1. Система основных категорий м.

2. Школа научного управления и ее значение в развитии м.

3. Школа административного управления (классическая школа) и ее значение в эволюции м.

4. Школы человеческих отношений и поведенческих наук и их роль в м.

5. Основные школы развития управленческой школы.

6. Современная система взглядов на менеджмент предприятия.

7. Технология менеджмент организации.

8. Управленческие отношения и их классификация.

9. Классификация целей организации.

10. Функции и уровни управления.

11. Сущность принципов управления.

12. Объект и субъект управления.

13. Сущность и основные черты процессного подхода.

14. Системный подход в менеджменте организации.

15. Ситуационный подход к управлению.

16. Принципы использования различных подходов в управлении организацией.

17. Анализ внутренней среды организации.

18. Анализ внешней среды организации.

19. Среда прямого воздействия организации.

20. Методические подходы к анализу конкурентных преимуществ организации.

21. Среда косвенного воздействия.

22. Экономические, социальные и правовые условия перехода организаций к рыночным отношениям.

23. Порядок создания и функционирования негосударственных субъектов хозяйствования.

24. Добровольные объединения организаций их виды, цели и принципы организации и функционирования.

25. Организационная структура управления предприятием.

26. Бюрократический тип организационных структур управления организации.

27. Органический тип организационных структур управления организации.

28. Процесс проектирования организационной структуры управления организации.

29. Основные направления совершенствования организационных структур управления организации.

30. Сущность, цели и принципы управления персоналом.

31. Состав и структура персонала.

32. Функции и методы управления персоналом.

33. Служба управления персоналом.

34. Производственный процесс как объект управления.

35. Оперативное управление производством.

36. Система контроля качества продукции.

37. Сущность и содержание финансового менеджмента.

38. Задачи финансового менеджмента.

39. Управление оборотными средствами организации.

40. Управление распределением прибыли.

41. Антикризисное управление в организации.

42. Сущность и виды контроля.

43. Функции контроля на предприятии.

44. Принципы построения эффективной системы контроля.

45. Технология управленческого контроля.

46. Контроллинг в менеджменте.

47. Миссия и цели организации.

48. Сущность стратегии организации.

49. Сущность, особенности и структура стратегического менеджмента.

50. Функции стратегического менеджмента.

51. Управление реализацией стратегического плана.

52. Эталонные стратегии развития бизнеса.

53. Сущность и содержание управленческого труда в организации.

54. Современный менеджер.

55. Деловая карьера.

56. Технология организации управленческого труда.

57. Основные направления рациональной организации труда руководителя.

58. Сущность и классификация организационных методов управления.

59. Сущность и классификация распорядительных методов управления.

60. Сущность, значение и классификация экономических методов управления.

61. Содержание социально-психологических методов управления.

62. Конфликтный менеджмент.

63. Сущность и функции руководства трудовым коллективом.

64. Делегирование полномочий.

65. Понятие стиля руководства.

66. Управленческая решетка ГРИД.

67. Влияние стиля руководства на принятие управленческих решений и эффективность работы предприятия.

69. Сущность, критерии и показатели эффективности управления.

70. Методика оценки эффективности управления.

1. **Система основных категорий менеджмента.**

Менеджмент в переводе с английского означает управление.

Первоначально слово “менеджмент” (management) относилось к сфере управления животными и обозначало – искусство управлять лошадьми. В современном значении слова “менеджер” и “менеджмент” появились тогда, когда владельцы предприятий, хозяева сообразили, что выгодно не самим управлять собственным имуществом, а привлекать для этого профессионалов, специально отобранных и обученных такой работе. Последним стали поручать главную задачу предпринимательства – получение высокой прибыли.

Понятие менеджмент в экономической теории и практике часто применяется без его перевода. По этому поводу существует, по крайней мере, четыре точки зрения:

1. Считается, что введение термина “менеджмент” - это дань моде, увлечение западными экономическими теориями. Поэтому можно без ущерба для дела заменить иностранное слово менеджмент русским словом управление.

2. Менеджмент рассматривается как средство капитализации экономики, т.е. как управление экономикой в условиях частной собственности.

3. Менеджмент – это система управления в условиях рыночной экономики.

4. Менеджмент – это управление людьми в отличие от управления машинами.

В экономической литературе существует множество определений менеджмента, каждое из которых акцентирует внимание на его отдельных признаках. В фундаментальном Оксфордском словаре английского языка менеджмент определяется как: 1) способ, манера обращения с людьми; 2) власть и искусство управления; 3) особого рода умелость и административные навыки; 4) орган управления, административная единица. В “Словаре иностранных слов” менеджмент переводится на русский язык как управление производством и совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством с целью повышения эффективности производства и его прибыльности.

В общедоступном понимании менеджмент – это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей.

В ХХ в. менеджмент выделился в самостоятельную область знаний, науку, имеющую свой предмет изучения, свои специфические проблемы и подходы к их решению.

Менеджмент как наука направляет свои усилия на объяснение природы управленческого труда, установление связей между причиной и следствием, выявление факторов и условий, при которых совместный труд людей оказывается и более полезным, и более эффективным.

Нередко менеджмент рассматривается как искусство управления. Это требует не только постоянного пополнения научных знаний, но и развития личностных качеств менеджеров, их способностей применять знания в практической деятельности.

С переходом к рынку формируется новый тип управляющего с характерными чертами менеджера:

1) новая цель деятельности. Вместо работы на план – работа на прибыль, на спрос, на удовлетворение потребностей населения.

2) переход к экономическим методам управления. Это способствует пробуждению внутреннего интереса работающих, учету мотивов деятельности, использованию новых стимулов к производительному, качественному труду.

3) рациональное распределение ресурсов предприятия: денег, рабочей силы, сырья, топлива, материалов.

4) способность к новациям. Менеджер – новатор по природе, т.к. рынок – это прежде всего новшества: без новых товаров и новых услуг на него просто не пробиться.

5) способность к прогнозу и риску. Сегодня без риска не работает ни один менеджер. Прогноз же помогает ему свести риск к минимуму.

6) следование правилам “нужного тона”, начиная с одежды и внешнего вида и кончая стилем и методами работы с людьми.

7) юмор – занимает не последнее место в жизни предпринимателя и является своеобразным тестом на живость и гибкость ума.

Таким образом, под менеджментом мы понимаем профессионально осуществляемое управление любой хозяйственной деятельностью предприятия в рыночных условиях, направленное на получение прибыли путем рационального использования ресурсов.

**2. Школа научного управления и ее значение в развитии м.** Первый крупный шаг к рассмотрению менеджмента как науки был сделан Ф. Тейлором (1856-1915, США), который возглавил движение научного управления. Он заинтересовался не эффективностью человека, а эффективностью деятельности организации, что и положило начало развитию школы научного управления.

Благодаря разработке концепции научного управления менеджмент был признан самостоятельной областью научных исследований. До Тейлора понятие менеджмента носило весьма обобщенный характер. Он впервые определил его как «рациональную организацию вообще» или «организацию производства» по отношению к промышленному предприятию.

Главная заслуга Ф.Тейлора состоит в том, что он как основатель школы «научного управления» разработал методологические основы нормирования труда, стандартизировал рабочие операции, внедрил в практику научные подходы подбора, расстановки и стимулирования труда рабочих (предложил ввести стимулирующую систему оплаты труда). Большую поддержку в развитии и признании системы Тейлора оказал Г.Форд. Работы Ф.Тейлора: «Управление фабрикой» (1903) и «Принципы научного менеджмента» (1911).

Со школой научного менеджмента также связаны имена таких исследователей, как Фрэнк и Лилиан Гилберты, Генри Гантт, Гаррингтон Эмерсон. Они, как и Тейлор, полагали, что используя наблюдения, замеры, логику и анализ можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения.

Посвященные анализу движений работников в процессе труда исследования Ф.Гилберта во многом совпадали с научными интересами Тейлора, но проводились независимо от него. Он уделял особое внимание рационализации труда и стремился найти «наилучший способ» выполнения той или иной работы. Научные интересы Л.Гилберт были в большей степени сфокусированы на человеческих аспектах труда.

Широкую известность получил предложенный Г.Ганттом график Гантта, отображающий плановые и реальные объемы на всех стадиях процесса производства.

Г.Эмерсон впервые высказал идею необходимости и целесообразности комплексного подхода к решению сложных задач организации производства и управления, а также рационализации с позиции эффективности. В 1900 году вышла его книга «Производительность как основание для управления и оплаты труда», в 1912 – «Двенадцать принципов производительности».

Практическое применение принципов научного менеджмента позволило добиться повышения производительности труда, но недостаточное внимание к возрастающим потребностям сотрудников и социальному контексту труда привело к усилению конфликта между менеджментом и рабочими.

Общий подход

* Разрабатываются стандартные методы выполнения рабочих заданий
* Проводится отбор работников, обладающих способностями для выполнения конкретных заданий
* Работники обучаются стандартным методам труда
* Менеджмент обеспечивает поддержку выполнения рабочих заданий

Использование материальных стимулов способствует увеличению производительности труда

Достоинства

* Получил подтверждение тезис о значении высокой оплаты труда
* Были проведены научные исследования процессов выполнения различных работ и задач
* Была продемонстрирована важность отбора и обучения работников

Недостатки

* Не учитывался социальный контекст работы и возрастающие потребности работников
* Не признавались различия между индивидами
* Менеджеры, как правило, низко оценивали уровень профессионализма рабочих и игнорировали их идеи и предложения

**3. Школа административного управления (классическая школа) и ее значение в эволюции м.** Если работы сторонников научного управления касались повышения эффективности на конкретных рабочих местах (т.е. на уровне ниже управленческого), то с возникновением административной школы специалисты начали работать над совершенствованием управления организацией в целом. Она занималась изучением вопросов роли и функций менеджера. Считалось, что, как только определялась суть работы управляющего, легко можно было выявить наиболее эффективные методы руководства.

 Основной вклад в развитие концепции этой школы внесли: А.Файоль (1841-1925), М.Вебер (1864-1920).

 Французский исследователь А.Файоль является создателем «теории администрации», которая стала результатом обобщения его многолетних управленческих наблюдений. В 1916 году издается его книга «Общее и промышленное управление», в которой он выдвинул теорию общего подхода к анализу деятельности администрации и на этой основе сформулировал строго обязательные принципы администрирования, некоторые из которых сохраняют свою значимость для теории управления и по сей день. Он понимал администрирование как составную часть понятия «управление», включающего, кроме административной, производственную, коммерческую, финансовую, кредитную, учетно-бухгалтерскую функцию. В самой административной функции Файоль выделил пять ее элементов: предвидение, планирование, организация, координация и контроль. Он впервые указал, что административная функция существует на любом уровне организации. Главные его вклад в теорию управления состоял в том, что он рассмотрел управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций.

 На базе учения А.Файоля в 20-е годы было сформулировано понятие организационной структуры фирмы, элементы которой представляют систему взаимосвязей, серию непрерывных взаимосвязанных действий – функций управления.

Немецкий социолог и экономист М.Вебер изучал проблемы лидерства и структуру власти в организации. В зависимости от характера власти, которой обладает руководитель, Вебер выделил три основных типа организации:

Харизматический. Тип организации появляется тогда, когда руководитель обладает исключительными личными качествами.

Традиционный. Возникает их харизматического в тех случаях, когда происходит естественная замена лидера и члены организации по традиции подчиняются руководителю, пришедшему на смену прежнему

Идеальный (бюрократический). Основан на специальном разделении власти, где руководителю принадлежат функции лидера.

Особое внимание Вебер уделил концепции «рациональной бюрократии» и считал, что бюрократия – порядок, устанавливаемый правилами, является самой эффективной формой человеческой организации. Необходимость разделения труда и его формального закрепления безусловно было положительным моментом, однако при анализе организации он ограничивался рассмотрением функционирования лишь немногих ее элементов.

В целом в период доминирования классического направления менеджмента был очень насыщенным. В теории и практике управления появились новые понятия, ставшие вскоре фундаментальными, повышалась производительность организаций, улучшались отношения менеджмента и рабочих.

**4. Школы человеческих отношений и поведенческих наук и их роль в м.** Определенный прорыв в области менеджмента, ознаменовавшийся появлением «школы человеческих отношений», был сделан на рубеже 30-х годов 20 века. В ее основу положены достижения психологии и социологии. Поэтому в рамках этого учения в процессе управления предлагалось сосредотачивать основное внимание на работнике, а не на его задании. В начале 20 века ученые, изучающие поведение человека в трудовом процессе, были заинтересованы в повышении производительности труда не менее, чем любой из «классических» менеджеров. Они понимали, что, сосредоточив внимание на рабочем, смогут лучше стимулировать его труд. Предполагалось, что люди являются живыми машинами и что в основе управления должна лежать забота об отдельном работнике.

 Приверженцы движения человеческих отношений придерживались мнения, что истинно эффективный контроль над процессом труда исходит из самого работника, а не из строгой, авторитарной системы управления. Отстаивали необходимость и возможность социального давления в поддержку более просвещенного обращения с работниками.

 Основателями этой школы были М.-П. Фоллет (1868-1933, США) и Э.Мэйо (1880-1949, США). Большой вклад в ее развитие внес Честер Бернард (1896-1961, США).

 Определение менеджмента как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц» впервые было дано М.Фоллет. Она проанализировала стили руководства и разработала теорию лидерства. Ее концепции наделения властью, оказания работникам скорее помощи, нежели осуществление жесткого контроля, права сотрудников, независимо от их властных полномочий, работать по ситуации, открыли новую эру в теоретических исследованиях. В своем анализе динамики взаимодействий менеджеров и организаций М.Фоллет искала ответы на вопросы, не потерявшие совей актуальности и в наше время: этика, власть, лидерство, максимизация отдачи подчиненных.

 Под руководством Э.Мэйо с 1927 по 1933гг. были проведены так называемые «Хоуторнские исследования» (г. Хоуторн, Вестерн Электрик), в результате которых ученые пришли к выводу о том, что наилучшим образом объясняющим увеличение производительности труда фактором являются «человеческие отношения», и прежде всего позитивное отношение менеджеров к потребностям работников. Он обнаружил, что группа рабочих – это социальная система, в которой есть собственные системы контроля. Коллеги по группе иногда оказывали на работников более весомое влияние, чем требования руководителя и материальный интерес.

 Одним из наиболее важных достижений Ч.Бернарда стала концепция неформальной организации. Неформальная организация существует внутри любой организации; ее образуют естественным образом сложившиеся социальные группы. Ученый настаивал на том, что организацию не следует рассматривать как некий бездушный механизм. Неформальные отношения представляют собой мощную силу, которая может быть использована менеджментом в целях повышения эффективности организации. Бернард предложил теорию принятия власти, которая утверждает, что обладающие свободой воли индивиды имеют право решать, следовать им приказам менеджмента или нет. Менеджеры обязаны обращаться со своими работниками подобающим образом, так как принятие власти последними может стать критическим фактором успеха организации в наиболее ответственных ситуациях.

 Большой вклад в развитие школы человеческих отношений был сделан в 40-60 гг. 20 века, когда учеными-бихевиористами было разработано несколько теорий мотивации:

 Иерархическая теория потребностей А.Маслоу (1943);

 Теория Х,У Д.Макгрегора (1960);

 Двухфакторная теория Ф. Герцберга ();

 Теория потребностей Д. МакКлеланда (1959).

Если школа человеческих отношений сосредоточивала свое внимание главным образом на методах налаживания межличностных отношений, то новый подход стремился в большей степени оказать помощь работнику в осознании своих собственных возможностей. Объектами исследований были различные аспекты социального взаимодействия, мотивации к труду, характера власти и авторитета, лидерства и т.д. Методы изучения работника основывались на применении науки о поведении к построению и управлению организациями. Главной целью школы поведенческих наук было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности человеческого фактора (человеческих ресурсов).

**5. Основные школы развития управленческой школы.** В процессе дальнейшего развития управленческой мысли произошел поворот к практике управления. Появилось новое направление менеджмента - эмпирическая школа, которая явилась отражением борьбы предыдущих течений.

По мнению приверженцев этой школы, главная задача теоретиков в области менеджмента – получение, обработка и анализ практических данных и выдача на этой основе рекомендаций управляющим.

Можно выделить два основных направления эмпирической школы:

* исследования в области практики организации управления;
* разработка теоретических основ современного капиталистического общества.

Их представители исходят из того, что современное капиталистическое общество не следует отождествлять с рыночной экономикой раннего капитализма, когда производство базировалось только на частной капиталистической собственности. В современном капиталистическом производстве нет прежней эксплуатации человека человеком, все люди равны и имеют равные возможности в получении и распределении прибыли. Это положение обосновывается теориями, которые доказывают изменение характера экономических и социальных взаимоотношений в современной рыночной экономике США и стран Запада между работниками и владельцами капитала. Среди них такие теории, как участие в управлении и др. Эти теории отражают те изменения, которые произошли в экономической и социальной жизни стран с развитыми рыночными отношениями за последние десятилетия.

Среди наиболее видных представителей эмпирической школы можно назвать П.Друкера, Р.Дэвиса, Д.Миллера и др.

Главным направлением исследований в эмпирической школе является изучение содержания труда и функций руководителей. Эмпирики акцентируют внимание на профессионализации управления, т.е. превращении труда по управлению в его самостоятельный, специфический вид - в особую профессию. Представители этой школы утверждают, что труд управляющего характеризуется двумя особенностями. Суть первой заключается в том, что менеджер должен создать из имеющихся разнородных ресурсов подлинно целое единство, а второй – в том, что каждое решение и действие он должен ориентировать на долгосрочные перспективы развития организации.

У представителей эмпирической школы сложились и свои взгляды на выполнение функций менеджерами. Они утверждают, что независимо от занимаемой должности каждый менеджер должен выполнять следующие главные функции:

1. определение целей предприятия, путей их достижения и в зависимости от этого доведение конкретных задач до его работников;
2. классификация работ, их распределение, создание оптимальной структуры, подбор и расстановка кадров;
3. стимулирование и координация деятельности работников, установление контроля на основе постоянных связей между работниками и подчиненными;
4. установление норм выработки, оценка деятельности предприятия и отдельных работников на основе анализа.

Рекомендуя практические приемы управляющим, эмпирики особое внимание акцентируют на умение налаживать взаимосвязи, установлении линий коммуникаций.

Теоретики эмпирической школы не обошли своим вниманием и такие важные вопросы, как степень централизации и децентрализации в управлении, а также делегирование полномочий. Широкое распространение получило целевое управление, на необходимость внедрения которого указывал П.Друкер. Под целевым управлением понимают постоянно функционирующую систему разработки конкретных целей для каждого сотрудника управляющей системы. Совместно со своим руководителем каждый сотрудник определяет цели своей деятельности на конкретный период, а также намечает методы достижения этих целей и отчета о достигнутых результатах.

Ряд проблем современного крупного машинного производства были решены благодаря теоретическим посылкам эмпирической школы. Так, рекомендации школы способствовали классификации и анализу функций управления, организации труда руководителя, подбору и оценке кадров, определению структур управления и ряду других проблем.

Количественная школа (1950 г. по настоящее время) связана с развитием и применением в управлении кибернетики, математической статистики, моделирования, прогно­зирования и вычислительной техники.

Ключевой характеристикой количественной школы является замена словес­ных рассуждений и описательного анализа моделями, сим­волами и количественными значениями.

