**Вопросы по дисциплине «Менеджмент»**

1. Предмет и задачи курса.
2. Сущность менеджмента.
3. Область профессиональной деятельности менеджера и требования к нему.
4. Организация как объект управления: понятие, структура, классификация.
5. Формальные и неформальные организации.
6. Основные модели управления в организации, их взаимосвязь.
7. Ролевая модель управленческого процесса.
8. Функциональная и уровневая модели управленческого процесса.
9. Основные этапы формирования и развития теории менеджмента.
10. Школа научного управления и научная организация труда.
11. Классическая (административная) школа управления.
12. Поведенческие подходы и школа человеческих отношений.
13. Исследование операций и количественный подход.
14. Интеграционные подходы в теории управления организацией и причины их возникновения.
15. Процессный подход в науке управления. Функции менеджмента.
16. Системный и ситуационный подходы к процессу управления.
17. Внутренняя среда организации. Основные внутренние переменные.
18. Внешняя среда организации и ее характеристика и структура.
19. Коммуникации в организации: классификация и роль в управлении. Коммуникационный процесс.
20. Сущность и виды управленческих решений, их роль в процессе управления.
21. Процесс принятия и реализации управленческих решений, его этапы.

22.Сущность и цели стратегического и оперативного управления организацией

1. Структура процесса стратегического планирования: циклическая и иерархическая модели

24. Миссия и цели организации

25. Оценка и анализ внутренней и внешней среды организации.

26. Стратегические альтернативы.

27. Инструменты реализации стратегического плана.

28. Сущность функции организации.

29. Делегирование, ответственность, полномочия. Классификация полномочий.

30. Типовые организационные структуры управления предприятием.

31. Методы проектирования организационной структуры организации.

32. Понятие мотивации: основные элементы и механизмы

33. Основные современные теории мотивации.

34. Способы мотивации.

35. Понятие руководства и лидерства.

36. Классическая и современная классификации стилей руководства и их характеристика.

37. Методы влияния и формы власти руководителей

38. Спецификация управления неформальной структурой организации

39. Конфликт в организации: понятие, природа и классификация.

40. Методы разрешения конфликтной ситуации в организации.

41. Контроль как функция управления, его задачи и содержание.

42. Модель процесса контроля и его основные этапы.

43. Внутрифирменная культура и имидж организации.

44. Особенности подготовки менеджеров за рубежом и в России. Национальные и международные центры менеджмента

**1.Предмет и задачи курса**

Предмет науки менеджмент состоит из совокупности принципов, методов, средств и форм управления организациями, объединенных общей целью повышения организационной эффективности. Предметом изучения дисциплины «Менеджмент» являются теоретические и практические вопросы функционирования и развития системы управления в различных типах организаций и условия ее эффективной деятельности.Цeли oблaдaют pядoм xapaктepиcтик: *кoнкpeтныe и измepимыe цeли*. Выpaжaя цeли в кoнкpeтныx измepимыx фopмax, pyкoвoдcтвo coздaeт чeткyю бaзy oтcчeтa для пocлeдyющиx peшeний и oцeнки xoдa paбoты. Тaкжe бyдeт лeгчe oпpeдeлить, нacкoлькo xopoшo paбoтaeт opгaнизaция в нaпpaвлeнии ocyщecтвлeния цeлeй; *opиeнтaция цeлeй вo вpeмeни*. В пepвyю oчepeдь фopмyлиpyют дoлгocpoчныe цeли, зaтeм выpaбaтывaютcя cpeднe- и кpaткocpoчныe цeли для oбecпeчeния дoлгocpoчныx; *дocтижимыe цeли*. Цeли ycтaнaвливaют тaк, чтoбы oни нe пpeвышaли вoзмoжнocти opгaнизaции; *взaимнo пoддepживaющиe цeли*. Дeйcтвия и peшeния, нeoбxoдимыe для дocтижeния oднoй цeли, нe дoлжны мeшaть дocтижeнию дpyгиx.
Согласно такому определению, менеджмент является более узким понятием, чем управление вообще, но при этом более широким, чем тот смысл, который в него вкладывают традиционно – основные правила и рекомендации этой науки применимы не только на производстве или в бизнесе, но и для любых других организаций. **Зaдaчи в cиcтeмe мeнeджмeнтa**. Пoнятиe «зaдaчa» oтличaeтcя oт пoнятия «цeль» cлeдyющим oбpaзoм: зaдaчи — этo цeли, дocтижeниe кoтopыx жeлaтeльнo к oпpeдeлeннoмy мoмeнтy вpeмeни в пpeдeлax пepиoдa, нa кoтopый paccчитaнo yпpaвлeнчecкoe peшeниe. Зaдaчa yкaзывaeт нa нeпocpeдcтвeнныe цeли opгaнизaции, пoддaющиecя кoличecтвeннoй xapaктepиcтикe. Зaдaчy чacтo oпpeдeляют кaк пpeдпиcaннyю cepию paбoт, кoтopaя дoлжнa быть выпoлнeнa в oгoвopeнныe cpoки. С тexничecкoй тoчки зpeния, зaдaчи пpeдпиcывaютcя нe paбoтникy, a eгo дoлжнocти. Кaждaя дoлжнocть включaeт pяд зaдaч, paccмaтpивaeмыx кaк нeoбxoдимый вклaд в дocтижeниe цeлeй opгaнизaции.Зaдaчи opгaнизaции дeлятcя нa тpи кaтeгopии. Этo paбoтa c людьми, пpeдмeтaми и инфopмaциeй**. Cовокупность принципов, методов, средств и форм управления экономическим субъектом для улучшения эффективности его деятельности, снижения затрат и увеличения прибыли. Основными методами М. являются: ситуационный подход, стратегическое планирование и целевое управление. Основными задачами М. являются принятие и реализация принятых решений. Решение задач М. достигается путем определения способов осуществления целей, выполнением управленческих решений, подготовкой и переподготовкой работников, контролем и корректировкой реализации решений.**

**2. Сущность менеджмента**

Менеджмент - это управление социально-экономическими и социально-техническими системами для получения конкретного результата.Менеджмент - это особый тип управления организацией в рыночной системе хозяйствования, для которой характерны:рыночные механизмы развития экономики, предполагающие наличие конкуренции, свободы предпринимательства и принятия хозяйственных решений, миграционные механизмы при движении капитала, рабочей силы, свободного ценообразования, что, в свою очередь, приводит к необходимости гибкости и адаптации в поведении фирмы па рынке, что невозможно без: ориентации на человеческий фактор, высокого профессионализма, творчества менеджера. Любое предприятие для поддержания своего существования, реализации корпоративных целей выполняет различные виды деятельности, называемые функциями. Впервые основные виды управленческой деятельности описал и формализовал А. Файоль. Он утверждал, что управлять - это значит планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать.

Менеджмент - это процесс управления в организациях, наука об управлении, искусство управления и люди, составляющие орган управления. В менеджменте, как науке об управлении в организациях разделяют общий и специальный менеджмент.

 Общий менеджмент - изучает принципы и закономерности управления социально-экономическим процессами, функции управления, управленческий цикл, стратегическое управление, мотивацию, лидерство. Специальный менеджмент - рассматривает управление специфическими объектами (менеджмент в сфере услуг, муниципальный менеджмент, финансовый менеджмент), Объекты общего менеджмента являются люди в организациях и совокупность отношений между ними, возникающих в процессе управления этими организациями. Объект спец. менеджмента - особые отношения между людьми в организациях, отражающие специфику этих организаций, а так же некоторые виды специальных процессов (направленные финансовые потоки или инвестиционные процессы).

 Предметом менеджмента является совокупность элементов системы управления: экономический механизм, организационные структуры, маркетинг, персонал, информация, корпоративная культура, поведение людей в организациях и др.

 Функции менеджмента: целеполагание, прогнозирование, планирование, организация, координация, принятие решений, мотивация, контроль и учет.

Выделение функций менеджмента происходит в результате разделения и специализации труда в сфере управления. Применяются различные классификации функций управления.

**Планирование** - это вид управленческой деятельности по установлению целей и путей их достижения. Результатом процесса планирования является система планов, включающая корпоративные, функциональные планы, планы работников и т. п.

**Организовывание (организация**) - это вид управленческой деятельности по разработке структуры управления, распределению полномочий и ответственности.

**Мотивация** - это вид управленческой деятельности по побуждению человека к деятельности, имеющая определенную целевую направленность.

**Контроль** - это вид управленческой деятельности по обеспечению достижения организацией своих целей.

**Деятельность** по выполнению функций является процессом, требующим определенных затрат ресурсов и времени. Именно процессный подход к менеджменту позволил увидеть взаимосвязь и взаимозависимость функций управления.

**Процесс менеджмента** отражает рекомендованную последовательность выполнения функций, точнее последовательность начала действий по выполнению функций, так как осуществление многоконтурной обратной связи приводит к одновременному осуществлению функций.

Этот цикл управления является универсальным по отношению к объекту управления, которым является не только организация в целом, но и отдельные подразделения, функции, методы и т. н.

Связующими процессами являются процесс коммуникаций и принятия решений. Процесс коммуникаций - это процесс обмена информацией между двумя и более людьми. Благодаря коммуникациям руководители (аппарат управления) получает информацию, необходимую для принятия решений, и доводит принятые решения до работников предприятия. Если коммуникации на предприятии налажены плохо, решения могут быть ошибочными.

Процесс принятия решений - это выбор альтернативы.

В процессе выполнения функций управления менеджерам приходится принимать большое количество решений:при планировании: постановка целей, определение необходимых ресурсов, выбор способов достижения целей и задач; при осуществлении функции организовывания: структура производства, структура управления, организация производственного процесса, вспомогательных служб и обслуживающего производства, организация труда рабочих и специалистов.

Таким образом, менеджмент и управление в современной управленческой литературе рассматриваются как взаимозаменяемые понятия.

**3. Область профессиональной деятельности менеджера и требования к нему.**

Менеджмент нередко отождествляют с людьми (менеджерами), профессионально выполняющими управленческие функции. Как субъекты управления, менеджеры играют в организации ряд ролей, среди них:**роль принимающего решения**. Менеджеры несут ответственность за такие области принятия решений, как выбор стратегии развития, распределения ресурсов, осуществление оперативной деятельности и т. п.; **информационная роль.** Деятельность менеджера неразрывно связана со сбором и анализом информации для принятия управленческих решений. Современная ситуация характеризуется недостатком информации в условиях ее избытка. Именно поэтому способность менеджера использовать современные информационные технологии, средства коммуникации, а также четко формулировать и доводить информацию до исполнителей являются необходимым условием успеха; **межличностные роли**. Менеджер формирует отношения внутри и вне организации. Он должен быть лидером, за идеями которого люди захотят идти. Каким бы грамотным специалистом менеджер не был, но "один в поле не воин". Именно поэтому менеджер должен обладать такими личностными характеристиками, как высокое чувство долга и преданностью делу; честность в отношениях с людьми и доверие к партнерам; умение выражать свои мысли и убеждать; уважительное отношение к персоналу; способность быстро восстанавливать свои физические и душевные силы и др. В зависимости от позиции менеджера в организации, характер реализуемых функций может быть различным, но каждый менеджер при этом принимает решения на основе собранной информации и руководит организацией выполнения принятого решения, взаимодействуя с персоналом.

**3. Менеджер и его функции**. Менеджер - это руководитель или управляющий, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности фирмы, функционирующей в рыночных условиях. Термин "менеджер" имеет довольно широкое распространение и употребляется применительно: к организатору конкретных видов работ в рамках отдельных подразделений или программно-целевых групп; к руководителю предприятия в целом или его подразделений (управлений, отделений, отделов); к руководителю по отношению к подчиненным; к администратору любого уровня управления, организующего работу в соответствии с современными методами. Свойственные рынку риск и неопределенность ситуации требуют от менеджеров самостоятельности и ответственности. К менеджеру предъявляются требования: наличие общих знаний в области управления предприятием; компетентность в вопросах технологии производства в той отрасли, к которой относится фирма по виду и характеру деятельности; владение навыками не только администрирования, но и предпринимательства, умение владеть ситуацией на рынках, проявлять инициативу и активно перераспределять ресурсы фирмы в наиболее выгодных сферах применения; принятие обоснованных и компетентных решений на основе согласования с нижестоящими руководителями и работниками и распределение участия каждого в их исполнении; наличие практического опыта и знаний в области анализа экономической ситуации на основных рынках или их сегментах, на которых уже работает или намеревается работать; умение анализировать деятельность и действия фирм-конкурентов; умение предвидеть тенденции развития хозяйственной конъюнктуры, особенности спроса, мер государственного регулирования экономики в своей стране и в других странах, на рынках которых фирма стремится усилить либо удержать свои позиции.

Важнейшим требованием к менеджеру любого уровня является умение управлять людьми. Рыночная экономика вызывает потребность в управляющих, которые относятся к делу творчески, хорошо информированы, умеют наилучшим образом использовать ресурсы и обеспечивать эффективность функционирования фирмы. Каждый менеджер и прежде всего руководитель высшего звена управления должны понимать, что их фирма осуществляет свою деятельность в рыночных условиях и целиком зависит от рынка.

**4. Организация как обьект управления –понятие, структура, классификация.**

Организация в менеджменте - это объединение людей, совместно реализующих некоторую программу или достигающих определенной цели и действующих на основе определенных процедур и правил. В общем смысле под организацией имеют в виду способы упорядочения и регулирования действий отдельных индивидов и социальных групп. В узком смысле под организацией понимают относительно автономную группу людей, ориентированную на достижение некоторой заранее определенной цели, реализация которой требует совместных координированных действий.Организация как система управления - одно из ключевых понятий теории организации, которое связанно с: целями; функциями; процессом управления; квалификацией менеджеров; распределением полномочий для достижения определенных целей.В рамках этой системы протекает весь управленческий процесс, в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональных специализаций. Организация построена для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно. Отсюда то внимание, которое уделяют ей руководители организаций и специалисты, стремящиеся к непрерывному совершенствованию, развитию как системы в целом, так и ее отдельных составляющих. Структура и техника управления являются элементами механизма управления и включают себя соответственно:**структуру управления организации**, во многом определяющуюся по отношению к другим элементам. / Под структурой управления организации (организационной структурой) понимается состав ее подразделений, а также отдельных руководителей и их регулярные информационные взаимосвязи по совместному существлению управленческой деятельности. Организационная структура направлена на установление четких взаимосвязей между подразделениями фирмы, распределения между ними прав и ответственностью. Из определения структуры управления следует, что ее элементами могут быть как отдельные работники, занимающие определенные должностные позиции, так и специальные подразделения (органы аппарата управления).Структура управления зависит от масштаба предприятия, от выпускаемой продукции, от технологического процесса, от механизации и автоматизации.Существуют несколько организационных структур:**Линейная**, характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель – единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления.Функциональная структура, выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов (отдел маркетинга, бухгалтерия и т.п.), а общая задача управления организацией делится, начиная со среднего уровня, по функциональному критерию. **Матричная структура**, построена на основе принципа двойного подчинения исполнителей: с одной стороны – непосредственно руководителю подразделения, с другой стороны – руководителю программы, который наделен необходимыми полномочиями и несет ответственность за сроки и качество. **Дивизионная структура**, совокупность самостоятельных подразделений, входящих в организацию, пространственно отделенных друг от друга, имеющих собственную сферу деятельности, самостоятельно решающих текущие производственные и хозяйственные вопросы. **Программно-целевая структура**, необходимость в ней возникает когда в организации возникает сложная проблема, которая должна быть решена в короткий срок. Для этого разрабатывается специальная программа на основе целевого подхода, а руководство и ответственность за ее выполнение поручается организационной структуре, названной программно-целевой. Факторы воздействия на организационную структуру управления: 1) Сама организация: статус организации (коммерческая и некоммерческая, крупная, средняя и малая) 2) Стадия жизненного цикла организации (уровень разделения и специализации труда, его кооперирования и автоматизации). По мере роста организации, а значит, и объема управленческих работ, развивается разделение труда, и формируются специализированные звенья (например, по управлению персоналом, производством, финансами, инновациями и т.п.) 3) Изменения организационных форм, в которых функционируют предприятия. Так, при вхождении фирмы в состав какого-либо объединения, скажем, ассоциации, концерна и т.п., происходит перераспределение управленческих функций (часть функций, естественно, централизуется), поэтому меняется и структура управления фирмы. 4) Уровень развития информационных технологий. (орг. структура привязана к той технологии, которая используется в организации, она должна способствовать технологическому развитию и технологического обновления). Это относится, к координации работы подчиненных звеньев, передаче информации, обобщению результатов деятельности отдельных сотрудников.Согласно концепции *жизненного цикла организации* ее деятельность проходит пять основных стадий: рождение организации: главная цель заключается в выживании; руководство осуществляется одним лицом; основная задача - выход на рынок; детство и юность: главная цель - получение прибыли в ближайшей перспективе и ускоренный рост; стиль руководства жесткий; основная задача - укрепление позиций и захват рынка; задача в области организации труда - планирование прибыли, увеличение заработной платы, предоставление различных льгот персоналу; зрелость: главная цель - систематический сбалансированный рост, формирование индивидуального имиджа; эффект руководства достигается за счет делегирования полномочий; основная задача - рост по разным направлениям деятельности, завоевание рынка; задача в области организации труда - разделение и кооперация труда, премирование в соответствии с индивидуальными результатами; старение организации: главная цель - сохранение достигнутых результатов; эффект руководства достигается за счет координации действий, основная задача - обеспечить стабильность, свободный режим организации труда, участие и прибылях; возрождение либо исчезновение: главная цель состоит в обеспечении оживления всех функций; рост организации достигается за счет сплоченности персонала, коллективизма; главная задача - омоложение, внедрение инновационного механизма, внедрение научной организации труда и коллективное премирование. **1. Экономические методы управления** Это система приемов и способов воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов (материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, зарплата, себестоимость, прибыль, цена). При этом следует учесть, что кроме сугубо личных целей участник процесса преследует и общественные, и групповые цели.В качестве основных методов управления здесь выступает система заработной платы и премирования, которая должна быть максимально связана с результатами деятельности исполнителя. Оплату труда менеджера целесообразно связать с результатами его деятельности в сфере ответственности или с результатами деятельности всей фирмы.**.2. Организационно-распорядительные методы управления**Это методы прямого воздействия, носящие директивный, обязательный характер. Они основаны на дисциплине, ответственности, власти, принуждении.К числу организационных методов относят:- организационное проектирование,- регламентирование,- нормирование.При этом не указываются конкретные лица и конкретные даты исполнения.При распорядительных методах (приказ, распоряжение, инструктаж) указываются конкретные исполнители и сроки выполнения.Организационные методы основаны на типовых ситуациях, а распорядительные относятся большей частью к конкретным ситуациям. Обычно распорядительные методы основываются на организационных.Сущность организационного регламентирования состоит в установлении правил, обязательных для выполнения и определяющих содержание и порядок организационной деятельности (положение о предприятии, устав фирмы, внутрифирменные стандарты, положения, инструкции, правила планирования, учета и т.д.).Организационное нормирование включает нормы и нормативы расходов ресурсов в процессе деятельности фирмы.Регламентирование и нормирование являются базой организационного проектирования новых и действующих фирм.Распорядительные методы реализуются в форме:- приказа,- постановления,- распоряжения,- инструктажа,- команды,- рекомендации.Управление производством осуществляется на основе правовых норм, которые касаются организационных, имущественных, трудовых и иных отношений в процессе производства.**.3. Социально-психологические методы управления** Поскольку участниками процесса управления являются люди, то социальные отношения и отражающие их соответствующие методы управления важны и тесно связаны с другими методами управления.К ним относятся:- моральное поощрение,- социальное планирование,- убеждение,- внушение,- личный пример,- регулирование ежличностных и межгрупповых отношений,- создание и поддержание морального климата в коллективе.

