РЕФЕРАТ

по курсу «Основы экономики»

по теме: «Управление предприятием»

**1. Механизм и функции управления предприятием**

Управление предприятием — процесс планирования, организации, мотивации, контроля и регулирования действий персонала, постановки стратегических целей и тактических задач предприятия, принятия управленческих решений и обеспечения их выполнения.

Современное производственное предприятие представляет собой сложный комплекс, динамизм и слаженность работы которого обеспечиваются механизмом управления, устанавливающим внутренние связи и учитывающим деятельность всех звеньев и работников предприятия — от рабочего до директора. Группа руководителей и специалистов, на которую возложены ответственность за выработку и реализацию управленческих решений, составляют аппарат управления, который подразделяется на категории.

Управление в строгом смысле слова есть воздействие на работников с целью достижения целей, стоящих перед предприятием и его коллективом. Оно базируется, с одной стороны, на многих областях знаний, таких, как экономика и политология, социология и психология, инженерные дисциплины и статистика, а с другой — на обобщении практического опыта управления различными предприятиями, организациями и компаниями.

Система управления включает следующие компоненты:

принципы и задачи управления;

организационная структура аппарата управления;

правовые основы и экономические методы управления;

информация и технические средства ее обработки.

Управление предприятием состоит из ряда функциональных подсистем. Ими являются:

стратегическое и текущее управление (предприятием);

планирование;

управление персоналом;

управление производством;

управление маркетингом;

управление финансами;

управление инвестициями.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Категории | Руководители | Специалисты | Служащие |
| Должности | Директор  Управляющий  Заместители  директора,  начальники  структурных  подразделений  Заместители  начальников  структурных  подразделений | Бухгалтер  Инженер по организации  труда  Инженер по подготовке  кадров  Инженер по организации  управления  производством  Техник по планированию  Техник по труду  Инженер по качеству  Инженер-технолог  Техник-технолог и др. | Агент по снабжению  Секретарь-референт  Экспедитор  Кассир  Оператор  диспетчерской  службы и др. |
| Общие требования к должности | Наличие высшего образования, стаж работы в соответствующей области 3-5 лет | Наличие высшего и среднего специального образования, а в ряде случаев — стажа работы | Наличие общего среднего образования и специальной краткосрочной подготовки |

Задачами стратегического управления являются обеспечение экономического роста предприятия, повышение его конкурентоспособности. В основе стратегического управления лежит необходимость:

стратегического анализа происходящих изменений внешней среды (на рынке, в политике, законодательстве и т. д.) и условий для формирования целей, потенциальных возможностей предприятия (ресурсы, проекты, идеи, наличие команды и т. д.);

выбора стратегии развития предприятия и альтернативных вариантов;

реализации выбранной стратегии развития.

К задачам текущего управления относится обеспечение непрерывности и синхронности работы всех звеньев предприятия, направленных на выполнение установленных текущих заданий.

В задачи управления персоналом в соответствии со стратегией развития предприятия и текущими потребностями производства входят:

обеспечение предприятия кадрами необходимой квалификации заданного профессионального состава и численности;

обучение работников в соответствии с принятой на предприятии технологией и организацией производства продукции;

расстановка персонала по рабочим местам;

проведение объективной оценки и оплаты результатов деятельности каждого работника как основы эффективной мотивации его труда;

обеспечение прав и социальной защиты;

обеспечение безопасности и нормальных условий труда.

С целью реализации указанных задач в систему управления персоналом на крупном предприятии, как правило, входят отделы кадров, обучения, оценки персонала и оплаты труда, техники безопасности.

Основными задачами подсистемы управления производством являются организация изготовления и поставки продукции необходимого качества и установленной себестоимости в запланированные сроки. На практике это означает, что органы данной подсистемы управления должны обеспечивать соблюдение технологической дисциплины, принципов ресурсосбережения, производственного режима путем соответствующей организации производства и труда.

Управление маркетингом является одной из важнейших подсистем управления предприятием. От нее зависит, с одной стороны, правильность определения того, какую продукцию производить, в каком количестве и в какие сроки, а с другой — эффективность снабжения предприятия факторами производства по ценам, не ведущим к росту издержек производства, формирование рынка сбыта продукции в требуемом объеме и по ценам, обеспечивающим получение прибыли.