Основными направлениями “количественной школы” являются:

* сетевое планирование;
* прогнозирование;
* оптимизация и распределение ресурсов организации;
* управление и оптимизация запасов ресурсов;
* использование “теории игр” при принятии решений в условиях неопределенности и рисков;
* использование теории “массового обслуживания” для вычисления вероятностей очередей и их минимизации;
* эконометрика (построение инструментами математики различных макроэкономических моделей и моделей типа “затраты - выпуск”);
* статистические методы анализа (однофакторный, двухфакторный, корреляционный анализ и др.).

Применение коли­чественных методов позволяет существенно повысить эф­фективность управленческих решений.

В разработке ряда количественных методов в управлении приоритет принад­лежит российским ученым. Так, академик Л.В. Канторович первый в мире (1939 г.) разработал общие принципы линейного программирования. Академик В.С. Немчинов внес существенный вклад в разработку статистических методов управления.

**6. Современная система взглядов на менеджмент предприятия.**

Ключевыми моментами Современной системы взглядов на менеджмент (ее не­редко называют новой управленческой парадигмой) являются следующие принци­пиальные положения.

Отказ от управленческого рационализма, классических школ менеджмента, т.е. воздействия управления на внутренние факторы производства. Это значит, что успех организации определяется не только рациональной организацией производст­ва, снижением издержек и развитием специализации. Сегодня на первое место вы­двигается проблема гибкости и адаптивности (приспособления) к постоянным изме­нениям внешней среды.

1. Использование в управлении теории систем, которая рассматривает органи­зацию в единстве ее составных частей, неразрывно связанных с внешним миром.
2. Использование ситуационного подхода к управлению.
3. Признание социальной ответственности менеджмента как перед общест­вом в целом, так и перед отдельными людьми, работающими в организации. Речь идет о необходимости таких факторов, как организационная культура, различные формы демократизации управления, участие работающих в прибылях, собственно­сти, управлении, стиль руководства и лидерство.

Важнейшей характеристикой менеджмента на современном этапе является ори­ентация на знания и максимальное использование интеллекта, а не мускульной си­лы. В связи с этим отношения между организацией и работающими в ней людьми можно охарактеризовать следующим образом:

- лучшие и самые одаренные люди тянутся к той организации, которая обес­печивает персональный рост;

- менеджер - это не просто управляющий, а человек, выполняющий, роль су­дьи, учителя, наставника;

1. люди хотят иметь долю в капитале своей компании, и лучшие компании обеспечивают им такую возможность;
2. наем работников лучше заменять заключением контрактов с персоналом;
3. автократическое управление должно уступить место более демократическим подходам к управлению.

Новая парадигма потребовала пересмотра принципов управления, так как ста­рые перестают "работать" в условиях предпринимательских структур.

Принципы управления (90-е годы XX столетия)

1. Лояльность к работающим
2. Ответственность как обязательное условие успешного менеджмента
3. Коммуникации, пронизывающие организацию снизу вверх, сверху вниз, по горизонтали
4. Атмосфера в организации, способствующая раскрытию способностей работающих
5. Обязательное установление долевого участия каждого работающего в общих результатах
6. Своевременная реакция на изменения в окружающей среде
7. Методы работы с людьми, обеспечивающие их удовлетворенность работой
8. Непосредственное участие в работе групп на всех этапах как условие согласованной работы
9. Умение слушать всех, с кем сталкивается в своей работе менеджер: покупателей, поставщи-ков, исполнителей, руководителей и т.п.
10. Этика бизнеса как золотое правило менеджмента
11. Честность и доверие к людям
12. Опора на фундаментальные основы менеджмента: качество, затраты, сервис, нововведения, контроль ресурсов, персонал
13. Видение организации, т.е. четкое представление о том, какой она должна быть.
14. Качество личной работы и ее постоянное совершенствование.

Организации все чаще обращаются к методам стратегического планирования и управления. Внезапные и резкие изменения во внешней среде, в технологиях, в кон­куренции и рынках рассматриваются как реальность современной экономической жизни. В современных структурах управления предпочтение отдается децентрали­зации.

К настоящему времени сформировалась следующая система взглядов на управ­ление экономикой в переходный период.

1. Гибкое сочетание методов рыночного и государственного регулирования со­циально-экономических процессов.

Известно, что рынок не способен решить многих проблем, связанных с нужда­ми всего общества, социальным единством страны, проведением фундаментальных научных исследований. Целесообразность государственного регулирования рынка в таких областях, как социально-экономическая, валютно-финансовая, научно-техническая стала очевидной после разрушительного мирового кризиса конца 20-х годов.

Роль государства состоит в том, чтобы устанавливать и охранять общие прави­ла функционирования рынка, используя для этого законодательство, государствен­ные заказы, лицензирование экспорта и импорта, установление кредитных ставок.

На государство возлагается и задача заполнения и внерыночных зон хозяйство­вания, к которым относятся: экологическая безопасность, социально-экономические права человека (в том числе и защита потребителей) перераспределение доходов, научно-технический прогресс, развитие эффективных международных экономичен ских отношений.

Таким образом, государство регулирует спрос и предложение на макроуровне, не вмешиваясь и не ограничивая действие механизма саморегулирования на уровне организаций.

2. Формирование и функционирование рыночных хозяйствующих субъектов
как открытых, социально ориентированных систем.

Это означает поворот к рынку и потребителю. Каждая организация, функцио­нирующая в рыночной среде, должна самостоятельно решать не только вопросы внутренней организации, но и всей совокупности связей с внешней средой. При этом, основными задачами, составляющими их компетенцию, являются: маркетин­говые исследования, расширение внешнеэкономических связей, привлечение ино­странного капитала, налаживание коммуникаций.

Социальная роль организации может рассматриваться в двух аспектах: 1) с точ­ки зрения ориентации на потребителя и его запросы, т.е. удовлетворения потребно­стей общества в товарах и услугах; 2) с позиций решения важнейших социальных проблем трудовых коллективов.

1. Самоуправление на всех уровнях и переход к полицентрической системе хо­зяйствования. Полицентрическая система базируется на функционировании в на­родном хозяйстве структур, способных к самоуправлению и саморазвитию. В усло­виях нашей республики центры хозяйствования все больше перемещаются на уро­вень регионов, экономическая самостоятельность которых в переходный период должна расти.
2. Сочетание рыночных и административных методов управления.

Управление предприятиями должно базироваться на комбинации методов, но­сящих рыночный и административный характер. Преобладание той или иной груп­пы методов зависит от статуса предприятий в экономической системе страны.

**7. Технология менеджмент организации.**

В системах менеджмента функционирует и осуществляется множество разнообразных организационных связей и информационных преобразований. Разработка методов по их упорядочению в процессах управления составляет одну из актуальных теоретических проблем и практических задач технологии управления.

Технологией называется любое средство преобразования исходных материалов для получения желаемых результатов. Поскольку предметом и, соответственно, исходным материалом управленческого труда выступает информация, то технологию менеджмента, например, можно определить как комплекс методов и операций по обработке управленческой информации с целью выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Технология управления отражает содержание управления, характеризуется процессами движения и обработки информации и определяется составом и порядком выполнения управленческих работ, в ходе которых эта информация преобразуется и оказывает воздействие на управляемый объект. Отсюда вытекает основное назначение технологии управления – установление рациональной схемы взаимодействия структурных подразделений и отдельных исполнителей в процессе управления.

Основными элементами технологии управления являются управленческие операции и процедуры. Под операцией понимают любое действие, приводящее к изменению той или иной характеристики системы. Совокупность разнообразных управленческих операций, выполняемых по определенной схеме или в определенной последовательности, представляет собой процедуру. Исходя из сказанного, технологию управленияопределяют также как систему операций и процедур, выполняемых руководителями, специалистами и техническими исполнителями в определенной последовательности с использованием необходимых для этого методов и технических средств.

Разработка технологии менеджмента предполагает определение количества, последовательности и характера операций, составляющих процесс управления, разработку или подбор для каждой операции соответствующих способов, приемов и технических средств, выявление оптимальных условий протекания процесса перевода объекта системы из исходного состояния в желаемое.

Четкое функционирование органа управления требует расчленения процесса управления на операции, а эффективная организация управления требует надлежащего комбинирования операций. Каждую операцию необходимо увязать с предыдущими операциями данного цикла процесса управления. Выполнение операции должно быть увязано с выполнением других операций. Понятие «технология менеджмента» тесно связано с процессом алгоритмизации операций в рамках тех или иных функций управляющей системы. В роли алгоритма (процедуры) процесса управления выступает предписание, определяющее содержание и последовательность действий в каком-либо информационном или организационном процессе. Его алгоритм представляет собой правила последовательного осуществления определенных, связанных друг с другом операций, на которые этот процесс может быть разложен, и которые должны быть реализованы для достижения желаемой цели. Процедуру можно определить как систему последовательно реализуемых предписаний о выполнении в определенном порядке операций, приводящих к решению управленческих задач. Классификация операций и процедур осуществляется по ряду критериев:

1. По содержанию:

* информационные или информационно-технические связаны с обработкой информации и ее носителей. Здесь выделяют также документационные, первично-счетные, учетные и вычислительные операции и процедуры;
* логико-мыслительные или аналитико-конструктивные связаны с подготовкой и принятием управленческих решений;
* организационные состоят из служебно-коммуникационных, распорядительных и координационных операций и процедур;

2. По характеру сочетания во времени:

* последовательные, т.е. каждая операция или процедура начинается только после окончания предыдущей;
* параллельные, предполагающие одновременное выполнение операций и процедур;
* параллельно-последовательные предусматривают частичное совмещение смежных операций и процедур во времени и в пространстве;

3. По сложности:

* простые операции и процедуры, т.е. содержащие несколько элементов и операций;
* сложные операции (20-30 элементов) и процедур (100 и более операций);

4. По степени повторяемости:

* повторяющиеся, т.е. постоянно выполняемые работниками управленческого аппарата;
* неповторяющиеся или творческие, сложные операции и процедуры.

Таким образом, существенными моментами в управленческой технологии являются исследования и описание рациональных путей реализации процессов управления при помощи соответствующих операций и процедур. Тем не менее, описать алгоритмы функционирования систем управления и определить всю совокупность методов выполнения и упорядочения информационных преобразований и организационных взаимодействий, составляющих процесс управления, весьма сложно, и сформулировать однозначно не удается.

**8. Управленческие отношения и их классификация.**

В настоящее время существует несколько подходов к формированию управленческой технологии. Так как технология управления определяется составом управленческих работ, то, соответственно, ее построение может осуществляться в зависимости от того, какой подход к пониманию управления взят за основу, или каким стилем управления характеризуется деятельность руководящих работников предприятия.

Наиболее разработанным и простым является традиционный функциональный подход*,* в основе которого лежит понимание управления как процесса по выполнению определенных функций. Здесь технологию управления можно определить как регламентацию рациональных процедур и способов работы с информацией в процессе реализации функций управления. Суть функционального подхода заключается в том, что на каждом иерархическом уровне систем управления выделяются относительно обособленные участки управленческих работ или функций, для каждого из которых строится определенный набор процедур. В дальнейшем выделяются подфункции и соответствующие им блоки процедур, детализируемые до уровня операции; определяются виды документов, необходимые технические средства и пр. Такой подход технологирования процессов управления применим для предприятий, работающих стабильно, в мало меняющейся среде. Так, на предприятии может существовать технология планирования, технология контроля и пр. Или (с учетом специальных функций управления) технология упр-я разработкой нового изделия, технология маркетинговых исследований и т.д.

Наиболее подходящим в условиях меняющейся внешней среды является ситуационный подход, суть которого заключается в обосновании алгоритма выбора процедуры на основе учета признаков той или иной ситуации или проблемы. При ситуационном подходе технологию управления определяют как последовательность действий по выбору целесообразных процедур и выполнению входящих в них информационных преобразований и организационных воздействий. Схема управленческой технологии включает: диагноз проблемы и определение путей ее разрешения; выявление факторов, влияющих на решение; выработку и оценку альтернатив; разработку тактики реализации намеченных путей развития.

И, наконец, подход с точки зрения принятия решений позволяет рассматривать технологию управления как определенную последовательность действий, используемых при постановке целей предприятия и разработке механизмов их достижения. При этом выделяют два этапа:

1. Выработка целей и стратегии развития предприятия.

2. Формирование технологии принятия и реализации управленческих решений.

Особое место в технологии управления сегодня занимают технические средства и различная оргтехника, позволяющие снизить трудоемкость управленческих работ, сроки их выполнения, а также повысить качество принимаемых решений. Поскольку знания и умственные возможности отдельного индивида имеют предел, использование оперативной и долговременной памяти вычислительных машин позволяет расширить интеллектуальные возможности специалистов для решения управленческих проблем. Развитие средств автоматизации способствует углублению информационного характера управленческого труда, а неотъемлемой частью технологии управления сегодня становятся компьютеризированные системные технологии.

**9. Классификация целей организации.**

Можно выделить два основных подхода к определению целей предприятия: а) когда выделяется главная цель предприятия, а затем происходит её декомпозиция (расчленение) на подцели различных порядков; б) когда выделяется несколько равнозначных целей предприятия, а затем происходит их декомпозиция на подцели различных порядков.

В рамках первого подхода наиболее часто встречающимися в качестве главной цели предприятия в современной экономической литературе являются следующие: максимизация или получение прибыли (Дж. Хикс); максимизация совокупной выручки; максимизация темпов роста; максимизация рыночной (акционерной) стоимости предприятия; удовлетворение потребностей потребителей (концепция маркетинга); выживание в долгосрочном периоде; социальная ответственность перед обществом.

Рассмотрим более подробно некоторые из них.

а) Главная цель – максимизация или получение прибыли. Взгляд на предприятие как максимизатора прибыли в настоящее время является наиболее распространённым и лежит в основе неоклассической теории фирмы, разработанной Дж. Хиксом. Исторически в основе традиционного взгляда, согласно которому предприятия являются максимизаторами прибыли, лежат пять допущений:

1. Предположение, что под тем, что называют «прибылью» и что, по пред­положению, максимизируется, кроется нечто однозначное и потенциально из­меримое.2. Предположение о «черном ящике», то есть о том, что предприятие действует как при­нимающая решение неделимая единица, поведение которой будет сходным с поведением отдельного предпринимателя или будет отличаться от него в ми­нимальной степени с экономической точки зрения. 3. Предположение, что функция полезности предприятия как неделимой еди­ницы принятия решений содержит только одну переменную, а именно одно­значно определенную прибыль.4. Предположение о рациональности. 5. Предположение о наличии полной достоверной информации.

б) Главная цель – максимизация (повышение) акционерной стоимости предприятия. Основной предпосылкой рассматриваемого подхода является априорное утверждение о максимизации доходов акционеров как основной цели менеджмента предприятия. В данном случае имеет место перенесение целевой функции акционеров как принципала на предприятие, однако в отличие от концепции максимизации прибыли, данная целевая функция имеет иной вид – в ней принципал максимизирует не текущий доход, а будущий.

в) Главная цель – максимизация совокупной выручки, максимизация темпов роста *-* реальное поведение предприятий объясняется наличием проблемы «принципал-агент», при которой агент – профессиональные управляющие за счёт наличия асимметричности информации и высоких издержек контроля над своей деятельностью получает фактический контроль над предприятием, то есть превращается в принципала. В результате целевая функция принципала приобретает иной вид, являясь по сути компромиссом между целями номинального принципала и реального – менеджеров. Такими альтернативными целями и являются максимизация совокупной выручки и темпов роста. Достоинством рассматриваемых концепций главной цели предприятия является то, что они, отражая реальную ситуацию, отмечают важность целей заинтересованных групп предприятия – его управляющих и работников наряду с целями владельцев.

г) Главная цель – удовлетворение потребностей потребителей в продукции и услугах предприятия - любое предприятие создаётся и существует для удовлетворения потребностей потребителей. С институциональной точки зрения подобный подход может быть объяснён тем, что принципалом предприятия является совокупность потребителей, в качестве которых выступают все трудящиеся (как это провозглашалось в социалистической экономике), соответственно его целевая функция – удовлетворение потребностей – переносится на предприятие. Такая ситуация может быть только в экономике социалистического типа.Преимущества: 1. Она вводит в процесс целеполагания понятие об удовлетворении потребностей потребителей как о средстве достижения целей предприятия и целей его заинтересованных групп. 2. Ориентирует на удовлетворение целей одной из заинтересованных групп – потребителей.

Недостаток - предприятие создаётся для удовлетворения потребностей его участников, а не потребителей продукции или услуг, но в процессе своего функционирования неизбежно приобретает иные цели, обусловленные действием системных эффектов. Потребности же потребителей удовлетворяются предприятием в той мере, в какой для него важными являются ресурсы, ими предоставляемые .

В рамках второго подхода можно выделить следующие трактовки целей предприятия:

а) Определение целей предприятия исходя из его функциональных подсистем - для каждой функциональной подсистемы определяется своя цель (цели), на достижение которой она должна ориентироваться. Для каждой из рассматриваемых «функциональных» заинтересованных групп приоритетными становятся не цели предприятия как системы, а цели соответствующей функциональной подсистемы, то есть цели предприятия как системы распадаются на цели его функциональных подсистем, которые в этом случае представляют собой комбинацию целей заинтересованных групп и системных целей предприятия как системы. При данном подходе к целеполаганию на предприятии постоянно происходит процесс согласования целей подсистем путём достижения консенсуса и применения властных полномочий руководства.

б) Выделение двух подцелей предприятия первого порядка – продуктивности (производительность, эффективность, прибыльность) и адаптивности (гибкость, сохранение существования). Авторы, придерживающиеся рассматриваемого подхода к целеполаганию, либо выделяют главную цель предприятия и рассматривают её декомпозицию, либо главная цель не выделяется и вышеперечисленные цели рассматриваются как композиционно независимые.

в) Определение целей предприятия исходя из его трактовки как открытой производственной системы с учётом целей заинтересованных групп. Данный подход является результатом синтеза двух подходов: трактующего предприятие как систему, имеющую свои собственные (системные) цели и теории заинтересованных групп.

Данный подход к целеполаганию предполагает, что источниками целей (а также обязанностей и ограничений) предприятия являются, во-первых, само предприятие как система (то есть это цели обусловленные феноменом целостности), во-вторых, подсистемы более низких порядков, имеющие свои собственные цели (фактически это цели различных заинтересованных групп внутри предприятия), в-третьих, заинтересованные группы, находящиеся за пределами предприятия, но связанные с ним процессом обмена ресурсами, в-четвёртых, система более высокого порядка по отношению к предприятию – общество.

При этом под обязанностями понимают обязательства, которые предприятие должно выполнять, но которые не являются ориентиром в основной, профильной деятельности и не служат для контроля этой деятельности (у них функция контроля отсутствует), под ограничениями – определённые установленные извне правила или нормы, которые налагают ограничения на процесс принятия управленческих решений. Как правило, в качестве целей (в строгом значении этого понятия) для предприятия выступают его системные цели и цели заинтересованных групп, цели же общества представляют собой обязанности и ограничения.

г) Определение целей предприятия исходя из фактора времени. Данный подход есть отражение одного из аспектов деятельности предприятия – временного. Поэтому, вследствие своей теоретической узости он не применяется самостоятельно и, как правило, комбинируется с одним из вышеперечисленных.