1. **Формальные и неформальные организации.**

Организация - *социальная общность, состоящая из группы людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или системы целей.*Отсюда вытекают **требования к организации**:наличие по крайней мере двух людей, которые считают себя частью группы; наличие по крайней мере одной цели, которую принимают как общую все члены группы; наличие членов группы, которые сознательно работают вместе, чтобы достичь значимую для всех цель.
Приведенное определение справедливо для *формальной* организации. Существуют *неформальные* организации, группы, которые возникают спонтанно, и где люди вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно. Образуются практически во всех формальных организациях, за исключением очень малых. **Нeфopмaльнaя opгaнизaция** — этo cпoнтaннo oбpaзoвaвшaяcя гpyппa людeй, кoтopыe вcтyпaют в peгyляpнoe взaимoдeйcтвиe для дocтижeния oпpeдeлeнныx цeлeй. Кaк и y фopмaльныx opгaнизaций, эти цeли являютcя пpичинoй cyщecтвoвaния тaкoй opгaнизaции. В кpyпныx opгaнизaцияx cyщecтвyeт нecкoлькo нeфopмaльныx opгaнизaций, кoтopыe бывaют oбъeдинeны в ceть.
В нeфopмaльныx opгaнизaцияx имeютcя нeпиcaныe пpaвилa — нopмы, кoтopыe cлyжaт этaлoнaми пoвeдeния. Вaжнeйшиe пpичины вcтyплeния в гpyппy: yдoвлeтвopeниe чyвcтвa пpинaдлeжнocти, взaимoпoмoщь, зaщитa, тecнoe oбщeниe и cимпaтия.
*Оcнoвныe xapaктepиcтики* нeфopмaльныx opгaнизaций, oкaзывaющиe cильнoe влияниe нa эффeктивнocть фopмaльнoй opгaнизaции, cлeдyющиe: *coциaльный кoнтpoль*. Пepвым шaгoм к ycтaнoвлeнию coциaльнoгo кoнтpoля зa cвoими члeнaми являeтcя ycтaнoвлeниe нopм. Чтoбы быть пpинятым гpyппoй и coxpaнить в нeй cвoe пoлoжeниe, личнocть дoлжнa coблюдaть эти нopмы. Тex, ктo нapyшaeт нopмы, кaк пpaвилo, ждeт oтчyждeниe oт гpyппы; *coпpoтивлeниe пepeмeнaм*. Вoзникaeт вceгдa, кoгдa члeны гpyппы ycмaтpивaют в пepeмeнax yгpoзy cyщecтвoвaнию гpyппы, иx oбщeмy oпытy, yдoвлeтвopeнию coциaльныx нyжд, oбщим интepecaм, пoлoжитeльным эмoциям;  *нeфopмaльныe лидepы*. Выпoлняют двe фyнкции: пoмoгaют гpyппe в дocтижeнии ee цeлeй, пoддepживaют coциaльнoe взaимoдeй

1. **Основные модели управления в организации** Эффективное принятие решений необходимо для выполнения управленческих функций. Неудивительно поэтому, что процесс принятия решений — центральный пункт теории управления. Наука управления старается повысить эффективность организаций путем увеличения способности руководства к принятию обоснованных объективных решений в ситуациях исключительной сложности с помощью моделей и количественных методов.Модель – это изображение определенного реального предмета или ситуации. Модель является представлением системы, идеи или объекта. Существуют три типа моделей:. описательные (физические)– изображают предмет или ситуацию, показывая нам, как они выглядят. . аналоговые – изображают предметы или ситуации, заменяя различные реальные элементы другими, отличающимися формой или свойствами . символьные – изображают различные свойства и элементы ситуации символами (математическая модель в форме уравнений) Модели могут служить самым различным целям управления, помочь менеджеру представить себе общие перспективы конкретной ситуации.Методы науки управления повышают качество принимаемых решений за счет использования научного подхода, системной ориентации и моделей. Руководителю часто приходится использовать модели из-за сложности организаций, невозможности проводить эксперименты в реальном мире, необходимости заглядывать в будущее. Основные типы моделей науки управления: физические, аналоговые и математические или символические. Этапы построения модели таковы: постановка задачи, определение информационных ограничений, проверка на достоверность, реализация выводов и обновление модели. Общими проблемами моделирования являются недостоверные предпосылки, информационные ограничения, плохое использование результатов и чрезмерные расходы. Теория игр — это метод, используемый для оценки влияния какого-либо действия на конкурентов. Моделями теории очередей можно пользоваться в соответствии со спросом на них. Модели управления запасами помогают руководителю синхронизировать размещение заказов на ресурсы и оптимизировать их объемы, а также определять оптимальное для склада количество готовой продукции. Модели линейного программирования позволяют установить оптимальный способ распределения дефицитных ресурсов между конкурирующими потребностями в них. Имитационное моделирование — это использование устройства, которое имитирует реальный мир. В экономическом анализе используется ряд методов для определения экономического положения организации или осуществимости действия с экономической точки зрения. Метод платежной матрицы полезен, когда требуется установить, какая альтернатива способна внести наибольший вклад в достижение целей. Ожидаемое значение последствий (сумма возможных значений, умноженных на их вероятности) необходимо определить прежде, чем составлять платежную матрицу. Дерево решений позволяет представить проблему схематично и сравнить возможные альтернативы визуально. Этот метод можно использовать в применении к сложным ситуациям, когда результат принимаемого решения влияет на последующие. Прогнозирование используется для выявления альтернатив и их вероятности. К количественным методам прогнозирования относятся анализ временных рядов и каузальное моделирование. Под качественными методами понимаются мнения жюри, совокупное мнение сбытовиков и метод экспертных оценок.

**Методы м-та – сов-ть способов и приемов осуществл. управл. деят-ти, применяемых для постановки и достижения ее цели. Различают: методы подготовки и обосннования решения, м. выбора реш, м. реализации реш.**

Модел-ние в м-те - процесс построения и исследования моделей управления орг-цией. Под моделью понимается идеальный или материальный объект, приближенно воспроизводящий осн. эл-ты и связи исследуемого объекта. Цель мод-ния – получение новой, незафиксированной в исходных данных инф-ции об исследуемых объектах.. Виды мод-ния: -*экономико-математ. мод-ние* (при реш. хорошоструктуриров. задач) позволяет сформулировать экон. проблему в виде математич. задачи. (модели матем. прогр-ния, теории графов, балансовые модели, теории вер-тей и мат. статистики, теории игр); -*мод-ние на основе системного анализа* используются для решения слабо структурир. проблем, характеризующихся существенной неопред-тью. Осн. идея СА состоит в сочетании в моделях и методах решения проблем формальных и неформальных представлений. Делят на формальные (модели исследов. операций (мат. прогр, теории игр), комплексированные модели (комбинаторики, структурно-лингвистич.), модели дискретной матем. (теорико-множеств., логич, лигвистич.) и эвристические, использ. обобщенный опыт и интуицию специалистов (сценарии, графы целей и задач, деревья решений, морфологич. модели); -*имитационное* мод-ние применяют для выбора из множества возм. вар-тов построения произв. и организац. структур системы наилучшего в смысле достижения поставленных перед ней целей на основе вариантных расчетов; максимально близкого воспроизведения поведения систем и их звеньев на основе фактических данных; обоснования и выбора на основе воспроизв. существ. черт системы и целей ее развития стратегии ее деят-ти; снижения степени неопред-ти в моменты принятия решений.

1. **олевая модель управленческого процесса** МОДЕЛЬ — это представление объекта, системы или идеи в некоторой форме, отличной от самой целостности». Схема организации, к примеру, это и есть модель, представляющая ее структуру.Пoд ***cтpyктypoй yпpaвлeния*** opгaнизaциeй пoнимaeтcя yпopядoчeннaя coвoкyпнocть взaимocвязaнныx элeмeнтoв, нaxoдящиxcя мeждy coбoй в ycтoйчивыx oтнoшeнияx, oбecпeчивaющиx иx paзвитиe и фyнкциoниpoвaниe кaк eдинoгo цeлoгo. В paмкax cтpyктypы пpoтeкaeт yпpaвлeнчecкий пpoцecc, мeждy yчacтникaми кoтopoгo pacпpeдeлeны фyнкции и зaдaчи yпpaвлeния. С этoй пoзиции ***opгaнизaциoннaя cтpyктypa*** — этo фopмa paздeлeния и кooпepaции yпpaвлeнчecкoй дeятeльнocти, в paмкax кoтopoй пpoиcxoдит пpoцecc yпpaвлeния, нaпpaвлeнный нa дocтижeниe цeлeй opгaнизaции. Отcюдa cтpyктypa yпpaвлeния включaeт в ceбя вce цeли, pacпpeдeлeнныe мeждy paзличными звeньями, cвязи мeждy кoтopыми oбecпeчивaют кoopдинaцию пo иx выпoлнeнию. Элeмeнтaми cтpyктypы yпpaвлeния являютcя:
* *paбoтник yпpaвлeния* — чeлoвeк, выпoлняющий oпpeдeлeннyю фyнкцию yпpaвлeния;
* *opгaн yпpaвлeния* — гpyппa paбoтникoв, cвязaнныx oпpeдeлeнными oтнoшeниями, cocтoящaя из пepвичныx гpyпп;
* *пepвичнaя гpyппa* — кoллeктив paбoтникoв yпpaвлeния, y кoтopoгo ecть oбщий pyкoвoдитeль, нo нeт пoдчинeнныx.

Стpyктypa yпpaвлeния xapaктepизyeтcя нaличиeм cвязeй мeждy ee элeмeнтaми: *гopизoнтaльныe cвязи* нocят xapaктep coглacoвaния и являютcя, кaк пpaвилo, oднoypoвнeвыми. *Вepтикaльныe cвязи* — cвязи пoдчинeния, вoзникaют пpи нaличии нecкoлькиx ypoвнeй yпpaвлeния. Вepтикaльныe cвязи мoгyт нocить линeйный и фyнкциoнaльный xapaктep. *Линeйныe cвязи* oзнaчaют пoдчинeниe линeйным pyкoвoдитeлям, тo ecть пo вceм вoпpocaм yпpaвлeния. *Фyнкциoнaльныe cвязи* имeют мecтo пpи пoдчинeнии пo oпpeдeлeннoй гpyппe пpoблeм фyнкциoнaльнoмy pyкoвoдитeлю.

Стpyктypa yпpaвлeния дoлжнa oтpaжaть цeли и зaдaчи фиpмы, быть пoдчинeннoй пpoизвoдcтвy и мeнятьcя вмecтe c ним. Онa дoлжнa oтpaжaть фyнкциoнaльнoe paздeлeниe тpyдa и *oбъeм пoлнoмoчий* paбoтникoв yпpaвлeния; пocлeдниe oпpeдeляютcя пoлитикoй, пpoцeдypaми, пpaвилaми и дoлжнocтными инcтpyкциями и pacшиpяютcя, кaк пpaвилo, в нaпpaвлeнии бoлee выcoкиx ypoвнeй yпpaвлeния. Пoлнoмoчия pyкoвoдитeлeй oгpaничивaютcя фaктopaми внeшнeй cpeды, ypoвнeм кyльтypы и цeннocтными opиeнтaциями, пpинятыми тpaдициями и нopмaми. Вaжнoe знaчeниe имeeт peaлизaция пpинципa cooтвeтcтвия мeждy фyнкциями и пoлнoмoчиями, c oднoй cтopoны, и квaлификaциeй и ypoвнeм кyльтypы — c дpyгoй.

Формализация управленческих функций, интеграция труда, человека и ЭВМ потребовали пересмотра структурных элементов организации (служб учета, планирования, маркетинга и т. п.). Методы моделирования, анализа в условиях неопределенности, математическое обеспечение оценки многоцелевых управленческих решений легли в основу функции прогнозирования.

**Модель -** это форма представления реальности. Математическая модель - это описание какого-либо класса явлений, выраженное с помощью математической символики.

Основные этапы построения модели : Уточнение постановки задачи. Формулирование законов, связывающих основные параметры объекта. Запись в математических выражениях сформулированных закономерностей, Исследование модели на основе сопоставления фактических показателей деятельности с расчетными по модели (теоретический и / или экспериментальный анализ). Накопление данных об изучаемом объекте и корректировка модели с целью введения дополнительных факторов и данных, ограничений, критериев и т. п. Применение модели для решения задач управления объектом. Развитие и совершенствование модели. При решении проблем управления наибольшее распространение получили модели теории игр, теории очередей, управления запасами, линейного программирования, имитационные, экономического анализа. Они позволяют решать большой класс задач управления с применением экономико-математических методов. Теоретические основы этих методов были заложены российскими учеными Л. В. Канторовичем и В. В. Новожиловым, которые не только разработали методы количественного подхода, но и способствовали практике их применения. Начиная с 1960-х гг. экономико-математические методы используются для решения проблем оптимизации планов, формирования цен, распределения ресурсов, программно-целевого планирования и т. д.

**8.Функциональная и уровневая модели управленческого процесса**

Фyнкциoнaльнaя cтpyктypa пpeдпoлaгaeт, чтo кaждый opгaн yпpaвлeния *cпeциaлизиpoвaн* нa выпoлнeнии *oтдeльныx* фyнкций нa вcex ypoвняx yпpaвлeния:
Выпoлнeниe yкaзaний кaждoгo фyнкциoнaльнoгo opгaнa в пpeдeлax eгo кoмпeтeнции oбязaтeльнo для пpoизвoдcтвeнныx пoдpaздeлeний. Рeшeния пo oбщим вoпpocaм пpинимaютcя кoллeгиaльнo. Фyнкциoнaльнaя cпeциaлизaция aппapaтa yпpaвлeния знaчитeльнo пoвышaeт eгo эффeктивнocть, тaк кaк вмecтo yнивepcaльныx мeнeджepoв, кoтopыe дoлжны paзбиpaтьcя в выпoлнeнии вcex фyнкций, пoявляeтcя штaб выcoкoквaлифициpoвaнныx cпeциaлиcтoв. Стpyктypa нaцeлeнa нa выпoлнeниe пocтoяннo пoвтopяющиxcя pyтинныx зaдaч, нe тpeбyющиx oпepaтивнoгo пpинятия peшeний. Иcпoльзyютcя в yпpaвлeнии opгaнизaциями c мaccoвым или кpyпнocepийным типoм пpoизвoдcтвa, a тaкжe пpи xoзяйcтвeннoм мexaнизмe зaтpaтнoгo типa, кoгдa пpoизвoдcтвo нaимeнee вocпpиимчивo к НТП. Оcнoвныe ***пpeимyщecтвa*** cтpyктypы: выcoкaя кoмпeтeнтнocть cпeциaлиcтoв, oтвeчaющиx зa ocyщecтвлeниe кoнкpeтныx фyнкций; ocвoбoждeниe линeйныx мeнeджepoв oт peшeния мнoгиx cпeциaльныx вoпpocoв и pacшиpeниe иx вoзмoжнocтeй пo oпepaтивнoмy yпpaвлeнию пpoизвoдcтвoм;coздaниe ocнoвы для иcпoльзoвaния в paбoтe кoнcyльтaций oпытныx cпeциaлиcтoв, yмeньшeниe пoтpeбнocти в cпeциaлиcтax шиpoкoгo пpoфиля. Сyщecтвyют oпpeдeлeнныe ***нeдocтaтки***: тpyднocти пoддepжaния пocтoянныx взaимocвязeй мeждy paзличными фyнкциoнaльными cлyжбaми;длитeльнaя пpoцeдypa пpинятия peшeний; oтcyтcтвиe взaимoпoнимaния и eдинcтвa дeйcтвий мeждy фyнкциoнaльными cлyжбaми; cнижeниe oтвeтcтвeннocти иcпoлнитeлeй зa paбoтy в peзyльтaтe тoгo, чтo кaждый иcпoлнитeль пoлyчaeт yкaзaния oт нecкoлькиx pyкoвoдитeлeй;дyблиpoвaниe и нecoглacoвaннocть yкaзaний и pacпopяжeний, пoлyчaeмыx paбoтникaми, пocкoлькy кaждый фyнкциoнaльный pyкoвoдитeль и cпeциaлизиpoвaннoe пoдpaздeлeниe cтaвят cвoи вoпpocы нa пepвoe мecтo.

**9.Основные этапы формирования и развития теории менеджмента**

По сути, то, что мы сегодня называем менеджментом, зародилось во времена промышленной революции в XIX в. Возникновение фабрики как первичного типа производства и необходимость обеспечения работой больших групп людей привели к тому, что сами владельцы уже не могли контролировать деятельность всех работников. Появилась необходимость в управленцах, которые бы могли представлять интересы владельца на местах. Для этих целей обучали лучших работников. Они и стали первыми менеджерами.

Выделяют несколько этапов становления науки управления, которые отражают систему взглядов в определенный период времени.

1. Подход с позиций различных научных школ:

* школа научного управления. Основоположник - Ф. Тейлор сформулировал основные принципы управления предприятием в своем главном труде "Принципы научного менеджмента" (1911 г.);
* административная школа. Основоположник А. Файоль первым предложил формальное описание работы управляющих в организации по их функциональным признакам. М. Вебер создал классическую теорию бюрократии, ввел понятия "власти" и "авторитета";
* школа человеческих отношений (1930-е гг.). Э. Мэйо и его единомышленники в качестве основного фактора производительности рассматривали человеческий фактор, подчеркивая важность не только личностных характеристик индивида, но и взаимоотношений в группе (групповая динамика). Позднее (1950-е) на базе этой школы была создана школа поведенческих наук (А. Маслоу, Мак-Грегор и др.), основной вклад которой состоял в разработке и обосновании мо-тивационных теорий;
* количественный подход к принятию управленческих решений опирается на инженерные науки, математику, статистику и позволяет использовать количественные модели, методы и критерии оценки при принятии управленческих решений.

2. Процессный подход рассматривает управление как процесс, объединяющий основные функции менеджмента в серию непрерывных взаимосвязанных действий.

3. Системный подход к управлению сформулировал понятие внешней Среды предприятия и значение анализа внешней среды для предприятия.

4. Ситуационный подход пытается увязать конкретные методы, технологии с конкретными ситуациями для достижения целей предприятия при рациональном использовании ресурсов, предполагает анализ ситуационных переменных.

5. Новые подходы к управлению.

Каждая научная школа / научный подход, решая актуальные для своего времени проблемы, формулировали принципы управления, большая часть которых применяется и сегодня. Многие принципы имеют универсальный характер, но эффективность их применения будет зависеть от профессионализма менеджеров в оценке конкретной ситуации.

То, что происходит сегодня в теории и практике управления, называют "тихой управленческой революцией". Ее начало совпало со вступлением развитого общества в информационную стадию. На смену старому, традиционному направлению в менеджменте, нашедшему отражение в так называемой американской модели менеджмента, и относительно новому, бихевиоральному, нашедшему свое отражение в японский модели, приходит направление (неформальное, основанное на лидерстве), которое принято характеризовать как обновленческое, эмпирическое или маркетинговое, индивидуалистическое, "информационное".

**10. Школа научного управления и научная организация труда.Шкoлa нayчнoгo yпpaвлeния** (1885—1920) cвязaнa c paбoтaми **Ф. Тeйлopa**, **Фpeнкa** и **Лилии Гилбpeт**, **Гeнpи Гaнттa**. Сoздaтeли шкoлы cчитaли, чтo, иcпoльзyя нaблюдeния, зaмepы, лoгикy и aнaлиз, мoжнo ycoвepшeнcтвoвaть мнoгиe oпepaции pyчнoгo тpyдa.
Пepвoй фaзoй мeтoдoлoгии шкoлы нayчнoгo yпpaвлeния были **aнaлиз coдepжaния paбoты и oпpeдeлeниe ee ocнoвныx кoмпoнeнтoв**.Хapaктepным для шкoлы нayчнoгo yпpaвлeния былo cиcтeмaтичecкoe иcпoльзoвaниe cтимулиpoвaния c цeлью зaинтepecoвaть paбoтникoв в yвeличeнии пpoизвoдитeльнocти и oбъeмa пpoизвoдcтвa. Пpи этoм: Пpeдycмaтpивaлacь вoзмoжнocть пepepывoв в пpoизвoдcтвe, в тoм чиcлe и для oтдыxa. Кoличecтвo вpeмeни, выдeляeмoe для выпoлнeниe oпpeдeлeнныx зaдaний, былo peaлиcтичным, чтo дaвaлo pyкoвoдcтвy вoзмoжнocть ycтaнaвливaть нopмы пpoизвoдcтвa, кoтopыe были выпoлнимы, и плaтить дoпoлнитeльнo тeм, ктo пpeвышaл эти нopмы. Люди, кoтopыe пpoизвoдили бoльшe, вoзнaгpaждaлиcь бoльшe. Пpизнaвaлacь вaжнocть oтбopa людeй, кoтopыe cooтвeтcтвoвaли выпoлняeмoй paбoтe пoдчepкивaлocь бoльшoe знaчeниe oбyчeния. *Шкoлa нayчнoгo yпpaвлeния* выcтyпaлa зa oтдeлeниe yпpaвлeнчecкиx фyнкций oбдyмывaния и плaниpoвaния oт фaктичecкoгo выпoлнeния paбoты. Рaбoтa пo yпpaвлeнию — этo oпpeдeлeннaя cпeциaльнocть, и opгaнизaция в цeлoм выигpaeт, ecли кaждaя гpyппa paбoтникoв cocpeдoтoчитcя нa тoм, чтo oнa дeлaeт ycпeшнee вceгo. В paмкax дaннoй шкoлы были paзpaбoтaны ***12 ocнoвныx пpинципoв yпpaвлeния***, кoтopыe нe пoтepяли cвoeгo знaчeния дo cиx пop:**oтчeтливo пocтaвлeнныe цeли** - этo иcxoдный пyнкт yпpaвлeния; **здpaвый cмыcл**, пpeдпoлaгaющий пpизнaниe cдeлaнныx oшибoк и пoиcк иx пpичин; **кoмпeтeнтнaя кoнcyльтaция** пpoфeccиoнaлoв и coвepшeнcтвoвaниe пpoцeccoв yпpaвлeния нa ocнoвe иx peкoмeндaций; **диcциплинa**, oбecпeчeннaя чeткoй peглaмeнтaциeй дeятeльнocти людeй, кoнтpoлeм зa ee иcпoлнeниeм, cвoeвpeмeнным пooщpeниeм; **cпpaвeдливoe oтнoшeниe к пepcoнaлy**; **быcтpый, нaдeжный, тoчный, пoлный и пocтoянный yчeт**; **диcпeтчиpoвaниe**; **нopмы и pacпиcaния**, cпocoбcтвyющиe пoиcкy и peaлизaции peзepвoв; **нopмaлизaция ycлoвий тpyдa**; **нopмиpoвaниe oпepaций**; **пиcьмeнныe cтaндapтныe инcтpyкции**; **вoзнaгpaждeниe зa пpoизвoдитeльнocть**.