Управление финансами предприятия включает организацию и контроль поступления денежных средств от реализации продукции либо взимания причитающихся сумм по предшествующим соглашениям или за предоставленные услуги, а также денежных поступлений от ценных бумаг и др. Важнейшими задачами управления финансами являются также оплата поставок сырья и материалов, предназначенных для производства; платежи по счетам, подлежащим оплате за ранее приобретенные товары; платежи по эксплуатационным расходам (реклама, страхование и т.д.); выплата заработной платы работникам предприятия; выплата налогов и осуществление других платежей в бюджет и внебюджетные фонды.

Управление инвестициями включает:

постоянное совершенствование организации производства и труда на базе поиска, отбора, разработки и внедрения инновационных предложений;

формирование банка инновационных идей и вариантов их решения;

организацию процесса выявления проблем развития и их решение;

формирование на предприятии климата новаторства, поиска новых идей.

Перечисленные подсистемы управления предприятием реализуют следующие функции:

постановка целей и задач в соответствии с принятой стратегией и спецификой подсистемы;

планирование необходимых ресурсов для решения установленных задач;

организация и регулирование процесса исполнения в соответствии с целями и поставленными задачами, обеспечивающие объединение усилий и ресурсов в заданном направлении;

стимулирование работников, направленное на повышение эффективности их труда для достижения поставленных целей;

контроль и корректировка деятельности подсистемы и принятие необходимых мер для получения результата.

**2. Управленческие технологии**

Эффективность деятельности предприятия, его положение на рынке принципиально зависят от стратегии развития, выбора и применения как отдельных стратегических типов управленческих технологий, так и их различных сочетаний. Управленческие технологии — это набор управленческих средств и методов достижения поставленных целей организации, включающий:

методы и средства сбора и обработки информации;

приемы эффективного воздействия на работников;

принципы, законы и закономерности организации и управления;

системы контроля.

Для фирм и предприятий, различающихся по численности, организационно-правовой форме, организации технологического процесса, могут быть эффективны различные типы управленческих технологий. В зависимости от конкретного набора средств различают несколько основных управленческих технологий:

управление по целям;

управление по результатам;

управление на базе потребностей и интересов;

управление на базе активизации деятельности персонала;

управление в исключительных случаях;

управление путем постоянных проверок и указаний;

управление на базе «искусственного интеллекта».

Управление по целям применимо для средних и малых предприятий с сильным аналитическим подразделением. Оно бывает простым целевым, программно-целевым и регламентным. При простом целевом управлении руководитель организации определяет только сроки и конечную цель, но не механизм ее достижения. Цель может быть достигнута в любой срок или не достигнута вовсе. Такой способ управления применяется в основном в обществах с ограниченной ответственностью, имеющих численность 3—5 человек.

Программно-целевое управление предусматривает определение целей, механизмов и сроков для каждого этапа достижения целей. Общая цель достигается в предусмотренные сроки. Такой способ управления применяется, как правило, в обществах с ограниченной ответственностью и акционерных обществах всех типов. Регламентное управление используется на уровне экономики в целом. При этом определяются конечная цель и ограничения по параметрам и ресурсам. Причем цель достигается обязательно, но сроки ее достижения установить трудно.

Управление по результатам базируется на усилении функции координации и интеграции деятельности всех подразделений. Эта технология эффективна в средних и малых организациях, где невелико время между принятием решения и его результатом. Для реализации технологии необходимо создание в рамках отделов аналитических групп (2—3 человека) с включением специалистов в области психологии, социологии и экономики, работающих в рамках матричной структуры управления. Задачи группы: анализ текущей информации, проведение опросов, определение проблем и подготовка предложений по корректировке тактических и стратегических решений.

Управление на базе потребностей и интересов основано на стимулировании деятельности человека через его потребности и интересы, к которым относятся основные потребности в пище, жилье, отдыхе, поддержании здоровья, социальные потребности в творческом труде, семье, порядке и стабильности, интересы материальные, социальные и эстетические. Данную технологию управления рекомендуется использовать в локальном масштабе (в малых городах, поселках и т. д.), где деятельность организации непосредственно влияет на муниципальную инфраструктуру.