Сущность данного подхода к определению целей предприятия состоит в том, что они разделяются исходя из временного интервала их достижения (как правило, на краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные или тактические и стратегические). Основное достоинство рассматриваемого подхода состоит в том, что он ставит проблему соотношения краткосрочных и долгосрочных целей, что выразилось в выделении двух концепций постановки целей – американской, направленной на достижение краткосрочных целей, и японской, направленной на достижение долгосрочных целей.

**10. Функции и уровни управления.** Содержание управления раскрывается в его функциях. Функции управления возникли в результате разделения и специализации труда в сфере управления, как особого вида деятельности. Они делятся на общие и конкретные.

Общие функции являются составной частью любого процесса управления (управленческого цикла) вне зависимости от особенностей (размера, назначения, формы собственности и т. д.) той или иной организации. К ним относятся: планирование – это стадия процесса управления, на которой определяются цели деятельности, необходимые для этого средства, а также разрабаты­ваются методы, наиболее эффективные в конкретных условиях. , организация - вторая функция управления. Ее задачей является формирование структуры организации, а также обеспечение всем необходимым для ее нормальной работы: персоналом, материалами, оборудованием, зданиями, денежными средствами и др., мотивация - это деятельность, имеющая целью активизировать лю­дей, работающих в организации, и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, поставленных в планах., контроль — это управленческая деятельность, задачей которой является количественная и качественная оценка и учет результатов работы организации. Главные инструментами этой функции являются: наблюдение; проверка всех сторон деятельности; учет и анализ и координация - это центральная функция процесса управления, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность. Главная задача координации – достижение согласованности в работе всех звеньев организации. Это достигается путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними..

К специфическим функциям управления относятся:

* производственные функции управления (технические, технологические, ф-ции организации труда, обеспечения сырьем и материалами, ф-ции обслуживания производства);
* функции управления научно-техническим прогрессом;
* экономические функции;
* политические функции.

Р Характерной особенностью общих функций является их взаимное проникновение друг в друга. Менеджмент можно разделить на административный и оперативный. Административный менеджмент в большей степени занимается постановкой задач, а затем уже планированием, организацией работы, укомплектованием штата, руководством и контролем.

Оперативный менеджмент в основном занимается надзором, мотивацией и взаимоотношениями с работниками, чтобы привести их к хорошим результатам.

Различные уровни менеджмента наглядно можно изобразить в виде пирамиды, где количество людей уменьшается по мере продвижения от неуправленческого уровня вверх. Венчает пирамиду главное должностное лицо — руководитель организации (директор, управляющий).

Менеджеры низшего уровня управления (начиная со старших рабочих – sole manager) имеют в своем подчинении работников преимущественно исполнительного труда. Они осуществляют управление такими первичными подразделениями, как бригады, смены, участки.

Менеджеры среднего звена управления (middle manager) являются связующим звеном между руководителями высшего и низшего уровня управления. Они готовят информацию для принятия решений руководителями высшего звена и передают эти решения в виде конкретных заданий низовым линейным руководителям. Средний уровень - самый многочисленный, составляющий по некоторым данным 50-60% общей численности управленческого персонала организации.

Менеджеры высших звеньев управления (top manager) больше занимаются постановкой задач, определением политики и программ, установлением оперативных задач и стандартов, составляют бюджет и контролируют его, составляют долгосрочные прогнозы. На этом уровне занято всего 3-7% общего управленческого персонала.

**11. Сущность принципов управления.** Принципы управления определяют требования к системе, структуре и организации процесса управления и являются основополагающими идеями, закономерностями и правилами поведения руководителей по осуществлению управленческих функций.

Впервые принципы рационального управления были сформулированы в 1912г. американским менеджером Г. Эмерсоном в книге «Двенадцать принципов производительности». Однако один из основоположников научной организации труда, создатель «теории администрирования» А.Файоль высказал мысль о том, что количество принципов управления неограниченно.

Все принципы менеджмента делятся на две группы - общие и частные. К общим принципам относятся:

1. Принципы применимости менеджмент разрабатывает своего рода руководство к действию для всех работников организации.
2. Принцип системности – менеджмент охватывает всю систему с учетом внешних и внутренних взаимосвязей, взаимозависимостей и открытости собственной структуры или системы в целом.
3. Принцип многофункциональности – менеджмент охватывает различные аспекты деятельности: материальные (ресурсы, услуги), функциональные (организация труда), смысловые (достижение конечной цели).
4. Принцип интеграции – внутри системы должны интегрироваться различные способы отношений и взгляды сотрудников.
5. Принцип ориентации на ценности – менеджмент включен в общественный окружающий мир с определенными представлениями о таких ценностях, как гостеприимство, честные услуги, выгодное соотношение цен и услуг и т.п.

К частным принципам относятся:

1. Принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении. Эта проблема в менеджмента состоит в оптимальном распределении (делегировании) полномочий при принятии управленческих решений, что предполагает необходимость умелого использования единоначалия и коллегиальности в управлении.
2. Принцип научной обоснованности управления предполагает научное предвидение, планируемые во времени социально-экономические преобразования организации. Все управленческие действия должны осуществляться на базе применения научных методов и подходов.
3. Суть принципа плановости заключается в установлении основных направлений и пропорций развития организации в перспективе.
4. Принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности предполагает, что каждый подчиненный должен выполнять возложенные на него задачи и периодически отчитываться за их выполнение.
5. Принцип частной автономии и свободы предполагает, что все инициативы исходят от свободно действующих экономических субъектов, выполняющих управленческие функции по своему желанию в рамках действующего законодательства.
6. Принцип иерархичности и обратной связи заключается в создании многоступенчатой структуры управления, при которой первичные звенья управляются органами, находящимися под контролем органов руководства следующего звена. По каналам обратной связи информация о работе управляемой системы непрерывно поступает в управляющую систему, которая имеет возможность ход управленческого процесса.
7. Суть принципа мотивации такова: чем тщательнее менеджер осуществляет систему поощрений и наказаний, тем эффективнее будет программа мотивации.
8. Принцип демократизации управления подразумевает участие в управлении организацией всех сотрудников. Формы такого участия различны: денежные средства, вложенные в акции, коллегиальное принятие управленческих решений и т.п.
9. Согласно принципу государственной законности системы менеджмента организационно-правовая форма фирмы должна отвечать требованиям государственного законодательства.
10. Принцип органической целостности объекта и субъекта управления предполагает управление как процесс воздействия субъекта управления на объект управления.
11. Принцип устойчивости и мобильности системы управления предполагает, что при изменении внешней и внутренней среды организации система менеджмента не должна претерпевать коренных изменений, а также максимально полно учитывать изменения и требования потребителей продукции и услуг.

**13. Сущность и основные черты процессного подхода.** В соответствии с процессным подходом (1950 – наст. время) управление рассматривается как процесс, представляющий собой серию непрерывных взаимосвязанных действий, называемых управленческими функциями. Каждая функция также является процессом, в свою очередь, состоящим из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления представляет собой общую сумму всех функций.

Начиная с А.Файоля, различные авторы дают разные перечни управленческих функций. Они включают: планирование, организацию, распорядительство, координацию, мотивацию, руководство, контроль, подбор персонала, его обучение, коммуникацию, исследование, принятие решений, представительство и ведение переговоров. Объединяя различные виды управленческой деятельности применительно ко всем организациям, можно считать, что процесс управления состоит из функций планирования, организации, мотивации и контроля.

Эти первичные функции объединены связующими процессами коммуникации и принятия решения. Все функции требуют принятия решения и для всех их необходима коммуникация, чтобы получить информацию для принятия решения.

Общим недостатком здесь является то, что внимание концентрируется на каком-то одном важном элементе, а не рассматривается эффективность управления как результат многих факторов. Серьезная попытка ликвидировать этот недостаток предпринята в рамках системного и ситуационного подхода.

**14. Системный подход в менеджменте организации.** Сторонники системного подхода рассматривают организацию как систему взаимосвязанных и взаимозависимых элементов и в качестве главного условия достижения максимальной эффективности считают их согласованное функционирование. Этот подход опирается на общую теорию систем, которая вначале была применена в технике и по отношению к биологическим организмам. Станки, машины, комп-ры – все это примеры систем. Они состоят из множества взаимосвязанных элементов. Если хотя бы один из них перестает работать, вся система будет давать сбои.

Существуют два основных типа систем: открытые и закрытые. Закрытая система имеет жестко фиксированные границы, ее действия относительно независимы от среды, окружающей систему. (часы – пока есть источник накопления энергии) При существовавшем ранее традиционном подходе предприятие рассматривалось как закрытая система, считалось, что его успех определяется внутренней рациональной организацией, снижением издержек производства, выявлением внутрипроизводственных резервов. Стратегия при таком подходе заключалась в углублении специализации производства, а в механизме управления – четко расписанных функций иерархичности и контроля.

Открытая система характеризуется взаимодействием с внешней средой. Она получает извне энергию, информацию, материалы, преобразует это и выдает конечные продукт (продукция, услуги, информация) снова во внешнюю среду. Открытая система способна приспосабливаться к изменениям внешней среды и должна это делать, чтобы продолжать свое функционирование. Закрытая же система, не будучи связана с внешней средой, движется к дезорганизации и разрушению.

Каждая организация представляет собой открытую систему, состоящую из подсистем: подразделения, отделы, службы, уровни управления. В свою очередь, они могут состоять из более мелких подсистем. А так как все они взаимозависимы, то неправильное функционирование хотя бы одной из них окажет отрицательное воздействие на работу всей организации.

**15. Ситуационный подход к управлению.** Ситуационный подход внес большой вклад в теорию управления, используя возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям. Центральным моментом данного подхода является ситуация, т.е. конкретный набор обстоятельств, которые влияют на организацию в данное конкретное время. Используя этот подход, руководители могут лучше понять, какие приемы будут в большей степени способствовать достижению целей организации в определенной ситуации.

Ситуационный подход, так же как и системный не отрицает ранее сложившиеся школы. Он объединяет их, рассматривая как важные, но не во всех случаях верные подходы. И если системный подход указывает на то, что организация состоит из многих взаимозависимых элементов и является открытой системой, но конкретно не определяет основные факторы и условия внутри и вне организации, влияющие на эффективность управления, то ситуационный подход, являясь логическим продолжением системного, концентрирует внимание на этих факторах и их влиянии на деятельность организации.

Методологию ситуационного подхода можно объяснить как 4-шаговый процесс:

1. Руководитель должен быть знаком со средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность.
2. Руководитель должен уметь предвидеть вероятные последствия, - как положительные, так и отрицательные, от применения данной методики или концепции.
3. Руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию. Необходимо правильно определить, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных.
4. Руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы, которые вызвали бы наименьший отрицательный эффект, с конкретными ситуациями.

Ситуационный подход расширил практическое применение теории систем, определив основные внутренние и внешние переменные, которые влияют на организацию.

**16. Принципы использования различных подходов в управлении организацией.**

**17. Анализ внутренней среды организации.**

Внутренняя среда представляет собой совокупность факторов, определяющих эффективность хозяйственной деятельности предприятия и зависящих от принимаемых управленческих решений на микроуровне. К таким факторам можно отнести:

* систему организации управления сбытом на предприятии;
* характеристики персонала предприятия и его движения;
* эффективность хозяйственной деятельности предприятия;
* финансовое состояние предприятия.

**18. Анализ внешней среды организации.**

Экономическая среда представляет собой совокупность независящих от субъектов хозяйствования условий и факторов, оказывающих влияние на их экономическую деятельность. Внешняя среда определяет как возможность субъекта хозяйствования получить экономический результат своей деятельности, так и возможность привлечения производственных ресурсов для планируемых масштабов производственно-финансовой деятельности.

К элементам внешней среды можно отнести следующие:

1. Рынок сбыта, представляющий собой совокупность фактических и потенциальных покупателей продукции предприятия. Существенное влияние на масштабы и эффективность экономической деятельности оказывает количество и платежеспособность потребителей, их ориентация на те или иные параметры товара, иерархия потребительских предпочтений, образующие в совокупности конъюнктуру рынка производимой предприятием продукции.
2. Поставщики. Весьма важное значение для предприятия имеют следующие характеристики поставщиков:
* степень монополизации рынков производственных ресурсов;
* ассортимент и структура предлагаемых ресурсов;
* степень надежности поставщиков;
* гибкость производственно-сбытовой деятельности поставщиков,
* ценовая политика поставщиков.
1. Инфраструктура рынка – совокупность технических средств и экономических институтов, предназначенных для установления и поддерживания контрагентных связей между субъектами хозяйствования:
* коммуникации;
* финансовые посредники;
* информационная база;
* торговые посредники.
1. Конкуренты, тип конкуренции, что определяет:
* затраты, необходимые для выхода на целевой рынок (в ряде случаев в условиях официальной монополии это невозможно);
* уровень цен на рынке (чем жестче конкуренция, тем более низкий уровень цен приходится устанавливать предприятию при прочих равных условиях);
* уровень требуемых инвестиций для удержания либо расширения рыночной доли, что определяется уровнем технологии наиболее эффективных конкурентов, что предопределяет политику заимствований и амортизационную политику предприятия, а также оптимальными масштабами деятельности предприятий отрасли (в условиях олигополии требуются относительно большие масштабы, а, следовательно, и большие объемы инвестиций, чем в условиях чистой конкуренции).
1. Политико-правовая среда, которая определяет направленность и характер принимаемых экономических решений как на уровне физических лиц, так и на уровне субъектов хозяйствования:
* хозяйственное законодательство;
* налоговая система;
* политика государства в отношении инициативной экономической деятельности;
* финансовая и структурная политика государства, результатом которой являются: уровень инфляции, налоговые, финансовые, таможенные и иные льготы.
1. Экономика государства, определяемая динамикой макроэкономических параметров, их удельным уровнем, а также структурой секторов хозяйствования:
* соотносительный уровень конкуренции на целевых рынках;
* уровень потребительских расходов и сбережений как предприятий, так и населения;
* привлекательность экономических субъектов для кредиторов и инвесторов.
1. Научно-техническая сфера, степень и эффективность развития которой оказывает следующее влияние на экономику предприятия:
* наличие развитой сферы научно-технических услуг облегчает и удешевляет технико-технологическое развитие предприятия, а также обновление ассортимента за счет товаров, обладающих технической новизной, что позволяет повышать эффективность производства;
* развитая научно-техническая сфера является источником технических кадров высокой квалификации для субъектов хозяйствования;
* степень развития научно-технической сферы предопределяет степень привлекательности хозяйствования в области наукоемкого производства, а также венчурной деятельности.
1. Социокультурная среда:
* сложившиеся потребительские стереотипы, которые определяют характеристики предлагаемых товаров и формы их маркетинга, направление на создание имиджа, максимально адекватного потребительским стереотипам;
* референтные группы, оказывающие влияние на процесс потребительского выбора;
* социальные ценности, предопределяющие такие экономические параметры, непосредственно влияющие на экономику субъектов хозяйствования, как склонность к сбережениям, предпринимательская активность и экономическая инициативность населения;
* степень эгалитарности общественного сознания, которая предопределяет отношения населения к инициативной экономической деятельности, к политике в области оплаты труда, а значит, в значительной степени формирует инвестиционный климат.
1. Экология:
* необходимость нести дополнительные издержки в виде финансирования государственных экологических программ через специальные налоги и сборы, создания очистных сооружений, закупки экологически очищенных сырья и материалов, которые, как правило, несколько дороже, а также инвестиций в создание экологически безопасных видов продукции и технологий;
* неблагополучная экологическая ситуация приводит к сокращению производства определенных видов сельскохозяйственных продуктов, что изменяет экономическую структуру региона, а также к росту заболеваемости населения, что вынуждает предприятия увеличивать социальные расходы на персонал.

Особенно актуален данный элемент внешней среды в условиях экологически дестабилизированных регионов, к каковым относится и Гомельская область.

Для эффективного управления сбытовой деятельностью предприятия необходимо учитывать целый ряд факторов экономической среды его деятельности. В качестве институциональной совокупности объективных факторов, которые не зависят от деятельности конкретного предприятия и при этом оказывают существенное влияние на его функционирование, выступает рынок соответствующих товаров.

**19. Среда прямого воздействия организации.**

Факторы прямого воздействия непосредственно влияют на функцио­ни­рование фирмы. К ним относят:

а) государственные органы и их предписания и законы. К ним в обязательном порядке нужно “подстраиваться”;

б) партнеры и партнерские связи. Это фактор меньшей силы, поскольку его можно менять по своему усмотрению;

в) источники силового давления (рэкетиры, вымогатели, взяточники).

г) конкуренты. Их поведение обязательно учитывается в деятельности предпринимателя;

д) имидж фирмы. Это представление о ней во внешней среде.

е) профсоюзы.

**20. Методические подходы к анализу конкурентных преимуществ организации.** Конкурентоспособность продукции – ее способность удовлетворять требования конкретного потребителя в условиях определенного рынка и периода времени по показателям качества и затратам потребителя на приобретение и эксплуатацию (или потребление) данной продукции. Конкурентоспособность товара является более широким понятием, чем конкурентоспособность продукции, поскольку включает также показатели, характеризующие условия реализации товара на рынке (например, коммерческие условия контрактов, уровень сервисного обслуживания и т. д.).

Для оценки конкурентоспособности товара используется следующая система показателей: 1 Качественные – характеризуют свойства товаров, благодаря которым они удовлетворяют ту или иную потребность. 2. Экономические – характеризуют полные затраты потребителя. Это могут быть единовременные затраты; издержки, связанные с эксплуатацией, потреблением продукции, расходы на их утилизацию. 3. Организационно-коммерческие – учитывают преимущества или недостатки, связанные с продвижением товара на рынок, возможностью стимулирования продаж, рекламы, наличием сбытовой сети. Конкурентоспособный товар может производить только конкурентоспособное предприятие. Конкурентоспособность предприятия – это реальная или потенциальная способность компании, а также имеющиеся у нее возможности проектировать, изготавливать в тех условиях, в которых ей приходится действовать, товары по ценовым и неценовым характеристикам в комплексе более привлекательные для потребителей, чем товары их конкурентов.

Отличия между понятиями «конкурентоспособность товара» и «конкурентоспособность предприятия»: 1. Конкурентоспособность товара характеризуется способностью товара максимально удовлетворять конкретные нужды потребителя, а конкурентоспособность предприятия характеризует обладание предприятием экономическими, техническими или организационными преимуществами перед конкурентами, дающими ему возможность снижать издержки производства, повышать качество продукции, чаще обновлять ее ассортимент, расширять производство, устойчиво занимать определенную долю рынка и получать высокие доходы. 2. Конкурентоспособность товара определяется в любой малый с экономической точки зрения промежуток времени. Конкурентоспособность предприятия отражает отличие данного производителя применительно к достаточно продолжительному периоду времени. 3. Оценку деятельности производителя дает не только потребитель, но и сам производитель. Конкурентоспособность товара определяет только потребитель.

К – соперничество м/ду участниками р-го хоз-ва за лучшие условия производства, купли и продажи товаров. К – эк-ая борьба м/ду обособленными производителями продукции, услуг за удовлетворение своих интересов, связанных с их реализацией. К. явл-я объективной закономерностью товарного производства, р-ых отношений. Выступая, как внешняя принудительная сила, заставляет субъектов хоз-ия: 1) повышать производительность труда; расширять производство; увеличивать размеры накопления; ускорять темпы НТП; совершенствовать организацию производства.

В период зарождения капитализма К играла роль основного фактора превращения простого товарного хоз-ва в капиталистическое. В эпоху

домонополистического капитализма (до появления монополий) в конце 19 в.

