая (линейная) структура



# Простая структура:



# Преимущества:

- Простота
- Гибкость
- Экономичность
- Четкая система отчетности

# Проблемы:

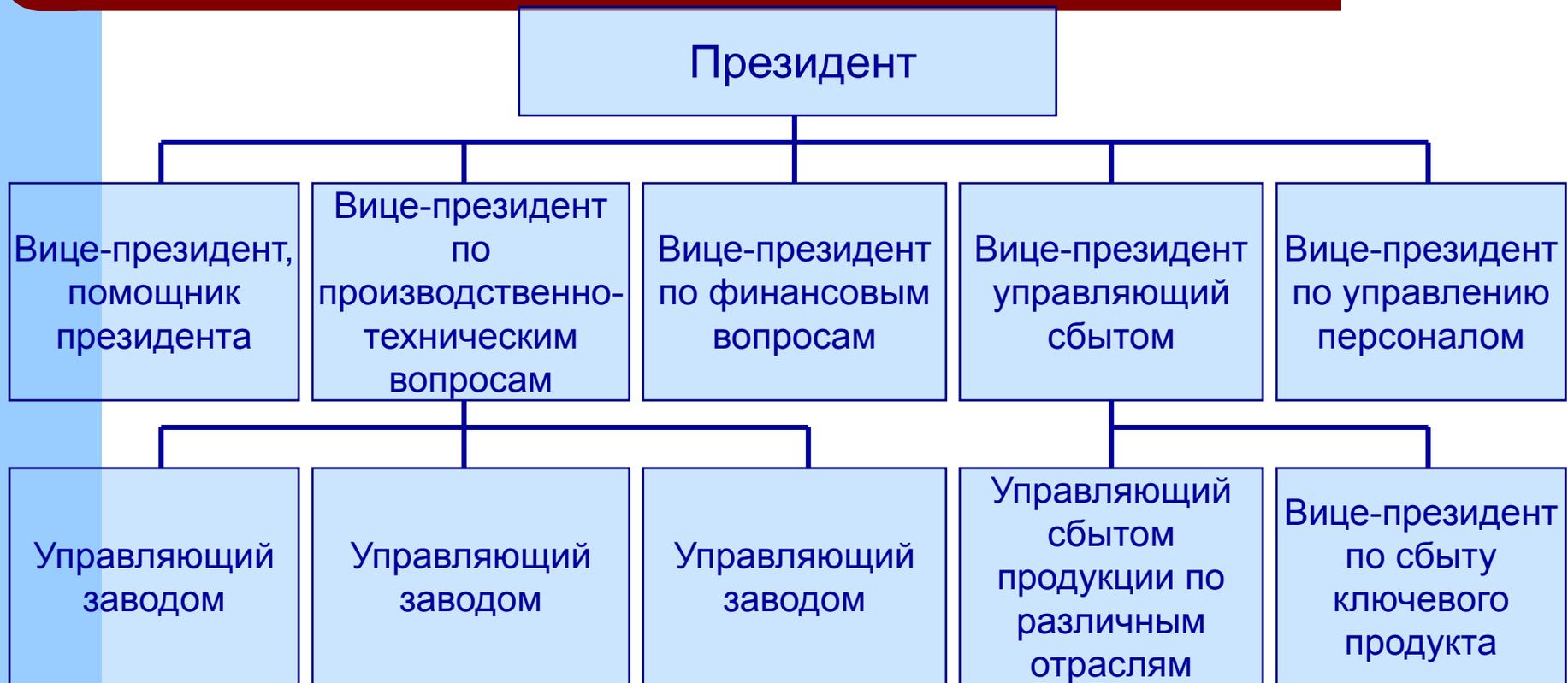
- Высокие требования к руководителю
- Уязвимость

# Функциональная структура

Централизованно  
координируемая  
специализация



# ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА



## Преимущества:

- Экономичность ← *стимулирование профессиональной и деловой специализации* → Эффективность
- Уменьшение дублирования усилий и потребления ресурсов в функциональных областях
- Улучшение координации в функциональных областях