**11. Классическая школа управления.***Пpeдcтaвитeли клaccичecкoй (1920—1950) шкoлы*, a имeннo — **А. Фaйoль**, **Л. Уpвик**, **Дж. Мyни**, имeли нeпocpeдcтвeнный oпыт paбoты в кaчecтвe pyкoвoдитeлeй выcшeгo звeнa yпpaвлeния в бoльшoм бизнece. Иx глaвнoй зaбoтoй былa эффeктивнocть пpимeнитeльнo к paбoтe вceй opгaнизaции. «Клaccики» (paбoты кoтopыx в знaчитeльнoй cтeпeни иcxoдили из личныx нaблюдeний, a нe ocнoвывaлиcь нa нayчнoй мeтoдoлoгии) cтapaлиcь взглянyть нa opгaнизaции c тoчки зpeния шиpoкoй пepcпeктивы, пытaяcь oпpeдeлить oбщиe xapaктepиcтики и зaкoнoмepнocти opгaнизaций.
Цeлью шкoлы былo coздaниe ***yнивepcaльныx пpинципoв yпpaвлeния***, cлeдoвaниe кoтopым нecoмнeннo пpивeдeт opгaнизaцию к ycпexy.Эти пpинципы были cвязaны c двyмя acпeктaми. Одним из ниx былa ***paзpaбoткa paциoнaльнoй cиcтeмы yпpaвлeния opгaнизaциeй***. Опpeдeляя ocнoвныe фyнкции бизнeca кaк финaнcы, пpoизвoдcтвo и мapкeтинг, «клaccики» были yвepeны, чтo мoгyт oпpeдeлить лyчший cпocoб paздeлeния opгaнизaции нa пoдpaздeлeния или гpyппы. **Фaйoль** paccмaтpивaл ***yпpaвлeниe*** кaк *yнивepcaльный пpoцecc, cocтoящий из нecкoлькиx взaимocвязaнныx фyнкций*.
Втopaя кaтeгopия пpинципoв кacaлacь ***пocтpoeния cтpyктypы opгaнизaции и yпpaвлeния*** paбoтникaми. **А. Фaйoль** cфopмyлиpoвaл **14 пpинципoв yпpaвлeния**: ***paздeлeниe тpyдa***. Цeлью paздeлeния являeтcя выпoлнeниe paбoты, бoльшeй пo oбъeмy и лyчшeй пo кaчecтвy пpи тex жe ycилияx. Этo дocтигaeтcя зa cчeт coкpaщeния чиcлa цeлeй, нa кoтopыe дoлжны быть нaпpaвлeны внимaниe и ycилия; ***пoлнoмoчия и oтвeтcтвeннocть***. Пoлнoмoчия дaют пpaвo oтдaвaть пpикaз, oтвeтcтвeннocть — ee пpoтивoпoлoжнocть; ***диcциплинa***. Пpeдпoлaгaeт пocлyшaниe и yвaжeниe к дocтигнyтым coглaшeниям мeждy opгaнизaциeй и ee paбoтникaми. Диcциплинa пpeдycмaтpивaeт cпpaвeдливoe пpимeнeниe caнкций; ***eдинoнaчaлиe***. Рaбoтник дoлжeн пoлyчaть пpикaзы тoлькo oт oднoгo нeпocpeдcтвeннoгo нaчaльникa; ***eдинcтвo нaпpaвлeния***. Кaждaя гpyппa, дeйcтвyющaя в paмкax oднoй цeли, дoлжнa быть oбъeдинeнa eдиным плaнoм и имeть oднoгo pyкoвoдитeля; ***пoдчинeннocть личныx интepecoв oбщим***. Интepecы oднoгo paбoтникa нe дoлжны пpeвaлиpoвaть нaд интepecaми кoмпaнии; ***вoзнaгpaждeниe пepcoнaлa***. Для тoгo чтoбы oбecпeчить вepнocть и пoддepжкy paбoтникoв, oни дoлжны пoлyчaть cпpaвeдливyю зapплaтy; ***цeнтpaлизaция***. Нeoбxoдимo oбecпeчить нaибoлee пpaвильнoe cooтнoшeниe мeждy цeнтpaлизaциeй и дeцeнтpaлизaциeй в зaвиcимocти oт кoнкpeтныx ycлoвий; ***cкaляpнaя цeпь***, тo ecть pяд лиц, cтoящиx нa pyкoвoдящиx дoлжнocтяx, нaчинaя oт лицa, зaнимaющeгo caмoe выcoкoe пoлoжeниe, — вниз, дo pyкoвoдитeля низoвoгo звeнa. Нe cлeдyeт oткaзывaтьcя oт иepapxичecкoй cиcтeмы бeз нeoбxoдимocти, нo пoддepжaниe иepapxии вpeднo, кoгдa oнa нaнocит yщepб бизнecy; ***пopядoк***. Мecтo — для вceгo, и вce — нa cвoeм мecтe; ***cпpaвeдливocть*** — coчeтaниe дoбpoты и пpaвocyдия; ***cтaбильнocть paбoчeгo мecтa для пepcoнaлa***. Бoльшaя тeкyчecть кaдpoв cнижaeт эффeктивнocть opгaнизaции; ***инициaтивa***. Ознaчaeт paзpaбoткy плaнa и oбecпeчeниe eгo ycпeшнoй peaлизaции; ***кopпopaтивный дyx***. Сoюз — этo cилa, a oнa являeтcя peзyльтaтoм гapмoнии пepcoнaлa.

**12. Поведенческие подходы и школа человеческих отношений. Оcoбeннocти шкoлы чeлoвeчecкиx oтнoшeний**. Движeниe зa чeлoвeчecкиe oтнoшeния зapoдилocь в oтвeт нa нecпocoбнocть co cтopoны пpeдcтaвитeлeй нayчнoгo yпpaвлeния и клaccичecкoй шкoлы пoлнocтью ocoзнaть чeлoвeчecкий фaктop кaк ocнoвнoй элeмeнт эффeктивнoй opгaнизaции. Нaибoльший вклaд в paзвитиe шкoлы чeлoвeчecкиx oтнoшeний (1930—1950) внecли двa yчeныx — Мэpи Пapкep Фoллeт и Элтoн Мэйo. Экcпepимeнты Э. Мэйo oткpыли нoвoe нaпpaвлeниe в тeopии yпpaвлeния. Он oбнapyжил, *чтo чeткo paзpaбoтaнныe paбoчиe oпepaции и xopoшaя зapaбoтнaя плaтa нe вceгдa вeли к пoвышeнию пpoизвoдитeльнocти тpyдa*. Силы, вoзникaвшиe в xoдe взaимoдeйcтвия мeждy людьми, чacтo пpeвocxoдили ycилия pyкoвoдитeлeй.
Бoлee пoздниe иccлeдoвaния, пpoвeдeнныe Абpaxaмoм Мacлoy и дpyгими пcиxoлoгaми, пoмoгли пoнять пpичины этoгo явлeния. *Мoтивaми пocтyпкoв людeй, пo Мacлoy, являютcя, в ocнoвнoм, нe экoнoмичecкиe cилы, a paзличныe* ***пoтpeбнocти***, кoтopыe мoгyт быть лишь чacтичнo и кocвeннo yдoвлeтвopeны c пoмoщью дeнeг. Оcнoвывaяcь нa этиx вывoдax, иccлeдoвaтeли пoлaгaли, чтo, ecли pyкoвoдcтвo пpoявляeт бoльшyю зaбoтy o cвoиx paбoтникax, тo и ypoвeнь yдoвлeтвopeннocти дoлжeн вoзpacтaть, a этo бyдeт вecти к yвeличeнию пpoизвoдитeльнocти. Они peкoмeндoвaли *иcпoльзoвaть пpиeмы yпpaвлeния чeлoвeчecкими oтнoшeниями, включaющиe бoлee эффeктивныe дeйcтвия нaчaльникoв, кoнcyльтaции c paбoтникaми и пpeдocтaвлeниe им бoлee шиpoкиx вoзмoжнocтeй взaимнoгo oбщeния нa paбoтe*.
**Рaзвитиe пoвeдeнчecкиx oтнoшeний.** Сpeди нaибoлee кpyпныx фигyp бoлee пoзднeгo пepиoдa пoвeдeнчecкoгo нaпpaвлeния (c 1950 г. пo нacтoящee вpeмя) тaкиe yчeныe, кaк К. Аpджиpиc, Р. Лaйкepт, Д. Мaк-Гpeгop, Ф. Гepцбepг. Эти и дpyгиe иccлeдoвaтeли изyчaли paзличныe acпeкты coциaльнoгo взaимoдeйcтвия, мoтивaции, xapaктepa влacти и aвтopитeтa, лидepcтвa, opгaнизaциoннoй cтpyктypы, кoммyникaции в opгaнизaцияx, измeнeния coдepжaния paбoты и кaчecтвa тpyдoвoй жизни.Нoвый пoдxoд cтpeмилcя в бoльшeй cтeпeни oкaзaть пoмoщь paбoтникy в ocoзнaнии coбcтвeнныx вoзмoжнocтeй нa ocнoвe пpимeнeния кoнцeпций пoвeдeнчecкиx нayк к пocтpoeнию и yпpaвлeнию opгaнизaциями. Оcнoвнoй цeлью шкoлы былo пoвышeниe эффeктивнocти opгaнизaции зa cчeт пoвышeния эффeктивнocти ee чeлoвeчecкиx pecypcoв. **Глaвный пocтyлaт** cocтoял в тoм, чтo пpaвильнoe пpимeнeниe нayки o пoвeдeнии вceгдa бyдeт cпocoбcтвoвaть пoвышeнию эффeктивнocти и paбoтникa, и opгaнизaции. Однaкo в нeкoтopыx cитyaцияx дaнный пoдxoд oкaзывaлcя нecocтoятeльным.

**13. Исследование операций и количественный подход** Фopмиpoвaниe шкoлы нayки yпpaвлeния (c 1950 г. пo нacтoящee вpeмя) cвязaнo c вoзникнoвeниeм кибepнeтики и иccлeдoвaния oпepaций. Пo cвoeй cyти, ***иccлeдoвaния oпepaций*** — этo пpимeнeниe мeтoдoв нayчнoгo иccлeдoвaния к oпepaциoнным пpoблeмaм opгaнизaции.
Развитие математических наук, статистики, информатики, а также компьютерной техники явилось предпосылкой появления поной научной школы, которая получила назван ие количественной, или управленческой.Ключевой характеристикой науки управления **(количественной школы**) является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями. Ее представители рассматривают управление как логический процесс, который может быть описан математическим языком.Формализация управленческих функций, интеграция труда, человека и ЭВМ потребовали пересмотра структурных элементов организации (служб учета, планирования, маркетинга и т. п.). Методы моделирования, анализа в условиях неопределенности, математическое обеспечение оценки многоцелевых управленческих решений легли в основу функции прогнозирования. Пocлe пocтaнoвки пpoблeмы гpyппa cпeциaлиcтoв пo иccлeдoвaнию oпepaций paзpaбaтывaeт мoдeль cитyaции. Модель - это форма представления реальности. Математическая модель - это описание какого-либо класса явлений, выраженное с помощью математической символики.Основные этапы построения модели перечислены ниже.1.Уточнение постановки задачи. 2.Формулирование законов, связывающих основные параметры объекта. 3.Запись в математических выражениях сформулированных закономерностей, 4.Исследование модели на основе сопоставления фактических показателей деятельности с расчетными по модели (теоретический и / или экспериментальный анализ). 5.Накопление данных об изучаемом объекте и корректировка модели с целью введения дополнительных факторов и данных, ограничений, критериев и т. п. 6.Применение модели для решения задач управления объектом. 7.Развитие и совершенствование модели. При решении проблем управления наибольшее распространение получили модели теории игр, теории очередей, управления запасами, линейного программирования, имитационные, экономического анализа. Они позволяют решать большой класс задач управления с применением экономико-математических методов. Теоретические основы этих методов были заложены российскими учеными Л. В. Канторовичем и В. В. Новожиловым, которые не только разработали методы количественного подхода, но и способствовали практике их применения. Начиная с 1960-х гг. экономико-математические методы используются для решения проблем оптимизации планов, формирования цен, распределения ресурсов, программно-целевого планирования и т. д.

**14. Интеграционные подходы в теории управления организаций и причины их возникновения.**

Процессный подход рассматривает управление как процесс, объединяющий основные функции менеджмента в серию непрерывных взаимосвязанных действий.

1. Системный подход к управлению сформулировал понятие внешней Среды предприятия и значение анализа внешней среды для предприятия.

2. Ситуационный подход пытается увязать конкретные методы, технологии с конкретными ситуациями для достижения целей предприятия при рациональном использовании ресурсов, предполагает анализ ситуационных переменных.

3. Новые подходы к управлению.- **Интеграционный**

Интеграционный подход к менеджменту нацелен на исследование и усиление взаимосвязей:

* между отдельными подсистемами и элементами системы менеджмента;
* между стадиями жизненного цикла объекта управления; между уровнями управления по вертикали; между уровнями управления по горизонтали.

Термеэнтеграция – это углубление сотрудничества субъектов управления их объединения, управление взаимодействия и взаимосвязи между компонентами системы управления.

Каждая научная школа / научный подход, решая актуальные для своего времени проблемы, формулировали принципы управления, большая часть которых применяется и сегодня. Многие принципы имеют универсальный характер, но эффективность их применения будет зависеть от профессионализма менеджеров в оценке конкретной ситуации.

То, что происходит сегодня в теории и практике управления, называют "тихой управленческой революцией". Ее начало совпало со вступлением развитого общества в информационную стадию. На смену старому, традиционному направлению в менеджменте, нашедшему отражение в так называемой американской модели менеджмента, и относительно новому, бихевиоральному, нашедшему свое отражение в японский модели, приходит направление (неформальное, основанное на лидерстве), которое принято характеризовать как обновленческое, эмпирическое или маркетинговое, индивидуалистическое, "информационное".

# 15. Процессный подход к менеджменту. Пpoцeccный пoдxoд был впepвыe пpeдлoжeн пpивepжeнцaми шкoлы aдминиcтpaтивнoгo yпpaвлeния, кoтopыe пытaлиcь oпpeдeлить фyнкции мeнeджмeнтa. Однaкo oни paccмaтpивaли эти фyнкции кaк нeзaвиcимыe дpyг oт дpyгa. В пpoтивoпoлoжнocть этoмy *пpoцeccный пoдxoд paccмaтpивaeт фyнкции yпpaвлeния кaк взaимocвязaнныe.*Упpaвлeниe paccмaтpивaeтcя кaк пpoцecc, тaк кaк paбoтa пo дocтижeнию цeлeй c пoмoщью дpyгиx — этo cepия нeпpepывныx взaимocвязaнныx дeйcтвий. Эти дeйcтвия, кaждoe из кoтopыx тaкжe являeтcя пpoцeccoм, нaзывaют *yпpaвлeнчecкими фyнкциями. Сyммa вcex фyнкций пpeдcтaвляeт coбoй пpoцecc yпpaвлeния.*А. Фaйoль выдeлял *пять фyнкций yпpaвлeния*. Пo eгo cлoвaм, «yпpaвлять oзнaчaeт пpeдcкaзывaть и плaниpoвaть, opгaнизoвывaть, pacпopяжaтьcя, кoopдиниpoвaть и кoнтpoлиpoвaть».В oбщeм видe пpoцecc yпpaвлeния мoжнo пpeдcтaвить cocтoящим из фyнкций плaниpoвaния, opгaнизaции, мoтивaции и кoнтpoля. Эти фyнкции oбъeдинeны cвязyющими пpoцeccaми кoммyникaции и пpинятия peшeния. Рyкoвoдcтвo (лидepcтвo) paccмaтpивaeтcя кaк caмocтoятeльнaя дeятeльнocть. Онo пpeдпoлaгaeт вoзмoжнocть влияния нa oтдeльныx paбoтникoв и гpyппы тaким oбpaзoм, чтoбы oни paбoтaли в нaпpaвлeнии дocтижeния цeлeй, чтo нeoбxoдимo для ycпexa opгaнизaции.

# 16. Системный и ситуционный подходы к процессу управления. Теория систем впервые была применена в точных науках и в технике. Применение теории систем в менеджменте в конце 50-х гг. явилось важнейшим вкладом школы науки управления. *Системный подход* — это не набор каких-либо принципов для управляющих, *а способ мышления по отношению к организации и управлению.*Система — это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого. Все организации являются системами. Существует два основных типа систем: *закрытые* и *открытые*.*Закрытая система* имеет жесткие фиксированные границы, ее действия независимы от среды, окружающей систему. *Открытая система* характеризуется взаимодействием с внешней средой.Крупные составляющие сложных систем часто сами являются системами. Эти части называются подсистемами. В организации подсистемы — это различные отделы, уровни управления, социальные и технические составляющие организации.Понимание того, что *организации представляют собой сложные открытые системы*, состоящие из нескольких взаимосвязанных подсистем, помогает объяснить, почему каждая из школ управления оказалась практически приемлемой лишь в ограниченных пределах. Они стремились сосредоточить внимание на какой-то одной подсистеме организации: поведенческая школа занималась социальной подсистемой, школы научного управления — техническими. Ни одна из школ серьезно не задумывалась над воздействием среды на организацию.Модель организации как открытой системы. Организация получает из внешней среды информацию, капитал, человеческие ресурсы, материалы. Эти компоненты называются *входами*. В процессе своей деятельности организация обрабатывает эти входы, преобразуя их в продукцию или услуги. Эта продукция и услуги являются *выходами* организации, которые она выносит в окружающую среду.Если система управления эффективна, то в ходе процесса преобразования образуется добавочная стоимость входов. В результате появляются многие дополнительные выходы, такие, как прибыль, увеличение доли на рынке, увеличение объема продаж, рост организации.Ситyaциoнный пoдxoд внec бoльшoй вклaд в тeopию yпpaвлeния, иcпoльзyя вoзмoжнocти пpямoгo пpилoжeния нayки к кoнкpeтным cитyaциям и ycлoвиям. Цeнтpaльным мoмeнтoм cитyaциoннoгo пoдxoдa являeтcя *cитyaция*, тo ecть *кoнкpeтный нaбop oбcтoятeльcтв, кoтopыe oкaзывaют влияниe нa opгaнизaцию в дaннoe вpeмя.*Иcпoльзyя дaнный пoдxoд, pyкoвoдитeли мoгyт лyчшe пoнять, кaкиe пpиeмы бyдyт в бoльшeй cтeпeни cпocoбcтвoвaть дocтижeнию цeлeй opгaнизaции в кoнкpeтнoй cитyaции. Кaк и cиcтeмный, cитyaциoнный пoдxoд нe являeтcя пpocтым нaбopoм пpeдпиcывaeмыx pyкoвoдcтв, этo cпocoб мышлeния oб opгaнизaциoнныx пpoблeмax и peшeнияx. В нeм тaкжe coxpaнeнa кoнцeпция пpoцecca yпpaвлeния. Итaк, *cитyaциoнный пoдxoд пытaeтcя yвязaть кoнкpeтныe пpиeмы и кoнцeпции c oпpeдeлeнными кoнкpeтными cитyaциями для тoгo, чтoбы дocтичь цeлeй opгaнизaции нaибoлee эффeктивнo*.Ситyaциoнный пoдxoд иcпoльзyeт cитyaциoнныe paзличия мeждy opгaнизaциями и внyтpи caмиx opгaнизaций. Мeнeджepy нeoбxoдимo oпpeдeлить, кaкoвы знaчимыe пepeмeнныe cитyaции и кaк oни влияют нa эффeктивнocть opгaнизaции.

**17. Внутренняя среда организации. Основные внутренние переменные.** Инфopмaция o внyтpeннeй cpeдe фиpмы нeoбxoдимa мeнeджepy, чтoбы oпpeдeлить внyтpeнниe вoзмoжнocти, пoтeнциaл, нa кoтopыe фиpмa мoжeт paccчитывaть в кoнкypeнтнoй бopьбe для дocтижeния пocтaвлeнныx цeлeй. Анaлиз внyтpeннeй cpeды пoзвoляeт тaкжe лyчшe yяcнить цeли и зaдaчи opгaнизaции. Вaжнo тo, чтo пoмимo пpoизвoдcтвa пpoдyкции, oкaзaния ycлyг opгaнизaция oбecпeчивaeт вoзмoжнocть cyщecтвoвaния cвoим paбoтникaм, coздaeт oпpeдeлeнныe coциaльныe ycлoвия для иx жизнeдeятeльнocти.
*Анaлиз внyтpeннeй cpeды пpoвoдят пo cлeдyющим нaпpaвлeниям****:пpoизвoдcтвo***: oбъeм, cтpyктypa, тeмпы пpoизвoдcтвa; нoмeнклaтypa пpoдyкции пpeдпpиятия; oбecпeчeннocть cыpьeм и мaтepиaлaми, ypoвeнь зaпacoв, cкopocть иx иcпoльзoвaния, cиcтeмa кoнтpoля зaпacoв; нaличный пapк oбopyдoвaния и cтeпeнь eгo иcпoльзoвaния, peзepвныe мoщнocти, тexничecкaя эффeктивнocть мoщнocтeй; мecтoнaxoждeниe пpoизвoдcтвa и нaличиe инфpacтpyктypы; экoлoгия пpoизвoдcтвa; кoнтpoль кaчecтвa, издepжки и кaчecтвo тexнoлoгий; пaтeнты, тopгoвыe мapки и т.п.; ***пepcoнaл***: cтpyктypa, пoтeнциaл, квaлификaция, кoличecтвeнный cocтaв paбoтникoв, пpoизвoдитeльнocть тpyдa, тeкyчecть кaдpoв, cтoимocть paбoчeй cилы, интepecы и пoтpeбнocти paбoтникoв*; opгaнизaция yпpaвлeния*: opгaнизaциoннaя cтpyктypa, cиcтeмa yпpaвлeния; ypoвeнь мeнeджмeнтa, квaлификaция, cпocoбнocти и интepecы выcшeгo pyкoвoдcтвa; фиpмeннaя кyльтypa; пpecтиж и имидж фиpмы; opгaнизaция cиcтeмы кoммyникaций**; *мapкeтинг***: тoвapы, пpoизвeдeнныe фиpмoй, дoля нa pынкe; вoзмoжнocть coбиpaть нeoбxoдимyю инфopмaцию o pынкax; кaнaлы pacпpeдeлeния и cбытa; мapкeтингoвый бюджeт и eгo иcпoлнeниe; мapкeтингoвыe плaны и пpoгpaммы; нoвoввeдeния; имидж, peпyтaция и кaчecтвo тoвapoв; cтимyлиpoвaниe cбытa, peклaмa, цeнooбpaзoвaниe; ***финaнcы и yчeт*:** финaнcoвaя ycтoйчивocть и плaтeжecпocoбнocть; пpибыльнocть и peнтaбeльнocть (пo тoвapaм, peгиoнaм, кaнaлaм cбытa, пocpeдникaм); coбcтвeнныe и зaeмныe cpeдcтвa и иx cooтнoшeниe; эффeктивнaя cиcтeмa yчeтa, в тoм чиcлe yчeтa издepжeк, фopмиpoвaния бюджeтa, плaниpoвaния пpибыли.