господствовала свободная К раздробленных и сравнительно небольших предприятий, производящих товары на неизвестный Р. В этот период проявляются такие формы конк-ой борьбы, как внутриотраслевая (борьба м/ду предпринимателями, производящими однородные товары, за лучшие усл их производства и сбыта, получение сверхприбыли) и

межотраслевая приводит к образованию общ-ой, р-ой стоимости. Но товары на рынке продаются не по рыночной стоимости, а по рыночной цене, которая формируется под влиянием спроса и предложения. Межотраслевая конкуренция – К м/ду предпринимателями, занятыми в различных отраслях производства; борьба за выгодное приложение капитала. Причина – неодинаковая создаваемая прибыль на одинаковый капитал, т.к. условия производства различаются. Результат межотраслевой К – различные нормы прибыли путём К, движения капиталов выравниваются в единую, общую норму прибыли.

Свободная (совершенная) конкуренция была первой

ступенью конкурентной борьбы в эпоху раннего капитализма, когда Р хар-ся большим количеством продавцов и покупателей. Отсутствовали организационные,

эк-ие и административные барьеры для входа в Р. Причины порождения совершенной К: хоз-ая обособленность производителей, их зависимость от конъюнктуры Р, борьба за покупательский

спрос. Её черты: большое кол-во производителей производят небольшое кол-во товаров, так что не могут повлиять на уровень цен; свободный доступ к последним достижениям науки и техники в товарном производстве; однородность продукции в пределах одного производственного сектора, объединяющего несколько предприятий; небольшой рынок и его ассортимент однородной продукции хорошо изучен покупателями и продавцами. К постепенно привела к вытеснению слабых производителей, к гигантской концентрации производства и капитала. В хоз-ой жизни общ-ва стали играть крупнейшие капиталистические предприятия. Свободная К ус-

тупила место несвободной, несовершенной К.

Несовершенная К, в отличие от свободной, ограничена влиянием монополий и гос-ва.

Виды несовершенной К:

Монополия – определяется чертами: 1) единственный продавец продукции

или услуги; нет аналогов, заменителей; продиктованная цена; вступление в отрасль заблокировано.

Монополистическая К – вторая модель несовершенной К, её черты: наличие большого кол-ва фирм, что ограничивает контроль над ними; продукты различаются своими хар-ми, условиями продаж;

вступление в отрасль относительно легче; продукты дифференцированы

Олигополия - третья модель несовершенной конкуренции, её черты: наиболее хар-на там, где эффективно крупное производство и несколько фирм; отсутствует большая возможность дифференциации товара отрасли. Различают

в зависимости от типа продукции: - чистую олигополию (стандартизированная продукция – алюминий, цемент, сталь и пр. с единой ценой); дифференцированная олигополия (разнообразная продукция, но одного функц-ого назначения (авто-ли, электробытовая техника, сигареты). Методы К борьбы: силовые; прямого насилия; ценовые; неценовые.

**21. Среда косвенного воздействия.**

Факторы косвенного воздействия – те, которые оказывают влияние на фир­му через другие факторы или при определенных условиях. К ним относятся:

а) политические факторы;

б) научно-технические достижения;

в) состояние экономики;

г) социально-культурные факторы;

 д) изменения на мировом рынке.

**22. Экономические, социальные и правовые условия перехода организаций к рыночным отношениям.**

**23. Порядок создания и функционирования негосударственных субъектов хозяйствования.**

Создание, функционирование и ликвидация предприятий в РБ регулируется Декретом №1 Президента РБ от 16.01.2009 г. на основании «Положения о государственной регистрации субъектов хозяйствования» и «Положения о ликвидации (прекращении деятельности) субъектов хозяйствования».

Создание предприятия осуществляется в несколько этапов:

- согласование наименования организации;

- подписание учредительных документов создаваемого предприятия (устава и, если это требуется законодательством, договора о совместной деятельности);

- государственная регистрация предприятия;

- постановка на учёт в фискальные органы;

- открытие расчётного счёта в банке.

Начальным этапом создания предприятия является его государственная регистрация.

До подачи в регистрирующий орган для государственной регистрации документов, предусмотренных настоящим Положением, собственник имущества, учредители (участники) создаваемой коммерческой или некоммерческой организации должны:

согласовать с регистрирующим органом наименование коммерческой, некоммерческой организации;

определить предполагаемое место размещения коммерческой, некоммерческой организации;

принять решение о создании коммерческой, некоммерческой организации и подготовить ее устав (учредительный договор – для коммерческой организации, действующей только на основании учредительного договора);

сформировать уставный фонд – для коммерческих организаций, открыть временный счет в банке, небанковской кредитно-финансовой организации – при внесении денежного вклада в уставный фонд, провести оценку стоимости неденежного вклада – при внесении в уставный фонд неденежного вклада.

Организация считается зарегистрированной с даты проставления штампа на её уставе (учредительном договоре – для коммерческой организации, действующей только на основании учредительного договора) и внесения записи о государственной регистрации юридического лица в Единый государственный регистр юридических лиц и индивидуальных предпринимателей.

Дата государственной регистрации указывается в свидетельстве о государственной регистрации юридического лица. Свидетельство о государственной регистрации установленного Советом Министров Республики Беларусь образца выдается не позднее рабочего дня, следующего за днем подачи документов для государственной регистрации.

Уполномоченный сотрудник регистрирующего органа не осуществляет государственную регистрацию создаваемых (реорганизуемых) субъектов хозяйствования, изменений и (или) дополнений, вносимых в уставы юридических лиц (учредительные договоры – для коммерческих организаций, действующих только на основании учредительных договоров), свидетельства о государственной регистрации индивидуальных предпринимателей, в случае:

непредставления в регистрирующий орган всех необходимых для государственной регистрации документов, определенных настоящим Положением;

оформления заявления о государственной регистрации с нарушением требований законодательства;

представления документов в ненадлежащий регистрирующий орган.

Регистрирующий орган в течение пяти рабочих дней со дня внесения в соответствии с абзацем вторым части второй [пункта 22](http://www.pravo.by/webnpa/text.asp?start=1&RN=Pd0900001" \l "Заг_Утв_1&Point=22#Заг_Утв_1&Point=22) настоящего Положения записи о государственной регистрации субъекта хозяйствования в Единый государственный регистр юридических лиц и индивидуальных предпринимателей выдает документы, подтверждающие постановку на учет в налоговых органах, органах государственной статистики, органах Фонда социальной защиты населения Министерства труда и социальной защиты, регистрацию в Белорусском республиканском унитарном страховом предприятии «Белгосстрах».

Министерство юстиции вносит запись о включении субъекта хозяйствования в Единый государственный регистр юридических лиц и индивидуальных предпринимателей датой внесения регистрирующим органом соответствующей записи о государственной регистрации субъекта хозяйствования в данном регистре.

Собственники имущества (учредители, участники) коммерческой, некоммерческой организации, руководитель (иное лицо, уполномоченное в соответствии с учредительными документами действовать от имени организации), индивидуальный предприниматель несут ответственность за достоверность сведений, указанных в документах, представленных для государственной регистрации, включая заявление о государственной регистрации.

Деятельность субъектов хозяйствования, государственная регистрация которых осуществлена на основании заведомо ложных сведений\*, представленных в регистрирующие органы, является незаконной и запрещается, а их государственная регистрация признается недействительной по решению хозяйственного суда. Доходы, полученные от такой деятельности, взыскиваются в местные бюджеты в судебном порядке.

Для целей государственной регистрации и осуществления деятельности виды деятельности указываются в соответствии с Общегосударственным классификатором видов экономической деятельности, а в случае, если на осуществление видов деятельности требуется получение специального разрешения (лицензии), указываются в соответствии с перечнем видов деятельности, на осуществление которых требуется специальное разрешение (лицензия).

Руководитель зарегистрированного юридического лица вправе получить удостоверение в порядке, определенном Правительством Республики Беларусь.

**24. Добровольные объединения организаций их виды, цели и принципы организации и функционирования.**

Предприятием является самостоятельный хозяйствующий субъект, обладающий правами юридического лица, который на основе использования трудовым коллективом имущества производит и реализует продукцию, выполняет работы, оказывает услуги. Предприятие не имеет в своем составе других юридических лиц. Предприятие независимо от формы собственности на средства производства и другое имущество действует на принципах хозяйственного расчета.

Главной задачей предприятия является хозяйственная деятельность, направленная на получение прибыли для удовлетворения социальных и экономических интересов членов трудового коллектива и интересов собственника имущества предприятия. Удовлетворение общественных потребностей в его продукции, работах, услугах регулируется государством экономическими методами.

Предприятие может осуществлять любые виды хозяйственной деятельности, если они не запрещены законодательными актами Республики Беларусь и отвечают целям, предусмотренным в уставе предприятия.

Отдельными видами деятельности, перечень которых утверждается Советом Министров Республики Беларусь, предприятие может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии).

Имущество предприятия составляют его основные фонды и оборотные средства, а также иные ценности, стоимость которых отражается в самостоятельном балансе предприятия.

Имущество предприятия в соответствии с законодательными актами Республики Беларусь, уставом предприятия может принадлежать ему на праве собственности либо владения, пользования и распоряжения в пределах, установленных собственником или уполномоченным им органом и действующими законодательными актами Республики Беларусь.

Источниками формирования имущества предприятия являются:

денежные и материальные взносы учредителей;

доходы, полученные от реализации продукции, работ, услуг, а также от других видов хозяйственной деятельности;

доходы от ценных бумаг;

кредиты банков и других кредиторов;

капитальные вложения и дотации из бюджетов;

безвозмездные или благотворительные взносы, пожертвования организаций, предприятий и физических лиц;

иные источники, не запрещенные законодательными актами Республики Беларусь.

Владение и пользование землей и иными природными ресурсами предприятие осуществляет в установленном порядке за плату, а в случаях, предусмотренных законодательными актами Республики Беларусь, - на льготных условиях либо бесплатно.

1. По цели и характеру деятельности можно выделить два вида предприятий:

предпринимательские (коммерческие);

непредпринимательские (некоммерческие), существование которых обеспечивается бюджетным финансированием государства.

2. В соответствии с формами собственности

3. В зависимости от привлечения иностранного капитала.

4. По технологической (региональной) целостности и степени подчиненности. По этому признаку разнятся головные и дочерние предприятия и их филиалы.

5. По функционально-отраслевому виду деятельности выделяют следующие виды предприятий:

промышленные, сельскохозяйственные, транспортные, торговые, производственно-торговые, торгово-посреднические, банковские, страховые, туристические, предприятия связи и т.п.

6. Кроме форм и видов для классификации предприятий применяется понятие

категории. Категория обозначает технико-экономическую (не юридическую) классификацию всех предприятий всех организационно-правовых форм по количеству работников. По этому признаку различаются малые и прочие (средние и крупные) предприятия.

7. Добровольные объединения предприятий:

Предприятия могут объединять свою производственную, научную и коммерческую деятельность, если это не противоречит антимонопольному законодательству и создавать следующие объединения:

Ассоциации - договорные объединения, созданные в целях постоянной координации хозяйственной деятельности, но лишь в той области, к которой имеет отношение ассоциация. Ассоциация не имеет права вмешиваться в производственную и коммерческую деятельность кого-либо с ее участников;

Корпорации - договорные объединения, созданные на основе сочетания производственных, научных и коммерческих интересов, с делегированием отдельных полномочий централизованного регулирования деятельности каждого из участников;

Консорциумы - временные уставные объединения промышленного и банковского капитала для достижения общей цели. После выполнения задач консорциум прекращает свое существование;

Концерны - уставные объединения предприятий промышленности, научных организаций, транспорта, банков, торговли и т.д. на основе полной финансовой зависимости от одного или группы предпринимателей;

Холдинги - специфические организационные формы объединения капиталов. Подобные объединения образуются, когда акционерное общество (товарищество) само непосредственно не занимается производственной деятельностью, а лишь использует свои финансовые средства для приобретения контрольных пакетов акций других акционерных фирм с целью финансового контроля за их работой и получения дохода на вложенный в акции капитал.

Финансовые группы (финансово-промышленные группы) – объединения юридически и экономически самостоятельных предприятий разных отраслей народного хозяйства, при формировании которых в качестве главных ставится задача объединения банковского капитала и производственного потенциала. Финансовую группу возглавляют один или несколько банков, которые распоряжаются капиталом предприятий, входящих в объединение, координируют все сферы их деятельности. При этом основным доходом деятельности банка должны быть дивиденды от повышения эффективности работы предприятий, а не процент на кредит.

**25. Организационная структура управления предприятием.** Для создания организации необходимо соединение определенным образом работы (видов деятельности) и работников (людей) между собой для эффективного взаимодействия между ними.

Данное взаимодействие характеризуется как статикой (неизменность, постоянство), что выражается в структуре организации, так и динамикой (изменение во времени), что выражается в процессах, происходящих в организации, делающих её способной реагировать на изменения внешней среды.

Организация представляет собой сложную систему, которая содержит технико-экономическую и социальную составляющие, отражает индивидуальность и специфику этой организации.

Одной из главных задач менеджмента является проектирование организации как эффективной системы. Структура управления организацией определяет те рамки движения информации и принятия управленческого решения, в которых протекает управленческий процесс любой организации. Целью любой структуры управления является оптимальное распределение задач и функций управления, прав и ответственности за их выполнение между членами организации.

Организационные структуры управления представляют собой состав звеньев и уровней (или ступеней) управления, их соподчиненность и взаимосвязь.

Звено управления – структурное подразделение или отдельный работник, которые выполняют соответствующие функции управления.

Уровень управления – это совокупность звеньев управления с однотипным правовым статусом.

Структуре управления присущи связи двух типов: вертикальные и горизонтальные, характеризующие элементы структуры. Горизонтальные связи носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми. Вертикальные связи – это связи подчинения, и необходимость в них возникает при иерархичности управления, т.е. при наличии нескольких уровней управления.

Вертикальные связи могут быть линейными (обязательное подчинение по всем вопросам) и функциональными (подчинение по определенной группе проблем), характеризующие связи в самой структуре.

Линейные связи отражают движение управленческих решений и информации между так называемыми линейными руководителями, т.е. лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений.

Функциональные связи – связи между основными функциями управления в организации, характеризующие движение информации и управленческих решений между ними (административное подчинение между ними отсутствует).

В рамках структуры управления протекает управленческий процесс, т.е. движение информации и принятие управленческих решений. Между участниками этого процесса распределены определенные задачи и функции управления, а, следовательно, права и обязанности по их выполнению.

С этих позиций структура управления – это форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение намеченных целей менеджмента.

В основе структурного деления могут лежать различные признаки:

1. функциональный (подразделения формируются в соответствии с функциями – сбыт, производство, маркетинг, финансы и т. д.);
2. географический или территориальный (создание региональных отделений, местных представительств для компаний, рассредоточенных на больших территориях);
3. продуктовый (деление организации на элементы (подразделения) происходит по видам товаров или услуг, в каждом таком продуктовом отделении есть свои функциональные подразделения);
4. признак потребительских групп (подразделения группируются вокруг определенной группы потребителей).

Структура управления связана с такими ключевыми понятиями менеджмента как: цели, функции, процесс, механизм функционирования, люди и их полномочия. Это свидетельствует о ее огромном влиянии на все стороны управления. Именно поэтому менеджеры всех уровней уделяют огромное внимание принципам и методам формирования структур.

Рассмотрим принципы формирования организационных структур.

1. Структура должна отражать цели и задачи организации. Это значит, что она должна быть подчинена производству и изменяться вместе с происходящими в нем изменениями;
2. Структура должна отражать функциональное разделение труда и объем полномочий работников. Что касается полномочий, то они определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями и расширяются, как правило, в направлении более высоких уровней управления;
3. Принцип соответствия между функциями и полномочиями с одной стороны, и квалификацией и уровнем культуры – с другой.
4. Структура управления должна соответствовать социально-культурной среде. Т.е. полномочия руководителя любого уровня ограничиваются не только внутренними факторами, но и факторами внешней среды, уровнем культуры и ценностными ориентациями общества, принятыми в нем традициями и нормами. Иными словами это означает, что попытки слепо копировать структуры управления, действующие успешно в других организациях, обречены на провал, если условия работы различны.

От того, насколько правильно построена структура управления, зависит эффективность воздействия управляющей системы на управляемую.

Выделяют следующие требования к построению организационных структур:

- оперативность – это значит, что управляющее решение должно достигнуть управляемого объекта раньше, чем наступит очередное изменение состояния производства. В противном случае решение окажется ненужным;

- надежность – структура управления должна обеспечивать абсолютную достоверность и бесперебойность передачи информации. Она должна быть настолько подвижной, чтобы могла быстро перестраиваться в соответствии с этими изменениями;

- оптимальность – в каждой управляющей системе должно быть небольшое количество звеньев по горизонтали и ступеней по вертикали. Однако этот минимум должен обеспечить наилучшую эффективность управления, т.е. система должна соответствовать требованию оптимальности;

- экономичность – когда наибольший эффект достигается при наименьших затратах. Экономичность – это показатель качества структуры управления.

**26. Бюрократический тип организационных структур управления организации.** Организационные структуры имеют большое разнообразие видов и форм. Обычно рассматриваются два более общих подхода к классификации структур.

Первый подход предусматривает разделение организационных структур на формальные и неформальные структуры.

Формальная структура – это структура, выбранная и установленная менеджерами высшего уровня путем соответствующих организационных мероприятий, приказов, распределения полномочий, правовых норм и т.д.

Формальная структура определяется (проектируется) в процессе организации хозяйственной деятельности предприятия с учетом организации и координации конкретных работ по решению производственных и социальных задач, направленных на достижение его целей.

Неформальная структура возникает на основе взаимоотношений членов коллектива, единства или противоречия их взглядов, интересов, личных целей и целей предприятия, подразделения и т.д. Неформальная структура отражает межличностные отношения в рамках формальной структуры.

Нами будут рассматриваться только формальные структуры.

Второй подход связан с разделением организационных структур на иерархические (механистические или бюрократические) и органические (адаптивные) структуры. В основе такого деления лежит соотношение внутренних компонентов организационной структуры, определяющее сущность ее построения. Основными внутренними компонентами (свойствами) организационных структур являются: сложность, формализация и степень централизации (децентрализации) управления предприятием, корпорацией.

Сложность структуры означает степень дифференциации (то есть разделения) видов управленческой деятельности, в том числе функций управления (разделение по горизонтали и вертикали). Чем выше степень дифференциации, тем сложнее структура.

Формализация структуры определяется степенью унификации (однотипности) управленческих правил и процедур. Чем больше установленных правил и процедур, тем сложнее структура.

Степень централизации (децентрализации) управления предприятием зависит от того, на каких уровнях менеджмента принимаются конкретные решения. Чем больше ответственных решений принимается на подчиненных уровнях управленческой иерархии, тем более децентрализована структура управления и, наоборот, чем меньше решений принимается на нижних уровнях управления, тем более централизована структура.

Сравнение иерархического и органического типов структур управления обычно производится по нескольким параметрам (обычно более значимыми считаются пять основных параметров): см. таблицу 1.

Рассмотрим вначале иерархические структуры управления.

Концепция рациональной бюрократии сформулирована Максом Вебером. Теория Вебера не содержала описаний конкретных позиций. Он обозначил бюрократию как некоторую норма-модель, представляющую идеал, к которому должны стремиться организации.