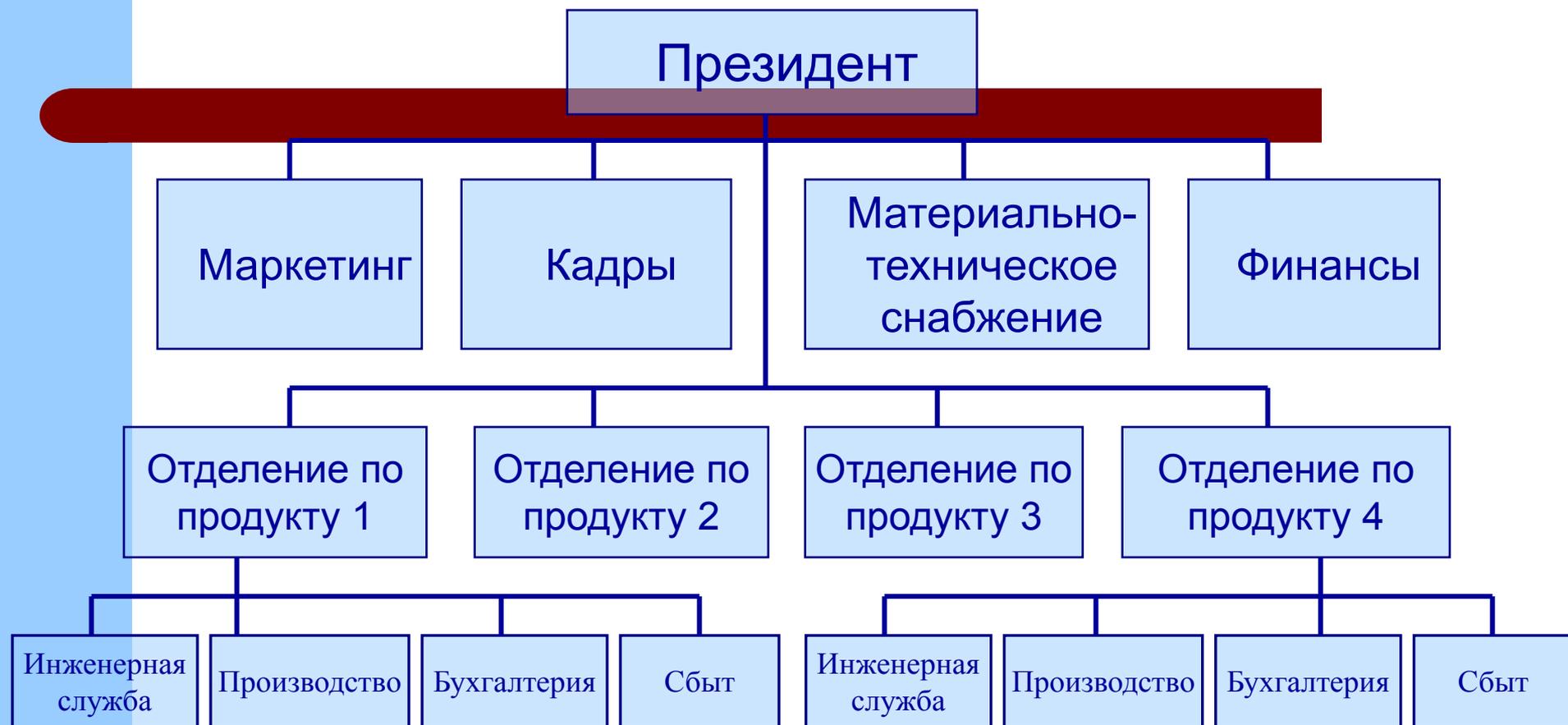
# Проблемы:

- Функциональное соперничество и конфликты (*конфликт интересов*)
- Ответственность за прибыль несет один человек
- Слишком длинная цепь команд от руководителя до непосредственного исполнителя

# Дивизиональная структура

Сочетание автономности подразделений с центрально-контролируемым процессом распределения ресурсов и оценки результатов

# ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА



# Дивизиональная структура как организационная инновация:

- Отделение стратегического управления от оперативного
- Создание производственно-сбытовых подразделений со статусом *центров прибыли*
- Децентрализация управления

## Преимущества:

- Нацеленность на результат
- Приспособленность к изменениям во внешней среде
- Межфункциональная координация внутри дивизионов
- Более высокий уровень удовлетворения клиентов

