**Возможности использования в российских условиях зарубежного опыта управления предприятием, организацией, фирмой.**

**Содержание.**

Введение. 3

1. Анализ элементов западного опыта управления. 5

* 1. Модели управления. 5
	2. Реализация отдельных функций управления. 10
		1. Обоснование выбора анализируемых функций. 10
		2. Контроллинг как эффективный инструмент

управления. 11

* 1. Анализ организационных структур. 16
		1. Линейно-функциональная структура. 16
		2. Программно-целевая или матричная структура. 20
	2. Особенности управления фирмой в рамках

транснациональной корпорации. 25

2. Рекомендации по применению элементов западного менеджмента

в российских условиях. 29

2.1. Проблема выбора модели управления. 29

2.2. Внедрение системы контроллинга. 30

2.3. Рекомендации по выбору организационной структуры. 33

Заключение. 34

Литература. 36

**Введение.**

Теория и практика менеджмента получили широкое применение в развитых странах. В США доля менеджеров различных уровней в общей численности занятых составляет около 30%, а в некоторых фирмах она достигает 70-80%. Такой высокий процент менеджеров в общей численности занятых объясняется изменением характера производственного процесса в последние десятилетия. Все больший приоритет имеет умственный труд. В результате процесса «информатизации» общества сформировалась особая социальная группа, деятельность которой основана на использовании «знания о знании».[[1]](#footnote-1)

Одной из важных проблем, стоящих перед российской экономикой, является недостаточный уровень подготовки управленческих кадров. Одним из путей решения этой проблемы может быть разумное использование западного опыта менеджмента.

До недавнего времени в отечественной литературе преобладали критические оценки теории и практики западного менеджмента, которые хотя и признавали отдельные позитивные моменты, но в целом создавали негативный фон в общественном сознании.

Понятие «менеджер» в настоящее время стало вполне привычным и даже более употребительным синонимом слова «руководитель». Изменение терминологии связано с общеэкономическими изменениями, происходящими в стране.

Расширение контактов с капиталистическими фирмами, заметное увеличение числа переводных изданий видных специалистов в области управления западных стран позволяют более конкретно представить конструктивные элементы их практики управления, обеспечивающие более высокую эффективность производства. Вместе с тем, практика передовых российских компаний показала, что чужой (в том числе, зарубежный) опыт нельзя копировать механически. Организация должна сама ощутить потребность в изменениях, необходимости формирования своей собственной системы управления. Ведущие российские фирмы не просто переняли опыт западных конкурентов, но осмыслили логику их действий, проанализировали свои неудачи, разработали собственный оригинальный путь.

В мировой практике управления наблюдается сосуществование различных моделей управления: американской, японской, западноевропейской, в чем проявляется процесс интернационализации современного менеджмента. Часто истоки тех или иных новшеств лежат не в национально-культурных особенностях той или иной фирмы, но предопределяются объективной логикой научно-технического прогресса.

Задача российских руководителей заключается не в механическом перенесении опыта западного менеджмента, а в творческом поиске новых решений, практическом применении менеджмента в российских организациях. Рыночная экономика предъявляет повышенные требования к руководителям организаций по сравнению с централизованной как в области экономики, так и управления, права, психологии, социологии. В России большинство руководителей имеет техническое образование, в то время как в развитых странах руководители проходят специальную профессиональную подготовку. В настоящее время возникла тенденция к изменению положения в подготовке руководящих кадров – создаются различные курсы, проводятся семинары для руководителей и т.д. При этом важную роль играет изучение опыта экономически развитых стран.

При написании данной курсовой работы были использованы учебники по менеджменту, изданные в 1994 – 1997 годах. Ситуация в стране за последние годы несколько изменилась в ту сторону, что понятие «менеджмент» стало более привычным и некоторые «нововведения» уже не являются столь новыми. Однако, существенных изменений, исключающих применение данных пособий при написании работы, не произошло.

В процессе написания работы были использованы также специальные периодические издания («Менеджмент в России и за рубежом»), кроме того, переводная литература по менеджменту. Переводные издание написаны несколько раньше, чем российские, однако общие положения западного опыта управления с тех пор существенно не менялись, поэтому использование литературы 1990 г. издания вполне оправдано.

В аналитической части курсовой работы разобраны отдельные аспекты западного опыта менеджмента. В частности, приведены основные системы управления фирмой. Разобран процесс осуществления основных управленческих функций западными фирмами. Особое внимание уделено функциям планирования и контроля. Приведены основные положения системы контроллинга, призванной рационализировать осуществление этих управленческих функций на предприятии. Существенное значение в налаживании эффективной работы предприятия имеет рациональная организационная структура. Наиболее распространенные организационные структуры, применяемые западными корпорациями, также приведены в аналитической части курсовой работы.

Рекомендательная часть курсовой работы посвящена собственно возможностям применения западного опыта в российской практике. Даны рекомендации по каждому из пунктов, разобранных в аналитической части.

1. **Анализ западного опыта менеджмента.**

**1.1. Модели управления.**

Процессы, происходящие в управлении в последние годы, называют «тихой управленческой революцией». Ее начало совпало со вступлением развитого общества в информационную стадию. На смену старому, традиционному направлению в менеджменте, нашедшему свое отражение в так называемой американской модели менеджмента, и относительно новому, поведенческому (бихевиоральному), нашедшему отражение в японской модели, приходит новое (неформальное) направление, которое называют еще маркетинговым, индивидуалистическим, информационным.

Суть американской модели менеджмента заключается в изначальном убеждении, что успех фирмы зависит, прежде всего, от факторов, лежащих в его границах (рациональной организации производства продукции, снижения издержек за счет выявления внутрипроизводственных резервов, роста производительности труда и эффективности использования всех ресурсов). Фирма рассматривается как закрытая система. При таком подходе цели и задачи считаются заданными и стабильными в течение длительного времени; основой стратегии является непрерывный рост и углубление специализации производства; организационная структура строится по функциональному принципу (с четким разделением аппарата управления по службам); решающее значение имеет контроль всех видов деятельности, четкое выполнение кадрами управления указаний сверху.