Таблица 1 – Ключевые параметры сравнения иерархического и органического типов структур управления

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Параметр сравнения | Иерархический тип | Органический тип |
| Концепция построения | Четко определенная иерархия | Гетерархия (отсутствие иерархии) |
| Тип руководства | Моноцентрический, постоянный | Полицентрический, смена лидеров по ситуациям |
| Формализация отношений | Четко определенные обязанности и права | Изменяющаяся система норм и ценностей |
| Организация труда | Жёсткое разделение функций | Временное закрепление функций за группами |
| Источник эффективности | Рационально спроектированная структура | Развитие персонала, самоорганизация, инициатива работника |

Характеристики рациональной бюрократии могут быть сформулированы следующим образом:

1. Четкое разделение труда, что приводит к формированию высококвалифицированных специалистов в каждой должности.
2. Иерархичность уровней управления, при которой каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему.
3. Наличие взаимосвязанной системы обобщенных формальных правил и стандартов, обеспечивающей однородность выполнения сотрудниками своих обязанностей и скоординированность различных задач.
4. Дух формальной обезличенности, с которым официальные лица выполняют свои должностные обязанности.
5. Осуществление найма на работу в строгом соответствии с техническими квалификационными требованиями, а также защищенность служащих от произвольных увольнений.

Отрицательными характеристиками бюрократических структур являются: преувеличение значимости стандартизированных правил, процедур и норм для обеспечения выполнения сотрудниками своих задач, а также для взаимодействия с клиентами и общественностью; утрата гибкости в условиях изменения факторов внешней среды, так как все возникающие проблемы при ее развитии решаются по прецеденту, исходя из существующих правил, процедур и норм, что приводит к невосприятию и сокращению новых возможных альтернатив развития; замечания по неадекватности обслуживания в организации парируются ссылками на инструкции; отсутствие способности спонтанно (по-новому) реагировать на изменения окружающих условий, когда это крайне необходимо для эффективной деятельности организации (для ее адаптации) в новых условиях; утрата способности порождать и вводить новые элементы (технологии) в деятельность организации.

К иерархическому (бюрократическому) типу относятся следующие виды организационных структур:

* линейная;
* функциональная;
* линейно-функциональная;
* дивизиональная.

Линейная структура управления (рисунок 3) может быть использована в небольших фирмах с однородной и несложной технологией.

Для линейной структуры управления характерно сосредоточение всех функций управления в руках одного руководителя, а также прямое воздействие на объект управления.

К преимуществам данной структуры управления относятся:

* обеспечение принципа единоначалия;
* ясность и четкость связей;
* невозможность получения подчиненными противоречивых заданий и распоряжений;
* оперативность управления;
* контроль за деятельностью подчиненных.

Когда масштабы производства увеличиваются, повышается технический и организационный уровень и круг решаемых проблем, расширение линейной структуры оказывается неэффективным. Это объясняется тем, что руководителю необходимо обладать разносторонними знаниями. Поэтому эффективность управления снижается. В этом заключается наиболее существенный недостаток данного типа структур управления.

Функциональная структура управления (рисунок 4) впервые была введена в практику управляющим американской сталелитейной компании Фредериком У. Тейлором.

Ее сущность заключается в том, что выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов. Специалисты одного профиля объединяются в структурные подразделения и принимают решения, обязательные для производственных подразделений. Эти решения передаются нижестоящей ступени управления или непосредственно исполнителям.

Здесь сочетается линейная и функциональная организация. Исполнители находятся в двойном подчинении. Так, работник обязан выполнять одновременно указания своего линейного начальника и функционального специалиста.

Главным преимуществом функциональной структуры является то, что создаются условия для компетентного принятия решений за счет специализации и профессиональной подготовленности управленческих работников. При функциональной структуре управления линейный руководитель имеет возможность больше заниматься вопросами оперативного управления, так как функциональные специалисты высвобождают его от решения специальных вопросов, оказывая тем самым помощь линейному руководителю.

Наиболее существенным недостатком этого типа структур управления является нарушение принципа единоначалия, подчиненные получают указания нескольких функциональных руководителей, и перед ними возникает проблема выбора приоритета действий.

Недостатки как линейной, так и функциональной структуры в значительной степени устраняются в линейно-функциональной (штабной) структуре управления.

Линейно-функциональная структура управления (рисунок 5) характеризуется таким разделением труда, при котором линейные звенья управления принимают решения, наделены распорядительской деятельностью, а функциональные подразделения призваны консультировать, информировать, координировать.

В структурах линейно-функционального типа действует принцип единоначалия, обеспечивается квалифицированная консультация.

Однако по мере роста предприятия происходит рост функциональных звеньев, усложняется межфункциональное взаимодействие, увеличивается нагрузка на руководителя. Руководитель должен исполнять роль посредника между функциональными службами и подчиненными ему производственными подразделениями.

Многолетний опыт использования линейно-функциональных структур показал, что они наиболее эффективны там, где аппарат управления выполняет рутинные, часто повторяющиеся и редко меняющиеся задачи и функции. Их достоинства проявляются в управлении организациями с массовым и крупносерийным типом производства, когда производство наименее восприимчиво к прогрессу в области науки и техники. (См. приложения 1-3).

При такой организации управления производством предприятие может успешно функционировать лишь тогда, когда изменения по всем структурным подразделениям происходят равномерно.

Недостатки линейно-функциональной структуры управления на практике усугубляются за счет таких условий хозяйствования, при которых:

* допускается несоответствие между ответственностью и полномочиями у руководителей разных уровней и подразделений;
* превышаются нормы управляемости, особенно у директоров и их заместителей;
* формируются нерациональные информационные потоки;
* чрезмерно централизуется оперативное управление производством;
* не учитывается специфика работы различных подразделений;
* отсутствуют необходимые при этом типе структуры нормативные и регламентирующие документы.

Предел управляемости – это верхний предел лиц, подчиненных менеджеру, которыми он может успешно управлять.

Для реализации сложных программ стратегического развития могут выделяться временные проектно-стратегические группы, построенные на принципах линейно-функциональной структуры. Например, «шахтная» и линейно-штабная. (См. рис. 5,6).

Дивизиональная структура. (от англ. division – отделение). (рисунок 6). Создание и разработка данного вида структур началась в 1920-ые годы, а пик управленческого признания и практического использования пришелся на 70-ые годы 20 века. Необходимость ее появления была вызвана резким увеличением размеров предприятий, диверсификацией их деятельности и усложнением технологических процессов в условиях динамично меняющейся внешней среды.

Сравнение линейно-функциональной и дивизиональной структур управления представлено в таблице 2.

Таблица 2 –Сравнение линейно-функциональной и дивизиональной структур управления

|  |  |
| --- | --- |
| Линейно-функциональная | Дивизиональная |
| Стабильность (наиболее эффективна в стабильной среде) | Гибкость (наиболее эффективная в динамичной среде) |
| Экономия на управленческих расходах | Оперативность принятия решений |
| Специализация и компетентность | Междисциплинарный подход |
| Быстрое решение простых проблем, находящихся в компетенции одной функциональной службы | Быстрое решение сложных межфункциональных проблем |
| Ориентация на стабильную технологию и сложившийся рынок | Ориентация на новые рынки и технологии |
| Ориентация на ценовую конкуренцию | Ориентация на ценовую конкуренцию |

Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизиональной структурой становятся не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные отделения. Структуризация по отделениям производится по одному из трех признаков:

1. по выпускаемой продукции или предоставляемым услугам (продуктовая специализация);
2. по ориентации на потребителя (потребительская специализация);
3. по обслуживаемым территориям (региональная специализация).

Такой подход обеспечивает более тесную связь производства с потребителями, существенно ускоряя его реакцию на изменения, происходящие во внешней среде.

В то же время дивизиональные структуры привели к росту иерархичности, т.е. вертикали управления. Они потребовали формирования промежуточных уровней менеджмента для координации работы отделений, групп и т.д. Дублирование функций управления на различных уровнях в конечном счете привело к росту затрат на содержание управленческого аппарата.

В самих производственных отделениях управление строится по линейно-функциональному типу.

Недостатки этой структуры:

* замедление процессов принятия решений;
* увеличение сроков согласований;
* дублирование функций на разных уровнях.

Самым главным недостатком было то, что не произошло ожидаемого прорыва в области научно-технического прогресса. Различные типы дивизиональных структур имеют одни и те же преимущества и недостатки потому, что они имеют одну и ту же цель – обеспечить более эффективную реакцию организации на тот или иной фактор окружающей среды.

Вместе с тем применение конкретной дивизиональной организационной структуры имеет свои особенности, определяющие такой выбор, в том числе:

а) продуктовая структура позволяет более легко справиться с разработкой новой продукции с учетом конкуренции, совершенствования конкретной технологии или удовлетворения потребностей покупателей;

б) региональная структура может обеспечить более эффективный учет местного законодательства, социально-экономической системы и рынков конкретных географических регионов и соответствующих продуктов;

в) структура, ориентированная на покупателя, дает возможность организации наиболее эффективно учитывать запросы конкретных потребителей, от которых она более всего зависит.

Выбор конкретной дивизиональной структуры должен быть основан на том, какой из приведенных выше факторов наиболее важен с точки зрения обеспечения стратегических планов организации и достижения ее целей.

Специфика дивизиональной структуры управления состоит в сочетании централизованной координации с децентрализованным управлением.

Дальнейшее совершенствование управления в области структур идет в направлении их комбинирования. Рассмотрим основные органические структуры управления, которые характеризуются индивидуальной ответственностью каждого работника за общий результат.

**27. Органический тип организационных структур управления организации.** Организационные структуры имеют большое разнообразие видов и форм. Обычно рассматриваются два более общих подхода к классификации структур.

Первый подход предусматривает разделение организационных структур на формальные и неформальные структуры.

Формальная структура – это структура, выбранная и установленная менеджерами высшего уровня путем соответствующих организационных мероприятий, приказов, распределения полномочий, правовых норм и т.д.

Формальная структура определяется (проектируется) в процессе организации хозяйственной деятельности предприятия с учетом организации и координации конкретных работ по решению производственных и социальных задач, направленных на достижение его целей.

Неформальная структура возникает на основе взаимоотношений членов коллектива, единства или противоречия их взглядов, интересов, личных целей и целей предприятия, подразделения и т.д. Неформальная структура отражает межличностные отношения в рамках формальной структуры.

Нами будут рассматриваться только формальные структуры.

Второй подход связан с разделением организационных структур на иерархические (механистические или бюрократические) и органические (адаптивные) структуры. В основе такого деления лежит соотношение внутренних компонентов организационной структуры, определяющее сущность ее построения. Основными внутренними компонентами (свойствами) организационных структур являются: сложность, формализация и степень централизации (децентрализации) управления предприятием, корпорацией.

Сложность структуры означает степень дифференциации (то есть разделения) видов управленческой деятельности, в том числе функций управления (разделение по горизонтали и вертикали). Чем выше степень дифференциации, тем сложнее структура.

Формализация структуры определяется степенью унификации (однотипности) управленческих правил и процедур. Чем больше установленных правил и процедур, тем сложнее структура.

Степень централизации (децентрализации) управления предприятием зависит от того, на каких уровнях менеджмента принимаются конкретные решения. Чем больше ответственных решений принимается на подчиненных уровнях управленческой иерархии, тем более децентрализована структура управления и, наоборот, чем меньше решений принимается на нижних уровнях управления, тем более централизована структура.

Сравнение иерархического и органического типов структур управления обычно производится по нескольким параметрам (обычно более значимыми считаются пять основных параметров): см. таблицу 1.

Таблица 1 – Ключевые параметры сравнения иерархического и органического типов структур управления

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Параметр сравнения | Иерархический тип | Органический тип |
| Концепция построения | Четко определенная иерархия | Гетерархия (отсутствие иерархии) |
| Тип руководства | Моноцентрический, постоянный | Полицентрический, смена лидеров по ситуациям |
| Формализация отношений | Четко определенные обязанности и права | Изменяющаяся система норм и ценностей |
| Организация труда | Жёсткое разделение функций | Временное закрепление функций за группами |
| Источник эффективности | Рационально спроектированная структура | Развитие персонала, самоорганизация, инициатива работника |

К органическому (адаптивному) типу организационных структур относятся:

* проектные;
* матричные;
* программно-целевые;
* бригадные организации управления.

Проектные структуры – формируются при разработке организацией проектов. Проекты можно охарактеризовать, как процессы целенаправленных изменений в системе, например модернизация производства, освоение новых изделий или технологий, строительство объектов. Управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию выполнения работ, координацию действий исполнителей.

Одной из форм проектного управления является формирование специального подразделения – проектной команды, работающей на временной основе. В ее состав обычно включают необходимых специалистов, в том числе и по управлению. Руководитель проекта наделяется так называемыми проектными полномочиями. В их числе ответственность за планирование проекта, за состояние графика и ход выполнения работ, за расходованием выделенных ресурсов, в том числе и за материальное поощрение работающих.

По завершении проекта структуры распадаются, а сотрудники переходят в новую проектную структуру или возвращаются на свою постоянную должность (при контрактной работе - увольняются).

Такая структура обладает большой гибкостью, но при наличии нескольких целевых программ или проектов приводит к дроблению ресурсов и заметно усложняет поддержание и развитие производственного и научно-технического потенциала организации как единого целого.

Матричная структура управления (рисунок 7).

Матричная структура является разновидностью проектной структуры, но имеет специфику в том, что при этом в максимальной степени используются преимущества проектной, функциональной и дивизиональной структур одновременно. Основными достоинствами матричной структуры являются:

возможность быстрой адаптации к изменениям проекта;

* обеспечение эффективного баланса между ресурсами компании и запросами потребителя;
* поддержка прямых контактов между специалистами;
* прямой доступ к необходимой информации; ослабление бюрократических тенденции внутри компании, отделения (дивизиона), отдела - через линейное подчинение ученых и специалистов руководителю проекта;
* усиление мотивации (более демократические нормы поведения в группе, как правило, дополнительное стимулирование за конкретный результат работы в соответствии с личным вкладом). Целесообразность использования матричных структур регламентируется определенными условиями, при которых обеспечивается более эффективная работа по сравнению с другой организацией работ;
* проект должен быть уникальным, работа над ним не должна носить рутинный характер;
* предусматривается частая смена ассортимента или технологии;
* работа по конкретному проекту в рамках созданной структуры должна вестись ограниченное время. В серийном производстве проект передается в обычную функциональную структуру.

Руководители проектных групп решают, что, где и когда должно быть сделано, руководители функциональных подразделений решают, как должна быть выполнена работа (профессионально).

Когда цели будут достигнуты, члены проектных групп возвращаются в функциональные подразделения. Возможности перемещения персонала из одной проектной группы в другую обеспечивают подвижность и гибкость матричной структуры управления.

Этот тип структуры управления используется фирмами, продукция которых часто меняется, а также фирмами, ведущими большие научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы.

Переход к матричным структурам обычно охватывает не всю организацию, а лишь ее часть, при этом ее успех в значительной мере зависит от того, в какой степени руководители проектов обладают профессиональными качествами менеджеров и могут выступать в проектной группе лидерами. Масштабы применения матричных структур в организации довольно значительны, что говорит об их эффективности.

Существуют и недостатки использования матричных структур: нечетко распределены права и ответственность между двумя частями матричной структуры, что приводит к анархии; отсутствие четко определенных властных полномочий между функциональными и проектными руководителями; развитие групповых решений вопросов, без учета мотивирования индивидуальных усилий; не очень решительны в период ухудшения общей ситуации; большие накладные расходы на содержание руководителей; разрыв между верхними и нижними уровнями в организации; отсутствие контроля по уровням управления, трудности в принятии решения.

Бригадная организационная структура

Бригады формируются из рабочих, инженеров, специалистов и управленцев. Бригады обладают производственной самостоятельностью и независимостью, полностью отвечают за результаты своей деятельности.

Главные принципы построения бригадной структуры:

* автономная работа бригады;
* самостоятельное принятие решений и координация деятельности по горизонтали;
* замена жестких связей бюрократического типа гибкими связями;
* привлечение для разработки и решения задач сотрудников из других подразделений. Этот принцип разрушает традиционное деление производственных, инженерно-технических, экономических и управленческих служб на изолированные системы со своими целевыми установками и интересами.

Групповая (бригадная) организационная структура имеет несколько разновидностей при передаче нового изделия в серийное производство:

1. Проектная группа (ИТР и организация производства).
2. Бригадная форма (комплексная бригада по изготовлению конкретного изделия).
3. Рабочий центр, имеющий ячеистую структуру (может вести одновременно изготовление нескольких новых изделий и проектов), формируется с учетом существующих производственных структур (цехов) компании.
4. Бизнес-центр. Отличается большей автономностью в организационной структуре промышленного предприятия (практически используется принцип проектных групп применительно к производству).
5. Конгломераты (организации конгломератного типа). Это сложившаяся структура в условиях приспособления организации к конкретной ситуации: в одном отделении компании - продуктовая структура, в другом - функциональная, в третьем - матричная или проектная.

Преимущества этой формы:

* ускорение всех процессов, связанных с обновлением продукции и технологии;
* ориентация многих предприятий на небольшие по емкости рынки;
* повышение требований к качеству обслуживания потребителей и времени выполнения заказов.

**28. Процесс проектирования организационной структуры управления организации.** Проектирование организационной структуры предприятия предусматривает определение ее основных свойств с учетом специфики конкретной хозяйственной деятельности, условий осуществления этой деятельности и ее стратегической ориентации.

Основные факторы, влияющие на выбор организационной структуры при ее проектировании, можно разделить на три группы: внутренние, общие и специальные факторы.

К внутренним факторам относят: основные свойства структуры (ее сложность, формализацию и централизацию), объем управления и нормы управляемости, определяемой также как сфера контроля.

Общие (внешние) факторы включают:

 цели и стратегию предприятия,

 вид продукта или услуги (вид технологии их производства),

внешнюю среду,

 размер и устойчивость организации (изменчивая, стабильная) и другие факторы, определяющие специфику хозяйственной деятельности конкретного предприятия.

При учете внешней среды рассматриваются ее основные факторы, указывающие влияние на результаты деятельности предприятия.

Специальные факторы должны учитывать:

власть и контроль, в том числе забота менеджеров об интересах своих отделов, фактор власти в высших эшелонах и компьютеризацию информационных процессов, а также реализации коммуникаций менеджмента в целом.

При оценке взаимосвязи власти и определяемой структуры следует учитывать, что более рациональна и привлекательна та структура (организация работ), в которой власть легче поддерживать. Уровень компьютеризации управления и организация коммуникаций создают предпосылки и необходимые условия для возможности выбора адаптивных структур.

Определение организационной структуры (называемое часто организационном проектированием) непосредственно связано с инжинирингом конкретных работ по достижению целей (задач), функциональным группированием спроектированных работ с учетом применяемых технологий и необходимых навыков персонала для их выполнения.

После определения технологической схемы работ определяются организационные взаимоотношений между функциональными группами работ и уровней управления для общей координации деятельности по достижению целей в конкретном бизнесе и предприятием в целом.

Проектирование организационной структуры проводится поэтапно.

На первом этапе осуществляется деление проводимых в организации работ в соответствии с важнейшими направлениями ее деятельности. На этом этапе принимается решение, какие виды деятельности должны быть отнесены к линейными и штабными подразделениям соответственно.