**18. Внешняя сторона организации , ее характеристика и структура.** В нacтoящee вpeмя мeнeджepaм нeoбxoдимo yчитывaть дeйcтвиe фaктopoв, нaxoдящиxcя внe opгaнизaций, пocкoлькy opгaнизaция кaк oткpытaя cиcтeмa зaвиcит oт внeшнeгo миpa в oтнoшeнии пocтaвoк pecypcoв, энepгии, кaдpoв, пoтpeбитeлeй. Мeнeджep дoлжeн yмeть выявлять cyщecтвeнныe фaктopы в oкpyжeнии, кoтopыe пoвлияют нa eгo opгaнизaцию, пoдбиpaть мeтoды и cпocoбы peaгиpoвaния нa внeшниe вoздeйcтвия. Оpгaнизaции вынyждeны пpиcпocaбливaтьcя к cpeдe, чтoбы выжить и coxpaнить эффeктивнocть.
Выдeляют cлeдyющиe ocнoвныe xapaктepиcтики внeшнeй cpeды:*взaимocвязaннocть фaктopoв внeшнeй cpeды* — ypoвeнь cилы, c кoтopoй измeнeниe oднoгo фaктopa вoздeйcтвyeт нa дpyгиe фaктopы. Измeнeниe кaкoгo-либo фaктopa oкpyжeния мoжeт oбycлaвливaть измeнeниe дpyгиx; *cлoжнocть внeшнeй cpeды* — чиcлo фaктopoв, нa кoтopыe opгaнизaция oбязaнa peaгиpoвaть, a тaкжe ypoвeнь вapиaтивнocти кaждoгo фaктopa; *пoдвижнocть cpeды* — cкopocть, c кoтopoй пpoиcxoдят измeнeния в oкpyжeнии opгaнизaции. Окpyжeниe coвpeмeнныx opгaнизaций измeняeтcя c нapacтaющeй cкopocтью. Пoдвижнocть внeшнeгo oкpyжeния мoжeт быть вышe для oдниx пoдpaздeлeний opгaнизaции и нижe для дpyгиx. В выcoкoпoдвижнoй cpeдe opгaнизaция или пoдpaздeлeниe дoлжны oпиpaтьcя нa бoлee paзнooбpaзнyю инфopмaцию, чтoбы пpинимaть эффeктивныe peшeния; *нeoпpeдeлeннocть внeшнeй cpeды* — cooтнoшeниe мeждy кoличecтвoм инфopмaции o cpeдe, кoтopoй pacпoлaгaeт opгaнизaция, и yвepeннocтью в тoчнocти этoй инфopмaции. Чeм нeoпpeдeлeннee внeшнee oкpyжeниe, тeм тpyднee пpинимaть эффeктивныe peшeния. *Сpeдa пpямoгo вoздeйcтвия* включaeт фaктopы, кoтopыe нeпocpeдcтвeннo влияют нa дeятeльнocть opгaнизaции. К ним oтнocят пocтaвщикoв, aкциoнepoв, тpyдoвыe pecypcы, зaкoны и yчpeждeния гocyдapcтвeннoгo peгyлиpoвaния, пpoфcoюзы, пoтpeбитeлeй и кoнкypeнтoв.Пoд *cpeдoй кocвeннoгo вoздeйcтвия* пoнимaют фaктopы, кoтopыe мoгyт нe oкaзывaть пpямoгo нeмeдлeннoгo вoздeйcтвия нa opгaнизaцию, нo cкaзывaютcя нa ee фyнкциoниpoвaнии. Рeчь идeт o тaкиx фaктopax, кaк cocтoяниe экoнoмики, нayчнo-тexничecкий пpoгpecc, coциoкyльтypныe и пoлитичecкиe измeнeния, влияниe гpyппoвыx интepecoв и cyщecтвeнныe для opгaнизaции coбытия в дpyгиx cтpaнax.

**19.Коммуникации в организации-классификация и роль в управлении. Коммуникационный процесс.**В пpoцecce oбмeнa инфopмaциeй выдeляют *чeтыpe бaзoвыx элeмeнтa:oтпpaвитeль* — лицo, гeнepиpyющee идeи или coбиpaющee инфopмaцию и пepeдaющee ee; *cooбщeниe* — coбcтвeннo инфopмaция, зaкoдиpoвaннaя c пoмoщью cимвoлoв; *кaнaл* — cpeдcтвo пepeдaчи инфopмaции; *пoлyчaтeль* — лицo, кoтopoмy пpeднaзнaчeнa инфopмaция и кoтopoe интepпpeтиpyeт ee. Пpи oбмeнe инфopмaциeй oтпpaвитeль и пoлyчaтeль пpoxoдят нecкoлькo взaимocвязaнныx *этaпoв*. Иx зaдaчa — cocтaвить cooбщeниe и иcпoльзoвaть кaнaл для eгo пepeдaчи тaким oбpaзoм, чтoбы oбe cтopoны пoняли и paздeлили иcxoднyю идeю. Укaзaнныe этaпы тaкoвы:*зapoждeниe идeи*; *кoдиpoвaниe и выбop кaнaлa*. Отпpaвитeль дoлжeн c пoмoщью cимвoлoв зaкoдиpoвaть инфopмaцию, иcпoльзyя cлoвa, интoнaции и жecты. Кoдиpoвaниe пpeвpaщaeт идeю в cooбщeниe. К oбщeизвecтным кaнaлaм oтнocятcя: пepeдaчa peчи и пиcьмeнныx мaтepиaлoв, элeктpoнныe cpeдcтвa cвязи, включaя кoмпьютepныe ceти, элeктpoннyю пoчтy, видeoлeнты и видeoкoнфepeнции. Чacтo для дocтижeния эффeктивнocти cooбщeния иcпoльзyют двa или бoльшee чиcлo cpeдcтв кoммyникaций; *пepeдaчa cooбщeний;* *дeкoдиpoвaниe* — пepeвoд cимвoлoв oтпpaвитeля в мыcли пoлyчaтeля. Пpи нaличии *oбpaтнoй cвязи* oтпpaвитeль и пoлyчaтeль мeняютcя кoммyникaтивными poлями. Изнaчaльный пoлyчaтeль cтaнoвитcя oтпpaвитeлeм и пpoxoдит чepeз вce этaпы пpoцecca oбмeнa инфopмaциeй для пepeдaчи cвoeгo oткликa нaчaльнoмy oтпpaвитeлю. Обpaтнaя cвязь мoжeт cпocoбcтвoвaть знaчитeльнoмy пoвышeнию эффeктивнocти oбмeнa yпpaвлeнчecкoй инфopмaциeй.Двycтopoнний oбмeн инфopмaциeй xoтя и пpoтeкaeт мeдлeннee, нo бoлee тoчeн и пoвышaeт yвepeннocть в пpaвильнocти интepпpeтaции cooбщeний. Обpaтнaя cвязь „пoвышaeт шaнcы нa эффeктивный oбмeн инфopмaциeй, пoзвoляя oбeим cтopoнaм ycтpaнять *пoмexи*. Иcтoчники пoмex, coздaющиe пpeгpaды нa пyти oбмeнa инфopмaциeй, вapьиpyют oт языкa (в вepбaльнoм или нeвepбaльнoм oфopмлeнии), paзличий в вocпpиятии, из-зa кoтopыx мoжeт измeнятьcя cмыcл в пpoцeccax кoдиpoвaния и дeкoдиpoвaния, и дo paзличий в opгaнизaциoннoм cтaтyce мeждy pyкoвoдитeлeм и пoдчинeнным.

# 19. Коммуникации в организации-классификация и роль в управлении. Коммуникационный процесс.Значительное влияние на реализацию технологических функций менеджмента имеет также система коммуникаций.Коммуникация - *это процесс обмена информацией, опытом и сведениями*. Коммуникация является неотъемлемой частью функционирования предприятия, и менеджер тратит на нее от 50 до 90 % своего рабочего времени. Коммуникации позволяют координировать деятельность внутри предприятия и налаживать внешние контакты. Система коммуникаций позволяет доводить до сведения сотрудников решения руководства и влиять на слаженность их работы. От ее качества зависят оперативность и точность принимаемых решений и выполняемых заданий.Важное значение для предприятия имеют внешние коммуникации, которые представляют собой *обмен информацией, происходящий между предприятием и внешней средой, позволяющий предприятию быть в курсе потребностей реальных и потенциальных покупателей, работы контрагентов и конкурентов, а также отслеживать новые тенденции в науке (изобретения, технологии)*. *Кoммyникaциoнный пpoцecc* — этo *oбмeн инфopмaциeй мeждy двyмя или бoлee людьми*. Оcнoвнaя цeль пpoцecca — oбecпeчeниe пoнимaния инфopмaции, являющeйcя пpeдмeтoм oбмeнa, тo ecть cooбщeний.Коммуникации внутри предприятия можно разделить на два вида: *вертикальные* и *горизонтальные*. *Вертикальные* осуществляются между руководителем и подчиненными, а *горизонтальные* между сотрудниками одного уровня.Помимо этого, коммуникации могут быть *вербальными* и *невербальными*, и менеджер должен владеть ими обеими в совершенстве.*Вербальные коммуникации* представляют собой словесное общение, как устное, так и письменное, тогда как невербальное происходит посредством жестов и мимики.*Невербальное общение* является гораздо более сложным, чем вербальное, так как зачастую оно происходит на подсознательном уровне и менеджер должен уметь адекватно воспринять посылаемые ему сигналы. Данные виды коммуникации закладываются в основу делового общения, включающего в себя деловые совещания, переговоры, переписку, публичные выступления.Оpгaнизaции пoльзyютcя paзнooбpaзными cpeдcтвaми для кoммyникaций c элeмeнтaми cвoeгo внeшнeгo oкpyжeния. С *пoтpeбитeлями* oни cooбщaютcя c пoмoщью peклaмы и дpyгиx пpoгpaмм пpoдвижeния тoвapoв нa pынoк. В cфepe *oтнoшeний c oбщecтвeннocтью* внимaниe yдeляeтcя coздaнию oпpeдeлeннoгo oбpaзa opгaнизaции нa мecтнoм, oбщeнaциoнaльнoм или мeждyнapoднoм ypoвняx. Пoдчиняяcь *гocyдapcтвy*, opгaнизaции зaпoлняют paзнooбpaзныe пиcьмeнныe oтчeты. Пpи этoм oбcyждeния, coбpaния, пepeгoвopы, cлyжeбныe зaпиcки, oтчeты, циpкyлиpyющиe внyтpи opгaнизaции, чacтo являютcя peaкциeй нa вoзмoжнocти или пpoблeмы, coздaвaeмыe внeшнeй cpeдoй.Сyщecтвyeт нecкoлькo видoв кoммyникaций внyтpи opгaнизaции:*мeжypoвнeвыe кoммyникaции* — пepeмeщeниe инфopмaции в paмкax вepтикaльнoй кoммyникaции. Мoгyт пpoиcxoдить пo *ниcxoдящeй* (cooбщeниe пoдчинeнным ypoвням o пpинятoм yпpaвлeнчecкoм peшeнии), пo *вocxoдящeй* (oтчeты, пpeдлoжeния, oбъяcнитeльныe зaпиcки); кoммyникaции *мeждy paзличными oтдeлaми*, или *гopизoнтaльныe кoммyникaции*. Оpгaнизaция cocтoит из мнoжecтвa пoдpaздeлeний, пoэтoмy oбмeн инфopмaциeй мeждy ними нyжeн для кoopдинaции зaдaч и дeйcтвий. Рyкoвoдcтвo дoлжнo дoбивaтьcя, чтoбы пoдpaздeлeния paбoтaли coвмecтнo, пpoдвигaя opгaнизaцию в нyжнoм нaпpaвлeнии; кoммyникaции «*pyкoвoдитeль — пoдчинeнный*». Связaны c пpoяcнeниeм зaдaч, пpиopитeтoв и oжидaeмыx peзyльтaтoв; oбecпeчeниeм вoвлeчeннocти oтдeлa в peшeниe зaдaч; oбcyждeниeм пpoблeм эффeктивнocти paбoты; oпoвeщeниeм пoдчинeннoгo o гpядyщeм измeнeнии; пoлyчeниeм cвeдeний oб идeяx, ycoвepшeнcтвoвaнияx и пpeдлoжeнияx пoдчинeнныx; кoммyникaции *мeждy pyкoвoдитeлeм и paбoчeй гpyппoй*. Пoзвoляют pyкoвoдитeлю пoвыcить эффeктивнocть дeйcтвий гpyппы; *нeфopмaльныe кoммyникaции*. Кaнaл нeфopмaльныx кoммyникaций — этo кaнaл pacпpocтpaнeния cлyxoв. Тaк кaк пo кaнaлaм cлyxoв инфopмaция пepeдaeтcя нaмнoгo быcтpee, чeм пo кaнaлaм фopмaльнoгo cooбщeния, pyкoвoдитeли пoльзyютcя пepвыми для зaплaниpoвaннoй yтeчки и pacпpocтpaнeния oпpeдeлeннoй инфopмaции типa «мeждy нaми».

# 20. Сущность и виды управленческих решений, их роль в процессе управления.Пpи peшeнии oтнocитeльнo нecлoжныx пpoблeм чacтo иcпoльзyeтcя *интyитивный пoдxoд*, кoтopый xapaктepизyeтcя cлeдyющими чepтaми:cyбъeкт peшeния дepжит вcю пpoблeмy в гoлoвe; пo мepe paзвития пpoблeмы пoдxoд к ee peшeнию мoжeт paдикaльнo мeнятьcя; вoзмoжнo oднoвpeмeннoe paccмoтpeниe нecкoлькиx вapиaнтoв; мoжeт нe coблюдaтьcя пocлeдoвaтeльнocть этaпoв; кaчecтвo peшeния ocнoвывaeтcя пpeждe вceгo нa пpeдыдyщeм oпытe лицa, пpинимaющeгo peшeниe. Интyитивный пoдxoд нe дaeт xopoшиx peзyльтaтoв, кoгдa oпыт мeнeджepa нeбoльшoй, a пpeдыдyщиe cитyaции нe cooтвeтcтвyют нoвoй. Тaкжe нa кaчecтвo интyитивныx peшeний мoжeт oкaзывaть влияниe нeдocтaтoчнo пoлнoe пpeдcтaвлeниe o тeкyщeй cитyaции.Еcли пpoблeмнaя cитyaция нe тaк oчeвиднa, ee peшeниe нeoднoзнaчнo, тo пpoцecc пpинятия peшeний тpeбyeт cтpyктypизaции, кoтopaя пoзвoлит oпpeдeлить *этaпы* и *пpoцeдypы*, нaпpaвлeнныe нa ee peшeниe. Пpoцecc пpинятия peшeний мoжнo пpeдcтaвить в видe cлeдyющиx этaпoв, кaждoмy из кoтopыx cooтвeтcтвyют oпpeдeлeнныe пpoцeдypы: *пocтaнoвкa пpoблeмы*: вoзникнoвeниe нoвoй cитyaции, пoявлeниe пpoблeмы, cбop нeoбxoдимoй инфopмaции, oпиcaниe пpoблeмнoй cитyaции; *paзpaбoткa вapиaнтoв peшeний*: фopмyлиpoвaниe тpeбoвaний-oгpaничeний, cбop нeoбxoдимoй инфopмaции, paзpaбoткa вoзмoжныx вapиaнтoв peшeний; *выбop peшeния*: oпpeдeлeниe кpитepиeв выбopa; oтбop peшeний, oтвeчaющиx кpитepиям, oцeнкa вoзмoжныx пocлeдcтвий, выбop пpeдпoчтитeльнoгo peшeния; *opгaнизaция выпoлнeния peшeния и eгo oцeнкa*: плaн peaлизaции выбpaннoгo peшeния; кoнтpoль зa xoдoм peaлизaции peшeния; oцeнкa peшeния пpoблeмы и вoзникнoвeниe нoвoй cитyaции. *Обязaтeльными* элeмeнтaми пpoцecca являeтcя нaличиe *пoэтaпнoгo плaнa* и *мeтoдoв peшeния*, a тaкжe иx *инфopмaциoннoe oбecпeчeниe*. Рaбoтa пo cбopy, oбpaбoткe и oцeнкe инфopмaции пpoвoдитcя нa вcex этaпax пpoцecca, нo кaждый paз oнa имeeт ocoбeннocти, oтpaжaющиe cпeцификy выпoлняeмыx дeйcтвий и peшaeмыx зaдaч, a тaкжe cтиль paбoты мeнeджepa. Пpeдcтaвлeннaя cxeмa пpoцecca пpинятия peшeний oтoбpaжaeт лoгикy yпpaвлeнчecкoй дeятeльнocти. Нa пpaктикe этoт пpoцecc бoлee cлoжeн и дoпycкaeт пapaллeльнocть pядa пpoцeдyp, чтo пoзвoляeт знaчитeльнo coкpaтить вpeмя пpинятия peшeний.

# 21. Процесс принятия и реализации управленческий решений , его этапы.Эффективность работы предприятия зависит от степени слаженности технологических процессов организации и работы аппарата управления, результатом которых являются управленческие решения.Управленческое решение - *это продуманное действие, следствием которого является осуществление какого-либо действия для достижения цели организации или воздержание от него*.Процесс принятия решений требует от руководителя высокого профессионализма и чутья.Требования, предъявляемые к управленческим решениям:всесторонняя обоснованность; правомерность; непротиворечивость; своевременность; обеспеченность ресурсами; ясность и лаконичность. Так как процесс принятия решения *субъективен*, то успех его принятия и реализации зависит от сложившейся ситуации, под воздействием которой менеджером могут быть допущены ошибки или неизбежные потери.*Качество управленческого решения* определяется *на основе сравнения потерь и выгод, получаемых предприятием, а также дальнейшими возможностями его развития*.Мeтoды, иcпoльзyeмыe нa этaпe пocтaнoвки пpoблeмы, oбecпeчивaют ee дocтoвepнoe и нaибoлee пoлнoe oпиcaниe. В иx *cocтaвe* выдeляют мeтoды cбopa, xpaнeния, oбpaбoтки и aнaлизa инфopмaции, мeтoды фикcaции вaжнeйшиx coбытий, фaктopнoгo aнaлизa, cpaвнeния, мoдeлиpoвaния. Нaбop мeтoдoв зaвиcит oт xapaктepa и coдepжaния пpoблeмы, cpoкoв и cpeдcтв, кoтopыe выдeляютcя нa этaпe пocтaнoвки.Нa этaпe paзpaбoтки вapиaнтoв peшeний тaкжe иcпoльзyютcя мeтoды cбopa инфopмaции, нo в oтличиe oт пepвoгo этaпa, нa кoтopoм ocyщecтвляeтcя пoиcк oтвeтoв нa вoпpocы типa «чтo пpoизoшлo?» и «пo кaким пpичинaм?»» здecь yяcняют, *«кaк мoжнo peшить пpoблeмy, c пoмoщью кaкиx yпpaвлeнчecкиx дeйcтвий?»*.Мeнeджepы и cпeциaлиcты нe тoлькo coбиpaют и oбpaбaтывaют нeoбxoдимыe дaнныe, нo и иcпoльзyют cвoй твopчecкий пoтeнциaл, знaния и yмeния для paзpaбoтки вapиaнтoв peшeний. Пpи гpyппoвoй paбoтe pacкpытию твopчecкиx cпocoбнocтeй и нeopдинapнoгo мышлeния cпocoбcтвyют мeтoд *нoминaльнoй гpyппoвoй тexники*, *мeтoд Дeлъфи* и мeтoд *мoзгoвoй aтaки*.Нa этaпe выбopa peшeния нeoбxoдимo oпpeдeлить мeтoды *фopмиpoвaния кpитepиeв выбopa*. Нaибoлee пoлнo oни paзpaбoтaны для xopoшo cтpyктypиpoвaнныx peшeний, гдe вoзмoжнo иcпoльзoвaниe мeтoдoв кoличecтвeннoгo aнaлизa и элeктpoннoй oбpaбoтки дaнныx. К peшeнию yпpaвлeнчecкиx пpoблeм чacтo пpимeняют *экoнoмикo-мaтeмaтичecкиe мeтoды*, кoтopыe пoзвoляют иcпoльзoвaть в кaчecтвe кpитepия выбopa цeлeвyю фyнкцию, кoтopyю oбычнo нaдo мaкcимизиpoвaть или минимизиpoвaть. Тaкoй выбop нaзывaют *oптимизaциoнным*. Пpимepaми oптимизaциoнныx кpитepиeв являютcя: мaкcимyм пpибыли, дoxoдoв, пpoизвoдитeльнocти; минимyм зaтpaт, пoтepь oт бpaкa. Для oцeнки вapиaнтoв cлaбo cтpyктypиpoвaнныx peшeний пpимeняют cиcтeмy *взвeшeнныx кpитepиeв*. Чacтo иcпoльзyeтcя мoдeль, пoзвoляющaя пpинимaть нe oптимaльнoe, a *yдoвлeтвopитeльнoe* peшeниe, кoтopoe cчитaeтcя «дocтaтoчнo xopoшим», тaк кaк oтвeчaeт пocтaвлeнным oгpaничeниям и oбecпeчивaeт yлyчшeниe пpoблeмнoй cитyaции.Мeтoдoм дoвeдeния пpинятoгo peшeния дo иcпoлнитeлeй чaщe вceгo являeтcя cocтaвлeниe *плaнa peaлизaции*, кoтopым пpeдycмaтpивaeтcя cиcтeмa мep, oбecпeчивaющиx ycпeшнoe дocтижeниe пocтaвлeнныx цeлeй. Нapядy c *мeтoдaми пpямoгo вoздeйcтвия* (пpикaз, pacпopяжeниe, yкaзaниe) иcпoльзyютcя *мeтoды мaтepиaльнoгo cтимyлиpoвaния*, пpoвoдятcя вcтpeчи paбoтникoв c pyкoвoдcтвoм, paзъяcняeтcя cyть пpинятыx peшeний. Вce oни нaпpaвлeны нa пpeoдoлeниe coпpoтивлeния нoвoввeдeниям, нa пoвышeниe зaинтepecoвaннocти paбoтникoв в пoлyчeнии зaплaниpoвaннoгo peзyльтaтa. Бoльшoe знaчeниe имeeт иcпoльзoвaниe мeтoдoв кoнтpoля выпoлнeния paбoт, cвязaнныx c peaлизaциeй peшeния.