Управление на базе активизации деятельности персонала реализуется путем стимулирования (морального и материального) персонала и мобилизации его интеллектуального потенциала. Основная задача такого рода управления состоит во влиянии на эмоциональное состояние человека. Применяется в организациях самых разнообразных форм.

Управление в исключительных случаях заключается в четком распределении всех управленческих и производственных функций, основной формальный руководитель осуществляет лишь связи с внешней средой. Управление в исключительных случаях применяется в организациях, работающих по жестко регламентированной технологии, где предусматривается четкое распределение всех управленческих и производственных функций. Кроме того, эта технология эффективна в организациях с доверительной (функциональной) структурой управления, где учредители связаны между собой дружескими или семейными отношениями и где учредители или работники могут профессионально выполнять все виды деятельности. Технология реализуется путем наставничества, коллективных форм обучения с индивидуальным контролем, периодического контроля руководителем или специалистом.

Управление путем постоянных проверок и указаний основано на жестком планировании деятельности подчиненных и постоянном контроле руководителя за текущей деятельностью. Оно предполагает линейную структуру управления и применяется в небольших организациях, где авторитет и профессионализм руководителя несомненен.

Управление на базе «искусственного интеллекта» реализуется на основе информационных систем с применением современных технических средств. Эти и ряд других типов управления должны реализовываться на базе современных информационных технологий. Главное требование к управлению предприятием в условиях рынка — обеспечение адаптивности (приспособляемости и гибкости) экономики предприятия к изменяющимся условиям хозяйствования. В рамках одного предприятия (организации) могут использоваться различные управленческие технологии, а также их различные сочетания.

**3. Организационные структуры управления предприятием**

Организационная структура управления предприятием определяет состав подразделений аппарата управления, их взаимозависимости и взаимосвязи. Группа руководителей и специалистов, на которую возложены ответственность за осуществление процесса выработки и реализации управленческих решений, составляет аппарат управления предприятием. Аппарат управления включает управленческий персонал в масштабе всего предприятия, а также его структурных подразделений. Большинство ученых и специалистов различают два типа организационных структур управления — иерархический (бюрократический) и органический.

Организационные структуры первого, иерархического (бюрократического) типа характеризуются жесткой иерархичностью управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим; централизацией принятия решений, когда низовые звенья практически не участвуют в управлении производством. К первому типу организационных структур относятся: линейная, функциональная, линейно-функциональная, линейно-штабная, продуктовая, дивизиональная и др.

Второй тип организационных структур — органический — характеризуется умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией, гибкостью структуры власти, участием в управлении низших уровней. Его главной характеристикой является групповая и индивидуальная ответственность каждого работника за общий результат. К этому типу относятся проектные, матричные, программно-целевые, бригадные, структуры управления в форме перевернутой пирамиды. Рассмотрим основные организационные структуры управления предприятием.

Линейная структура управления. Эта структура образуется в результате построения аппарата управления только из взаимоподчиненных органов в виде иерархической лестницы. При таком построении управленческие решения образуют линейные связи. Эти решения включают административные функции (организация) и процедуры (принятие решений). Данная структура управления строится на основе линейных схем.

Руководитель в такой структуре называется линейным и замыкает на себе как административные, так и другие функции. Причем обратная связь, информирующая руководителя о ходе выполнения работ, может отсутствовать. Административные функции и процедуры могут делегироваться основным руководителем на более низкие уровни иерархии. Члены каждой из низших ступеней управления находятся в непосредственном линейном подчинении у руководителя следующего, более высокого уровня. Применение данной структуры целесообразно на предприятиях с небольшой численностью персонала и незначительным объемом и номенклатурой производства.

Функциональная структура управления. Данная структура предполагает создание подразделений для выполнения определенных функций на всех уровнях управления. Управленческие решения при этом разделяются на линейные и функциональные, каждое из которых обязательно для исполнения. В такой структуре общие и функциональные руководители не вмешиваются в дела друг друга. Каждый руководитель замыкает на себя только часть функций. Обратная связь может отсутствовать.