Суть японской модели менеджмента и организации деятельности сводится к тому, что идеальная организация не должна иметь ни официальной организационной структуры, ни какой-либо формальной структуры вообще. Японский тип организации управления, являющийся результатом специфической культуры и экономической системы, оценивается специалистами как обеспечивающий наибольшую гармоничность и мобильность организации, необходимую в современном динамичном мире. Особенности японской системы проявляются в управлении персоналом, производством, сбытом, финансами. Система пожизненного найма и продвижения в зависимости от выслуги лет и возраста, организация групповой работы, оплата труда с учетом возраста, вклада в рационализацию и качество процесса, системы непрерывного обучения преимущественно на производстве – основные характеристики этой модели управления. Принцип оптимизации работы всей производственной системы как целостности является определяющим в организации управления производством.

Если сторонники современной японской системы управления доказывают, что в японских фирмах организацию приспосабливают под человека, то в системе управления американской фирмы, напротив, представления о функциях, задачах и должностных обязанностях, правах и взаимодействиях предшествуют найму работников. По сформулированным требованиям производится поиск наиболее подходящих кандидатов на конкретную должность, иными словами, людей приспосабливают к системе.

Суть новой «философии» управления определяется следующими моментами:

* ставка делается на человека самореализующегося;
* фирма рассматривается как живой организм, состоящий из людей, объединенных совместным ценностями, как «клан»;
* фирме должно быть присуще постоянное обновление, питающееся внутренним стремлением и нацеленное на приспособление к внешним факторам, главным из которых является потребитель.

Признаки, характеризующие различные модели управления организацией, приведены в таблице.

Новая философия управления основана на системном, ситуационном подходе. Фирма – открытая система. Главные предпосылки ее успеха лежат не внутри, а вне нее. Успех связывается с тем, насколько удачно фирма вписывается во внешнюю среду (экономическую, научно-техническую, социально-политическую) и приспосабливается к ней. Все внутреннее построение системы является ответом на воздействия внешней среды.

Организационные механизмы приспосабливаются к выявлению новых проблем и выработке новых решений.

Воплощением нового подхода стало стратегическое управление, которое предполагает дополнение планирования потенциала фирмы планированием ее стратегии на основе прогнозов будущего состояния среды. Изменение ситуации вызывает изменение стратегии. Новая концепция управления требует новых установок персоналу, новой управленческой культуры – готовности к риску, ориентации на освоение новых возможностей и т.д.

Таблица.

**Характеристика основных типов организаций.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Американская модель** | **Японская модель** | **Индивидуалистическая (информационная) модель** |
| 1. Найм работников на относительно короткое время | 1. Пожизненный найм работников | 1. Долгосрочный найм |
| 2. Индивидуальное принятие решений | 2. Коллективное принятие решений | 2. Коллективное принятие решений |
| 3. Индивидуальная ответственность | 3. Коллективная ответственность | 3. Индивидуальная ответственность |
| 4. Быстрое развитие и продвижение | 4. Медленное развитие и продвижение | 4. Медленное развитие и продвижение |
| 5. Механизмы явного, точного контроля | 5. Механизмы косвенного контроля | 5. Косвенный, неформальный контроль с точными, формализованными критериями |
| 6. Создание условий для специализированной карьеры работников (по вертикали)  | 6. Создание условий для неспециализированной карьеры работников (диверсифицированный подход) | 6. Умеренно специализированная карьера работников |
| 7. Избирательное (дифференцированное) отношение к работнику как таковому | 7. Холистический (целостный) подход к работнику как личности | 7. Холистический подход, включая семью |

Специалисты считают, что не существует идеальной модели управления, поскольку каждая фирма уникальна. Фирма должна искать свою собственную модель. К факторам, определяющим выбор управленческой модели, относятся:

* размер фирмы;
* характер продукции;
* характер внешней среды.

С точки зрения последнего фактора выделяют следующие модели управления:

* модель рационального внутрифирменного управления в спокойной внешней среде;
* модель управления в условиях достаточно динамичного и разнообразного рынка;
* модель в условиях динамичного научно-технического прогресса;
* модель приспособления к спонтанно, неожиданно возникающим под воздействием внешней среды, проблемам.

Фирмы находятся в процессе постоянного поиска своей модели управления. Это непрерывный процесс, так как постоянно изменяются и сама фирма, и внешняя среда. Большинство американских компаний осуществляют организационные изменения не реже раза в год, а крупные реорганизации проводят каждые 4-5 лет.

Современная система управления должна быть простой и гибкой. Ее главным критерием является обеспечение эффективности и конкурентоспособности. По мнению специалистов, она должна иметь следующие характеристики:

* небольшие подразделения, укомплектованные квалифицированными специалистами;
* небольшое число уровней управления;
* ориентация всей деятельности фирмы на потребителя.
	1. **Реализация отдельных функций управления.**

**1.1.1. Обоснование выбора анализируемых функций.**

Под функциями менеджмента (управления) понимаются несколько обособленные процессы направления деятельности менеджера, позволяющие осуществлять управляющее воздействие.

Выделение функций менеджмента происходит в результате разделения и специализации труда в сфере управления, а это одновременно означает, что они постоянно модифицируются и углубляются.

Различные авторы классифицируют функции управления несколько по-разному. Например, Мескон и др. выделяют планирование, организацию, мотивацию и контроль, И. Герчикова выделяет маркетинг, планирование, организацию и контроль. Авторы «Книги делового человека» различают семь функций управления: целеполагание, организацию, стимулирование, планирование, учет, контроль и регулирование. Ю. Кузнецов предлагает выделять следующие функции менеджмента:[[2]](#footnote-2)

* планирование;
* организацию;
* руководство (директирование);
* контроль.