## Проблемы:

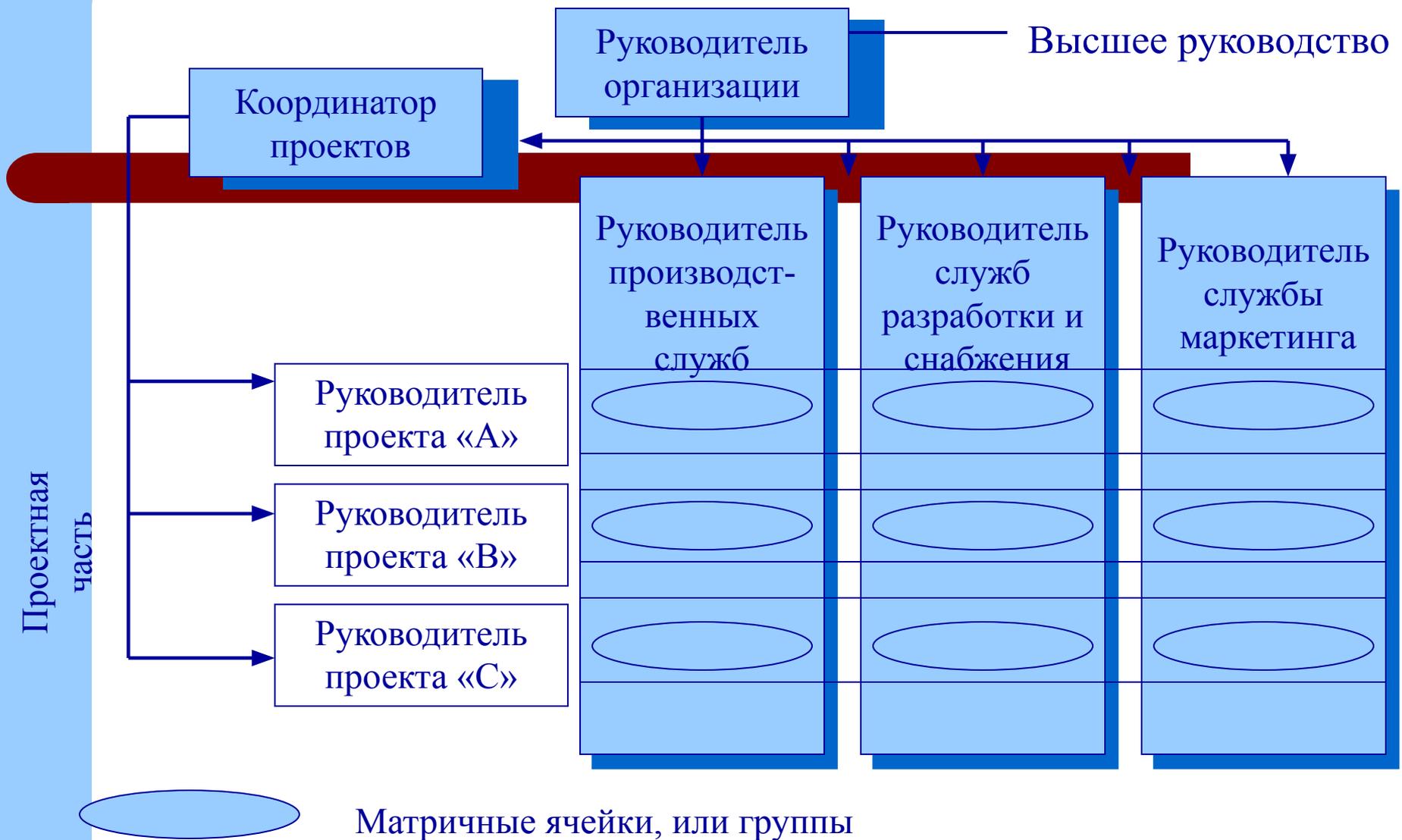
- Дублирование действий и ресурсов
- Ухудшение координации между дивизионами
- Уменьшение экономии от масштаба

# Матричная структура

Решение конкретной  
комплексной задачи



# Матричная структура



## Преимущества:

- Гибкость в использовании ресурсов
- Высокая эффективность координации работ  
(главная задача и функция руководителя проекта)