Модификация этой структуры — функционально-объектная структура управления, где в рамках функциональных отделов выделяются наиболее квалифицированные специалисты, ответственные за выполнение всех работ по конкретному объекту. Это усиливает персональную ответственность руководителей за весь комплекс работ, за неоправданное повышение роли отдельных объектов в ущерб интересам предприятия в целом. Отметим, что координация работ по поддержанию взаимодействия между различными функциями — задача сложная. Поэтому в чистом виде функциональная структура практически не применяется. Она используется в сочетании с линейной структурой, образуя линейно-функциональную структуру управления.

Линейно-функциональная структура управления. Эта структура является самым распространенным видом структуры бюрократического типа, характеризуется большим числом горизонтальных и вертикальных связей и незначительным участием низовых звеньев управления в принятии решений. Руководители приданной системе подразделяются на линейных и функциональных. Основой построения данной системы является:

а) линейная вертикаль управления;

б) специализация управленческого труда по функциональным признакам (техника, экономика, маркетинг, производство, финансы и т. д.).

Руководителю организации непосредственно подчиняются его заместители по функциям (маркетинг, финансы, персонал и т.д.). Общий руководитель осуществляет линейное воздействие на всех участников структуры, а руководители функциональных отделов (экономического, инженерно-технического и др.) оказывают функциональное содействие исполнителям работ. Линейно-функциональные структуры управления наиболее эффективны там, где аппарат управления выполняет рутинные, часто повторяющиеся и редко меняющиеся задачи и функции (на небольших предприятиях, а также на предприятиях с массовым или крупносерийным типом производства). Когда производство становится более сложным или более гибким линейно-функциональная структура изменяется с целью снижения уровня централизации. Одним из направлений децентрализации является внедрение линейно-штабной структуры управления.

Линейно-штабная структура управления. Это структура, предполагающая образование в помощь линейным руководителям специализированных функциональных подразделений — штабов для решения определенных задач (аналитических, координационных, сетевого планирования и управления, специальных и т. д.). Штабы не наделяются функцией распорядительства, а готовят рекомендации, предложения и проекты для линейных руководителей. Высшее руководство занимается вопросами стратегического планирования и контроля, роста эффективности деятельности организации и подразделений, развития мощностей предприятия и т. д., для чего имеет в своем распоряжении штаб руководителя организации с соответствующими функциональными службами для решения данных задач. Руководители подразделений имеют свои штабы (управленческий аппарат), которые решают стоящие перед ними задачи. Руководители подразделений отвечают за свою работу в пределах ответственности и полномочий, которые им предоставлены высшим руководством.

Между функциональными службами различных штабов устанавливается система функциональных связей, которая обеспечивает единство и конкретность выполнения специализированных работ. Однако рост объема производства, разнообразие номенклатуры выпускаемой продукции (работ, услуг) и другие рыночные обстоятельства усложняют задачу поддержания оптимальных функциональных связей между штабами. Одним из направлений совершенствования организационных структур управления является выделение в составе производственных подразделений предприятия (организации) самостоятельных объектов управления — отделений. Данная система управления получила название дивизиональная структура управления (от англ. division — отделение).

Дивизиональная структура управления. Такая структура относится к практике корпоративного управления, когда управляемая организация относится к разряду крупных и крупнейших по масштабу производства, численности работающих, а также характеризуется разнообразием выпускаемой продукции, большой емкостью рынков ее сбыта. Основой формирования структуры данного типа является выделение в составе организации практически самостоятельных производственных отделений — «дивизионов» (по продуктам, регионам или рынкам сбыта) и предоставление им оперативно-хозяйственной самостоятельности в зарабатывании прибыли при централизованном контроле по общекорпоративным вопросам стратегии, научных исследований, инвестиций, кадровой политики и другим централизованным функциям.

Главными исполнителями при дивизиональной структуре управления являются руководители производственных отделений. Организационное построение отделений производится по следующим признакам:

а) по выпускаемой продукции (услугам) — продуктовая специализация или продуктовая структура управления;

б) по рынкам, с ориентацией на потребителя — потребительская или рыночная специализация;

в) по обслуживаемым географическим регионам — региональная или географическая специализация.