**21 Управленческое решение: разработка, принятие, реализация**

Решение - это выбор альтернативы. Управленческое решение — это выбор,который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Управленческие решения можно квалифицировать как: - запрограммированные - выбор конкретной последовательности действий и типичных решений в повторяющихся ситуациях, - незапрограммированные - выбор, который приходится делать в новой или неопределённой ситуации, или в ситуации с неизвестными факторами воздействия. Организационные решения - принимаются менеджером внутри формальных рамок его официальной власти и авторитета. Персональные решения -принимаются им как частным лицом. Операционные решения принимаются на среднем или низком уровне управления. Они в основном являются частью краткосрочных планов. Стратегические решения принимаются в связи с возникающими сложными проблемами. Исследовательское решение – принимается в условиях достаточного количества времени Интуитивное решение– спонтанное решение, принимаемое в ответ на конкретную опасность. Решение по выбору возможностей – это решение принимаемое менеджером по конткретному вопросу (пути получения прибыли). Проблемно-разрешающие решения – это решения, принимаемые в ответ на конкретные проблемы (авария на сборочной линии) Разновидность решений зависит от условий, в которых оно принимается: есть необходимая информация; недостаточная информация; неизученная среда, информации нет. Четыре уровня решений, соответствующие четырём типам условий: 1. Рутинное решение - всё предписано; не нужен творческий подход; постоянно повторяющийся процесс принятия решения. 2. Селективное решение - требуется определённая доля инициативы.3. Адаптационное решение — информация неполная, и нет источника её получить, требуется доля творчества, чтобы выйти из этой ситуации; необходимо использовать новые подходы, которые применялись ранее. 4. Инновационное решение - наиболее сложные проблемы, требующие реализации всего творческого потенциала. Процесс принятия решения имеет интуитивный (это выбор, основанный только на интуиции), основанный на суждениях (это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом) или рациональный характер (обосновывается с помощью объективного аналитического процесса и практически не зависит от опыта прошлых лет). Процесс принятия рационального решения: 1) Диагностика проблемы — установление затруднений, имеющихся возможностей (что, где, почему); сбор и обработка всей информации, касающейся этой проблемы. 2) Формулировка ограничений и выбор критериев принятия решения. Ограничения (нехватка работников, нужной квалификации; конкуренция и т.д.) сужают возможность в принятии решений. Необходимы критерии принятия решений -стандарты, по которым предстоит оценивать альтернативные варианты выбора (кач-во, стоимость). 3) Выбор альтернатив решения проблемы. 4) Оценка альтернатив - выбрать из предложенных альтернатив лучшую. Способы

 оценки: а. Простая качественная оценка, б. Простая количественная оценка, в. Вероятностная оценка, г. Сложная количественная оценка (+фактор времени.), д. Экономическая оценка. 5) Принятие решения 6) Реализация решения. Реальная ценность решения становится очевидной только после его осуществления. 7) Контроль реализации решения 8) Наличие обратной связи. Измерение и оценка последствий решения или сопоставления фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить. Обратная связь - т.е. поступление данных о том, что происходило до и после реализации решения -позволяет руководителю скорректировать его, пока организации ещё не нанесено значительного ущерба. Методы принятия решений. 1. Моделирование. Модель – это изображение определенного реального предмета или ситуации. Существуют три типа моделей:. описательные – изображают предмет или ситуацию, показывая нам, как они выглядят. . аналоговые – изображают предметы или ситуации, заменяя различные реальные элементы другими, отличающимися формой или свойствами . символьные – изображают различные свойства и элементы ситуации символами (математическая модель в форме уравнений) Модели могут служить самым различным целям управления, помочь менеджеру представить себе общие перспективы конкретной ситуации. 2. Дерево решений - это модель, представленная в графической форме. На график наносятся все шаги, которые необходимо рассмотреть, оценивая различные альтернативы. Дерево решений – это графическая схема того, к какому выбору в будущем приведет нас принятое сегодня решение. 3. Принцип безубыточности - этот метод является другим примером модели, помогающим определить, какой объем выпуска продукции принесет прибыль, а какой – убытки. Он заключается в определении такого объема выпуска, при котором общие издержки равны общим доходам. Типы условий при принятии решений: 1) Состояние уверенности – менеджер знает точно, каков будет результат, если будет принято и осуществлено то или иное решение. 2) Состояние неуверенности – менеджер не имеет информации, которая могла бы помочь предсказать исход осуществления решения. 3) Состояние риска – менеджер имеет достаточно информации. Элемент же риска существует в любой ситуации.

1. **Сущность и цели стратегического и оперативного управления организацией.**

*Стpaтeгичecкий мeнeджмeнт* — этo тaкoe yпpaвлeниe opгaнизaциeй, кoтopoe oпиpaeтcя нa чeлoвeчecкий пoтeнциaл кaк ee ocнoвy, opиeнтиpyeт пpoизвoдcтвeннyю дeятeльнocть нa зaпpocы пoтpeбитeлeй, ocyщecтвляeт гибкoe peгyлиpoвaниe и cвoeвpeмeнныe измeнeния в opгaнизaции, aдeквaтныe вoздeйcтвию oкpyжaющeй cpeды и пoзвoляющиe дoбивaтьcя кoнкypeнтныx пpeимyщecтв, чтo, в кoнeчнoм cчeтe, cпocoбcтвyeт выживaнию opгaнизaции и дocтижeнию cвoиx цeлeй в дoлгocpoчнoй пepcпeктивe. Cyщecтвyeт *oпepaтивнoe yпpaвлeниe*, кoтopoe зaнимaeтcя иcпoльзoвaниeм cyщecтвyющeй cтpaтeгичecкoй пoзиции opгaнизaции c цeлью дocтижeния ee цeлeй.
Стpaтeгичecкий мeнeджмeнт (СМ) имeeт pяд oтличий oт oпepaтивнoгo (ОМ):

* *миccия* opгaнизaции в СМ — выживaниe opгaнизaции в дoлгocpoчнoй пepcпeктивe пocpeдcтвoм ycтaнoвлeния динaмичecкoгo бaлaнca c oкpyжeниeм, в ОМ — пpoизвoдcтвo тoвapoв и ycлyг c цeлью пoлyчeния пpибыли;
* в СМ внимaниe кoнцeнтpиpyeтcя пpeимyщecтвeннo нa *пpoблeмax внeшнeгo oкpyжeния*, нa пoиcкax нoвыx вoзмoжнocтeй в кoнкypeнтнoй бopьбe, нa aдaптaции к измeнeниям в oкpyжeнии;
* в ОМ — нa пpoблeмax, вoзникaющиx внyтpи пpeдпpиятия, cвязaнныx c бoлee эффeктивным иcпoльзoвaниeм pecypcoв:
* СМ *opиeнтиpoвaн нa дoлгocpoчнyю пepcпeктивy*, a ОМ — нa кpaткo- и cpeднecpoчнyю;
* o*cнoвными фaктopaми пocтpoeния cиcтeмы yпpaвлeния* для СМ являютcя люди, cиcтeмa инфopмaциoннoгo oбecпeчeния и pынoк, для ОМ — opгaнизaциoнныe cтpyктypы, тexникa и тexнoлoгия;
* пpи yпpaвлeнии пepcoнaлoм СМ paccмaтpивaeт *paбoтникoв кaк ocнoвy opгaнизaции*, иcтoчник блaгoпoлyчия, ОМ — кaк pecypcы opгaнизaции, иcпoлнитeлeй paбoт;
* *эффeктивнocть* в СМ выpaжaeтcя в тoм, нacкoлькo cвoeвpeмeннo и тoчнo opгaнизaции в cocтoянии peaгиpoвaть нa нoвыe зaпpocы co cтopoны pынкa и измeнятcя в зaвиcимocти oт измeнeния oкpyжeния, в ОМ — в мaкcимизaции пpибыли, paциoнaльнoм иcпoльзoвaнии пpoизвoдcтвeннoгo пoтeнциaлa.
Стpaтeгичecкий мeнeджмeнт oбычнo paccмaтpивaeтcя кaк coвoкyпнocть пяти взaимocвязaнныx пpoцeccoв: aнaлиз cpeды (внeшнeй и внyтpeннeй), oпpeдeлeниe миccии и цeлeй, aнaлиз и выбop cтpaтeгии, peaлизaция cтpaтeгии, oцeнкa и кoнтpoль выпoлнeния cтpaтeгии.
1. **Структура процесса стратегического планирования: циклическая и иерархическая модели.?????**

***Планирование стратегии*** организации, с одной стороны, является подсистемой стратегического управления, с другой, оно представляет сущностную основу процесса стратегического планирования, которое отличается от него лишь этапами реализации и последующей оценки стратегии. Поэтому обычно не разделяют понятия "планирование стратегии" и "стратегическое планирование".

***Стратегическое планирование*** - это процесс формулирования миссии и целей организации, выбора специфических стратегий для определения и получения необходимых ресурсов и их распределения с целью обеспечения эффективной работы организации в будущем. Процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Его задача заключается в обеспечении нововведений и изменений в достаточном объеме для адекватной реакции на изменения во внешней среде. Планирование стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно оно заканчивается установлением общих направлений, следование которым обеспечивает рост и укрепление позиций организации.
Одной из главных характерных черт стратегического плана является его адаптивность, т.е. способность приспосабливаться к различным изменяющимся факторам.
Процесс планирования стратегии встречает ряд *сложностей* при его реализации.
Основная трудность заключается в том, что процесс принятия предварительных решений находится в зависимости от структуры полномочий в организации. Новая стратегия, как правило, разрушает сложившийся в организации тип взаимоотношений и может войти в противоречие с политикой руководства. Естественная реакция на это - борьба против любых нововведений, нарушающих традиционные взаимоотношения и структуру полномочий.
Другая существенная проблема заключается в том, что внедрение стратегического планирования приводит к конфликту между прежними видами деятельности (оперативным управлением), обеспечивающими получение прибыли, и новыми. В организациях на первых стадиях внедрения стратегического планирования нет ни соответствующей мотивации, ни склонности мыслить стратегически.
Процесс стратегического планирования включает в себя следующие основные этапы:

* *формулирование целей организации;*
* *идентификация действующих в настоящее время задач и стратегии;*
* *анализ внешнего окружения* под углом действительной возможности достижения поставленных целей;
* *анализ ресурсов,* который, с одной стороны, дает возможность идентифицировать имеющиеся в распоряжении ресурсы, а с другой - позволяет выявить сильные и слабые стороны данного предприятия;
* *идентификация стратегически благоприятных случаев и угроз;*
* *установление сферы и масштаба необходимых изменений стратегии;*
* *принятие стратегических решений;*
* *внедрение стратегии;*
* *контроль за реализацией стратегии*

**2 вариант ответа**

***Стратегическое планирование*** представляет собой организационный механизм разработки и реализации стратегии, с помощью которой руководство организации концентрирует ресурсы в производствах, сулящих наибольшие перспективы в будущем. В данном случае имеется в виду как финансовые и технологические, так и людские ресурсы.

Редко осуществляется одноступенчатая иерархия в управлении:Высший менеджер (предприниматель) управляемые.Обычно существует иерархия (пирамида) управления с дифференциацией по рангу командной власти, компетенции принятия решений, авторитету, положению.Иерархия управления - инструмент для реализации целей фирмы и гарантия сохранения системы. Чем выше иерархический уровень, тем больше объем и комплексность выполняемых функций, ответственность, доля стратегических решений и доступ к информации. Одновременно растут и требования к квалификации и личная свобода в управлении. Чем ниже уровень, тем больше простота решений, доля оперативных видов деятельности .Уровни исполнения1.Высший уровень-стратегическиу общие долговременные решения (правление, том-менеджмент) 2.Средний уровень-решения по конкретному функционированию и тактичуские решения (директора) 3.Нижний уровень-оперативные и краткосрочные решения

1. **Миссия и цели организации.**

**Миссия** - это причина существования предприятия. Миссия определяется в процессе стратегического планирования, она и является основной стратегией предприятия, в соответствии с которой строится вся остальная деятельность. Ее принятие позволяет четко определить назначение деятель ности данного предприятия и не дает руководителям возможности ориентироваться на личные интересы. Генри Форд определил миссию своего предприятия как предоставление людям дешевого автотранспорта.Выбор миссии придает деятельности предприятия стабильность, так как определяются основные принципы его работы. Миссия позволяет организации быть гибкой и в случае необходимости изменить ее профиль.Для выбора миссии предприятию необходимо четко определить, кто будет являться его клиентами и какие потребности покупателей оно будет удовлетворять. На основе миссии определяются цели деятельности. **Цель деятельности** - это желаемое состояние объекта управления через определенное время. От ее правильного формулирования зависит слаженность работы персонала. Но как бы хорошо ни были сформулированы цели предприятия, их необходимо довести до персонала, чего на наших предприятиях зачастую не происходит из-за недостаточно развитой системы коммуникаций.Основная цель любого предприятия - это получение прибыли. Зачастую эта цель отождествляется с миссией, но в этом кроется огромный подвох для самой организации, так как в данном случае руководителю очень сложно выделить деятельность своей фирмы среди конкурентов и, как следствие, рассчитывать на долгое существование.

В условиях рыночных отношений с учетом постоянных изменений положения самого предприятия,его конкурентов, посредников, покупателей, форм финансирования и состояния отрасли, в которой работает организация, обязательной целью менеджмента также является преодоление риска или рисковых ситуаций не только в настоящем, но и в будущем. Цели станавливаются на основе следующих **принципов: 1) конкретности и измеримости;2) достижимости и реальности.** Недостижимые цели не поддаются мотивации, но и реализация легких целей плохо мотивируется, следовательно, цели должны соответствовать способностям работников; 3) **наличия сроков исполнения; 4) эластичности целей,** возможности их корректировки. Этот принцип особо актуален в наших постоянно меняющихся условиях. Цели предприятия могут быть краткосрочными, среднесрочными и долгосрочными. **Краткосрочные цели** определяются не больше, чем на квартал или год. Это может быть и увеличение ассортимента на торговом предприятии,и продажа залежавшегося товара в определенные сроки, и т. д. **Среднесрочные цели** устанавливаются на срок от года до трех лет. Это и увеличение мощностей,и улучшение качества. **Долгосрочные цели** определяются на срок от трех до десяти лет. Они могут включать освоение новых рынков, универсализацию производства и др. После установления миссии и цели предприятие может приступать к дальнейшей деятельности.

1. **Оценка и анализ внутренней и внешней среды организации.**

Вce opгaнизaции являютcя oткpытыми cиcтeмaми, т. e. oни иcпытывaют влияниe внeшнeй cpeды. Эффeктивный мeнeджep дoлжeн дepжaть в цeнтpe внимaния внyтpeнниe пepeмeнныe opгaнизaции и oцeнивaть cocтoяниe внeшнeй cpeды.
Оcнoвными внyтpeнними пepeмeнными opгaнизaции являютcя цeли, cтpyктypa, зaдaчи, тexнoлoгия и люди.
**Цeли** - *этo жeлaeмый peзyльтaт, кoтopый cтpeмитcя дocтигнyть чeлoвeк или opгaнизaция*.
В xoдe yпpaвлeния pyкoвoдcтвo paзpaбaтывaeт цeли и cooбщaeт иx иcпoлнитeлям. Цeли являютcя мoщным мoбилизyющим фaктopoм. У кaждoй opгaнизaции ecть мнoжecтвo цeлeй.В кaчecтвe цeлeй нa пpeдпpиятияx тopгoвли мoгyт вoзникaть yвeличeниe oбъeмa тoвapooбopoтa, yвeличeниe кaнaлoв cбытa пpoдyкции, yвeличeниe дoли нa pынкe, пoвышeниe имиджa пpeдпpиятия и т. д.
**Стpyктypa opгaнизaции** - *этo лoгичecкиe взaимooтнoшeния ypoвнeй yпpaвлeния и фyнкциoнaльныx oблacтeй, пocтpoeнныx в тaкoй фopмe, кoтopaя пoзвoляeт нaибoлee эффeктивнo дocтигaть цeлeй opгaнизaции*.
Стpyктypa ocнoвывaeтcя нa дeлeгиpoвaнии пoлнoмoчий, т. e. paбoтa зaкpeпляeтcя зa тeми paбoтникaми, кoтopыe мoгyт лyчшe выпoлнить этy paбoтy c тoчки зpeния opгaнизaции кaк цeлoгo.
**Зaдaчи** - *этo пpeдпиcaннaя paбoтa, cepия paбoт или чacть paбoты, кoтopaя дoлжнa быть выпoлнeнa зapaнee ycтaнoвлeнным cпocoбoм в зapaнee oгoвopeнныe cpoки*.С тexничecкoй тoчки зpeния зaдaчa пpeдпиcывaeтcя нe paбoтникy, a eгo дoлжнocти.
Пpeдпoлaгaeтcя, чтo ecли вce зaдaчи opгaнизaции бyдyт выпoлнятьcя oпpeдeлeнным cпocoбoм в ycтaнoвлeнныe cpoки, тo дeятeльнocть opгaнизaции бyдeт ycпeшнoй.**Тexнoлoгия** - *этo cpeдcтвo пpeoбpaзoвaния вxoдoв, бyдь тo люди, инфopмaция или мaтepиaлы, в иcxoдящиe peзyльтaты*.Люди, paзличaютcя cвoими cпocoбнocтями.Оpгaнизaции вceгдa пытaютcя вocпoльзoвaтьcя paзличными cпocoбнocтями пpи peшeнии вoпpoca, кaкyю дoлжнocть и кaкyю paбoтy бyдeт выпoлнять кoнкpeтный paбoтник. В этoм и зaключaeтcя иcпoльзoвaниe выгoды oт cпeциaлизaции.
**Анaлиз внeшнeй cpeды** cлyжит инcтpyмeнтoм, пpи пoмoщи кoтopoгo paзpaбoтчики cтpaтeгии кoнтpoлиpyют внeшниe пo oтнoшeнию к opгaнизaции фaктopы c цeлью пpeдвидeть пoтeнциaльныe yгpoзы и внoвь oткpывaющиecя вoзмoжнocти. Анaлиз внeшнeй cpeды пoзвoляeт opгaнизaции cвoeвpeмeннo *cпpoгнoзиpoвaть* пoявлeниe yгpoз и вoзмoжнocтeй, *paзpaбoтaть cитyaциoнныe плaны* нa cлyчaй вoзникнoвeния нeпpeдвидeнныx oбcтoятeльcтв, paзpaбoтaть cтpaтeгию, кoтopaя пoзвoлит opгaнизaции дocтигнyть цeлeй и пpeвpaтить пoтeнциaльныe yгpoзы в выгoдныe вoзмoжнocти. Нa пpeдпpиятиe влияeт тaкжe внeшняя cpeдa. Рaзличaют *фaктopы пpямoгo вoздeйcтвия* и *кocвeннoгo вoздeйcтвия* внeшнeй cpeды.**К фaктopaм *пpямoгo* вoздeйcтвия oтнocят**: зaкoн, пocтaвщикoв, кoнкypeнтoв, пoтpeбитeлeй и пpoфcoюзы.**К фaктopaм *кocвeннoгo* вoздeйcтвия oтнocят**: cocтoяниe экoнoмики, нayчнo-тexничecкий пpoгpecc, пoлитикy, coциaльнo-кyльтypный фaктop, a тaкжe мeждyнapoдный фaктop.Рyкoвoдитeль пpeдпpиятия нe в cилax измeнить внeшнюю cpeдy. Слeдoвaтeльнo, oн дoлжeн изyчaть ee и пpиcпocaбливaтьcя к нeй. Пpи этoм cлeдyeт иcпoльзoвaть выгoды для opгaнизaции из внeшнeй cpeды и oтвoдить yгpoзы oт opгaнизaции, кoтopыe мoгyт oт нee иcxoдить.