Можно заметить, что все авторы выделяют функции планирования и контроля. Таким образом, можно сделать вывод о приоритетной важности этих функций менеджмента и невозможности их совмещения с другими функциями.

Ниже будет более подробно рассмотрен процесс налаживания функций планирования и контроля в западных фирмах с целью анализа возможностей применения такого опыта в российских условиях. На Западе разработана система поддержки указанных функций менеджмента, называемая контроллингом.

## **1.1.2. Контроллинг как эффективный инструмент управления.**

Под контроллингом понимается система учета, планирования, контроля, анализа данных о затратах и результатах хозяйственной деятельности в разрезе необходимых для управления объектов и оперативного принятия на этой основе управленческих решений в целях оптимизации финансовых результатов деятельности предприятия.

Практика контроллинга получила распространение во всем мире. Вопросам контроллинга уделено большое внимание в литературе, посвященной управлению предприятием. В недалеком будущем контроллинг найдет себе применение и на предприятиях нашей страны. Уже сейчас во многих фирмах успешно функционируют отделы и службы контроллинга, создаются специализированные организации, осуществляющие разработку и внедрение систем контроллинга по заказам фирм. Главным достоинством контроллинга является способность на любые изменения, поэтому его внедрение особенно актуально в нашей стране.

В настоящее время под контроллингом понимается система управления процессом достижения конечных целей и результатов деятельности фирмы.

***Контроллер*** - специалист по реализации идей, методов, приемов и в целом инструментария контроллинга. По профессиональной подготовке контроллеры должны быть обучены упорядочивать идеи и впечатления и формировать логические заключения. Их образование включает основы бухгалтерского учета, широкие академические знания других дисциплин управления, таких как маркетинг, обработка данных, планирование, управление производством, системный анализ.

Контроллеры выполняют свою часть обязанностей по управлению бизнесом, участвуют в совещаниях менеджеров, а также в принятии основных решений.

Создание на предприятии предпосылок для того, чтобы линейные менеджеры могли самостоятельно выполнять функции планирования, контроля и информирования - задача контроллера. Она состоит в обеспечении руководителей современными методами и инструментами для выполнения этих функций. В этом залог успеха внедрения контроллинга.

Контроллер не планирует, а является тем специалистом, который выступает в роли методиста, владеющего приемами планирования и контролирующего сроки планирования. Конкретное содержание плана и ответственность за его выполнение - это уже сфера компетенции руководителя.

В качестве целей могут быть выделены достижение необходимых объемов продажи, уровня покрытия расходов и т.д.

Контроллер заботится о том, чтобы каждый руководитель мог проконтролировать свою сферу деятельности самостоятельно. Контроллера сравнивают со штурманом корабля. Он должен производить, поставлять и держать в порядке инструменты для экономической “навигации”, помогать менеджеру инструкционным советом. Контроллер является экономическим советником. Его инструменты - это схемы расчетов, методики планирования, правила поведения. Он должен обеспечить существование методики, с помощью которой предприятие достигало бы целей по прибыли, снижению издержек и убытков и покрытию расходов. В этом заключается концепция экономических расчетов, предназначенная для контролирования развития и движения вперед.

Контроллер не контролирует, он заботится о том, чтобы каждый мог проконтролировать себя самостоятельно. Контроль важен, прежде всего, как самоконтроль. Работа контроллера имеет много общего с работой тренера: помочь другим научиться оказывать помощь самим себе. Для успешного внедрения контроллинга необходимо всех менеджеров предприятия обучить концепции контроллинга. Для контроллера контроллинг - это функция менеджмента, а для остальных менеджеров - просто философия.

Контроллинг как целостная концепция экономического управления предприятием в условиях рынка опирается на действующую систему экономических расчетов. Она включает четыре подсистемы: финансовая бухгалтерия, расчеты производственных затрат и результатов, плановые расчеты, статистические расчеты.

Каждая из подсистем решает свои задачи, оперирует собственными методами и инструментами. Кроме выполнения собственных задач каждая подсистема предоставляет информацию для других подсистем, поэтому все подсистемы должны быть организационно согласованы.

В совокупности *функций* контроллинга можно выделить сервисную *функцию предоставления необходимой информации для управления* и непосредственно *функцию принятия решений* или, точнее, методологию принятия решений и их координации. Информационное обслуживание контроллинга обеспечивается с помощью системы планирования, нормирования, учета и контроля, ориентированных на достижение цели .конечного результата деятельности предприятия . Информация должна содержать заданные (нормативные, плановые и фактические) данные, отклонения , выявляемые средствами учета в разрезе его подразделений .

***Управляющая функция контроллинга*** состоит в использовании данных анализа отклонений, ставок покрытия, общих результатов деятельности для принятия решений по управлению. Такие решения принимаются на всех уровнях управления предприятием, и весьма важной задачей контроллинга является координация целей различных уровней, средств и методов их реализации, с тем, чтобы в максимальной степени обеспечить достижение цели предприятия.

Функция внутреннего контроля на предприятии заключается в контроле эффективности работы его подразделений и организации в целом.

Выработка управленческих решений производится на различных уровнях управления фирмой. Важной задачей контроллинга является координация целей различных уровней, средств и методов их реализации, с тем, чтобы максимально обеспечить достижение конечной цели предприятия. Поэтому особенно целесообразна система контроллинга в тех случаях, когда функции управления предприятием делегированы его отделам и службам. Тогда он помогает в достижении максимально возможного общего результата деятельности. В этом смысле контроллинг как наука об успешном управлении предприятием является инструментарием рыночной экономики, при которой нет необходимости в централизованном администрировании.

*С точки зрения временного критерия, контроллинг может быть:*

- ***оперативным***, т.е. ориентированным на кратко- и среднесрочное (до трех лет) планирование.

- ***стратегическим***, т.е. ориентированным на долгосрочное (свыше трех лет) планирование.

К **инструментам** контроллинга как средствам, используемым для достижения целей контроллинга, относятся:

1). Информационная система, охватывающая все этапы контроллинга.