На втором этапе определяются организационные полномочия различных уровней управления и устанавливаются соотношения этих полномочий для различных должностей. Формируется цепь команд и производится специализация управления, чтобы избежать перегрузки руководства (линейных руководителей).

На третьем этапе формулируются должностные обязанности как совокупность задач и функций для всех уровней управления, выполнение поручается конкретным руководителям (должностям). При необходимости разрабатываются конкретные задачи непосредственным исполнителям работ, которые несут ответственность за их удовлетворительное выполнение. Обеспечивается формализация принятых решений по формированию организационной структуры предприятия.

Организационные структуры создаются для обеспечения достижения целей организации, поэтому существенное изменение этих целей требует соответствующих изменений структуры.

Дальнейшее развитие структуры организации может проводиться путем ее совершенствования или нового проектирования в зависимости от содержания изменений внешней среды и проводимых перемен внутри организации.

Проектирование организационной структуры представляет собой процесс, состоящий из следующих этапов:

1 Проектирование индивидуальных должностных инструкций

\* специализация в выполнении рабочих заданий

\* формализация поведения работника (по должности, по содержанию труда, по правилам работы) – свойственна бюрократическому типу орг. Структуры (недостатки: психологические и физиологические проблемы персонала, антиинновационность, «равенство» между работниками)

\* обучение и индоктринация (социализация) работника

2 Создание организационной структуры

а) объединение индивидуальных должностных позиций в организационные единицы

принцип группирования:

\* по знаниям и навыкам (фактически профессионализм и квалификация)

\* по рабочим процессам и функциям- функциональное группирование

\* по времени (дневная, ночная смены)

\* по выпуску или целям (результатам)

\* по клиентам

\* по месту деятельности (рынкам) – рыночное группирование

б) определение размера организационной единицы

3 Дизайн латеральных (горизонтальных) связей

Задачи:

а) разработка системы планирования – контроля

б) определение инструментов взаимодействий

\* непосредственный контакт между менеджерами (совещания, планерки)

\* связующие должностные позиции (вертикальные связи)

\* специальные группы и постоянные комитеты (комиссии)

\*менеджеры-интеграторы (санкционирование готовых решений; принятие участия в решении на ранней стадии)

\* матричные структуры

4 Проектирование системы принятия решений

Централизация – самое мощное средство координации (недостаток – один человек не может переработать всю информацию и т.д.)

Децентрализация:

\* рассредоточение официальной власти вниз по цепочке полномочий – вертикальная децентрализация

\*влияние на процесс принятия решений не руководителей (функциональных работников) – горизонтальная децентрализация

\* физическое рассредоточение различных служб организаций.

Помимо вертикальной и горизонтальной децентрализации выделяют селективную (разные виды решений принимаются в разных частях организации) и параллельную (в одной части организации).

Вертикальная децентрализация может быть как селективной, так и параллельной.

Горизонтальная децентрализация:

1 стадия – власть принадлежит одному человеку в силу занимаемой должности, прямой контроль

2 – власть передается нескольким аналитикам техноструктуры

3 – власть переходит к экспертам – вспомогательным специалистам и операторам – в силу их знаний

а) неформальная экспертная власть

б) экспертная власть, соединенная с официальными полномочиям

в) экспертная власть операторов

4 – власть передается любому сотруднику в силу его принадлежности к организации – горизонтальная децентрализация.

Признаки демократизации организации:

- выборы руководителя работниками

- коллективное принятие решений

- очень сильное влияние профсоюзов на деятельность предприятия

- развитые системы защиты интересов персонала.

Причины популярности демократизации:

- способствует росту трудовой мотивации работника и, следовательно, росту производительности труда

- демократизация общественной и политической жизни должна быть распространена и на производство.

Недостатки участия работников в управлении на демократической основе:

- рабочих не интересует всё, что не связано непосредственно с процессом их труда

- устанавливается двойная власть – высшего менеджмента и рабочих, две системы стандартизации и, соответственно, двойная бюрократия

- участие рабочих в принятии решений не повышает их мотивацию

- спонтанно ведет к централизации в силу нестабильности и неопределенности ситуации демократии при помощи процедуры выборов.

**29. Основные направления совершенствования организационных структур управления организации.** Организационные структуры создаются для обеспечения достижения целей организации, поэтому существенное изменение этих целей требует соответствующих изменений структуры. Дальнейшее развитие структуры организации может проводиться путем ее совершенствования или нового проектирования в зависимости от содержания изменений внешней среды и проводимых перемен внутри организации.

Изменения в управленческих структурах, связанные с изменениями целей организации, в основном определяются двумя группами факторов.

Во-первых, факторами, отражающими необходимость формирования и/или удержания конкурентных преимуществ на соответствующих целевых рынках, а также развитием НТП и возможностями использования его результатов для повышения эффективности организации.

Во-вторых, возможными (опробованными практикой) формами и методами совершенствования самих структур. Такие возможности предусматривают:

совершенствование структур за счет внутренних резервов, включая децентрализацию, делегирование полномочий на более низкие уровни. Линейные структуры превращаются в более плоские за счет сокращения числа уровней управления с одновременным (как правило) укрупнением функций и сокращением подразделений на одном иерархическом уровне;

замену механистических структур на адаптивные. Такой переход является наиболее радикальной формой реорганизации структур, но для этого нужен сильный лидер с командой;

интегрирование (создание) различных форм адаптивных структур внутри механистической структуры, например, путем создания венчурных инновационных отделов, бизнес-центров, бригадных структур, проектных групп и др.;

создание конгломератных структур. В этом случае высшее руководство сохраняет за собой только финансы. Большинство конгломератов возникает за счет внешнего слияния компаний;

формирование структур будущего (модульные и атомистические организации), обеспечивающих общую направленность на массовую экономику при одновременной возможности производства и выпуска нестандартных продуктов, ориентированных на индивидуальный заказ и обслуживание отдельного потребителя. Внедрение этих структур может быть реализовано при переходе индустриальной фазы организации производства к информационной.

Совершенствование организационных структур управления может быть произведено и за счет внедрения новых форм адаптивных структур: организационных структур по принципу рынка, венчурных организационных структур, инновационных внутрифирменных подразделений.

Организационные структуры по принципу рынка отражают специфику внутрифирменного хозрасчета при достаточной финансовой самостоятельности рабочих центров и групп, в составе которых практически имеются уже и функционируют группы управления. Взаимоотношения внутри компании между структурными подразделениями строятся по принципу купли-продажи (по принципу рынка), но цены, как правило, находятся под контролем ее руководства.

Венчурные организационные структуры получили свое название от слова «венчур» – рисковое дело. Им присущи следующие особенности:

1. Рискованный бизнес, реализуемый в рамках этих структур, в том числе малый бизнес в среде научных исследований и внедрения в производство научных достижений, ноу-хау, патентов и другие направления интеллектуального бизнеса. Риск создания и финансирования работ таких структур компенсируется возможностью получения прибылей и сверхприбылей при внедрении полученных результатов в компании.
2. Ускоренная разработка и доведение до внедрения в производство новых изделий, технологий и других технических и производственных «ноу-хау».
3. Использование основных качеств предпринимателя, нацеленного на внедрение своей идеи, в интересах компании.

Инновационные внутрифирменные подразделения организуются в крупных компаниях и имеют ряд разновидностей: отдел разработки нового продукта или новой технологии, подразделения разработки и внедрения в производство, группы поисковых „исследований и посреднические центры для создания и внедрения новаций.

Отделы разработки нового продукта (нового изделия) или новой технологии могут отличаться по размерам и формам организации работы в зависимости от поставленной при их создании задачи. Существенной особенностью инновационного подразделения является то, что его работа не отражается на экономических характеристиках структурного формирования, под «крышей» которого работает такой отдел. Внутрифирменный инновационный отдел имеет самостоятельный план и бюджет, финансируемый руководством организации (отделения организации).

Инновационные подразделения разработки и внедрения в производство создаются обычно на стадии опытно-конструкторских работ и внедрения их результатов. Создаются такие подразделения по стратегически важным для организации продуктам и проектам. Специализированное инновационное подразделение разработки и внедрения нового продукта или технологии не связано с существующими разрабатывающими и производящими подразделениями. Его создание, как правило, определяется необходимостью ускоренного вывода на рынок конкурентоспособной продукции либо внедрения новой технологии, способствующей повышению конкурентоспособности конкретной продукции и эффективности производства.

Инновационные группы поисковых исследований организуются, когда ожидаемый результат (включая создание новых продуктов или технологий) еще не определен. В рамках поисковых исследований осуществляется разработка (поиск) новых возможностей для развития организации.

Для связи инновационных структур с традиционными функциональными подразделениями могут создаваться посреднические центры (специальные подразделения координации). Эти центры могут включать различные группы, ведущие маркетинговые исследования и дающие оценку рыночных возможностей новых продуктов и технологий, а также осуществлять координацию и посредническую деятельность при организации инновационной деятельности в организации.

**30. Сущность, цели и принципы управления персоналом.**

Персонал – совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация. Управление персоналом – система видов деятельности, прежде всего управленческой, как отдельных менеджеров, так и всего аппарата управления, обеспечивающих целостное функционирование, сохранение и развитие организации.

Кадровая политика – принципы, цели и стратегии в области работы с персоналом, на которые ориентированы все мероприятия по работе с кадрами.

Приобретение персонала – всеохватывающий поиск необходимых сотрудников, выбор их из числа кандидатов, а также подготовка и вступление в должность новых сотрудников. Планирование персонала – предварительное осмысление и фиксация тех мероприятий, которые необходимо осуществить в основных областях работы с персоналом. Назначение персонала – создание рабочих мест, подготовка условий работы, организация труда и рабочего времени; или занятие сотрудниками рабочих мест и необходимой позиции в соответствии с проводимой кадровой политикой.

Развитие персонала – всестороннее установление потребностей в образовании, получении новых знаний, совершенствование стиля управления, методов работы персонала и систематическое содействие сотрудникам в повышении их деловой активности.

Высвобождение персонала – мероприятия по сокращению штатов и увольнению сотрудников.

Оценка персонала – использование методов прямого или косвенного определения вклада отдельных сотрудников в конечный или промежуточный результат работы подразделений. Оценка качества работы персонала – установление степени соответствия сотрудников своей должности.

Цели УП:– организационные (обеспечение эффективности предприятия); – индивидуальные (личные).

Основная цель УП – формирование, развитие и максимально эффективная реализация кадрового потенциала организации. Особенность целей УП в том, чтобы учесть не только цели организации, но и индивидуальные цели работников. Основной принцип УП – поиск компромиссного достижения целей сотрудников и организации.

**31. Состав и структура персонала.**

Работники предприятий, исходя из своего места работы и роли в процессе производства, выполняют различные функции. Все работающие на предприятии подразделяются на две большие группы: промышленно-производственный персонал (ППП); непроизводственный персонал.

Ведущее место занимает первая группа, она наиболее многочисленна. Работники, входящие в состав ППП, принимают прямое или косвенное участие в процессе производства, начиная от проектирования и заканчивая реализацией выпускаемой продукции.

Классификация рабочих по профессиональному признаку очень многогранна. Число наименований профессий рабочих на каждом конкретном предприятии зависит от его специфики, характера и особенностей технологического процесса, профиля выпускаемой продукции и ряда других факторов.

Деление рабочих на основной и вспомогательный состав свидетельствует о роли их участия в производственном процессе, о направленности их воздействия на предмет труда, либо на рабочее место.

Основные рабочиенепосредственно воздействуют на предмет труда, то есть на исходное сырье, материалы, заготовки, преобразуют их, изменяя их физические, химические свойства, пространственное расположение. В процессе этого воздействия они изготавливают продукцию.

Вспомогательные рабочиеобеспечивают рабочие места всем необходимым (сырье, материалы, заготовки, все виды энергии); обслуживают рабочие места с расположенным на них оборудованием, инструментом; выполняют ремонтные, погрузочно-разгрузочные, транспортные, складские работы.

Руководители, специалисты и служащие *–* вторая по численности и удельному весу категория в составе ППП. Их доля в составе промышленно-производственного персонала в промышленности страны составляет около 20-25%. Эти работники принимают косвенное участие в процессе производства продукции. Функции этой категории персонала самые разнообразные и формируются профилем их деятельности, уровнем иерархии в системе управления

Дифференциация рук-лей на линейных и функциональных связана с разделением управленческого труда.

Линейные руководителивыполняют функции непосредственного руководства коллективами работников на своем уровне управления.

Работники функциональных служб (или функциональные руководители), кроме непосредственного руководства подчиненным им функциональным подразделением, осуществляют еще и методическое руководство в рамках определенной специальной функции управления. Это обусловлено тем положением, что функциональные руководители выступают в двух качествах: как руководители и как высокопрофессиональные специалисты. В методическом плане они руководят специалистами цеховых служб (экономист цеха, нормировщик, технолог), которые в административном порядке подчинены начальнику цеха. Под каждую спе­циальную функцию управления (организация труда и заработной платы, технико-экономическое планирование, финансовая деятельность, маркетинг, конструкторская и технологическая подготовка производства и др.) могут создаваться на крупных предприятиях специализированные подразделения. Причем название их не всегда совпадает с названием функции. Например, для реализации функции «технико-экономическое планирование» на крупных предприятиях созданы функциональные подразделения под названием «планово-экономический отдел». На средних предприятиях может быть выделено в организационной структуре управления комплексное функциональное подразделение, объединяющее одновременно несколько функций управления. Характерной особенностью малых предприятий является то, что эти функции вменяются в обязанности отдельному исполнителю без создания функционального подразделения.

Деление руководителей на руководителей высшего, среднего и низового звеньев обусловлено уровнем иерархии в системе управления.

Дифференциация руководителей и специалистов по признаку «уровень образования» предусматривает наряду с выделением руководителей и специалистов с высшим и средним специальным образованием и такой группы работников, как практики. К ним относятся лица со средним общим образованием, а также лица, имеющие высшее или среднее специальное образование, но выполняющие функции не по профилю своей специальности.

Выделение такого классификационного признака для специалистов, как уровень квалификации, и связанное с этим категорирование работников ассоциируется с наименованием занимаемой должности. Категория не всегда отражает действительный уровень квалификации работника.

Младший обслуживающий персонал. К этой категории относятся работники, обеспечивающие поддержание санитарно-гигиенических условий на предприятии (работники душевых, гардеробных, уборщики помещений).

Ученики. Это немногочисленная категория лиц, которые проходят производственное обучение непосредственно на рабочих местах.

Работники пожарно-сторожевой охраны обеспечивают на предприятии пожарную безопасность, следят за состоянием и ис­правностью противопожарных средств и выполняют функции охраны промышленных предприятий и фирм.

Непроизводственный персонал представлен работниками, которые не принимают участия в выпуске продукции. Их целевая установка – обеспечение и обслуживание предприятия. Это работники принадлежащих предприятию и состоящих на его балансе медицинских, детских дошкольных, культурно-просветительских учреждений, подразделений бытового, жилищно-коммунального хозяйства, капитального ремонта зданий и сооружений предприятия.

Качественной характеристикой персонала предприятия является его квалификация. Квалификация – это возможность работника выполнять трудовые функции определенного уровня сложности. Квалификация выступает индивидуальным призна­ком, присущим отдельному работнику. Она приобретается в процессе обучения, переподготовки и практического опыта. Другими словами, квалификация отражает степень профессиональной подготовленности работника в рамках определенной специальности. В тесной взаимосвязи с понятием «квалификация» находится и такое понятие, как «сложность труда». Сложность труда – это объективная качественная характеристика содержания труда, проявляющаяся в его процессе. Она характеризует конкретное содержание трудового процесса вне зависимости от того, кто осуществляет этот процесс, т.е. не зависит от субъективных факторов работника, характеризующих его квалификацию. Размер вознаграждения работника должен быть поставлен в прямую зависимость от таких факторов, как: уровень сложности труда, квали­фикация работника, результаты труда.

С понятиями сложность труда и квалификация работников тесно взаимосвязано такое понятие, как квалификационно-должностная структура персонала, которая характеризуется такими ее составляющими, как количество и нормативы соотношений работников различных квалификационно-должностных групп. При формировании состава и структуры кадров следует исходить прежде всего из содержания трудового процесса по реализации функции управления, выраженного совокупностью видов работ и сложностью их выполнения. Здесь следует придержи­ваться одного правила: необходимо не под работника подбирать работу, а, наоборот, под содержание работ по реализации функции управления с учетом их сложности подбирать работника, предъявляя к нему соответствующие квалификационные требования.

Действующий квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих предусматривает два квалификационных признака: уровень образования и стаж работы в должностях определенного профиля. Однако практика показывает, что наличие стажа не всегда является непременным условием.

**32. Функции и методы управления персоналом.**

Управление персоналом – это «непрерывный процесс, направленный на целевое изменение мотивации людей, чтобы добиться от них максимальной отдачи, а, следовательно, высоких конечных результатов».

Концепция управления персоналом (УП) организации строится в настоящее время на возрастающей роли личности работника, знании его мотивационных установок, умении ими управлять в соответствии с задачами организации.

Цели УП: – организационные (обеспечение эффективности предприятия); – индивидуальные (личные).

УП позволяет обобщить и реализовать спектр вопросов адаптации индивида ко внешним условиям, учета личностного фактора в построении системы управления персоналом организации.Главная цель системы УП – обеспечение кадрами, организация их эффективного использ-я, профессионального и социального развития.Различают 2 группы принципов построения системы УП в организации:

а) характеризующие требования к формированию системы УП;

б) определяющие направления развития системы УП.

Приведем некоторые из них:

(а) *характеризующие требования к формированию системы УП*: обусловленности функций УП целями пр-ва; первичности функцийУП;перспективности;комплексности;оперативности;оптимальности;простоты;иерархичности;автономности;согласованности;прозрачности.

(б) *определяющие направления развития системы УП*: концентрации; параллельности; гибкости; преемственности; непрерывности; ритмичности; прямоточности.

Все принципы построения системы УП реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования СУП организации.

Методы изучения состояния действующей системы УП организации, построения, обоснования и реализации новой системы:

1. Методы обследования (сбор данных): Самообследование; интервьюирование, беседа; активное наблюдение в течение рабочего дня; моментные наблюдения; фотография рабочего дня;анкетирование; изучение документов; функционально-ст-тной анализ.

2Методы анализа: экономический анализ; декомпозиции; последовательной подстановки; сравнений; динамический; структуризации целей; экспертно-аналитический; нормативный; параметрический; моделирования; функционально-стоимостной анализ; главных компонент; балансовый; корреляционный и регрессионный анализ; опытный; матричный.

3. Методы формирования: системный подход; аналогий; экспертно-аналитический; параметрический; блочный; моделирование; функционально-стоимостной анализ; структуризации целей; опытный; творческих совещаний; коллективного блокнота; контрольных вопросов; метод 6-5-3; морфологический анализ.

4.Методы обоснования: аналогий; сравнений; нормативный; экспертно-аналитический; моделирование фактич. и желаемого состояния исследуемого объекта; расчет количественных и качественных показателей оценки эк. эффективности; функционально-стоимостной анализ.5.Методы внедрения: обучение, переподготовка и повышение квалификации работников аппарата управления; привлечение общественных организаций; функционально-стоимостной анализ;

Функции УП представляют собой основные направления этого рода деятельности, ориентированные на удовлетворение определенных потребностей предприятия. Выделяются следующие функции УП: планирование персонала; определение способов найма персонала; маркетинг персонала; подбор, оценка, отбор и принятие на работу сотрудников; адаптация, обучение и повышение квалификации работников, их развитие; планирование карьеры; мотивация персонала; руководство персоналом; управление расходами на персонал; организация рабочего места; обеспечение оптимального распорядка работы; освобождение персонала; управление информацией; контроль за персоналом, обеспечение дисциплины; управление конфликтами; обеспечение безопасности, охраны труда и здоровья сотрудников;

**33. Служба управления персоналом.**

Управляющие персоналом — это самостоятельная груп­па профессиональных специалистов-менеджеров, главные цели которых — повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала, разработка и реализация программы развития кадров организации.