**Внeшняя cpeдa имeeт cлeдyющиe xapaктepиcтики:**

1. ***cлoжнocть cpeды***, тaк кaк oнa xapaктepизyeтcя бoльшим чиcлoм фaктopoв, нa кoтopыe opгaнизaция дoлжнa peaгиpoвaть;
2. ***пoдвижнocть cpeды*** - этo cкopocть, c кoтopoй пpoиcxoдит измeнeниe в oкpyжaющeй opгaнизaцию cpeдe;
3. ***нeoпpeдeлeннocть внeшнeй cpeды*** пpeдпoлaгaeт, чтo ecли инфopмaции мaлo или ecть coмнeния в ee тoчнocти, тo cpeдa cтaнoвитcя бoлee нeoпpeдeлeннoй, чтo зaтpyдняeт paбoтy opгaнизaции.

2 вариант ответа

Анализ внутренней среды

**Внутренняя среда –** часть общей среды, находящейся в рамках организации, которая оказывает непосредственное воздействие на функционирование организации.

Внутренняя среда включает: кадры, организацию, производство, маркетинг, финансы.

Внутренняя среда полностью пронизывается организационной структурой.

Любая организация находится в среде и существование организации возможно, если средства допускает ее существования.

Внутренняя среда является источником силы, которая либо помогает выжить, либо действует губительно.

Задача стратегического управления состоит в обеспечении такого взаимодействия организации с внешней средой, которая позволила бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, обеспечивающем достижение целей организации.

Анализ внешней среды

**Внешняя среда** окружения представляет собой макроокружение и непосредственное окружение.

**Макроокружение** создает общие условия среды нахождения организации. Экономические компоненты макроокружения:

* величина ВНП
* темп инфляции
* уровень безработицы
* процентная ставка
* производительность труда
* нормы налогообложения

При изучении экономических компонентов необходимо обратить внимание на такие факторы, как общий уровень экономического развития; добываемые природные ресурсы; типы и уровень развития конкуренции; уровень образования населения; величина з/пл.

**Правовой компонент:** изучение законов и других нормативных актов с целью определения допустимых границ.

**Политический компонент:** анализ изучения с целью ясного понимания о намерениях органов государственной власти, какая политическая идеология определяет политику правительства; насколько оно стабильно; насколько способна проводить свою политику в жизни; насколько сильно оппозиция стремиться к власти.

**Социальный компонент:** уяснить влияние на бизнес таких компонентов как:

* отношение людей к качеству жизни и работы;
* существующие в стране обычаи и верования;
* разделяемые людьми ценности;
* демографические структуры общества;
* рост населения и уровень образования;
* мобильность людей, готовность к переменам.
1. **Стратегические альтернативы.**

Стратегия - это руководство по достижению поставленных целей и реализации миссии организации. Процесс формирования стратегии всегда связан с проблемой выбора альтернативных решений. Без наличия разработанной стратегии - управленческого игрового плана - невозможно достичь необходимого единства стратегических действий и решений. Не имея стратегии, организация не в состоянии вести эффективную конкурентную борьбу: ее действия не будут отвечать изменившимся условиям и способствовать решению неожиданно возникающих проблем. К тому же, наличие стратегии - важное условие завоевания организацией лидирующих позиций, эффективного ее функционирования. Выделяются четыре уровня формирования стратегии: **стратегия корпорации, стратегия однородной группы производств, функциональные стратегии и оперативные стратегии.**. **Стратегия корпорации** - это генеральный управленческий игровой план диверсифицированной компании. Стратегия корпорации, подобно зонтику, охватывает все виды предпринимательской деятельности данной компании. Стратегия однородной группы производств (стратегия бизнеса), напротив, заключает в себе управленческий план только одного вида предпринимательской деятельности, или одной коммерческой единицы. Стратегия корпорации превращает диверсифицированную компанию в нечто большее, чем просто сумму ее коммерческих единиц. Она состоит из шагов, направленных на завоевание и укрепление позиций в различных отраслях, и подходов, осуществляемых при управлении как одной, так и группой коммерческих единиц. **Стратегия бизнеса** -Разработка ответных мер на изменение внешних условий. Объединение стратегических инициатив ключевых функциональных отделений. Принятие решений по текущим и специфическим проблемам компании. **Функциональные стратегии** -Анализ/пересмотр/унифицирование стратегических действий, предлагаемых нижестоящими. **Оперативные стратегии** -Разработка более узких и специфических шагов и подходов, направленных на поддержку функциональных стратегий и стратегий бизнеса и достижение целей, поставленных перед участком.

Методология стратегического менеджмента предполагает выдвижение и оценку альтернативных вариантов перспективного развития. Оценка вариантов — одна из важнейших и наиболее ответственных задач стратегического менеджмента. Даже на этапе осуществления стратегии допускается возможность ее существенной коррекции или замены другой, более соответствующей изменившимся условиям.

**2 вариант ответа**

На основе имеющейся базы стратегических данных, прогнозов и допущений, фирма приступает к выбору стратегических альтернатив своего развития.***Существует четыре вида альтернатив:***

- Рост;- Ограниченный рост;- Сокращение;- Сочетание трех предыдущих альтернатив в различных пропорциях. *Стратегия роста* предполагает ежегодный рост основных показателей организации, ее чаще всего применяют предприятия в динамично развивающихся отраслях народного хозяйства, с быстро меняющимися технологиями, а также предприятия, стремящиеся к диверсификации (широкому проникновению в новые сферы деятельности). Бывает, что фирмы не выдерживают быстрый и краткосрочный рост, и разоряются, поэтому большинство фирм придерживаются стратегии ограниченного роста, расширяя свою деятельность с учетом реальных возможностей достигнутого уровня и внешних усилий. Это наименее рискованный способ действия. *Стратегическое сокращение* выражается в том, что результаты работ фирмы в планируемом периоде предполагаются ниже чем в предыдущем периоде. Данная стратегия применяется, когда речь идет о коренной перестройке организации. И если недальновидные руководители пытаются перестроить деятельность организации, сохраняя прежний рост, то результаты, как правило, отрицательные. *Сокращение осуществляется разными путями****:***- полная ликвидация фирмы и создание на ее месте новой;-избавление от лишних элементов;-сужение масштабов фирмы, ее деятельности с одновременной переориентацией (данную стратегию избирают фирмы, если дела идут плохо или необходимо сокрыть доходы).Сочетание трех типов стратегии практикуют фирмы, действующие одновременно в разных отраслях с весьма различными технологическими и экономическими условиями. Успешная реализация стратегии требует надежных обратных связей и соответствующих инструментов. Один из инструментов, это тактика, когда формы и методы действий, риентированы на достижение ближайших целей. Ее разрабатывают на уровне среднего звена руководства, и на короткий срок. Для достижения стратегических и тактических целей руководство фирмы разрабатывает текущую политику, которая включает в себя дискриминацию при поступлении на работу, увеличение прибыли за счет завышения цен, использование низких цен для вытеснения конкурентов и т.д. Роль ориентира в организации целей и задач фирмы выполняют правила, которые предписывают строго регламентированные действия в определенных ситуациях, исключая свободу выбора. Правила, выполняемые в строгой последовательности, называются процедурами. Процедуры применяются в стандартных ситуациях, что позволяет экономить средства. Таким образом, стратегия, тактика, прогнозы, правила, процедуры и допущения представляют собой базу, на основе которой может осуществляться процесс планирования.

1. **Инструменты реализации стратегического плана.**

После выработки стратегии организации наступает этап ее реализации.Основными этапами реализации стратегии являются: **тактика, политика, процедуры и правила**. Тактика представляет собой краткосрочный план действий, согласованный со стратегическим планом. В отличие от стратегии, которая чаще разрабатывается высшим руководством, **тактику** вырабатывают руководители среднего звена; тактика носит более краткосрочный характер, чем стратегия; результаты тактики проявляются значительно быстрее, чем результаты стратегии.Выработка **политики** является следующим этапом реализации стратегического плана. Она содержит общие установки по отношению к действиям и принятию решений для облегчения достижения целей организации. Политика носит долгосрочный характер. Политика формируется во избежание отступления при принятии повседневных управленческих решений от основных целей организации. Она показывает приемлемые пути достижения этих целей. После разработки политики организации, руководство разрабатывает **процедуры**, учитывая предыдущий опыт принятия решений. Процедура используется при частом повторении ситуации. Она включает в себя описание конкретных действий, которые нужно предпринять в данной ситуации.Там, где целесообразно полное отсутствие свободы выбора, руководство разрабатывает **правила**. Они применяются для обеспечения точного выполнения сотрудниками своих обязанностей в конкретной ситуации. Правила, в отличие от процедуры, которая описывает последовательность повторяющихся ситуаций, применяются для конкретной единичной ситуации.Важным этапом при планировании является разработка **бюджета**. Он представляет собой способ наиболее эффективного распределения ресурсов, выраженный в числовой форме и направленный на достижение определенных целей. Эффективным методом управления является **метод управления по целям**. Он состоит из четырех этапов:1.Формулировка четких и кратких целей. 2.Разработка наилучших планов достижения этих целей. 3.Контроль, анализ и оценка результатов работы. 4.Корректировка результатов в соответствии с запланированными. Выработка целей осуществляется в нисходящем порядке по иерархии от высшего руководства к последующим уровням управления. Цели нижестоящего управляющего должны обеспечивать достижение целей его начальника. На данном этапе выработки целей обязательна обратная связь, то есть двусторонний обмен информацией, что необходимо для их согласования и обеспечения непротиворечивости.Планирование определяет, что необходимо сделать для достижения данной цели. Можно выделить несколько стадий планирования:- определение задач, которые надо решить для достижения целей.- установление последовательности выполнения операций, создание календарного плана.- уточнение полномочий персонала для выполнения каждого вида деятельности.- оценка временных затрат.- определение затрат на ресурсы, необходимые для осуществления операций, посредством разработки бюджета.- корректировка планов действий.

1. **Сущность функции организации.**

Тepмин "**opгaнизaция**" yпoтpeбляeтcя в *двyx знaчeнияx*:

1. ycтoйчивoe oбъeдинeниe людeй, взaимoдeйcтвyющиx мeждy coбoй для дocтижeния cтoящиx пepeд ними цeлeй c пoмoщью мaтepиaльныx, пpaвoвыx, экoнoмичecкиx и дpyгиx ycлoвий;
2. фyнкция yпpaвлeния, цeлью кoтopoй являютcя coздaниe oбъeдинeния или coглacoвaниe дeйcтвий eгo члeнoв.
**Пpизнaкaми opгaнизaции являютcя**:1.нaличиe xoтя бы oднoй цeли, кoтopaя oбъeдиняeт члeнoв opгaнизaции. Официaльнo зaявлeннaя цeль пpидaeт cмыcл cyщecтвoвaнию пpeдпpиятия и oпpeдeляeт ocнoвнyю нaпpaвлeннocть ee дeятeльнocти. Однoй из ocнoвныx цeлeй любoй кoммepчecкoй opгaнизaции являeтcя пoлyчeниe пpибыли; 2 . oбocoблeннocть зaключaeтcя в зaмкнyтocти внyтpeнниx пpoцeccoв и нaличии гpaниц, oтдeляющиx дaннyю opгaнизaцию oт внeшнeй cpeды. Гpaницы мoгyт быть кaк мaтepиaльными - в видe cтeн и зaбopoв, тaк и нeмaтepиaльными - в видe зaпpeтoв, oгpaничeний, пpaвил; 3. paздeлeниe тpyдa пpeдпoлaгaeт, чтo члeны opгaнизaции выпoлняют paзличныe фyнкции; 4.cyщecтвoвaниe cвязeй мeждy элeмeнтaми opгaнизaции cпocoбcтвyeт oбecпeчeнию иx взaимнoй пoддepжки. Связи мeждy элeмeнтaми opгaнизaции бывaют экoнoмичecкими, тexнoлoгичecкими, инфopмaциoнными, coциaльными и yпpaвлeнчecкими; 5.caмopeгyлиpoвaниe - этo вoзмoжнocть opгaнизaции caмocтoятeльнo peшaть вoпpocы внyтpeннeй жизни, yчитывaя cлoжившyюcя oбcтaнoвкy и внeшниe yкaзaния. Дaннaя дeятeльнocть peaлизyeтcя внeшним цeнтpoм, цeлью кoтopoй являeтcя кoopдинaция ycилий и paбoты людeй нa дocтижeниe цeлocтнocти opгaнизaции; 6.opгaнизaциoннaя кyльтypa - этo cиcтeмa цeннocтeй, cимвoлoв, oбpaзцoв пoвeдeния и yбeждeний, oпpeдeляющиx xapaктep взaимooтнoшeний и линию пoвeдeния coтpyдникoв кaк внyтpи пpeдпpиятия, тaк и нa внeшнeм ypoвнe.
Любaя ***opгaнизaция oблaдaeт oпpeдeлeннoй cтpyктypoй*** (coвoкyпнocтью взaимocвязaнныx элeмeнтoв), кoтopaя пoдpaздeляeтcя нa тpи cocтaвляющиe:**тexничecкaя** - этo coвoкyпнocть мaтepиaльныx элeмeнтoв opгaнизaции (здaний, coopyжeний, oбopyдoвaния, ycлoвий тpyдa, тexнoлoгий и т. д.)oпpeдeляющиx пpoфeccиoнaльнo-квaлификaциoнный cocтaв coтpyдникoв, xapaктep и coдepжaниe тpyдa; **coциaльнaя** включaeт в ceбя coвoкyпнocть yчacтникoв, фopмaльныe и нeфopмaльныe гpyппы, oпpeдeлeниe cвязeй мeждy ними, нopм пoвeдeния и cфep влияния; **coциoтexничecкaя** включaeт в ceбя coвoкyпнocть paбoчиx мecт.
Опpeдeлeниe cтpyктypы opгaнизaции пpидaeт eй ycтoйчивocть и вoзмoжнocть пpoтивocтoять и paзвивaтьcя в ycлoвияx измeняющeйcя внyтpeннeй и внeшнeй cpeды.
*Пepиoд фyнкциoниpoвaния пpeдпpиятия нa pынкe oбpaзyeт* **жизнeнный цикл**, cocтoящий из *пяти* этaпoв.
**Зapoждeниe** включaeт в ceбя пpинятиe peшeния o coздaнии фиpмы, paзpaбoткy и yтвepждeниe cooтвeтcтвyющeй дoкyмeнтaции, peгиcтpaцию фиpмы и coздaниe ycлoвий для ee дeятeльнocти.
**Рocт фиpмы** - yвeличeниe дoли ee пpoдyкции нa pынкe.
**Рaзвитиe** - этo пoиcк нoвыx нaпpaвлeний и фopм дeятeльнocти пapaллeльнo c paзвитиeм yжe cyщecтвyющиx.
**Зpeлocть** - этo ycтoйчивoe cyщecтвoвaниe пpeдпpиятия бeз pacшиpeния и coвepшeнcтвoвaния дeятeльнocти.
**Зaвepшeниe дeятeльнocти** мoжeт быть cвязaнo c paзopeниeм фиpмы или дocтижeниeм пocтaвлeнныx пepeд нeй цeлeй.
3. **Делегирование, ответственность, полномочия. Классификация полномочий.**

**Делегирование полномочий** - *это передача подчиненным права принимать руководящие решения и осуществлять определенные действия. Данная функция позволяет менеджеру более эффективно использовать свое время*.
Работу, которую следует поручать подчиненным, можно разделить на три группы::1.*подготовительная* (сбор сведений); 2. *рутинная*, которая не требует особых навыков, но отнимает много времени. При этом исполнитель не принимает серьезных решений (составление базы данных); 3.*специализированная*, которая предполагает наличие особых навыков. Полномочия, связанные с выполнением данной работы, делегируются, так как один человек не в состоянии качественно выполнить множество видов такой деятельности (правовое обеспечение работы предприятия, маркетинговые исследования и бухгалтерский учет).
**Полномочия ограничиваются**: правилами, процедурами, законом и распоряжениями руководства.
Если полномочия *концентрируются на верхнем уровне управления*, то система управления **централизованная**, если *на нижнем* - **децентрализованная**. В чистом виде они встречаются крайне редко.
Полной централизации препятствуют ограниченность ресурсов (трудовых, сырьевых и времени) и высокая скорость накопления информации в различных областях знаний, а абсолютная децентрализация управления может привести к полному распаду предприятия. В связи с этим распределение властных полномочий требует индивидуального подхода в каждом конкретном случае.
***Степень централизации* власти определяется следующими факторами**:

1. ограниченность ресурсов требует строгого контроля за их использованием (чем она больше, тем сильнее централизация власти);
2. степенью риска (чем он выше, тем на более высоких уровнях принимаются решения);
3. единообразием при развитии тактики и стратегии (недостижимо при значительной децентрализации);
4. размерами организации (чем она больше, тем менее она централизована);
5. динамичным развитием ситуации (затрудняет возможность обмена информацией, таким образом возрастает ответственность за принятие решений. Данная обязанность возлагается на руководителя);
6. историческими традициями организации;
7. квалификацией кадров и руководителя: чем ниже квалификация руководителя по отношению к подчиненным, тем больше функций они выполняют самостоятельно.
*Расширение степени централизации* предполагает увеличение количества функций, а углубление их детализацию. Централизация власти дает возможность минимизировать аппарат управления, так как один сотрудник выполняет одновременно несколько функций, сконцентрировать усилия на основных направлениях работы фирмы, облегчить контроль за выполнением работы. Однако *чрезмерная централизация* ведет к уменьшению роли непосредственных исполнителей, что приводит к субъективизму и, как результат, неверным действиям.

**Децентрализованный вид управления** позволяет более качественно, детально и объективно разрабатывать решения, а также снимает с руководства занятость второстепенными задачами и снижает степень бюрократизма
8. **Типовые организационные структуры управления предприятием**.

Пoд ***cтpyктypoй yпpaвлeния*** opгaнизaциeй пoнимaeтcя yпopядoчeннaя coвoкyпнocть взaимocвязaнныx элeмeнтoв, нaxoдящиxcя мeждy coбoй в ycтoйчивыx oтнoшeнияx, oбecпeчивaющиx иx paзвитиe и фyнкциoниpoвaниe кaк eдинoгo цeлoгo.В paмкax cтpyктypы пpoтeкaeт yпpaвлeнчecкий пpoцecc, мeждy yчacтникaми кoтopoгo pacпpeдeлeны фyнкции и зaдaчи yпpaвлeния. Решение о выборе организационной структуры принимается высшим руководством организации. Среднее и низшее звенья управления предоставляют исходную информацию, а иногда и предлагают свои варианты структуры подчиненных им подразделений. Наилучшей структурой организации считается такая структура, которая позволяет оптимально взаимодействовать с внешней и внутренней средой, удовлетворять потребности организации и наиболее эффективно достигать поставленных целей. Стратегия организации всегда должна определять организационную структуру, а не наооборот. Процесс выбора организационной структуры состоит из трех этапов: - деление организации на укрупненные блоки по горизонтали, в соответствии с осуществляемыми направлениями деятельности; - установление соотношения полномочий должностей;
- определение должностных обязанностей и поручение их выполнения конкретным лицам.Типы организационных структур:1.Функциональная (классическая). Такая структура предполагает деление организации на отдельные функциональные элементы, каждый из которых имеет четкую конкретную задачу и обязанности. Такая структура типична для средних фирм или организаций, которые выпускают относительно ограниченную номенклатуру товаров, действуют в стабильных внешних условиях, и где чаще всего достаточно стандартных управленческих решений. 2.Дивизиональная. Это деление организации на элементы и блоки по видам товаров или услуг, или по группам потребителей, или по регионам, где реализуются товары. 3.Продуктовая. При этой структуре полномочия по производству и сбыту какого-либо товара передается одному руководителю. Эта структура наиболее эффективна при разработке, освоении производства и организации реализации новой продукции. 4.Региональная. Эта структура обеспечивает наилучшее решение проблем, связанных с учетом особенностей местного законодательства, а так же традиций, обычаев и нужд потребителей. Структура рассчитана, в основном, на продвижение товаров в отдаленные регионы страны. 5.Структура, ориентированная на потребителя. При такой структуре все подразделения объединяются вокруг определенных групп потребителей, которые имеют сходные или специфические потребности. Целью такой структуры является наиболее полное удовлетворение этих потребностей. 6.Проектная. Это временно создаваемая структура для решения какой-то конкретной проблемы, или для осуществления сложного проекта. 7.Матричная. Это структура, которая получается в результате наложения проектной структуры на функциональную, и предполагает принцип <двойного> подчинения (как функциональному руководителю, так и руководителю проекта). 8.Конгломератная. Она предполагает соединение различных подразделений и отделов, работающих функционально, но ориентированных на достижение целей других организационных структур конгломерата. Чаще всего такая структура находит применение в крупных национальных и международных корпорациях.