2). Система экономических и финансовых показателей.

Система показателей охватывает все сферы деятельности предприятия:

 - сферу производства;

 - сферу материально-технического снабжения;

 -сферу сбыта;

 - сферу администрирования;

 - сферу финансирования;

 - сферу научно-технических и конструкторских разработок;

 - сферу управления персоналом.

3). Система учета и анализа внутрипроизводственных издержек, разработка программы их снижения.

4). Система оценки инвестиционных решений.

Для раннего предупреждения кризисов и банкротства контроллинг располагает следующими инструментами:

- ***анализ конкуренции*** (производится на основе данных отрасли, союзов предпринимателей, других источников с целью получения сравнительной оценки конкурентоспособности предприятия)

- ***анализ жизненного цикла продукта*** (отслеживаются фазы жизненного цикла продукта от внедрения до спада)

- ***метод аналогий*** (заключается в сравнении показателей нашего предприятия с показателями в среднем по отрасли и нашего конкурента на рынке; цель - выявление и оценка существенных отклонений показателей нашего предприятия от показателей нашего главного конкурента и среднеотраслевых показателей)

- ***матрица проверки*** (является инструментом целенаправленного анализа недостатков и их причин; в таблице в виде матрицы размещаются недостатки и вызвавшие их причины, что способствует быстрому выявлению и устранению причин; работа является очень трудоемкой и проводится только для устранения значительных недостатков)

- ***техника контрольных листов***.

На первой стадии внедрения системы контроллинга его инструментарий своевременно сигнализирует о том, возникают ли и где именно негативные отклонения, чтобы своевременно принять противодействующие меры. В дальнейшем контроль и управление со стороны уступают место самоконтролю и самоуправлению, главной задачей которых является повышение ответственности каждого отдельного работника. Самостоятельность вместо зависимости, самоуправление вместо подчинения, доверие вместо контроля - отличительные особенности контроллинга. Лишь при таком представлении он приводит к изменению во взаимоотношениях между работниками предприятия и содействует лучшему пониманию между ними.

**1.3. Анализ организационных структур.**

Эффективность достижения целей организации, реализации ее стратегии, взаимодействия с внешней средой в значительной мере определяются правильностью построения структуры организации.

Структура организации должна быть ориентирована на реализацию ее стратегии. Так как периодически стратегия и планы меняются, то и организационная структура требует адекватных изменений. Сущность и содержание системы управления проявляются в ее функциях, а форма – в ее организационной структуре.

Выполнение функций управления возможно при использовании различных организационных форм, типов, структур. Важно, чтобы они наилучшим образом соответствовали содержанию и методам выполнения работ и способствовали их эффективности.

**1.3.1. Линейно-функциональная организационная структура**.

В рамках средних и крупных фирм не используются простые линейная и функциональная организационные структуры. Самой простой из организационных структур, применяемых такими фирмами, является линейно-функциональная.

В процессе развития линейное управление органически сочетается с функциональным и появляется линейно-функциональная (штабная) форма связей в структуре управления, свободная от недостатков, присущих отдельно линейной и функциональной структурам. При линейно-функциональной форме связей у линейного руководителя появляется штаб, состоящий из функциональных органов, ячеек управления (отделов, бюро, групп, отдельных специалистов), которые соответствуют определенной конкретной функции управления.

Линейно-функциональная форма связи в структуре управления требует создания специальных советов, коллегий, в которых линейные руководители совместно с функциональными руководителями и экспертами могут согласовывать свои действия и решения. Но линейно-функциональной структуре присущи следующие недостатки: иногда наблюдается искусственное расширение аппарата управления, его отрыв от производства, неоправданное увеличение расходов на управление и т.д.

В настоящее время линейное управление, не подкрепленное функциональным управлением (штабом), стало сравнительно редким явлением. В чистом виде линейное управление сохраняется в руководстве участком, бригадой, а также в очень мелких фирмах.

Соотношение между линейными и функциональными связями определяет меру сочетания управления, раздробленного по функциям, и комплексного управления, охватывающего все функции.

Общей тенденцией является расширение роли функционального управления по мере подъема к более высоким ступеням управления.

Линейно-функциональные связи в структуре управления особенно эффективны при решении ***повторяющихся, неизменных в течение длительного времени задач***. Они обеспечивают максимальную стабильность организации, создают наиболее благоприятную основу для формальной регламентации полномочий, ответственности и характера взаимодействия руководителей подразделений и отдельных работников. Однако линейно-функциональные структуры не всегда обладают необходимой гибкостью и приспособляемостью при возникновении новых задач. Они затрудняют межфункциональную координацию деятельности по внедрению новых программ. В связи с этим возникает потребность «горизонтальной» межфункциональной координации в деятельности отделов и подразделений аппарата управления для достижения особых, иногда внеплановых целей с помощью программно-целевой или матричной структуры.

Простую линейно-функциональную организационную структуру называют также ***традиционной***. Схема традиционной структуры представлена на рис.1.

## Директор завода

Снабжение

Планирование

Кадры

### Финансы

Разработка продукции

Производство продукции

Сбыт продукции

Рис.1. Схема традиционной организационной структуры.

Прохождение организацией этапа, соответствующего использованию традиционных структур, обязательно. Этот период может быть коротким или длинным, но «перепрыгивание» через него лишает организацию возможности отработки отношений «начальник – подчиненный» и выведения их на уровень, когда внешняя среда потребует использования более сложных и эффективных структур.

Более сложной разновидностью линейно-функциональной организационной структуры является ***дивизиональная*** структура.

Дивизиональная организация возникает тогда, когда за основу разделения берется какой-либо конечный результат: продукт, потребитель или рынок. Поэтому данная структура широко используется в условия многопродуктового производства или в многонациональных компаниях, где территориальная разобщенность вынуждает автономизировать региональные отделения. Также широко она используется в построении государственного аппарата и общественных организаций.