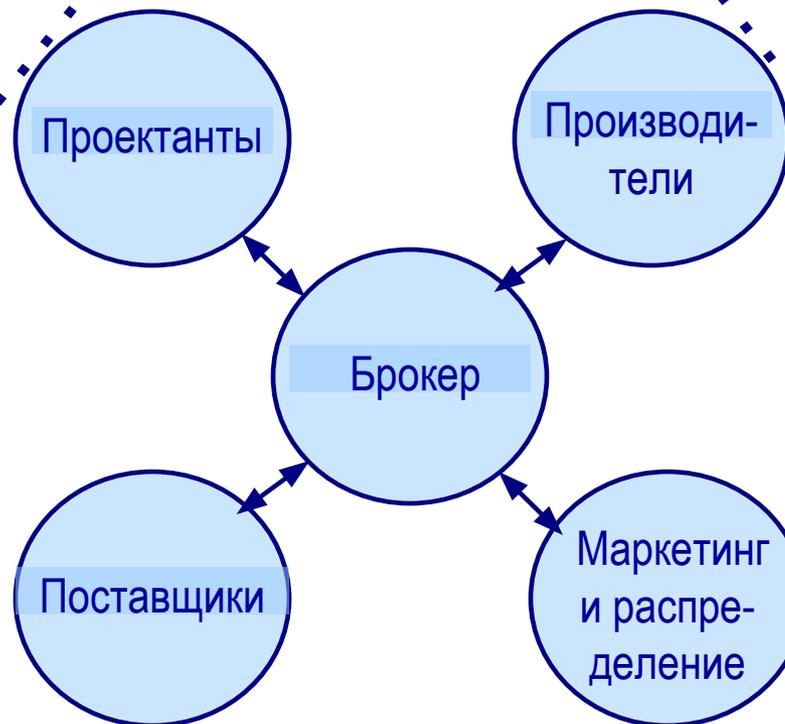
# Проблемы:

- Двойное подчинение
- ❖ Нарушает принцип единоначалия и создает потенциальную угрозу различных конфликтов и разрыва ответственности

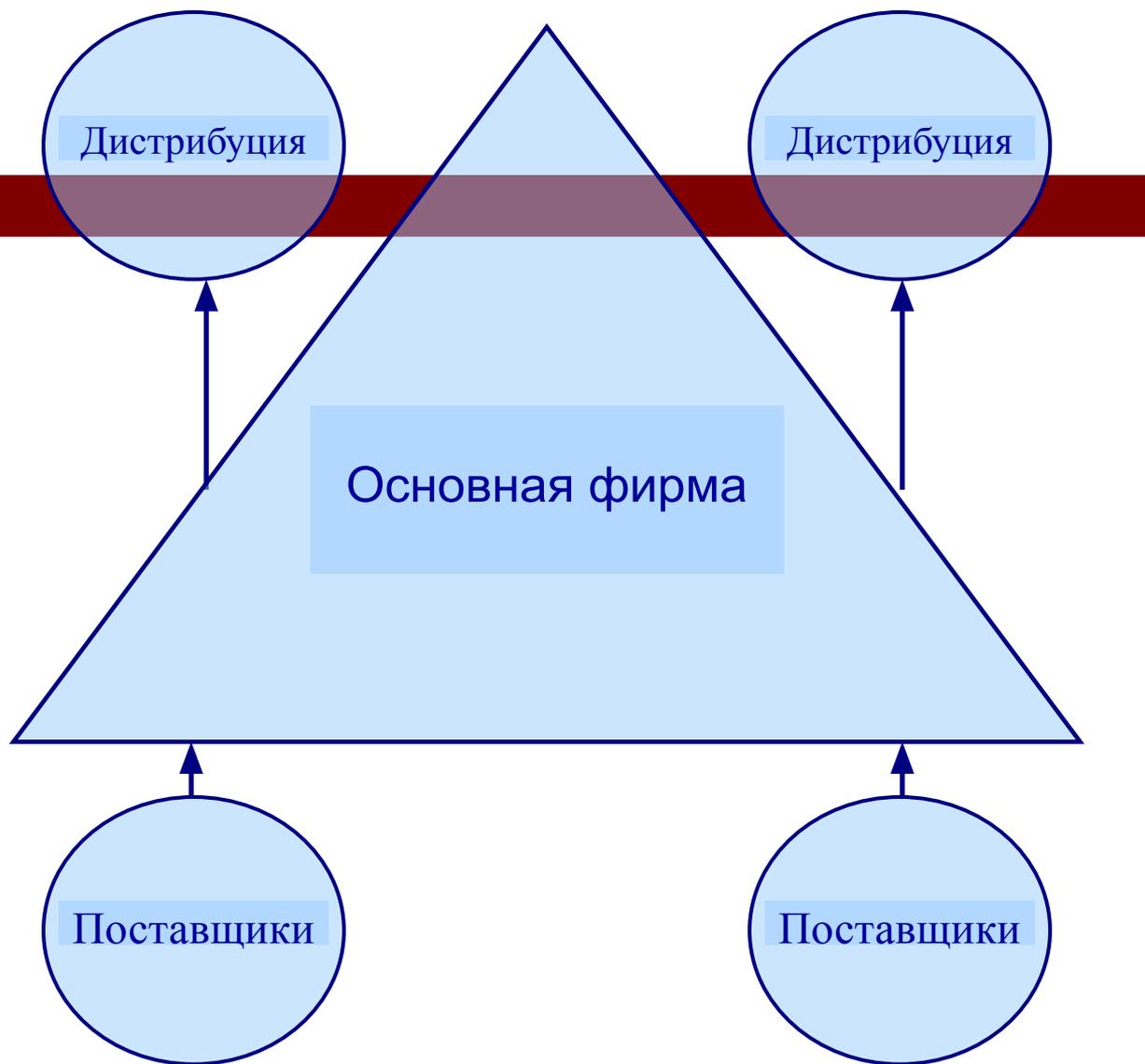
# Сетевые формы организации:

- Внутриорганизационные:
  - внутренняя сеть
- Межорганизационные:
  - стабильная сеть
  - динамическая сеть

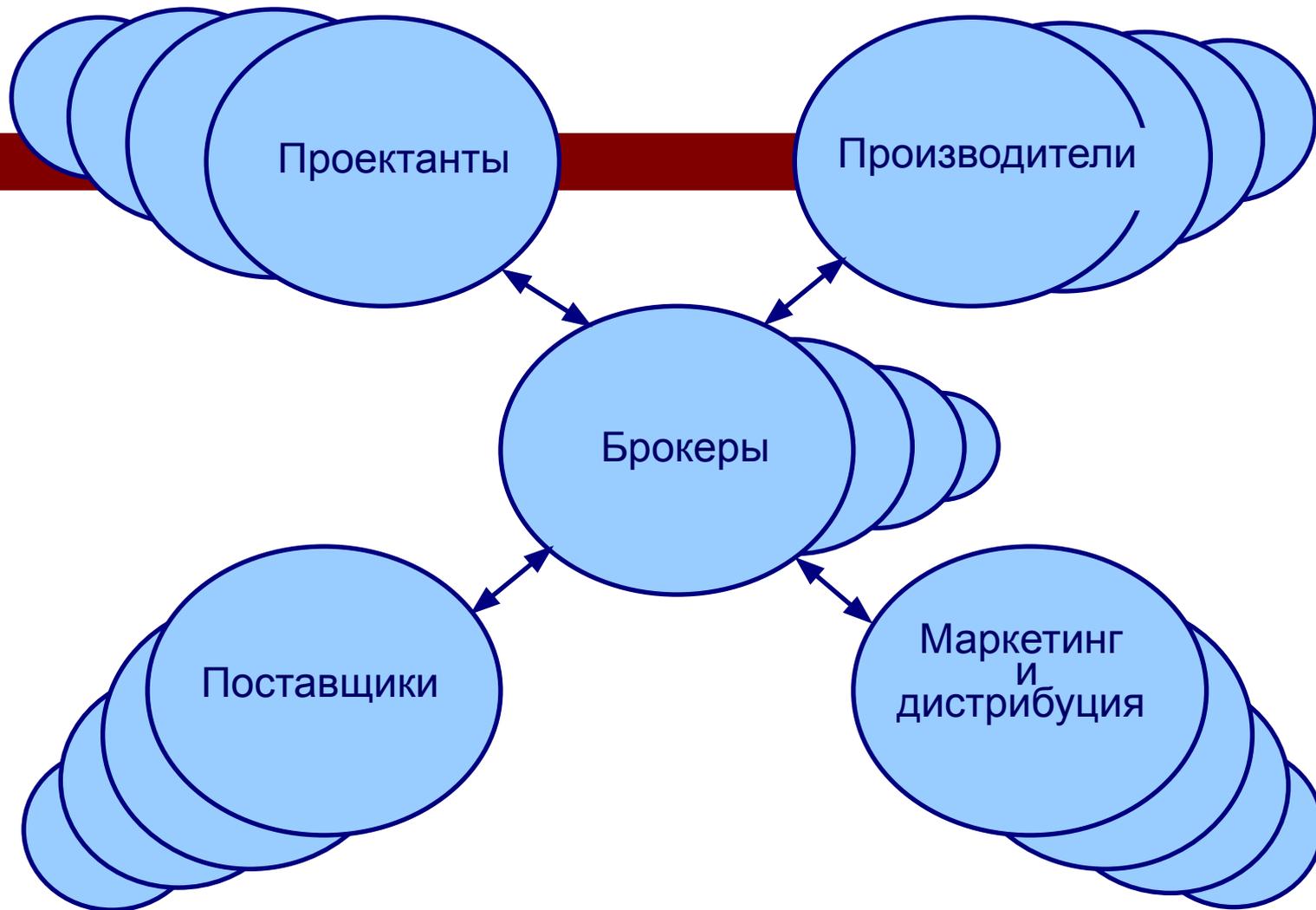
# Внутренняя сеть



# Стабильная сеть



# Динамическая сеть



# Преимущества участия в межорганизационных сетях:

- Получение и развитие ресурсов и способностей:
  - приобретение ресурсов и способностей, принадлежащих партнерам;
  - нахождение комплементарных ресурсов и способностей;
  - создание ресурсов и способностей вместе с партнерами;
  - экстернализация ресурсов и способностей....

## **Преимущества участия в межорганизационных сетях (2):**

- Снижение транзакционных издержек

# **Факторы, влияющие на выбор организационной структуры**



# ✓ Размер организации

Производственные  
мощности

Активы

Численность занятых

Объем продаж

# Размер и уровень дифференциации:

- Сильная прямая связь

# Размер и уровень формализации:

- Прямая связь
- Зависимость от преобладающего направления дифференциации:
  - *горизонтальная дифференциация?*
  - *вертикальная дифференциация?*

# Размер и централизация:

- Обратная связь