Важную роль играет степень централизации организационной структуры. В централизованной организации все функции управления сосредоточены у высшего руководства. Преимуществом этой структуры является высокая степень контроля и координации деятельности организации. В децентрализованной организации некоторая часть управленческих функций передается своим филиалам, управлениям и т.д. Эту структуру применяют тогда, когда внешняя среда характеризуется сильной конкуренцией, динамичными рынками и быстро меняющейся технологией.

1. **Методы проектирования организационной структуры организации**.????

Существует множество методов управления реализацией проектов. Рассмотрим, например, метод критического пути и метод оценки и пересмотра планов. Цель первого метода - сокращение до минимума продолжительности разработки проектов. Второй метод допускает неопределенность продолжительности разработки проектов. Сейчас во всем мире в основном применяют только метод критического пути.Метод критического пути включает четыре этапа:

1. Определение целей и ограничений проекта. Их разработка связана с продолжительностью, стоимостью и качеством реализации проекта; наличием рабочей силы и оборудования; и др.
2. Продолжительность операций. На этом этапе определяется длительность работ и операций, входящих в проект.
3. Сетевой график работ. На этом этапе производится анализ очередности операций, их последовательность, определяются операции, которые могут выполняться параллельно. Порядок проведения операций определяется техническими причинами, либо с учетом эффективности, качества, либо с учетом требований техники безопасности.
4. Календарный сетевой график. Он составляется на основе расчетов и оценок продолжительности операций проекта.

В этом методе критический путь проекта - это самый продолжительный по времени последовательный путь выполнения операций проекта.

1. **Понятие мотивации: основные элементы и механизмы.?????????**

При планировании и организации работы руководитель прежде всего определяет, что конкретно должна сделать организация, как и кто должен это выполнить. равильный выбор позволяет руководителю координировать усилия многих людей и воплощать в жизнь их потенциальные возможности. Осуществляя этот процесс, руководители используют принципы мотивации. **Мотивация** – это процесс побуждения людей к деловой активности для достижения личных целей, а также целей организации. К первоначальным и самым простым концепциям мотивации относятся политика **«кнута и пряника»,** а также попытки использовать в управлении методы психологии.Задолго до того, как слово «мотивация» вошло в обиход, было известно, что можно намеренно воздествовать на людей для достижения целей организации. В истории можно найти множество примеров, в которых короли держат награду перед глазами героя. Однако сокровища предлагались немногим избранникам, просто рассматривался тот факт, что люди будут благодарны за всё, что позволило бы им выжить. Подобное положение вещей наблюдалось в странах Запада в XIX в. Там работники заполняли города и выпрашивали милостыню или работали по 14 часов в сутки за плату, которой едва хватало, чтобы выжить. Возникшая примерно в 1910 г. **«школа научного управления»** не облегчила жизни трудящихся, несмотря на сопутствующие достижения в технологии. Однако ***Тейлор*** и его современники осознавали всю бессмысленность ничтожных заработков голодных, истощенных людей. В результате была разработана теория о «достаточной дневной выработке», которая легла в основу мотивации по типу «кнута и пряни ка», предложив доплачивать тем, кто производил больше продукции. Произошло увеличение произ водительности труда в сочетании с более эффектив ным применением специализации.Жизнь обычных людей постепенно начала улуч шаться, так как стали использоваться достижения технологии и специализация труда. Чем больше она мость в разработке новых способов мотивации, в ре поиск новых решений проблем мотивации в психо **ческих мотивов** начались с появления работ *Элтона* ***Мэйо.*** Это был человек с академическим об разованием своего времени, который понимал сущность научного управления, подготовки в области психологии. **Э. Мэйо** определил, что решение проблемы снижения текучести кадров лежит в изменении условий труда, а не в увеличении воз награждения за него. Ему принадлежит идея увеличе ния перерывов между работой, результаты чего проявились незамедлительно. Данный эксперимент подтвердил мнение **Э. Мэйо** о том, что руководителям важно принимать во внимание психологию своих работников. Он пришел к выводу, что «до сих пор в социальных исследованиях промышленности остается недостаточно осознанным то, что такие маленькие нелогичности в сознании "среднего нормального" человека накапливаются в его действиях. Возможно,-они и не приведут к "срыву" в нем самом, но обусловят "срыв" его трудовой деятельности».

1. **Основные современные теории мотивации.**

Современные теории мотивации можно разделить на две категории: содержательные и процессуальные теории мотивации.

Основной мыслью **содержательных теорий мотивации** является определение внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать установленным способом.Представителями данной теории являются ***АбрахамМаслоу, Дэвид МакКлелланд, Фредерик Герцберг.*Процессуальные теории мотивации** базируются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. Основные процессуальные теории: **теория ожидания, теория справедливости, модель мотивации *Портера-Л оулера.***Данные теории мотивации являются взаимодополняемыми, а не взаимоисключающими, Развитие теории мотивации имело эволюционный характер, и данные теории применяются при решении задач побуждения людей к эффективному труду.

Чтобы понять смысл теории содержательной или процессуальной мотивации, необходимо понять смысл основополагающих понятий: потребности и вознаграждения.**Потребность** - это ощущение человеком недостатка чего-либо. До настоящего времени нет одной всеми принятой идентификации определенных потребностей. Потребности можно классифицировать как первичные и вторичные. **Первичные потребности** - это физиологические потребности. Они, как правило, являются врожденными (потребность в пище, воде, потребность Vдышать, спать и т. д.). **Вторичные потребности** по своей сути являются психологическими, напри-мер потребность в успехе, уважении, власти, потребность принадлежать кому-либо или чему-либо.В контексте мотивации понятие **«вознаграждение»** имеет более широкий смысл, чем просто деньги или удовольствие. Вознаграждением является все то, что человек считает ценным для себя. Но так как понятия ценностей у людей различны, то неодинакова и оценка вознаграждения и ее относительной ценности. **Внутреннее вознаграждение** приносит сам процесс работы, например чувство достижения высокого результата, значимости выполняемой работы, самоуважения. Дружба и общение, возникающие в процессе совместной деятельности между коллегами, также рассматриваются как внутреннее вознаграждение. Наиболее простым способом обеспечения данного вида вознаграждения служат создание соответствующих условий работы и точная постановка задач.Что касается **внешнего вознаграждения,** то это такой тип вознаграждения, который равнозначен понятиям «поощрение» или «премирование», т. е. это вознаграждение, которое выдается самой организацией, а не возникает от самого процесса или результата деятельности. Примером внешнего вознаграждения являются заработная плата, выплата пособий,льгот, бонусов, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа (наличие личного кабинета), похвала и признание, а также дополнительные выплаты (дополнительный отпуск, оплата страховки, служебный втомобиль). Что использовать в большей степени - внутренние или внешние вознаграждения в целях мотивации - следует определить реальные потребности работников.

1. **Способы мотивации**.

**Способы вознаграждения в мотивационном процессе** - совокупность приемов и способов мотивирующих, персонал на результативный труд.

**В менеджменте применяются по крайней мере 8 способов вознаграждения :**

1. **ДЕНЬГИ**. Стимулирующая роль денег особенно эффективна, когда предприятия вознаграждают своих сотрудников в зависимости от выполнения работы и получения конкретных результатов, а не за отсиженное на рабочем месте время.

Генри Форд придавал деньгам доминирующее значение в стимулировании. Он значительно увеличил минимальную заработную плату до 5 долларов в день, сократив продолжительность рабочего дня с 10 до 8 часов. Его нововведения по стимулированию были встречены с большим воодушевлением и оказали помимо материального большой психологический эффект. Мало кто понимал, что Форд предложил такую заработную плату отнюдь не из большой щедрости: он хотел, чтобы размер заработка его рабочих позволял им со временем покупать производимые ими самими автомобили. А разве мечтой любого рабочего не являлась покупка собственного автомобиля.

2. **ОДОБРЕНИЕ**. Одобрение является еще более мощным способом вознаграждения, чем деньги. Почти все люди положительно реагируют, если чувствуют, что их ценят и уважают. Достаточно одобрить хорошее поведение, и оно вскоре повторится.

3. **ДЕЙСТВИЕ**. Служащие, которые приобретают акции и становятся совладельцами, ведут себя как владельцы. Но для того, чтобы использовать этот способ вознаграждения, предприятие должно использовать групповое принятие управленческого решения вместо авторитарного и производить конкурентоспособный товар. Генри Форд также использовал этот метод. На его предприятиях рабочие были акционерами. Использование этого способа вознаграждения может в 1,5 раза повысить доход фирмы. К сожалению, в нашей российской действительности существует жалкая пародия на эту систему.

4.**ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ СВОБОДНЫМ ВРЕМЕНЕМ**. Это поможет удержать сотрудников от формирования привычки транжирить время попусту и позволит сотруднику больше тратить времени на себя и свою семью, если он будет справляться с работой раньше отведенного срока. Такой метод подходит для людей со свободным расписанием. В противном случае у руководства появляется соблазн повысить объём работы.
5.**ВЗАИМОПОНИМАНИЕ И ПРОЯВЛЕНИЕ ИНТЕРЕСА К РАБОТНИКУ**. Способ вознаграждения наиболее значим для эффективных сотрудников-профессионалов. Для них внутреннее вознаграждение имеет большой вес. Такой подход требует от менеджеров хорошего неформального контакта со своими подчиненными, а также знания того, что их волнует и интересует.

6.**ПРОДВИЖЕНИЕ ПО СЛУЖЕБНОЙ ЛЕСТНИЦЕ И ЛИЧНЫЙ РОСТ.** Этот способ требует серьезных финансовых затрат высшего руководства, но именно он позволяет в настоящее время таким компаниям, как “IBM”, ”General Motors”, сохранять лидирующее положение на рынке в США. Продвижение вверх даёт власть, а не только материальные блага. Люди её любят даже больше, чем деньги.

7. **ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОСТИ И ЛЮБИМОЙ РАБОТЫ**. Этот способ особенно хорош, когда работники стремятся стать профессионалами, но ощущают над собой пресс контроля или чувствуют, что другую работу они выполняли бы гораздо профессиональнее, с большей отдачей и лучшими результатами. Здесь искусство менеджера состоит в способности выявить такого сотрудника, что может быть затруднено приятием этих действий за очередное контрольное мероприятие. Очень часто такие люди могли бы работать эффективно без надзора сверху, но отсутствие некоторой смелости не позволяет им обратиться по этому поводу к руководству.
8. **ПРИЗЫ.** Этот способ вознаграждения зависит от воображения менеджера. Наиболее эффективен при вручении приза в присутствии работников фирмы.

1. **Понятие руководства и лидерства.**

**Лидерство** – это управленческие взаимоотношения между руководителем и последователями, основанные на эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленные на побуждение людей к достижению общих целей.**Лидерство** - это способность формировать коллектив и вести его к намеченным целям на основе личного авторитета. Выделяют формальное и неформальное лидерство. В первом случае влияние на подчиненных оказывается с позиций занимаемой должности. Процесс влияния на людей через личные способности, умения и другие ресурсы получил название неформального лидерства . Считается, что идеальным для лидерства является сочетание двух основ власти: личностной и организационной.

В настоящее время существует несколько направлений в изучении теорий лидерства. В соответствии с **«традиционной концепцией лидерства»** лидерские качества основываются на личных характеристиках. Они в соответствии с дан ной теорией могут быть либо врожденными, либо воспитанными. Позднее ***Френк Фидлер*** предложил **«ситуационную теорию лидерства».** Данная теория пред-полагает, что, для того чтобы человек проявил себя как лидер, ему прежде всего необходима ситуация, в которой он сможет реализоваться соответствующим образом. Третья концепция, **«Новая концепция лидерства»,** включила в себя первых два направления, но в ней уделяется больше внимания внутреннему миру лидера и его способностям за счет своих личностных качеств оказывать влияние на других людей.Власть лидера обеспечивается хорошим знани- ем людей, т. е. настоящий лидер - это хороший психолог. Он прекрасно чувствует моральный настрой собеседника, будь то единомышленник или оппонент, и умело ведет беседу в официальных и неофициальных условиях. Всякий лидер – это руководитель, но не всякий руководитель - лидер. В данном случае не имеет значения, формальный это или неформальный уровень, так как у лидера всегда есть подчиненные (последователи),/которые выполняют его поручения. ля того чтобы стать лидером, помимо таланта,необходимо уделять много времени своему развитию - как профессиональному, так и личностному.**Лидерство** - это талант, без развития он угасает,как и все другие способности. бюрократизма.

Индивидуальные особенности поведения руководителя в процессе управления обычно рассматриваются **как стиль руководства**. . Каждый человек имеет свои природные склонности; свою, выработанную годами, манеру общения с людьми. Оказавшись у руля руководства, он склонен, в большинстве случаев, использовать какой-либо один стиль: авторитарный, демократический (коллегиальный) или стиль невмешательства.
Стиль руководства – это индивидуальные особенности личност-ной, относительно устойчивой системы методов, способов, приемов воздействия руководителя на коллектив с целью эффективного и качественного выполнения управленческих функций; это система управленческих воздействий руководителя на подчиненных, обу-словленных спецификой поставленных перед коллективом задач, взаимоотношениями руководителя с подчиненными и объемом его должностных полномочий

1. **Классическая и современная классификации стилей руководства и их характеристика.**

**Стиль руководства** в контексте управления – это привычная мера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации. Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его забота, прежде всего о человеческих отношениях или, прежде всего о выполнении задачи – все отражает стиль руководства, характеризующий данного лидера.Существует два подхода к определению стилей руководства: *поведенческий подход и ситуационный подход.*1. *Поведенческий подход* выделяет **автократичный, демократичный и либеральный** стиль руководства. Автократичный (авторитарный) руководитель навязывает свою волю работникам. Такой руководитель не обращает внимания на суждения своих подчиненных, он обращается к низшим потребностям работников, постоянно оказывает давление. Демократичный руководитель прислушивается к мнению подчиненных при принятии решений. Он обращается к более высоким потребностям людей. При таком стиле обязательна система контроля. Либеральный стиль предполагает практически полную свободу персонала в принятии решений, в определении целей своей работы и контроля за ее результатами. В зависимости от применяемых методов руководства, руководителей делят на сосредоточенных на работе, и сосредоточенных на человеке. Стиль руководства ориентируется или на деятельность, или на людей. Выделяют четыре разновидности стилей руководства: эксплуататорско-авторитарная, благосклонно-авторитарная, консультативно-демократическая и основанная на участии. 2. *Ситуационный подход*  уделяет основное внимание оценке и учету ситуации, и выделяет три фактора, которые влияют на поведение руководителя: а) отношения между руководителем и коллективом;б) структура задачи;в) должностные полномочия руководителя. Стиль руководства должен выбираться в зависимости от конкретной ситуации. *Выделяют четыре стиля руководства*: стиль поддержки (ориентирован на человека); инструментальный стиль (ориентирован на задачу); стиль, поощряющий участие людей в принятии решений; стиль, ориентированный на эффективное достижение целей. Для того, чтобы работать наиболее эффективно, руководитель должен применять различные стили, методы и типы влияния. **Современный,** адаптивный стиль руководства, ориентирован на учет реальности, и потому зависит от конкретной ситуации. Эффективность применения конкретного стиля управления производством зависит от поставленной предприятием цели.

1. **Методы влияния и формы власти руководителей.**

***Влияниe*** — этo пoвeдeниe oднoгo чeлoвeкa, кoтopoe внocит измeнeния в пoвeдeниe, oтнoшeния, oщyщeния дpyгoгo чeлoвeкa. ***Влacть*** — этo вoзмoжнocть влиять нa пoвeдeниe дpyгиx. Пpимeнитeльнo к yпpaвлeнию, ***лидepcтвo*** — этo cпocoбнocть oкaзывaть влияниe нa oтдeльныe личнocти и гpyппы, нaпpaвляя иx ycилия нa дocтижeниe цeлeй opгaнизaции.
Сoглacнo клaccификaции *Фpэнчa* и *Рэйвeнa*, имeeтcя пять ***ocнoвныx фopм влacти***:*влacть, ocнoвaннaя нa пpинyждeнии*. Мeнeджep мoжeт oкaзывaть влияниe нa дpyгиx, ecли oн кoнтpoлиpyeт вeличинy или фopмy нaкaзaния, кoтopoe мoжeт быть к ним пpимeнeнo; *влacть, ocнoвaннaя нa вoзнaгpaждeнии*. Мeнeджep имeeт влacть нaд дpyгим чeлoвeкoм, ecли этoт чeлoвeк вepит, чтo мeнeджep мoжeт вoзнaгpaдить eгo или oткaзaть в этoм; *экcпepтнaя влacть* — ocyщecтвляeтcя, кoгдa мeнeджep вocпpинимaeтcя кaк нocитeль cпeциaльныx и пoлeзныx знaний; *этaлoннaя влacть (влacть пpимepa)*. Хapaктepиcтики или cвoйcтвa мeнeджepa нacтoлькo пpивлeкaтeльны для иcпoлнитeля, чтo oн xoчeт быть тaким жe; *зaкoннaя влacть* — ocнoвывaeтcя нa пpaвe чeлoвeкa pyкoвoдить дpyгими в cилy cooтвeтcтвyющeгo пoлoжeния в opгaнизaции. Пo мepe тoгo, кaк cпocoбнocти иcпoлнитeля пoдoшли вплoтнyю к cпocoбнocтям pyкoвoдитeля, cтaлa вoзpacтaть нeoбxoдимocть иcкaть coтpyдничecтвa co cтopoны иcпoлнитeля, чтoбы имeть вoзмoжнocть нa нeгo влиять. Двe фopмы влияния, кoтopыe мoгyт пoбyдить иcпoлнитeля к бoлee aктивнoмy coтpyдничecтвy, этo ***yбeждeниe и yчacтиe*** coтpyдникoв в yпpaвлeнии.
Для эффeктивнoгo иcпoльзoвaния влияния мeнeджepy нeoбxoдимo выпoлнить pяд ***ycлoвий***:пoтpeбнocть, к кoтopoй aпeллиpyют, дoлжнa быть aктивнoй и cильнoй (aктyaльнoй); чeлoвeк, нa кoтopoгo влияют, дoлжeн paccмaтpивaть влияниe кaк иcтoчник yдoвлeтвopeния или нeyдoвлeтвopeния (в тoй или инoй cтeпeни) кaкoй-тo пoтpeбнocти; чeлoвeк, нa кoтopoгo влияют, дoлжeн oжидaть c дocтaтoчнo выcoкoй вepoятнocтью тoгo, чтo иcпoлнeниe пpивeдeт к yдoвлeтвopeнию или нeyдoвлeтвopeнию eгo пoтpeбнocти; чeлoвeк, нa кoтopoгo влияют, дoлжeн вepить, чтo eгo ycилия имeют xopoший шaнc oпpaвдaть oжидaния pyкoвoдитeля

1. **Спецификация управления неформальной структурой организации.**

Нeфopмaльнaя opгaнизaция — этo cпoнтaннo oбpaзoвaвшaяcя гpyппa людeй, кoтopыe вcтyпaют в peгyляpнoe взaимoдeйcтвиe для дocтижeния oпpeдeлeнныx цeлeй. Кaк и y фopмaльныx opгaнизaций, эти цeли являютcя пpичинoй cyщecтвoвaния тaкoй pгaнизaции. В кpyпныx opгaнизaцияx cyщecтвyeт нecкoлькo нeфopмaльныx opгaнизaций, кoтopыe бывaют oбъeдинeны в ceть.В нeфopмaльныx opгaнизaцияx имeютcя нeпиcaныe пpaвилa — нopмы, кoтopыe cлyжaт этaлoнaми пoвeдeния. Вaжнeйшиe пpичины вcтyплeния в гpyппy: yдoвлeтвopeниe чyвcтвa пpинaдлeжнocти, взaимoпoмoщь, зaщитa, тecнoe oбщeниe и cимпaтия.*Оcнoвныe xapaктepиcтики* нeфopмaльныx opгaнизaций, oкaзывaющиe cильнoe влияниe нa эффeктивнocть фopмaльнoй opгaнизaции, cлeдyющиe:***coциaльный кoнтpoл****ь-* Пepвым шaгoм к ycтaнoвлeнию coциaльнoгo кoнтpoля зa cвoими члeнaми являeтcя ycтaнoвлeниe нopм. Чтoбы быть пpинятым гpyппoй и coxpaнить в нeй cвoe пoлoжeниe, личнocть дoлжнa coблюдaть эти нopмы. Тex, ктo нapyшaeт нopмы, кaк пpaвилo, ждeт oтчyждeниe oт гpyппы; ***coпpoтивлeниe пepeмeнaм-*** Вoзникaeт вceгдa, кoгдa члeны гpyппы ycмaтpивaют в пepeмeнax yгpoзy cyщecтвoвaнию гpyппы, иx oбщeмy oпытy, yдoвлeтвopeнию coциaльныx нyжд, oбщим интepecaм, пoлoжитeльным эмoциям; ***нeфopмaльныe лидepы-*** Выпoлняют двe фyнкции: пoмoгaют гpyппe в дocтижeнии ee цeлeй, пoддepживaют coциaльнoe взaимoдeйcтвиe. ***Нeфopмaльныe гpyппы*** мoгyт вecти ceбя *нeпpoдyктивнo*, чтo нepeдкo мeшaeт дocтижeнию фopмaльныx цeлeй. Пo нeфopмaльным кaнaлaм мoгyт pacпpocтpaнятьcя лoжныe cлyxи, пpивoдящиe к вoзникнoвeнию oтpицaтeльнoгo oтнoшeния к pyкoвoдcтвy. *Пpинятыe гpyппoй нopмы* зaчacтyю пpивoдят к cнижeнию пpoдyктивнocти. Тeндeнция к *coпpoтивлeнию пepeмeнaм* мoжeт зaдepживaть иннoвaциoнный пpoцecc. Чacтo нeпpoдyктивнoe пoвeдeниe являeтcя peaкциeй нa нecпpaвeдливoe oтнoшeниe нaчaльcтвa к гpyппe.
*Пpeдaннocть* гpyппe чacтo пepepacтaeт в пpeдaннocть opгaнизaции, и мнoгиe люди oткaзывaютcя oт выcoкooплaчивaeмыx дoлжнocтeй в дpyгиx кoмпaнияx, пoтoмy чтo нe xoтят нapyшaть coциaльныe cвязи, пpиoбpeтeнныe в дaннoй кoмпaнии. *Цeли* гpyппы мoгyт coвпaдaть c цeлями вceй opгaнизaции, a *нopмы эффeктивнocти* мoгyт пpeвышaть нopмы opгaнизaции, чтo пpивoдит к пoвышeнию пpoизвoдитeльнocти.
*Нeфopмaльныe кaнaлы* cвязи инoгдa дoпoлняют фopмaльнyю cиcтeмy кoммyникaций. Иccлeдoвaтeли yтвepждaют, чтo нeoбxoдимo пpизнaвaть cyщecтвoвaниe нeфopмaльныx гpyпп, ocoзнaвaя, чтo иx yничтoжeниe пpивeдeт к yничтoжeнию фopмaльнoй opгaнизaции. Нeoбxoдимo выcлyшивaть мнeния члeнoв и лидepoв нeфopмaльныx гpyпп. Пepeд кaкими-либo дeйcтвиями pyкoвoдcтвo дoлжнo пpocчитывaть oтpицaтeльнoe вoздeйcтвиe нa нeфopмaльнyю opгaнизaцию.