Президент концерна «Дженерал моторз» А. Слоун определил дивизиональную структуру как «скоординированную децентрализацию». Высший уровень в организации централизует планирование и распределение основных ресурсов, принимает стратегические решения, в то время как подразделения принимают оперативные решения и ответственны за получение прибыли.

Дивизиональная структура имеет большие преимущества в различных отраслях промышленности. Особенно эффективна она там, где производство слабо подвержено колебаниям рыночной конъюнктуры и мало зависит от технологических нововведений.

В целом дивизиональная структура организации позволяет последней продолжать свой рост и эффективно управлять разными видами деятельности на разных рынках. Руководители производственных отделений координируют деятельность не только «по линии», но и «по функциям» и развивают тем самым в себе требуемые качества общего руководства, создавая хороший кадровый резерв для стратегического уровня организации. Разделение решений по уровням ускоряет их принятие и повышает качество.

Недостатком дивизиональной структуры является «укорачивание» целей внутри производственных отделений, возникающее из-за быстрого метода обратной связи в виде денежной компенсации и системы бонусов. Рост управленческого аппарата за счет отделений увеличивает накладные расходы. Так как главные ресурсы централизованы, в случае их недостатка возникает возможность конфликта между отделениями. В больших дивизиональных организациях затруднена межотделенческая карьера.

**1.3.2. Программно-целевая (матричная) структура**.

Цель программно-целевой структуры – устранение проблем, повторяющихся в процессе координации деятельности функциональных звеньев (органов).

Матричная структура не отрицает линейно-функциональную, а сосуществует с ней. Для этого в аппарате управления временно назначается ответственный руководитель, создается координирующий орган, работающий по определенной программе. Задача органа – обеспечение в короткий срок решения конкретно поставленной задачи, проблемы путем рациональной координации деятельности соответствующих функциональных отделов. В координирующий орган направляются специалисты из разных функциональных отделов. После достижения цели и окончания работы по специальной программе координирующий орган расформировывается, а его работники возвращаются в функциональные подразделения, в которых работали ранее.

Для обеспечения взаимодействия и координации функциональных отделов, органов необходимо учитывать их компетентность и соответственно классифицировать их задачи, права и обязанности, а также согласованность между задачами, правами и обязанностями с учетом декомпозиции этих задач в управлении.

Использование программно-целевого управления предполагает решение следующих задач:

* своевременную эффективную реализацию научно-технических разработок в производстве и управлении;
* освобождение вышестоящих руководителей от функций оперативного руководства этими разработками, программами;
* решение территориально-производственных задач;
* повышение оперативности текущего руководства выполнением программ путем приближения органов управления программами к исполнителям и создания прямых «горизонтальных» связей между ними, минуя вышестоящее руководство;
* обеспечение более устойчивого функционирования всей системы и ее развития;
* обеспечение более эффективной системы контроля за ходом выполнения работ по программе и материального стимулирования за более качественное и своевременное выполнение работ.

Программно-целевое управление позволяет обеспечить больший динамизм и адаптируемость организационной структуры управления к потребностям производства и управления.

Элементы матричной организации, а в отдельных случаях – матричная департаментизация в целом впервые были применены в электронной промышленности и в отраслях с так называемой высокой технологией. Ее применение было обусловлено необходимостью быстрых технологических изменений на основе максимально эффективного использования рабочей силы. Первенство в широком использовании на практике матричной структуры и ее элементов принадлежит американской корпорации «IBM”.[[3]](#footnote-3)

Матричная структура предусматривает, что ей приходится иметь дело с гораздо большим объемом информации и принятых решений, чем в существовавших до нее организационных системах. Необходимо было создать больше коммуникационных каналов и центров принятия решений, чтобы решать масштабные и сложные задачи по интеграции различных видов деятельности в организации. В этих же целях применялись разные координационные элементы: специальные координаторы, целевые и комплексные коллективы, автономные группы, руководители по продукту и по проекту, варьирующие сметы, планирование карьеры, информационные сети и т.д. Матричные организационные структуры отличаются сложностью, однако они в гораздо большей степени отвечают происходящим в обществе изменениям.

Активное использование различного рода полуавтономных групп или коллективов является важной частью матричной структуры. Эти группы создаются под цель или под проект для решения какой-либо конкретной проблемы и пользуются при этом определенной свободой организации своей работы.

Они могут самостоятельно приобретать полученные ресурсы и распределять полученную продукцию, определять все, что относится к организации труда, качеству продукции, содержанию оборудования, проведению изменений, приему на работу и иногда выбору руководителя. Наличие таких групп позволяет упростить иерархию в организации и сделать структуру более динамичной. Наиболее передовой опыт имеется в этой области в рамках комплексных производственных бригад на заводах «Вольво», собирающих «тележечным» методом автомобиль от начала до конца, включая размещение заказов на детали и узлы среди поставщиков и продажу автомобиля конкретному потребителю. Все расчеты с поставщиками и заводом бригада ведет из заработанных средств, а разницу делит между работниками.

Создание целевых групп как важного элемента матричной организации на практике редко связано с помещением этих групп в структурные схемы организации. В силу временной природы и высокой степени динамичности эти группы часто не включаются в формальные структуры.

Эффективное использование групп в организации предполагает наличие у руководителей знаний и умений в области управления людскими ресурсами.

В использовании групп как элемента матричного построения организации имеются и негативные стороны. Такие группы не являются устойчивыми образованиями. Их интенсивное использование лишает работников своего места в «организационном здании», люди постоянно перемещаются из группы в группу, таким образом, организация становится временной. В группах трудно заниматься развитием персонала. Частая смена руководителей групп приводит к потере контроля.

Схема матричной целевой группы представлена на рис.2.

Управление новым продуктом

Финансы

План

Кадры

НИОКР

Снабжение

Исследователи

Технологи

Производственники

Маркетологи

Экономисты

Снабженцы

Производство

Сбыт

Рис. 2. Принципиальная схема полуавтономной рабочей группы по разработке новой продукции.