✓ **Технология**



# Технология:

- Базовая (ключевая) технология
- Технология подразделений

# Параметры технологии:

- Разнообразии выполняемых действий/решаемых задач:
  - малое
  - большое
- Анализированность проблем:
  - хорошая
  - плохая

# Разнообразие

Малое

Большое

Хорошая

***РУТИННАЯ***  
*технология*

***ИНЖЕНЕРНАЯ***  
*технология*

Плохая

***РЕМЕСЛЕННАЯ***  
*технология*

***НЕРУТИННАЯ***  
*технология*

Анали  
зируе-  
мость

# Рутинная технология:

- Высокая степень формализации
- Высокая степень централизации
- Вертикальный характер коммуникаций

# Нерутинная технология:

- Низкая степень формализации
- Низкая степень централизации
- Активные горизонтальные коммуникации

# Инженерная технология:

- Умеренная степень формализации
- Умеренная степень централизации
- Горизонтальные и вертикальные коммуникации

# Ремесленная технология:

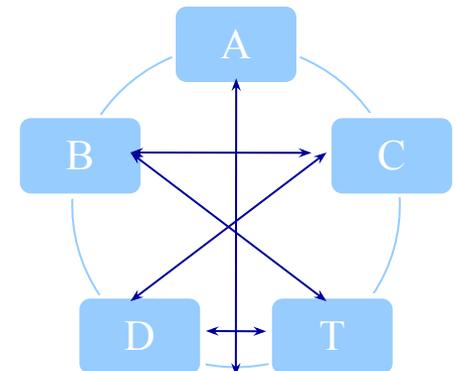
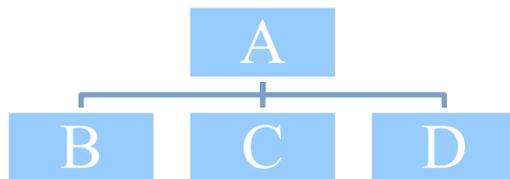
- Умеренная степень формализации
- Низкая степень централизации
- Горизонтальные коммуникации