Непосредственно в отделениях, а также при высшем руководстве создаются линейно-функциональные структуры управления.

Это приводит к росту затрат на содержание аппарата управления, что, однако, компенсируется децентрализацией и ростом эффективности. В рыночных условиях хозяйствования многие российские организации (корпорации, акционерные общества, холдинги и т. п.) переходят на дивизиональную структуру управления, используя заложенные в ней возможности децентрализации и роста эффективности производства.

Инновационно-производственная структура управления. Данная структура предусматривает четкое разделение руководства и подразделений, осуществляющих инновационные функции — стратегическое планирование, разработку и подготовку производства новой продукции и функции повседневного оперативного управления налаженным производством и сбытом освоенных изделий. Возникновение такой структуры — следствие чрезмерной загрузки аппарата управления текущей оперативной работой, что лишает его сотрудников возможности заниматься систематическим обновлением продукции, техники и технологии производства. Применение данной структуры рационально при значительном масштабе производства периодически обновляемой продукции.

Проектная структура управления. Это структура, ориентированная на обеспечение эффективного управления параллельным выполнением на предприятии или в организации ряда крупных проектов. При этом получают автономию определенные совокупности подразделений, участвующих в отдельных проектах, во главе с руководителями этих проектов. Руководитель проекта несет всю ответственность за его своевременную и качественную разработку и реализацию. Он наделяется всеми правами по управлению подчиненными ему подразделениями и не имеет в подчинении подразделений, непосредственно не связанных с подготовкой проекта.

Данные структуры могут создаваться в централизованной и децентрализованной формах. При децентрализованной форме функциональные и вспомогательные подразделения разделяются по проектным подразделениям и подчиняются руководителям проектов, а при централизованной они становятся общими для всех проектных подразделений и подчиняются руководителю предприятия.

Матричная структура управления. Данная структура сочетает вертикальные линейные и функциональные связи управления с горизонтальными. Персонал функциональных подразделений, оставаясь в их составе и подчинении, обязан также выполнять указания руководителей проектов или специальных штабов, советов и т. п., образованных для руководства отдельными проектами и работами.

Руководители проектов устанавливают состав и очередность работ, а руководители функциональных подразделений несут ответственность за их надлежащее и своевременное выполнение. Эти структуры могут применяться в отдельных организациях, а также для систем организаций. Матричные структуры управления помогают решать проблемы координации и объединять деятельность постоянного персонала управления и временных проектных групп. Бригадные структуры управления. Эти структуры являются структурами органического типа, основу которых составляет групповая (бригадная) форма организации труда и производства. В бригадных структурах отсутствует жесткое распределение сотрудников по производственным, инженерно-техническим, экономическим и управленческим службам. Работники находятся под двойным подчинением — административным (руководителю функционального подразделения, в котором они работают) и бригадным (руководителю рабочей группы или бригады, в которую они входят). Данная форма управления применяется в организации управления но проектам, наиболее эффективна в организациях с высоким уровнем квалификации специалистов при их надлежащем техническом оснащении.

Одной из форм гибких органических структур управления является их построение в форме перевернутой пирамиды. В ней верхний уровень иерархии занимают специалисты-профессионалы, а руководство организации занимает нижний уровень.

Такие структуры применяются там, где профессионалы могут независимо и квалифицированно работать непосредственно с клиентами. Прежде всего данные структуры нашли применение в здравоохранении и образовательных учреждениях.

**Список литературы**

1. Берзинь Н.Э. Экономика фирмы. — М.: Институт международного права и экономики, 2007.

2. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: Учебник. — 2-е изд. - М.: ИНФРА-М, 2007.

3. Волков О.И., Скляренко В.К. Экономика предприятия: Курс лекций. - М.: ИНФРА-М, 2008.

4. Ильин А.И. Планирование на предприятии: Учебник. — 2-е изд. — Мн.: Новое знание, 2006.

5. Казанцев А.К., Серова М.С. Основы производственного менеджмента: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2006.

6. Ковалева A.M., Лапуста М.Г., Скамай Л.Г. Финансы фирмы: Учебник. — 3-е изд. — М.: ИНФРА-М, 2005.