**1.4. Особенности управления в рамках транснациональных корпораций.**

Транснациональные корпорации (ТНК) устанавливают систему международного производства, основанную на размещении филиалов, дочерних компаний, отделений по многим странам мира.

Транснациональные корпорации проникают в высокотехнологичные, наукоемкие отрасли производства, которые требуют огромных инвестиций и высококвалифицированного персонала. При этом появляется тенденция к монополизации этих отраслей транснациональными корпорациями.

Поэтому в современных условиях в России реально существует относительно мало чисто национальных фирм, действующих в развитых отраслях экономики. В таких условиях необходимо учитывать мировой опыт управления транснациональными корпорациями.

Американский ученый Д. Гель провел исследование уровня централизации деятельности ТНК. Д. Гель провел опрос руководителей как материнских компаний, так и филиалов 10 крупных американских ТНК обрабатывающей промышленности (автомобильной, резинотехнической, фармацевтической, станкоинструментальной и пищевой). Все ТНК имели только полностью принадлежащие им зарубежные филиалы минимум в 12 странах, доля зарубежных продаж в общем объеме продаж колебалась от 27 до 46%. В ходе опроса выяснился уровень централизации принятия управленческих решений в шести различных сферах деятельности ТНК.[[4]](#footnote-4)

Для оценки уровня использовалась система от 1 до 5 баллов, где 1 балл означал полную децентрализацию принятия решений, т.е. решение принимает руководство филиала без какого-либо участия материнской компании, а 5 баллов – полную централизацию, когда решение принимает только руководство материнской компании. В результате обобщения данных опроса были выведены средние для всех опрашиваемых ТНК баллы по тому или иному решению в сфере деятельности:

Финансы 3,33

Научно-исследовательские и

опытно-конструкторские 3,10

работы

Управление персоналом 2,92

Производство 2,79

Закупки 2,43

Маркетинг

(включая сбыт) 2,39

Исследования показали, что наиболее централизованным оказалось принятие управленческих решений в рамках ТНК в сфере финансов, а также НИОКР. Наименее централизованным было принятие решений в сфере маркетинга (включая сбыт) и закупок. Причем подобная картина наблюдалась как в различных отраслях, так и в разных странах.

Принятие решений по подбору руководящих кадров всегда остается прерогативой материнской компании. Считается, что это один из самых сильных рычагов контроля. Особенно активно он используется теми ТНК, которые опасаются, что другие рычаги контроля недостаточно сильны, или же те, у которых затруднена постоянная связь с зарубежными филиалами.

Американский экономист У. Эгельхофф на основе анализа собранных им данных о 50 крупнейших ТНК обрабатывающей промышленности США и Европы выявил главные факторы, определяющие уровень централизации принятия управленческих решений. Степень децентрализации должна быть тем сильнее, чем больше:

1. степень разнообразия продаваемой за рубежом продукции ТНК, измеряемая числом товаров, разница в номенклатуре продукции, продаваемой разными филиалами одной ТНК;
2. обновляемость продукции, которая оценивается отношением стоимости НИОКР к стоимости продаж;
3. размах зарубежных операций ТНК, измеряемый долей зарубежных продаж в общем объеме реализации;
4. размах зарубежного производства ТНК, измеряемый долей этого производства во всем объеме производимой продукции;
5. численность зарубежных филиалов или число зарубежных стран, в которых ТНК имеет филиалы;
6. степень владения зарубежными филиалами, которая измеряется долей в общем объеме зарубежных продаж ТНК тех зарубежных филиалов, в которых доля родительской компании составляет более 30%;
7. степень приобретения иностранной собственности, измеряемая долей в общем объеме зарубежных продаж ТНК, которая приходится на приобретенные за последние 10 лет зарубежные компании.

Усложнение зарубежной деятельности и рост ее размаха ведут к ослаблению централизации, и, соответственно, к использованию ТНК менее централизованных организационных структур.

Основные принципы деятельности крупных компаний, действующие в 80-е годы, - экономия, гибкость, маневренность и компактность – сменились на ориентацию на экспансию и рост, наиболее проявившиеся в последние три года. Этот вывод подтверждают исследования, публикуемые в журнале Industry Week и проводимые совместно с рейтинговыми агентствами Dun & Bradstreet и Moody’s Investors Service на основе анализа деятельности и установления рейтинга 1000 крупнейших в мире производственных компаний. Рост компаний происходит прежде всего путем их слияния и поглощения других компаний. К такой стратегии прибегают в настоящее время многие успешные фирмы, возглавляющие рейтинги крупнейших компаний. Но, не удовлетворяясь только суммированием уже существующих долей рынка в условиях слияния компаний, большинство ТНК избирают стратегию освоения новых рынков и прежде всего рынков Азии и территории бывшего СССР. Многими экспертами рынок России рассматривается как один из наиболее перспективных.

ТНК в своем развитии и функционировании опираются на всевозможные организационные формы ведения международного бизнеса. При осуществлении экспансии российского рынка перед корпорациями, как правило, встает проблема выбора из всех возможных в России наиболее эффективных организационных форм осуществления международного бизнеса с учетом действующих объективных и субъективных факторов.

Среди всего разнообразия организационных форм международного бизнеса в России можно выделить три группы:

* организационные формы международного бизнеса с закреплением их юридического статуса в стране базирования, т.е. с созданием юридических лиц (предприятия с иностранными инвестициями);
* организационные формы международного бизнеса с закреплением их налогового статуса, но без создания юридических лиц (представительства и филиалы иностранных юридических лиц);
* организационные формы международного бизнеса, основанные на договорных отношениях (без создания юридических лиц и закрепления их налогового статуса).

Путь создания финансово-промышленных групп или совместных международных концернов является более предпочтительным, нежели формирование чисто российских транснациональных компаний. Это, во-первых, связано с нехваткой собственных средств и возможностей у России; во-вторых, создание таких компаний способствует поддержанию исторически сложившейся кооперации хозяйствующих субъектов стран СНГ и восстановлению связей между ними. Межгосударственный экономический комитет стран СНГ подготовил Конвенцию о транснациональных корпорациях в странах СНГ. Ее целью ставится содействие формированию транснациональных производственных структур в странах СНГ, проведению активной промышленной политики, привлечению инвестиций и т.д.