# Технологии и структурные характеристики:

Рутинная  
технология

Ремесленная и инженерная  
технологии

Нерутинная  
технология



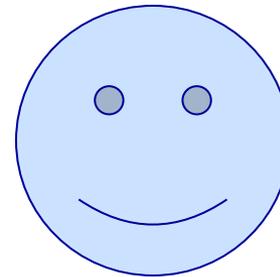
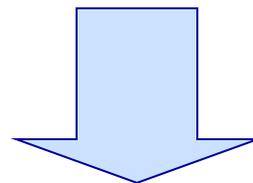
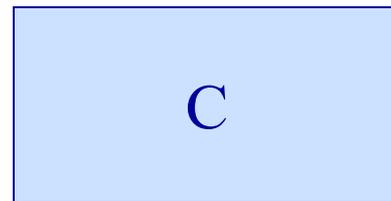
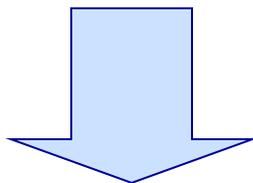
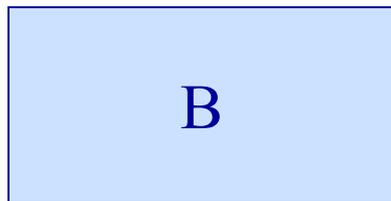
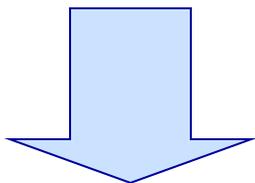
**✓ Уровень взаимозависимости  
организационных единиц**





*Взаимозависимость - степень, в которой организационные единицы зависят друг от друга в отношении ресурсов для осуществления своей деятельности*

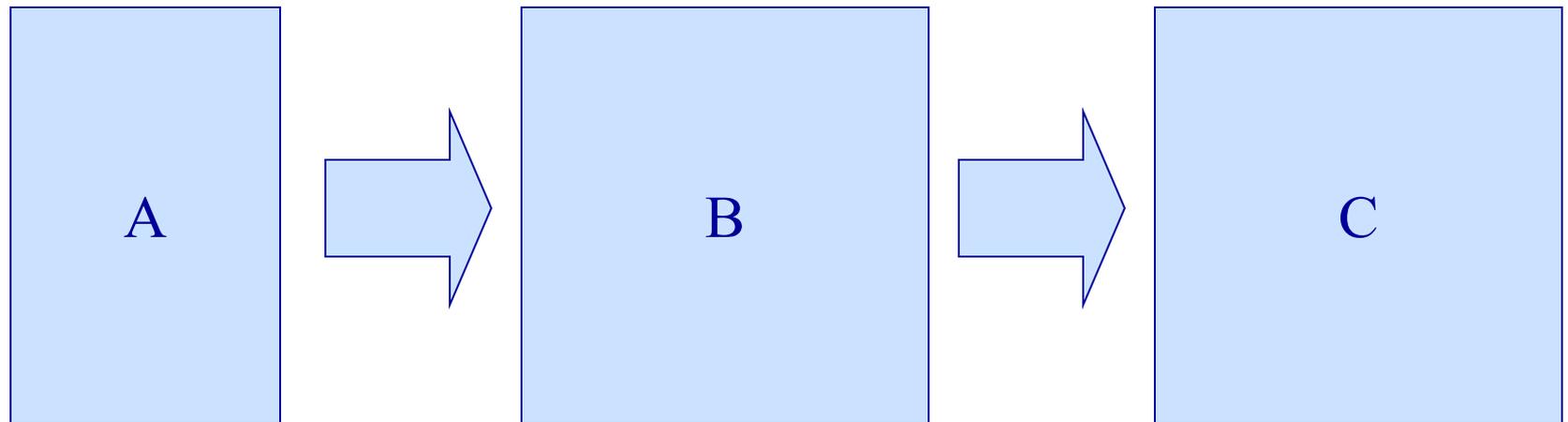
# Линейная взаимозависимость:



# Требования к организационной структуре:

- Достаточно высокая степень формализации
- Достаточно низкая горизонтальная дифференциация
- Слабая потребность в повседневной координации