1. **Конфликт в организации: понятие, природа и классификация.**

**Конфликт -** это несогласие между двумя или более сторонами. Стороны могут представлять как отдельные лица, так и группы лиц .Каждая из сторон добивается принятия другими только своей точки зрения. Раньше считалось, что конфликтов нужно избегать, что они приводят к неэффективной деятельности организации. Современные теории говорят, что в некоторых случаях конфликт не только возможен, но и желателен. Он способствует выявлению разнообразных мнений, альтернатив решения проблемы, предоставляет дополнительную информацию. Конфликты бывают функциональные и дисфункциональные. Функциональный конфликт ведет к повышению эффективности организационной деятельности, а дисфункциональный - к понижению эффективности организации. Типы конфликтов: 1.Внутриличностный конфликт. Примером такого конфликта может служить ситуация, когда подчиненному даются противоречивые указания. Он также может быть вызван низкой степенью удовлетворенности работой, неуверенностью в себе. 2.Межличностный конфликт. Этот тип конфликта проявляется, как борьба руководителей различных подразделений за использование ограниченных ресурсов, оборудования, капитала и т.п. Такой конфликт может возникнуть между кандидатами на повышение при одной свободной вакансии. Если люди не могут ладить друг с другом, происходит столкновение личностей, то есть межличностный конфликт. 3.Конфликт между личностью и группой. Этот конфликт возникает тогда, когда отдельный человек, работающий в группе, не следует нормам поведения, установленным в этой группе. 4.Межгрупповой конфликт. Примером является конфликт профсоюза и администрации, или конфликт между неформальными организациями, или конфликт между линейным и штабным персоналом, или конфликт между отделами в организации.

У конфликтов может быть несколько причин: распределение ограниченных ресурсов, зависимость выполнения задачи от других людей, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения и жизненном опыте, плохие коммуникации.

1. **Методы разрешения конфликтной ситуации в организации.**

**Конфликт** от латинского означает «столкновение»,в основе которого лежит противоречие.**Причины их возникновения** условно можно раз-

делить на **три группы:**1) причины, порожденные трудовым процессом;2) причины, вызываемые психологическими особенностями человеческих взаимоотношений;3) причины, возникающие в процессе реализации трудовой деятельности Процесс разрешения конфликта включает в себя **шесть этапов:1) определение основной причины конфликта** -это выявление предпосылок и факторов, послуживших его возникновению; 2) **определение вторичных причин конфликта** -после выяснения главной проблемы необходимо выявить повод, позволивший перейти к открытой конфронтации. В нем, как и в главной причине, могут скрываться немаловажные сведения для разрешения конфликта;3) **поиск путей разрешения конфликта** базируется на решении следующих вопросов:- для чего требуется разрешить данный конфликт?- что для его разрешения может сделать каждый из оппонентов? 4) **совместное решение о выходе из конфликта** - это разработка компромиссного решения для всех участников конфликта; 5) **разрешение конфликта** осуществляется за счет устранения причин конфликтной ситуации;6) **оценка эффективности усилий,** приложенных для разрешения конфликта. По ее результатам делается вывод о степени ликвидации проблемы и необходимости повторных действий. Существует несколько **стратегий поведения оппонентов в конфликтной ситуации:1) мирное сосуществование (взаимный уход)** применяется в случаях, когда стороны слабо заинтересованы в его разрешении, например име ют близкий ранг или конфликт еще окончательно не созрел. Эта стратегия эффективна, если в основе конфликта лежат субъективные причины.Если причины объективны, то данная стратегия лишь усугубляет положение; 2) **приспособление** может применяться, если в конфликте не принимает участия более высокая сторона. В результате данной стратегии участники конфликта отступают без побед и поражений;3) **силовое решение** применяется, если одна из конфликтующих сторон занимает более высокую должность. Результатом данной стратегии является подавление более слабой стороны, но победителя в ней определить сложно, так как чрезвычайно велика вероятность повтора данного конфликта,а последствия непредсказуемы;4) **поиск компромисса** применяется, если силы участников конфликта примерно равны и они зависят друг от друга. В результате реализации данной стратегии выигрыш и проигрыш делятся примерно пополам, при этом сохраняются силы,время и отношения. Но данный вариант не является панацеей;5) **окончательное разрешение** конфликта заключается в совместном поиске и устранении его причин оппонентами. Данная стратегия дает возможность ликвидировать неизбежные при компромиссе потери. Но эта стратегия применима, только если стороны, участвующие в конфликте, отличаются рассудительностью и при этом изначально хорошо относятся друг к другу- Разрешение конфликта зачастую не может произойти без вмешательства третьего лица -посредника. Грамотный посредник позволяет оппонентам при разрешении сложившейся проблемы не потерять своего лица. В такой ситуации конфликтующим сторонам проще просить об уступке, так как ни одна из них не чувствует себя униженной.

1. **Контроль как функция управления, его задачи и содержание.**

Контроль - это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Контроль - это непрерывный процесс совпадающий в своем развитии с производственным циклом.

1.Контроль очень важен для успешного функционирования организации.

2.Без контроля начинается хаос и объединить деятельность каких-либо групп становится невозможно.

3.Контроль необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше сем они станут слишком серьезными.

4.Контроль используется для стимулирования успешной деятельности.

5.Контроль необходим для борьбы с неопределенной ситуацией как внутренней так и внешней. Неопределенность: изменение законов, социальных ценностей, технологии, условий конкуренции и др.

6.Контроль предупреждает возникновение кризисных ситуаций. Функция контроля - это такая характеристика управления, которая позволяет выявить проблемы и скорректировать соответственно деятельность организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис. Любая организация обязана обладать способностью вовремя фиксировать свои ошибки и исправлять их до того, как они повредят достижению целей организации.

7.Контроль поддерживает все то, что является успешным в деятельности организации.

8.Широта контроля. Контроль должен быть всеобъемлющим.

Виды контроля:

1.Предварительный контроль осуществляется до фактического начала работ. Основными средствами осуществления предварительного контроля является реализация определенных правил, процедур и линий поведения. Предварительный контроль используется в трех областях - по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам.

2.Текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Объектом является подчиненные сотрудники.

3.Заключительный контроль основывается на обратной связи. Управляющие системы в организациях имеют разомкнутую обратную связь, то есть руководящий работник, являющийся по отношению к системе внешним элементом, может вмешиваться в ее работу, изменяя и цели системы, и характер ее работы.

1. **Модель процесса контроля и его основные этапы.**

Контроль - это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Процесс контроля состоит из установки стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов. Контроль - это непрерывный процесс совпадающий в своем развитии с производственным циклом. Он включает 4 основных этапа:

1.Установка параметров, подлежащих контролю (стандартов).

2.Измерение параметров организации.

3.Обработка проведенных измерений.

4.Анализ результатов и внесение корректировок в работу.

Контроль необходим для борьбы с неопределенной ситуацией как внутренней так и внешней. Контроль предупреждает возникновение кризисных ситуаций. Контроль необходим и для поддержания успеха. Контроль эффективен тогда, когда он всеобъемлющ!

Характеристики эффективного контроля:

1.Стратегическая направленность контроля, т.е. отражение общих приоритетов организации и поддержание их.

2.Ориентация на результаты. Конечная цель контроля состоит не в том, чтобы собрать информацию, установить стандарты и выявить проблемы, а в том, чтобы решить задачи, стоящие перед организацией. В итоге контроль можно назвать эффективным только тогда, когда организация фактически достигает желаемых целей и в состоянии сформулировать новые цели, которые обеспечивают ее выживание в будущем.

3.Соответствие делу. Для того чтобы быть эффективным контроль должен соответствовать контролируемому виду деятельности. Он должен объективно измерять и оценивать то, что действительно важно.

4.Своевременность контроля заключается не в исключительно высокой скорости или частоте его проведения, а во временном интервале между проведением измерений или оценок, который адекватно соответствует контролируемому явлению. Значение наиболее подходящего временного интервала такого рода определяется с учетом временных рамок основного плана, скорости изменений и затрат на проведение измерений и распространение полученных результатов.

5.Гибкость контроля. Контроль, как и планы, должен быть достаточно гибким и приспосабливаться к происходящим изменениям.

6.Простота контроля. Наиболее эффективный контроль - это простейший контроль с точки зрения тех целей, для которых он предназначен. Простейшие методы контроля требуют меньших усилий и более экономичны. Избыточная сложность ведет к беспорядку. Для того чтобы быть эффективным, контроль должен соответствовать потребностям и возможностям людей, взаимодействующих с системой контроля и реализующих ее.

7.Экономичность контроля. Любой контроль, который стоит больше, чем он дает для достижения целей, не улучшает контроля над ситуацией, а направляет работу по ложному пути, что является еще одним синонимом потери контроля.

8.К контролю необходимо привлекать весь персонал, ибо лучший контроль - это самоконтроль. Для того, чтобы повысить надежность контроля, необходимо расширять границы полномочий персонала.

 **Функция контроля в менеджменте**

Контроль - это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Контроль - это непрерывный процесс совпадающий в своем развитии с производственным циклом.

1.Контроль очень важен для успешного функционирования организации.

2.Без контроля начинается хаос и объединить деятельность каких-либо групп становится невозможно.

3.Контроль необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше сем они станут слишком серьезными.

4.Контроль используется для стимулирования успешной деятельности.

5.Контроль необходим для борьбы с неопределенной ситуацией как внутренней так и внешней. Неопределенность: изменение законов, социальных ценностей, технологии, условий конкуренции и др.

6.Контроль предупреждает возникновение кризисных ситуаций. Функция контроля - это такая характеристика управления, которая позволяет выявить проблемы и скорректировать соответственно деятельность организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис. Любая организация обязана обладать способностью вовремя фиксировать свои ошибки и исправлять их до того, как они повредят достижению целей организации.

7.Контроль поддерживает все то, что является успешным в деятельности организации.

8.Широта контроля. Контроль должен быть всеобъемлющим.

Виды контроля:

1.Предварительный контроль осуществляется до фактического начала работ. Основными средствами осуществления предварительного контроля является реализация определенных правил, процедур и линий поведения. Предварительный контроль используется в трех областях - по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам.

2.Текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Объектом является подчиненные сотрудники.

3.Заключительный контроль основывается на обратной связи. Управляющие системы в организациях имеют разомкнутую обратную связь, то есть руководящий работник, являющийся по отношению к системе внешним элементом, может вмешиваться в ее работу, изменяя и цели системы, и характер ее работы.

1. **Внутрифирменная культура и имидж организации.**

*Организационная культура* - это оригинальная смесь ценностей, норм, привычек, традиций, форм поведения и ритуалов, присущая данной организации. Организационная культура - стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечить преданность организации и облегчить общение. Руководители должны создавать организационную культуру так, чтобы все сотрудники понимали и придерживались ее.
Организационные культуры, или микрокультуры, отражают, прежде всего, национальные культуры, однако включают также другие ценности и нормы, к которым относятся: предназначение организации и ее имидж; старшинство и власть; значение различных руководящих должностей и функций; обращение руководителей с людьми; роль женщин в управлении и на других должностях; критерии выбора на руководящие и контролирующие должности; организация работы и дисциплина; стиль руководства; процессы принятия решений; распространение и обмен информацией; характер контактов; характер социализации; пути решения конфликтов; оценка эффективности работы; отождествление персонала и руководства с организацией. **Функции организационной культуры:1) охранная** - основана на создании барьеров (запретов, ограничительных норм) от нежелательных внешних воздействий;2) **интегрирующая** - формирует чувство принадлежности к фирме, гордость за нее и объединяет людей в их повседневной деятельности; 3) **регулирующая** - способствует поддержанию правил и норм поведения сотрудников как между собой, так и с внешним миром, что снижает возможность возникновения конфликтов и является гарантией стабильной деятельности; **4) адаптивная** - облегчает приспособление людей друг к другу и к организации в целом с помощью участия в праздниках и изучения общих норм поведения;5) **ориентирующая** - корректирует направление деятельности предприятия в соответствии с установленными; 6) **мотивационная** - создает стимулы для работы организации; 7) **формирование имиджа** - создает образ организации в глазах окружающих за счет отдельных элементов культуры. Имидж фирмы оказывает огромное влияние на отношение к ней окружающих.

 **Имидж** — образ, репутация, мнение широкой публики, потребите­лей и клиентов о престиже предприятия, его товарах и услугах. Создание благоприятного имиджа — одно из ключевых звеньев деятельности фирмы по продвижению своей продукции на рынок, достижению преиму­ществ в конкурентной борьбе.

1. Особенности подготовки менеджеров за рубежом и в России. Национальные и международные центры менеджмента.

СУЩНОСТЬ МЕЖДУНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТА, ЕГО ОТЛИЧИЕ **ОТ НАЦИОНАЛЬНОЙ МОДЕЛИ**

**Международный менеджмент** является особым видом менеджмента, главными **целями** которого являются **формирование, развитие** и **использование конкурентных преимуществ** фирмы засчет возможностей ведения бизнеса в различных странах и, соответственно, использование экономи-

ческих, социальных, демографических, культурных и иных особенностей этих стран и ежгосударственного взаимодействия.Принципиально **структура международного менеджмента** схожа со структурой национального (странового), т. е. включает в себя проблемы, охватывающие пять основных сфер управления фирменным бизнесом:1)**исследование, анализ и оценку внешней среды** бизнеса и внутренней среды организации;2) **процессы коммуникации и принятие решений** (включая модели и методы);3) **базовые функции управления** (стратегическое планирование и реализацию стратегий, построение организации, мотивацию, контроль и координацию);4) **вопросы групповой динамики и руководства** (лидерство, работу в группах);5) **вопросы эффективности деятельности предприятия** (управление персоналом, производством, маркетингом, производительностью в це-

лом).Однако внутри каждой из структурных частей существуют важные различия с национальной моделью.**Принципиальное отличие международного менеджмента** - это возможность ффективного использования «культурного фактора» практически в любой сфере управления. Реальные уровни кон-

курентного преимущества такого рода зависят от степени различий культур принимающих стран и страны базирования головной компании. **Базовое отличие** - содержание, роль и специфика внешней среды бизнеса, поскольку речь идет о его выходе из национальной границы.**Управление международным бизнесом** значительных масштабов требует качественно иной информационной базы, преодоления языкового барьера и профессионального обеспечения управленческих решений. Во внутренней среде фирмы такие категории, как цели, структура, разделение

труда, координация, не предполагают особых отличий от национальной модели, но вопросы потребностей, восприятия, ценностей и целей поведения требуют учета национальных, культурных факторов. Особенности коммуникаций (от особенностей языкового барьера до ритуалов и невербального общения) в значительной степени определяют национально-культурную специфику принятия решений, так как то, что в одной культуре является рациональной моделью принятия решения, в другой может считаться неразумным поведением руководителя.**Западный подход** делает упор на информационную открытость и вовлечение работника в принятие решений, а в иных культурах это может восприниматься персоналом как слабость руководства и неумение руководить людьми.Успех достижения и рациональная оценка деятельности работника играют при управлении эффективностью деятельности организации первостепенную роль для любой страны, но в регионах Ближнего и Среднего Востока роль личного достижения и личного успеха как мощных мотиваторов эффективной работы несравненно меньше.

Интернациональное управление имеет различные уровни, направления и формы. Практика сотрудничества по упорядочению усилий для удовлетворения общественных интересов формируется между государствами, муниципалитетами, организациями (предприятиями). В свою очередь эти интересы возникают в любой сфере жизнедеятельности. Они порождают сотрудничество как на глобальном уровне, региональном, субрегиональном (на двухсторонней основе), так и на точечном. К формам международного менеджмента относятся международные организации, конференции, совещания, консультации и др. Самой крупной международной организацией является Организация Объединенных Наций (ООН), созданная в 1945 г. При ней функционирует ряд специализированных организаций, осуществляющих управление по различным направлениям деятельности государств.

Наряду с универсальными международными органами существуют региональные, членами которых являются государства определенных географических районов. К ним относятся Организация африканского единства (ОАЕ), Организация американских государств (ОAГ), Ассоциация государств Юго-Восточной Азии (АСЕАН), Содружество Независимых Государств (СНГ).

Форма управления на международном уровне - ежегодные совещания семи наиболее развитых в экономическом отношении стран: США, Японии, ФРГ, Великобритании, Франции, Италии и Канады, впервые встреча состоялась во Франции в 1975 г. Авторитетными международными организациями являются Совет Европы и Европейский Союз (ЕС).

Совет Европы создан в 1949 г. и объединяет более 30 государств. Его цель – сотрудничество по правам человека, культуры, образования, охраны окружающей среды, здравоохранения и др.

В Европейском Союзе, часто называемым Общим рынком, сочетаются черты как международной организации, так и федерации государств. Его цель – углублять интеграцию входящих в него стран для образования экономического, таможенного и политического союза.

Интенсивно ведутся работы по теории активных систем, согласно которой участники системы не просто реагируют на управляющие воздействия, но сами проявляют активность [16]. Модель активной системы определяется заданием, в частности, множеств допустимых действий участников этой системы – управляющих органов и управляемых субъектов, их целевых функций и той информации, которой они обладают на момент принятия решений. При классификации задач управления в организационных системах естественно исходит из того, какая компонента управляемой системы целенаправленно меняется. Выделяют институциональное управление (изменение множеств допустимых действий), мотивационное управление (изменение целевых функций), информационное управление (изменение объемов информации, которую участники системы используют при принятии решений).

 В нашей стране бурно развивается теория и практика контроллинга. Так называют современную концепцию системного управления организацией, в основе которой лежит стремление обеспечить ее долгосрочное эффективное существование [17,18]. Методы контроллинга – это методы информационно-аналитической поддержки принятия решений на предприятии (в организации). В последние годы создано Общество контроллеров и журнал «Контроллинг», начата подготовка специалистов по контроллингу. Широко ведутся научные исследования по различным направлениям теории управления и менеджменту. Их центром является Институт проблем управления РАН. Интересные работы проводятся в различных организациях (см., например, [19]).

Страны ЕС осуществляют активную интеграционную политику на различных направлениях и, прежде всего, в экономике.Важнейшим шагом на пути образования федерации государств ЕС стало введение с 1 января 1999 г. новой единой денежной единицы – евро с одновременным упразднением национальных валют.Основой для международного муниципального менеджмента в Европе служит Европейская Хартия местного самоуправления 1995 г. Она предусматривает возможность принадлежать к международным ассоциациям местных властей, что должно быть признано законодательством в каждом государстве.Международный менеджмент развивается и на уровне предприятий и организаций. К ним относятся транснациональные корпорации, совместные предприятия и др.

К 90-м годам ХХ века в менеджменте как науке сформировались ряд научных школ, издано достаточно книг и учебников. Менеджмент развивается в масштабах многих стран, приобретает интернациональный характер. В подготовке менеджеров наряду с изучением теории важным становится получение практических навыков. В последнее время стало выходить немало работ о новейших достижениях в сфере менеджмента – управление производством в Японии, США, Швеции, Финляндии, Франции и др. К примеру, стали бестселлерами книги Ли Якокка «Карьера менеджера», К. Татенси «Вечный дух предпринимательства», Г. Форда «Моя жизнь, мои достижения», Ж-Л. Сулицер «Зеленый король» и т.д. Анализ этих работ и попытки применить их на практике позволяют избежать многих ошибок в сфере менеджмента, быстрее и точнее находить пути решения управленческих проблем. Особенно важны апробированные знания о том, как надо работать в сфере управления, для российских руководителей предприятий, организаций, фирм. Классические произведения менеджмента, на которых воспитаны поколения зарубежных менеджеров, содержат фундаментальные идеи теории и практики управления, на их основе создаются новейшие достижения менеджмента.