Финансово-промышленные группы России при условии их целенаправленной поддержки со стороны государства должны стать объектами экономического роста, способствующими прогрессивным изменениям в российской экономике.

**2. Рекомендации по использованию элементов западного менеджмента в российских условиях.**

**2.1. Проблема выбора модели управления.**

Сравнительный анализ показал существенные различия между существующими в мире моделями управления. В России в настоящее время наблюдается неопределенность в выборе моделей управления каждой конкретной фирмой. Как правило, руководство не задается вопросом о выборе модели управления.

На данный момент можно выделить две тенденции. Часть фирм, как правило, крупные компании, придерживаются американской модели управления. Обычно это объясняется их происхождением. В России существует не так много крупных компаний, изначально построенных на российском капитале. Компании, созданные частично на западном капитале, планировались по западному образцу не в самом лучшем смысле этого слова. Известно, что в России в таких компаниях эксплуатация работников значительно более жесткая, чем в аналогичных компаниях на Западе, а социальных гарантий в них меньше. Таким образом, в этих фирмах реализуется американская модель управления: каждый работник рассматривается как человек, способный занимать конкретное рабочее место. В таких фирмах работник может быстро сделать карьеру, однако он часто не имеет никаких гарантий своей занятости через некоторый промежуток времени. Отсутствие стабильности может отрицательно влиять на мотивацию работника (хотя бывает и наоборот).

В мелких фирмах один работник часто вынужден выполнять множество функций, часто ему не свойственных. В таких фирмах речь не идет о какой-либо модели управления. Существующая ситуация весьма далека от японской модели, хотя отдельные элементы присутствуют –медленное продвижение, например. При этом часто нестабильность положения работника такая же, как и в крупных компаниях. Руководство мелких фирм часто пытается формально использовать элементы американской модели управления (жесткий отбор потенциальных работников по ряду существенно завышенных критериев). Такой подход часто не оправдывает себя и снижает эффективность управления фирмой.

В идеале можно рекомендовать небольшим фирмам использовать в своей деятельности индивидуалистическую модель управления, однако, в современных условиях немногие фирмы способны реально следовать подобной рекомендации. Многие элементы этой модели зависят от законодательной базы и от общеэкономической ситуации в стране.

**2.2. Рекомендации по поводу внедрения системы контроллинга на предприятии.**

Концепция контроллинга предполагает ответственность каждого работника предприятия за результат своей деятельности. Основу контроллинга составляет сравнение фактических показателей с запланированными с целью принятия управленческих решений на основании выявленных отклонений.

Важной частью конроллинга является система калькулирования неполной себестоимости, называемая “директ-костингом” или системой учета прямых затрат. Сущность этой системы заключается в разделении производственной себестоимости на затраты, являющиеся постоянными, и на затраты, которые изменяются пропорционально изменению объема работ. Главной особенностью директ-костинга является то, что себестоимость продукции учитывается и планируется только в части переменных затрат. Постоянные расходы собирают на отдельные счета и с заданной периодичностью списывают непосредственно на дебет счета финансовых результатов (“Прибыли и убытки”).

Российским предприятиям с 1992 года разрешено калькулировать себестоимость продукции по системе “директ-костинг”. С 1996 года изменены формы бухгалтерской отчетности с целью их приближения к западным стандартам. Проблема адаптации западных методов учета затрат к российским условиям выходит за рамки данной курсовой работы, однако, она достаточно хорошо освящена в специальной литературе. Таким образом, для руководства фирмы, которое рассматривает возможность внедрения системы контроллинга, не составит проблемы ознакомление с соответствующим материалом.

Внедрение новой системы управления прибылью связано с возрастанием трудоемкости расчетов. Существует специальное программное обеспечение для контроллинга. Система программного обеспечения должна удовлетворять следующим требованиям:

Система должна быть простой, чтобы любой пользователь мог освоить ее за несколько дней, не имея знаний ни в области программирования, ни в области систем обработки данных. Не обязательно, чтобы пользователь имел специальное экономическое образование. Эти знания он приобретет постепенно - в процессе использования системы и анализа результатов ее работы.

Все ответственные лица и получатели отчетов системы должны понимать их сразу без дополнительных расшифровок. Этого легче достичь, если разработчик программного обеспечения является специалистом в области контроллинга, т.е. имеет опыт использования подобных систем.

Необходимо, чтобы в системе использовались принятые на предприятии определения статей и видов мест возникновения и носителей затрат, сфер производства и т.д., чтобы информация на экране компьютера была изложена “на языке данного предприятия”.

Качество системы программного обеспечения определяют не только по уровню обработки и представления данных, но и по четкости и ясности справочников.

Система должна чутко реагировать на изменения требований к объему и качеству информации в связи с развитием предприятия. Необходимо предусмотреть возможности совершенствования системы без нарушения ее связей и комплексности.

Во многих российских фирмах, вероятно, приемлема структура, имеющая широкое распространение в США, где не существует такой отдельной штатной единицы, как контроллер, а обязанности по руководству системой контроллинга возложены на коммерческого директора предприятия, который и является главным контроллером предприятия. Главный бухгалтер и руководители других функциональных подразделений непосредственно ему не подчиняются, хотя контроллер по рангу выше и имеет право давать рекомендации и принимать решения по более широкому кругу вопросов, чем каждый из них. Он несет ответственность за успешное функционирование всей системы и обязан с помощью системы внутрипроизводственной отчетности:

1. снабжать информацией (показателями) отдельные подразделения предприятия
2. выявлять причины отклонений от плановых величин
3. предлагать соответствующие меры для их регулирования.[[5]](#footnote-5)

Целесообразно было бы также поручить либо главным бухгалтерам либо заместителям директоров функции контроллеров в каждом из подразделений, поскольку объем работы, необходимой для внедрения новой системы управления затратами и прибылью, достаточно велик. А при отсутствии быстрой переработки информации, составления отчетов и своевременного внесения предложений теряется основное достоинство системы контроллинга - ее оперативность.