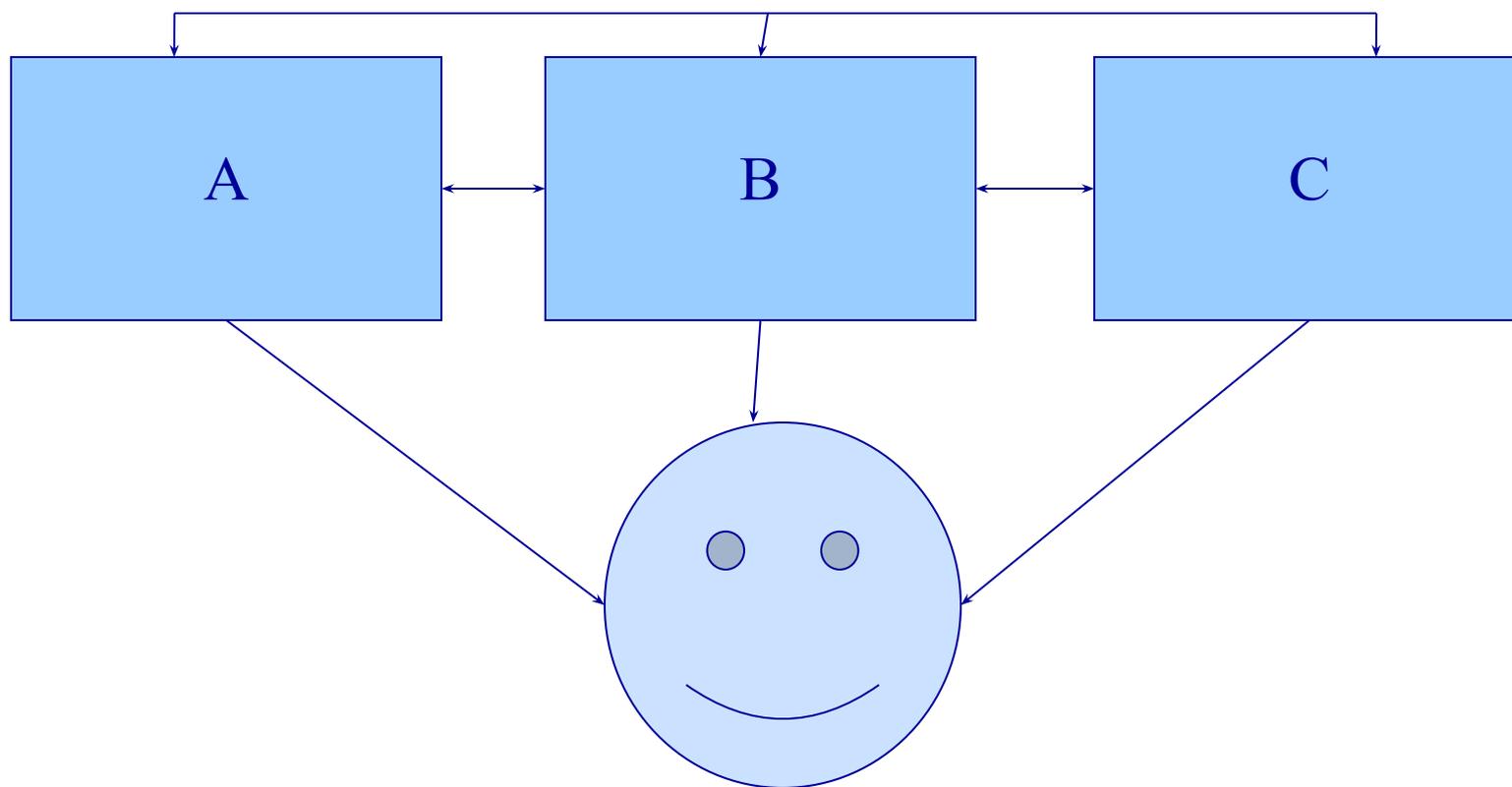
# Последовательная взаимозависимость:



# Требования к организационной структуре:

- Более высокая степень горизонтальной дифференциации
- Постоянные коммуникации, координация, планирование

# Обоюдная (интенсивная) взаимозависимость:



# Требования к организационной структуре:

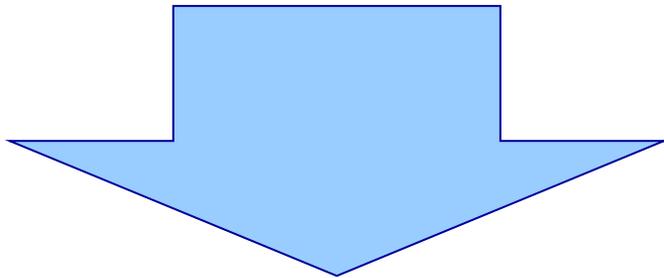
- Необходимость частых коммуникаций и взаимного приспособления

# ✓ Характеристики внешней среды



# Наиболее важные характеристики внешней среды:

- Сложность
- Изменчивость



Неопределенность

# Факторы внешней среды:

- Параметры:
  - спрос
  - инновации
  - состав конкурентов
  - государственная экономическая политика
- Среда:
  - стабильная
  - меняющаяся
  - инновационная

# Зависимость структуры от типа внешней среды