В появившихся организациях рыночного типа встал воп­рос о том, как преодолеть разрыв между развитием иннова­ционных стратегий, созданием новых продуктов и структур, с одной стороны, и выявлением способов управления челове­ческими ресурсами и развитием трудового потенциала — с другой. Особую роль в этом деле играют кадровые службы. По своим функциям, уровню подготовки, техническому осна­щению, инструментарию кадровым службам недостаточно, как это было раньше, только оформлять приказы на зачисле­ние работников, подобранных вышестоящим менеджером, и хранить кадровую информацию (трудовые книжки).

Задача состоит в том, чтобы кадровые службы постепенно превращались в центры по разработке и реализации стра­тегии организаций по труду. Это значит, они должны оказывать помощь в развитии бизнеса посредством найма высококвалифицированных работников, планирования карь­еры, оценки производственной деятельности и совершенство­вания оплаты труда. В данном случае кадровая работа уже не рассматривается как чисто административная, осуществля­ющаяся независимо от других управленческих функций. Она должна знать хозяйственные потребности организации ив связи с этим рассматривать свою деятельность в интеграции с другими структурами. Результатом этого должны стать большая вовлеченность людей в бизнес, знание своих обязан­ностей и ответственности, развитие трудового потенциала, благоприятный психологический климат. Создается своего рода инфраструктура взаимодействия между линейными ру­ководителями разного уровня, которая оперативно обеспечи­вает их документацией при перемещении кадров и замещении должностей. Т.е. происходит процесс, когда функция управ­ления человеческими ресурсами меняется от пассивного содействия к активному участию в хозяйственных решениях, и в конечном итоге в организации достигается консенсус.

Основу содержания работы кадровых служб состав­ляют:

формирование кадров организации (планирование, от­бор и наем, высвобождение, анализ текучести и т.п.);

развитие работников (профессиональная ориентация и переподготовка, аттестация и оценка персонала, организа­ция продвижения по службе);

совершенствование организации труда и его стимулиро­вание, создание безопасных условий труда.

В организации должна быть разработана стратегия уп­равления человеческими ресурсами: определены перспек­тивные ориентиры использования персонала, его обновле­ние и совершенствование, развитие мотивации.

С учетом изменений в системе управления персоналом выделяют четыре группы факторов.

1. Технико-технологические: изменение структуры и форм занятости: дифференциация персонала и формирование "внутренних рынков труда"; пересмотр организации труда с акцентом на интегриро­ванные трудовые функции и групповую работу; непрерывное повышение квалификации и переподготов­ка персонала; создание комплексных систем управления качеством работы.

2. Личностные: пересмотр принципов занятости, гибкие, индивидуальные формы работы; создание системы непрерывного образования кадров; ориентация системы стимулирования на предпринима­тельство, новаторство, участие в управленческих решениях; изменение стиля руководства и повышение роли "кор­поративной культуры" в системе управления; комплексный подход к воспроизводству человеческих ресурсов в организации, закрепление и развитие ключевых кадров.

3. Экономические и социально-политические: аккумулирование передового международного опыта управления кадрами; создание новых форм конструктивного сотрудничества работников, профсоюзов и администрации компаний; усиление взаимодействия кадровых служб с государст­венными органами; политизация управления трудом.

4. Развитие теории управления: формирование целостного "видения" управления персо­налом, понимание роли личности в обеспечении эффектив­ной работы организации; повышение аналитической обоснованности решений по использованию трудовых ресурсов. Названные факторы могут быть положены в основу про­граммы, определяющей роль кадровых служб в организации.

Задачи кадровых служб могут быть сформулированы следующим образом: всесторонняя поддержка бизнеса; формирование политики прогноза персонала, поддерж­ки творческого отношения к делу; обеспечение высокого уровня профессионализма и качества экспертизы в кадро­вых вопросах; выявление проблем в сфере использования трудовых ресурсов и привлечение к ним внимания руководителей раз­личного уровня для принятия соответствующих решений; создание условий для высокопродуктивной работы и поддержка творчества и новаторства; расширение знаний менеджеров организации с целью эффективного использования потенциала сотрудников.

При сохранении прежних функций служб управления персоналом особое значение приобретают тщательная раз­работка методов стимулирования всех участников трудового процесса, дифференцированный подход к трудовому потенциалу при выработке общих для организации прин­ципов и правил работы с персоналом.

Поэтому с особой остротой стоят вопросы о координа­ции деятельности всех структур организации, проведении единой кадровой политики, о подборе менеджеров, способ­ных возглавить самые сложные и ответственные участки работы в организации.

**34. Производственный процесс как объект управления.**

**35. Оперативное управление производством.**

**36. Система контроля качества продукции.**

Качество продукции – целостная совокупность ее потребительских свойств, обусловливающих степень пригодности данной продукции удовлетворять определенные потребности в соответствии с ее назначением в фиксированных условиях потребления.

Для оценки качества продукции при ее создании, испытаниях, сертификации, покупке и потреблении (эксплуатации) используются показатели качества:

• назначения, характеризующие свойства продукции, определяющие основные функции, для выполнения которых она предназначена и обусловливающие область ее применения;

• надежности, определяющие свойства продукции сохранять в заданном интервале времени, в установленных пределах значения всех параметров продукции, характеризующих ее способность выполнять основные функции;

• использования сырья, материалов, топлива, энергии и трудовых ресурсов.

• эргономические, характеризующие систему «человек – изделие– среда» и учитывающие комплекс гигиенических, антропометрических, физиологических, психологических свойств человека, проявляющихся при взаимодействии с изделием в производственных и бытовых условиях;

• эстетические, характеризующие целостность композиции, информационную выразительность, рациональность форм, цветовое исполнение, совершенство производственного исполнения и т. п.;

• технологичности, определяющие свойства продукции, обусловливающие оптимальное распределение затрат, материалов, средств, труда, времени при технологической подготовке производства, изготовлении и эксплуатации продукции;

• унификации и стандартизации, характеризующие насыщенность изделий стандартизованными и унифицированными узлами и деталями, а также уровень унификации с другими изделиями;

• транспортабельности, определяющие приспособленность продукции к ее перемещению в пространстве (транспортированию), не сопровождающемуся эксплуатацией или потреблением;

• безопасности, характеризующие особенности продукции, обусловливающие при ее эксплуатации или потреблении безопасность человека;

• экологичности, характеризующие особенности продукции, определяющие уровень вредных воздействий на окружающую среду, возникающих при эксплуатации или потреблении продукции;

• патентно-правовые, характеризующие патентную защиту и патентную чистоту.

Патентная защита выражает степень защиты авторскими свидетельствами и патентами продукции в странах предполагаемого экспорта или продажи лицензий на отечественные изобретения. Патентная чистота характеризует свойство изделия, заключающееся в том, что оно может быть свободно использовано в стране без опасности нарушения действующих на ее территории охранных документов исключительного права.

Управление качеством включает методы и деятельность оперативного характера, используемые для удовлетворения требований к качеству. Улучшение качества представляет собой постоянную деятельность, направленную на повышение технического уровня продукции, качества ее изготовления и совершенствования элементов производства и системы качества. Стандартизация представляет собой деятельность по установлению норм, правил и характеристик в целях обеспечения: безопасности продукции, работ и услуг для окружающей среды, жизни, здоровья и имущества; технической и информационной совместимости, а также взаимозаменяемости продукции; качества продукции, работ и услуг в соответствии с уровнем развития науки, техники и технологии; экономии всех видов ресурсов; безопасности хозяйственных объектов с учетом риска возникновения природных и техногенных катастроф и других чрезвычайных ситуаций; обороноспособности и мобилизационной готовности страны.

Сертификация продукции (услуг) – деятельность по подтверждению соответствия продукции установленным требованиям. Сертификация осуществляется в целях: создания условий для деятельности предприятий, учреждений, организаций и предпринимателей на едином товарном рынке Беларуси, а также для участия в международном экономическом научно-техническом сотрудничестве и международной торговле; содействия потребителям в компетентном выборе продукции; защиты потребителя от недобросовестности изготовителя (продавца, исполнителя); контроля безопасности продукции для окружающей среды, жизни; здоровья и имущества; подтверждения показателей качества продукции, заявленных изготовителем.

В международной практике различают обязательную и добровольную сертификацию. Обязательная сертификация осуществляется в соответствии с национальными законодательствами стран и, как правило, преследует цели защиты безопасности жизни, здоровья, имущества потребителя продукции (услуг) и охраны окружающей среды. Добровольная сертификация осуществляется по желанию изготовителя (продавца) продукции и направлена, главным образом, на повышение конкурентоспособности продукции и предприятия.

**37. Сущность и содержание финансового менеджмента.** Финансовый менеджмент представляет сложный процесс управления денежным оборотом, фондами денежных средств и финансовыми ресурсами предприятия, осуществляющего предпринимательскую деятельность.

Сферой приложения финансового менеджмента служит финансовый рынок, характеризующийся экономическими отношениями между продавцами и покупателями финансовых ресурсов и инвестиционных ценностей.

В качестве объекта управления выступают:

1. совокупность условий осуществления денежного оборота,
2. кругооборот капитала (стоимости);
3. движение финансовых ресурсов;
4. финансовые отношения между хозяйствующими субъектами и их подразделениями в процессе хозяйственной деятельности.

Субъектом управления является специальная группа людей (финансовая дирекция), которая посредством различных форм управленческого воздействия осуществляет целенаправленное функционирование объекта.

Финансовая система, действующая на предприятии (в корпорации), включает две подсистемы: управляющую подсистему, представленную финансовой дирекцией и финансовым менеджером, и управляемую подсистему, включающую денежный оборот, кругооборот капитала (стоимости), финансовые ресурсы и источники, финансовые отношения.

Как всякая система финансовый менеджмент имеет свои цели и задачи.

Цели финансового менеджмента формулируются как желаемый результат финансовой деятельности предприятия, обеспечивающий достижение его (предприятия) целей и включают:

1. Повышение благосостояния владельцев предприятия или прирост капитала, вложенного владельцами (акционерами) в предприятие.
2. Выработка и применение методов, средств и инструментов финансового обеспечения достижения целей предприятия в целом и его отдельных производственно-хозяйственных звеньев.

**38. Задачи финансового менеджмента.** Задачи финансового менеджмента определяют конкретные действия, которые должны быть реализованы для достижения целей финансового управления предприятием, в том числе:

1. Нахождение оптимального соотношения между долгосрочными и краткосрочными целями развития предприятия и принимаемыми решениями в долгосрочном и краткосрочном финансовом управлении.
2. Принятие решений по обеспечению наиболее эффективного движения финансовых ресурсов между предприятием и источниками его финансирования.
3. Определение приоритетов и поиск компромиссов для оптимального сочетания интересов хозяйственных подразделений при принятии инвестиционных проектов и выборе источников их финансирования.
4. Финансовый анализ и планирование финансового обеспечения (по комплексам задач) хозяйственной деятельности предприятия, включая активы предприятия и источники их финансирования; величину (объем) и состав ресурсов предприятия, необходимых для поддержания, сохранения и расширения его деятельности; источники дополнительного финансирования деятельности предприятия, а также определение системы контроля состояния и эффективности использования финансовых ресурсов.
5. Обеспечение предприятия финансовыми ресурсами (управление источниками средств), в том числе: объем требуемых ресурсов (финансовых средств) и форма их кредитования; степень доступности источников и форма предоставления ресурсов; стоимость приобретения финансовых ресурсов; риски, связанные с источниками финансовых средств.

6)Распределение финансовых ресурсов. Для этого должна быть разработана инвестиционная политика и управление активами, проведен анализ и оценка принимаемых долгосрочных и краткосрочных инвестиционных решений. При этом должна быть обеспечена оценка эффективности финансовых решений.

**39. Управление оборотными средствами организации**. Принятие решений по формированию и оптимизации оборотного капитала предприятия. Управление оборотным капиталом предусматривает определение оптимального его размера, управление дебиторской и кредиторской задолженностью, определение структуры оборотного капитала.

Финансирование и кредитование хозяйственной и иной деятельности предприятия (корпорации) и его самостоятельных подразделений (филиалов, отделений и дочерних компаний) может доводиться из двух принципиально различных источников средств, называемых источниками финансовых ресурсов: внутрифирменные средства (собственные средства предприятия и его самостоятельных подразделений) и средства внешних источников финансирования.

Внутрифирменными источниками финансовых средств деятельности материнской и дочерних компаний предприятия (корпорации) являются: амортизационные отчисления; нераспределенная прибыль; займы и кредиты от других родственных компаний. Внешними источниками финансовых средств могут быть: займы и кредиты коммерческих банков и специальных финансовых организаций; займы и кредиты международных финансовых организаций; государственные и полугосударственные организации, оказывающие содействие в финансировании конкретных объектов (проектов) и предоставляющие гарантии по кредитам; продажа акций дочерних компаний и формирование их акционерного капитала.

Основные принципы финансирования деятельности предприятия, отделений, филиалов и дочерних компаний могут быть сформулированы следующим образом:

1. максимальное использование внутренних источников фи- нансирования (самофинансирование) за счет ускоренной амортизации, консолидации большей части прибылей в материнской кампании, увеличение доли нераспределенной прибыли;
2. ограничение средств, получаемых в стране базирования и стремление к увеличению финансовых ресурсов в принимающих странах (в основном, в форме займов).
3. максимальное использование разнообразных источников финансирования в стране размещения и принимающих странах за счет заемных средств от международных банков, специальных международных и региональных инвестиционных организаций, банковских консорциумов; использование международных рынков финансовых средств.

На практике предприятия обычно используют одновременно различные принципы, обеспечивая гибкость финансовой политики и ее глобальную направленность на развитие предприятия.

В некоторых случаях предприятие (корпорация) в целом и дочерние компании могут получать специальную финансовую помощь (в том числе безвозмездно) в виде субсидий, займов по низким процентам и освобождение от налогов при реализации конкретных проектов и программ, входящих в национальную программу (план) развития соответствующей страны или региона.

Выбор конкретных принципов или их сочетания определяется с учетом организационной структуры управления предприятием, степени централизации и децентрализации этого управления, характера стратегических и текущих целей и задач, а так же с учетом позиции предприятия на рынке.

Определение структуры и характера внутрифирменного финансирования Важнейшими инструментами организации внутрифирменного финансирования материнской и дочерних компаний предприятия (корпорации) являются:

1. определение установление в централизованном порядке со отношения между собственными и заемными средствами в рамках предприятия в целом и в его дочерних компаниях;
2. определение характера привлекаемых средств для финансирования (займы или кредиты) материнской и дочерних компаний, его источников и условий.

Внутрифирменные займы, как правило, выполняют роль передаточного инструмента (материнская или родственная дочерняя компания получает средства на местном рынке капитала и затем передает его нуждающейся дочерней компании в форме внутрифирменного займа). Этот механизм построен на использовании выгоды от разного уровня процентных ставок на рынках разных стран.

Внутрифирменные кредиты предоставляются дочерним компаниям как в открытой, так и в скрытой форме кредитования. Открытая форма кредитования предусматривает консолидацию прибыли, когда предприятие требует от дочерних компаний перевода всех или большей части прибыли в материнскую компанию. В этом случае кредит служит средством распределения инвестиционного капитала.

Скрытая форма кредитования осуществляется путем предоставления дочерней компании отсрочки платежей по товарным поставкам или путем ускоренной оплаты поставляемой продукции. В этом случае дочерняя компания получает на определенный срок возможность пользоваться средствами материнской или родственной дочерней компании, что равнозначно предоставлению краткосрочного товарного кредита.

Определение уровня платежей по предоставляемым внутрифирменным кредитам и займам, платежам по лицензиям, техническим и другим услугам также может быть источником финансовых средств. Завышая или занижая ставки по внутрифирменным финансовым операциям, предприятия могут использовать этот механизм для перераспределения прибыли и гибкой адаптации к условиям отдельных рынков.

Отчет о собственном капитале. Отражает структуру и произошедшие изменения собственного капитала. Он содержит сведения о всех инвестициях, всех выплатах собственникам капитала в отчетном периоде. В отчете отражается также нераспределенная прибыль, если предприятие не составляет самостоятельный отчет о нераспределенной прибыли. Отчет составляется для публикации всех изменений по счетам собственников капитала.

В странах с благоприятным инвестиционным климатом дочерние компании, как правило, проводят активную инвестиционную политику.

Методы финансового менеджмента позволяют оценить риск и выгодность конкретного способа вложения денег, эффективность работы предприятия, скорость оборачиваемости капитала и его (предприятия) производительность и рентабельность.

Во-первых, принятие решений, направленных на формирование источников финансирования деятельности предприятия. Определение источников финансирования включает краткосрочное и долгосрочное кредитование, выпуск и приобретение ценных бумаг, лизинговое финансирование, распределение прибыли (использование прибыли как источника финансирования), определение целесообразности привлечения заемных средств и использование собственных средств и т.д.

Во-вторых, принятие решений, по осуществлению капиталовложений (инвестиций) в основные средства и другие инвестиционные проекты. Определение капитальных вложений и их эффективности связаны с оценкой доходности инвестируемого капитала, текущей и перспективной цены предприятия, а также с оценкой финансового риска при осуществлении конкретных инвестиций. Решения направлены также на финансовое обеспечение капитальных вложений (инвестиций) и т.д.

**40. Управление распределением прибыли.** Методы распределения и перераспределения прибылей.

В распределении прибылей преобладают два подхода, определяемые принципами использования прибыли предприятия (корпорации):

а) консолидация всех прибылей в материнской компании;

б) рассредоточение прибылей по дочерним компаниям и предоставление им относительной самостоятельности в распоряжении получаемых прибылей.

Принцип консолидации прибылей предусматривает регулярный перевод прибылей материнской компании в виде дивидендов. Суммы переводимых прибылей исчисляются различными методами, в том числе: в виде определенного процента от получаемых доходов; в виде сумм, оставшихся после уплаты налогов и обеспечения собственных потребностей дочерней компании в оборотном капитал е и других нуждах.

В рамках предприятия (корпорации) всегда применяется один (единый для всех) метод распределения прибылей. При этом уровень переводимых прибылей устанавливается по-разному. Консолидация прибыли предусматривает ее сосредоточение и едином фонде, при этом материнская компания берет на себя централизованное распределение этих средств, определяя конкретные капиталовложения по каждой дочерней компании.

Принцип рассредоточения прибылей обеспечивает, в целом, лучшую адаптацию финансовой политики предприятия к условиям конкретных рынков. В этом случае корпорация (предприятие) не устанавливает единых правил по переводу прибылей для всех дочерних компаний и не требует перевода всех прибылей. Дочерним компаниям предоставляется относительная самостоятельность в использовании прибылей для достижения их целей. Использование конкретного механизма реализации распределения прибылей связано с определением (установлением) соответствующего уровня децентрализации управления предприятием (корпорацией).