**2.3. Рекомендации по выбору организационной структуры.**

Интересен западный опыт применения разновидностей линейно-функциональной организационной структуры. На крупных предприятиях эффективно использовать дивизиональную структуру.

Матричная структура используется в основном на крупных предприятиях, осуществляющих разработку масштабных проектов, неоднородных по своей природе. Например, она может применяться в крупных строительных организациях, в производственных организациях, в которых нет узкой специализации по продукту или по потребителю. Иногда целесообразно использовать отдельные элементы матричной структуры – автономные группы. Например, фирма может их применять при разработке нового продукта, сохраняя в целом свою прежнюю структуру. На небольших предприятиях использование матричной организационной структуры затруднено из-за высоких накладных расходов.

Организационная структура предприятия не является постоянной. Руководство фирмы должно периодически проводить анализ существующей структуры с целью выявления целесообразности ее дальнейшего применения. На протяжении жизненного цикла фирмы организационная структура может несколько раз быть изменена. Общей закономерностью является переход от простых структур к более сложным.

Рациональная организационная структура является одним из основных факторов достижения фирмой успеха и реализации поставленных перед ней целей и задач. Такая структура позволяет избежать завышения расходов на оплату труда, тем самым, помогая снизить себестоимость продукции и получить большую прибыль. Другим аспектом использования рациональной организационной структуры является материальное и моральное поощрение работников, осознание работниками ответственности за порученное им дело, и, таким образом, улучшение социально-психологического климата в коллективе.

**Заключение.**

Проблема использования опыта, накопленного зарубежными фирмами в области менеджмента, в последние годы стала особенно актуальной. В России традиционно ведутся споры, использовать ли ей опыт Запада или идти собственным путем. Однозначного ответа на этот вопрос не существует. Вероятно, следует в разумных соотношениях использовать обе стратегии.

Однако не вызывает сомнения тот факт, что западный опыт управления необходимо тщательно изучать. Без понимания результатов, накопленных зарубежными специалистами в области управления, невозможно создание собственной современной школы управления.

Безусловно, у России существует и собственный опыт, и его также не стоит забывать. Однако, этот опыт несколько специфичен ввиду особых экономических условий, в которых долгие годы находились российские руководители, поэтому нельзя слепо применять накопленные знания в современных условиях.

Транснациональные корпорации являются «двигателями» мировой экономики в целом. Именно они определяют общие направления мирового экономического развития. Поэтому для того чтобы понять закономерности этого развития, необходимо изучение деятельности транснациональных корпораций. В современных условиях практически невозможно решить некоторые проблемы, возникающие в мире, без объединения представителей разных стран.

Особенностью современного производства стал переход к информационным технологиям. Информация является основным товаром на мировом рынке. Все стадии производственного процесса по большей части сводятся к получению и обработке информации. Информационные потоки также легче отслеживать корпорации, объединяющей несколько стран.

В данной курсовой работе рассмотрены отдельные элементы управления фирмой, используемые на Западе. В рамках курсовой работы невозможно рассмотреть все заслуживающие внимания вопросы, поэтому автором были отобраны лишь некоторые, показавшиеся особенно важными.

К сожалению, остался без внимания вопрос мотивации работников. На Западе широко распространено понятие миссии фирмы. Каждый работник осознает эту миссию и соотносит свой личный вклад в нее с деятельностью фирмы в целом. Однако, тема мотивации достаточно широка и могла бы заслуживать отдельной темы.

В работе разобраны проблемы налаживания на предприятии управленческих функций планирования и контроля. Тема рассмотрена с практической точки зрения применения в российских условиях.

**Литература.**

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник для экон. спец. вузов. – М.: Высшая школа, 1994.
2. Владимирова И.Г. Организационные формы международного бизнеса: российская практика. / « Менеджмент в России и за рубежом» №1, 1998.
3. Владимирова И.Г. Роль и место транснациональных корпораций в современной экономике. / «Менеджмент в России и за рубежом» №2, 1998.
4. Кузнецов Ю.В. Проблемы теории и практики менеджмента. СПб: Издательство Санкт-Петербургского университета, 1994.
5. Кузнецов Ю.В., Подлесных В.И. Основы менеджмента. Издательство ОЛБИС, 1997.
6. Международные экономические отношения. Учебное пособие. Сост. Авдокушин Е.Ф. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1996.
7. Менеджмент и рынок: германская модель: Учебное пособие/Пер. с нем.; Под ред. У. Рора и С. Долгова.- М.: Изд-во Бек,1995.
8. Р.Манн, Э.Майер. Контроллинг для начинающих. - М.: Финансы и статистика, 1995.
9. Харрингтон Дж. Управление качеством в американских корпорациях. – М.: Экономика, 1990.
1. Кузнецов Ю.В. Проблемы теории и практики менеджмента. СПб: Издательство Санкт-Петербургского университета, 1994. С.8. [↑](#footnote-ref-1)
2. Кузнецов Ю.В. Проблемы теории и практики менеджмента. СПб: Издательство Санкт-Петербургского университета, 1994. С.105. [↑](#footnote-ref-2)
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник для экон. спец. вузов. – М.: Высшая школа, 1994. С. 128-135 [↑](#footnote-ref-3)
4. Владимирова И.Г. Роль и место транснациональных корпораций в современной экономике. / «Менеджмент в России и за рубежом» №2, 1998. С.36-42 [↑](#footnote-ref-4)
5. Менеджмент и рынок: германская модель: Учебное пособие/Пер. с нем.; Под ред. У. Рора и С. Долгова.- М.: Изд-во Бек,1995. С.241 [↑](#footnote-ref-5)