При разработке политики перевода прибылей в материнскую компанию учитываются многие факторы, в том числе: потребность в средствах каждой дочерней компании; возможность получения средств на местном рынке в виде займов и кредитов; возможность перевода средств между родственными компаниями; наличие валютных и других ограничений; специфические финансовые риски в различных странах. В этом случае важное значение имеет разработка модели выплаты дивидендов акционерам, которой должны следовать дочерние компании, а также выработка структуры капитала для предприятия (корпорации) в целом и его отдельных подразделений (в том числе соотношение собственных и заемных средств).

Гибкость политики перевода прибылей проявляется в регулировании потока прибылей в материнскую компанию с учетом возникающих рисков девальвации и других неблагоприятных условий. Гибкий перевод прибылей в материнскую компанию позволяет лучше использовать ресурсы и повышать приток средств в материнскую компанию в различной форме.

Показатели эффективности хозяйственной деятельности предприятия включают:

1. показатели по прибыли;
2. показатели рентабельности реализации продукции (коэффициент прибыльности продаж, коэффициент рентабельности продаж;
3. показатели рентабельности активов (коэффициент рентабельности активов, коэффициент рентабельности реального основного капитала);
4. показатели рентабельности собственного и заемного капитала;

• показатели доходности акционерного капитала.

Показатели финансового положения предприятия и его платежеспособности включают:

1. показатели ликвидности (коэффициент текущей ликвидности, коэффициент абсолютно ликвидности, показатель поступления наличных денежных средств);
2. показатели оборачиваемости средств (коэффициент оборачиваемости активов, коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, коэффициент оборачиваемости товарно-материальных запасов, коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности);
3. показатели платежеспособности и устойчивого финансового положения (коэффициент собственности, коэффициент заемного капитала, коэффициент финансовой зависимости, коэффициент покрытия).

Финансовыми рычагами являются: прибыль от хозяйственной деятельности предприятия; амортизационные отчисления; финансовые санкции; цены на продукцию (услуги); дисконтированные целевые фонды, паевые взносы, вклады; прямые, портфельные и другие инвестиции, а также другие поступления и выплаты.

**41. Антикризисное управление в организации.** Всю совокупность антикризисных процедур можно представить как систему банкротства. Под системой банкротства понимают определенную систему контроля, диагностики и мер возможной защиты от финансового краха потенциально жизнеспособных предприятий-должников, испытывающих серьезные трудности в обеспечении их платежеспособности в сложившихся условиях, а также мер обеспечения защиты интересов кредиторов при экономической несостоятельности должника.

Система банкротства включает совокупность логических, причинно-следственных, организационных и методических средств, обеспечиваемых государственными органами власти. Такая система выработана на основе многолетнего опыта развития рыночной экономики для защиты интересов всех участников рынка, а также его структурного регулирования.

Исходным пунктом организации системы банкротства является установление принципов и целей, которые должны быть достигнуты в результате ее функционирования. Создание и обеспечение функционирования системы банкротства связано с объективной необходимостью проведения структурных изменений в производстве (в реальном секторе экономики в целом) для обеспечения платежеспособного спроса, формируемого рынком. Для эффективного функционирования системы банкротства должны быть предусмотрены определенные организационные структуры, обеспечивающие достижение ее целей.

Основными принципами создания системы банкротства являются: стабильность, надежность и равенство прав всех участников; введение безопасных для кредиторов мер при банкротстве должника; поощрение возрождения бизнеса, удовлетворяющего реальный спрос рынка; эффективная судебно-правовая структура (система); обеспечение интересов всех участников; социальная защита при ликвидации предприятия-должника.

Основным активным элементом, определяющим конкретное функционирование системы банкротства и реализацию ее принципов, являются участники системы, в том числе: государство (уполномоченные законодательно органы), предприятия-должники, собственники, кредиторы, антикризисный управляющий (временный управляющий), исполнительный или иной орган управляющего и другие.

Главной целью антикризисного управления является разработка и первоочередная реализация мер, направленных на нейтрализацию наиболее опасных (наиболее интенсивно влияющих на развитие процесса экономической несостоятельности) факторов, приводящих к кризису и банкротству.

Иерархия целей системы банкротства определена следующим образом:

1. Структурная перестройка экономики, отрасли, предприятия в соответствии с потребностями рынка и общества.
2. Предотвращение банкротства действующего предприятия (конкретного бизнеса).
3. Санация и оздоровление предприятия, выживание конкретного бизнеса.
4. Ликвидация предприятия как субъекта хозяйствования.

 Как показывает мировая практика для реализации этих целей и основных принципов система банкротства должна решать следующие задачи:

1) Установление единой стабильной и надежной системы для всех субъектов хозяйствования коммерческих взаимоотношений: прав, обязанностей в ситуации несостоятельности или банкротства предприятия.

1. Предоставление возможности честным должникам возобновить свою деятельность.
2. Введение системы безопасных мер для кредиторов при банкротстве должника и экономическом спаде.
3. Создание механизма регулирования финансовой деятельности честно выполняющих свои обязательства должников в целях возможности оздоровления их фирм без сворачивания бизнеса.
4. Создание коммерческой и правовой систем для поощрения работы честных и надежных партнеров и формирование приемлемой процедуры разрешения финансовых споров.
5. Ограждение правовой и административной структур от возможностей ускорения процесса развала предприятия и насаждения споров и тяжб.
6. Сохранение в тех случаях, где это возможно и экономически целесообразно, перспективных предприятий, имеющих финансовые трудности.
7. Создание таких механизмов, которые будут представлять и надежно защищать интересы всех участников системы банкротства в случае ликвидации предприятия, а также позволят справедливо распределять активы (конкурсную массу) должника.

Конкретные мероприятия при решении задач системы должны носить оберегающий, не направленный на развал экономики и ликвидацию предприятия характер, если оно имеет какие-то шансы на выживание и приспособление к потребностям рынка.

Объективная потребность в проведении структуры производства к реальному платежеспособному спросу, формируемому рынком, составляет основное звено системы банкротства.

Реализация такой системы в Республике Беларусь должна способствовать проведению структурной перестройки национальной экономики в соответствии с рыночным спросом населения при условии обеспечения прибыльной работы основных производителей товаров и услуг. Важной составляющей системы банкротства является диагностика финансового состояния предприятия, контроль и своевременное упреждение и предотвращение приближающихся кризисных ситуаций.

Процесс функционирования системы банкротства, связанный с реализацией антикризисных процедур называют антикризисным процессом. Антикризисный процесс в условиях рыночной экономики является управляемым процессом, который включает две его взаимосвязанные части: антикризисное управление и антикризисное регулирование.

Банкротство является самым жестким действием по прекращению предпринимательской деятельности юридических и физических лиц и в силу этого требует особого правового регулирования. Требование специального регулирования диктуется тем, что экономическая несостоятельность (банкротство) любого предприятия оказывает негативные последствия не только на собственников имущества, но и на трудовой коллектив, кредиторов, партнеров и других участников социально-экономической среды. Поэтому до прекращения деятельности предприятия в результате признания его банкротом необходимо принимать все доступные меры по финансовому оздоровлению его деятельности. И только после этого правомерно и необходимо осуществлять его ликвидацию с максимальным учетом интересов всех участников.

Отношения несостоятельности и банкротства регулируются различными нормами имущественного и процессуального права и в силу этого требуют определенной координации. Применение законодательства об экономической несостоятельности (банкротстве) формирует единую правовую базу. Кроме того, оно создает дополнительные стимулы для повышения эффективности хозяй­ственной деятельности предпринимателей (юридических и физических лиц), улучшает и дисциплинирует экономическую среду путем ликвидации несостоятельных и неконкурентоспособных предприятий, создает определенные гарантии для защиты прав и имущественных интересов кредиторов.

Законодательство об экономической несостоятельности (банкротстве) базируется на едином и четком толковании основных терминов и понятий, относительно которых определены конкретные судебные и внесудебные процедуры, соответствующие нормативные требования, обязанности и права участников системы и процесса банкротства, процедуры его предотвращения и ликвидации последствий.

Базовыми понятиями служат определения неплатежеспособности и экономической несостоятельности (банкротства) субъекта хозяйствования, а также связанные с ними понятия платежных обязательств, обязательных платежей и денежных обязательств.

Неплатежеспособность определяется законом как неспособность субъекта хозяйствования удовлетворить требования кредитора (кредиторов) по денежным обязательствам, а также по обязательствам, вытекающим из трудовых и связанных с ними отношений, и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей.

Экономическая несостоятельность (банкротство) — это неплатежеспособность, имеющая или приобретающая устойчивый характер, признанная хозяйственным судом в соответствии с законом или правомерно объявленная должником в соответствии с требованиями закона.

В законе о банкротстве четко определены непосредственные участники процесса банкротства (должник, конкурсные кредиторы, антикризисный и временный управляющий, представитель трудового коллектива) и заинтересованные лица (юридические и физические) в отношении основных участников процесса, т.е. — в отношении должника, кредитора, антикризисного (конкурсного) и временного управляющего.

Ведущая роль в осуществлении антикризисного законодательства о банкротстве принадлежит хозяйственным судам. Дела о банкротстве юридических лиц и индивидуальных предпринимателей рассматриваются хозяйственным судом в порядке и в соответствии с правилами подсудности, установленными Хозяйственным процессуальным кодексом Республики Беларусь, с учетом особенностей, установленных Законом об экономической несостоятельности (банкротстве) и иными законодательными актами о банкротстве.

Закон устанавливает порядок возбуждения и рассмотрения дел об экономической несостоятельности (банкротстве) в хозяйственном суде, в том числе: установление и определение основных процедур банкротства (защитный период, ликвидационное производство, мировое соглашение, санация, реструктуризация), порядок представления, содержание и требования к документам для возбуждения дела.

Законом определен состав лиц (кроме приведенных выше участников и заинтересованных по отношению к ним лиц), участвующих в деле и судебном процессе по делу о банкротстве: налоговые и иные уполномоченные, местный исполнительный и распорядительный орган (по месту расположения должника — юридического лица), прокурор (в случае рассмотрения дела о банкротстве по его заявлению и в иных случаях, предусмотренных законодательством), орган государственного управления по делам о банкротстве и иные лица (в случаях, предусмотренных Законом).

Защитный период устанавливается хозяйственным судом с момента принятия заявления о банкротстве должника с целью проверки наличия оснований, установленных законом, для возбуждения конкурсного производства и обеспечения сохранности имущества должника. Этот период не может превышать трех месяцев. Одновременно назначается временный управляющий. В случае, когда кандидатура временного управляющего не может; быть названа при принятии заявления, суд выносит определение о назначении временного управляющего не позднее трех дней со дня принятия указанного заявления. Законом предусмотрены конкретные права и ответственность временного управляющего, должника, кредиторов и других участников дела о банкротстве.

По окончании защитного периода хозяйственный суд рассматривает заявление (заявления) о банкротстве должника и отчет временного управляющего. При наличии возражений по требованиям кредиторов, налоговых и иных уполномоченных органов хозяйственный суд проверяет обоснованность возражений должника. По результатам рассмотрения хозяйственный суд выносит определение о возбуждении в отношении должника конкурсного производства (при наличии оснований, предусмотрен­ных законом), и подготовке дела к судебному разбирательству (далее — конкурсное производство), освобождает временного уп­равляющего от обязанностей, если был введен защитный период, а также назначает антикризисного управляющего либо прекращает производство по делу о банкротстве.

Дело о банкротстве должно быть рассмотрено в заседании хо­зяйственного суда в срок, не превышающий семи месяцев со дня поступления заявления о банкротстве должника в хозяйственный суд. Рассмотрение дела в заседании хозяйственного суда может быть отложено на срок не более двух месяцев.

Основаниями для возбуждения конкурсного производства хозяйственным судом являются:

1. устойчивый характер неплатежеспособности должника;
2. наличие обстоятельств, свидетельствующих о том, что должник будет не в состоянии исполнить платежные обязательства и (или) произвести выплаты по обязательствам, вытекающим из трудовых и связанных с ними отношений, в установленный срок ввиду своей неплатежеспособности, приобретающей устойчивый характер (в предвидении банкротства).

По результатам рассмотрения дела о банкротстве хозяйственный суд обязан (уполномочен) принять один из следующих актов: решение о банкротстве с санацией должника; решение о банкротстве с ликвидацией должника; определение о прекращении производства по делу о банкротстве.

Основаниями для прекращения производства по делу о банкротстве являются: восстановление платежеспособности должника в процессе санации; заключение мирового соглашения; удовлетворение всех предъявленных требований кредиторов до принятия хозяйственным судом решения по делу о банкротстве; а также установление ложного банкротства и отсутствие оснований, предусмотренных законом (приведены выше). Хозяйственный суд прекращает производство по делу о банкротстве по ходатайству должника. Такое ходатайство возможно, если должник или третье лицо уплатят все долги по соответствующим платежным обязательствам должника и (или) его обязательствам, вытекающим из трудовых и связанных с ними отношений, либо третье лицо выдаст поручительство в полном удовлетворении требований всех кредиторов (при наличии их письменного согласия на это).

**42. Сущность и виды контроля.**

Одной из основных функций процесса управления, которая устанавливает степень соответствия реально достигнутых ре­зультатов и целей запланированным, является контроль:

Контроль — это процесс обеспечения достижения организа­цией своих целей. По определению это систематическое отсле­живание хода выполнения поставленных задач с одновременной коррекцией работы.

Необходимость контроля объясняется следующими причинами.

Неопределенность. Цели и планы — это лишь картины того, каким хотелось бы видеть будущее руководству. Но процесс достижения целей является вовсе не таким гладким, как хотелось бы. Множество разнообразных обстоятельств может воспрепят­ствовать тому, чтобы задуманное реализовалось. В процессе вы­полнения планов возникают непредвиденные ситуации (политическая обстановка, изменение законов, социальные ценности, условия конкуренции), исполнители игнорируют необходимые действия из-за небрежности, усталости/вызванной перегрузка­ми, некомпетентности. В результате возникают отклонения от за­данной «траектории движения». При значительных отклонениях возникает опасность для достижения намеченных целей, разви­тия, а то и существования организации. Поэтому в управлении необходима функция коррекции, которая позволяла бы своевре­менно обнаруживать отклонения и устранять их.

Кризисные ситуации. Ошибки, возникающие в работе как ру­ководителей, так и исполнителей, переплетаются, если их вовре­мя не заметить. Вероятность переплетения ошибок в организа­ции весьма велика из-за высокой степени взаимозависимости бидов деятельности. Контроль позволяет своевременно обнару­жить в деятельности любой организации нарушения, ошибки, промахи и оперативно принять меры для их устранения. Функ­ция контроля — это такая характеристика управления, которая позволяет выявить проблемы и скорректировать соответственно деятельность организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис и повредят достижению целей организации.

Профилактика ошибок. В то же время главная цель контро­ля — не исправление, а предотвращение ошибок, что значитель­но дешевле. С помощью контроля можно заранее обнаружить во внутренней или внешней среде организации факторы, которые могут оказать существенное вли­яние на ее функционирование и развитие, и, подготовившись необходимым образом, своевременно на них отреагировать. По­этому контроль представляет собой неотъемлемый элемент про­цесса планирования.

Мотивация. Результаты контроля служат основой оценки ра­боты организации и ее персонала за определенный период, эф­фективности и надежности управления ею. В результате конт­роль позволяет избежать в будущем неудовлетворительных ре­зультатов деятельности и создать необходимые предпосылки для стимулирования персонала. Таким образом, контроль является важной составляющей мотивации персонала организации.

Основными объектами внутриорганизационного контроля яв­ляются: важнейшие характеристики производственного, техни­ческого, кадрового потенциала организации, ее финансового со­стояния, промежуточные и конечные результаты выполнения пла­новых заданий, показатели расходования ресурсов, экономичес­кой эффективности.

Существует три основных вида управленческого контроля: предварительный, текущий и итоговый.

Предварительный осуществляется до фактического начала работ. По своему содержанию это организационный контроль, задача которого состоит в проверке готовности организации к работе. Например, написание четких должностных инструкций, эффективное доведение формулировок целей до подчиненных, подбор в аппарат управления квалифицированных людей будет увеличивать вероятность того, что организация будет работать так, как задумано. Предварительный контроль используется в трех областях — по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам.

Предварительный контроль человеческих ресурсов достига­ется за счет тщательного анализа тех деловых и профессиональ­ных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения тех или иных должностных обязанностей, а также за счет отбора наи­более подготовленных и квалифицированных людей.

Предварительный контроль используемых материальных ре­сурсов осуществляется путем выработки стандартов минималь­но допустимых уровней качества и проведения физических про­верок соответствия поступающих материалов этим требованиям.

Важнейшим средством предварительного контроля финансо­вых ресурсов является бюджет. Бюджет является механизмом предварительного контроля в том смысле/что он дает уверен­ность: когда организации потребуются наличные средства, эти средства у нее будут.

Текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Регулярная проверка руководителем работы подчиненных, обсуждение возникающих проблем и предложе­ний по усовершенствованию работы позволит исключить откло­нения от намеченных планов и инструкций. Текущий контроль базируется на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы, направленной на достижение желае­мых целей и на сообщении начальником подчиненным данных о полученных результатах и о том; насколько их работа удовлетво­рительна. Такая система обратной связи позволяет руководству выявить множество непредвиденных проблем и скорректировать свою линию поведения так, чтобы избежать отклонения органи­зации от наиболее эффективного пути к поставленным перед ней задачам и решить возникающие проблемы раньше, чем это потребует слишком больших затрат.

Заключительный контроль, осуществляемый либо сразу по завершении контролируемой деятельности, либо по истечении определенного заранее периода времени, предполагает сравне­ние фактически полученных результатов с требуемыми. Он име­ет большое значение для планирования и мотивации персонала организации.

**43. Функции контроля на предприятии.**

В управленческом процессе после определения миссии и целей организации, разработки планов, создания струк­туры, набора людей, постановки мотивов необходим дей­ственный контроль.

Слово «контроль» как и слово «власть» ассоциирует, как правило, отрицательные эмоции, складываются представ­ления о всевозможных ограничениях, исключающих возмож­ность действий. Такое представление о контроле означало бы отступление от основной задачи менеджмента.

Напротив, хорошо поставленная система оперативного управления требует четкой организации контрольной функ­ции, которая осуществляется как непрерывный процесс, хотя в отдельных случаях допустим эпизодический контроль.

Основная задача контроля в классическом менеджмен­те как вида управленческой деятельности сводится к под­держанию организации на должном" уровне, сравнивая фактические показатели ее работы с установленными в планах (стандартах).

Контроль можно представить как процесс, обеспечиваю­щий достижение организацией поставленных целей.

Для достижения намеченных целей процесс контроля уста­навливает реальное положение дел в организации и выявляет резервы, устанавливает и поддерживает обратную связь, ориентирует руководителей, на что нужно обращать особое внимание, стимулирует исполнителей к более качественной работе, играет корректирующую роль дальнейшей деятель­ности на основе полученных результатов.

В учебной управленческой литературе приво­дится технология контроля, которая включает концепцию контроля, цели, нормы, методы, объем и область контро­ля (рис. 8.8).

Считается, что систему контроля целесообразно осуществлять в соответствии с основными принципами.

1. Контроль должен быть всеохватывающим, т. е. держать в поле зрения основные сферы деятельности.
2. К контролю нужно привлекать весь персонал органи­зации или ее значительную часть (лучше самоконтроль).
3. Система контроля должна иметь четкую стратегиче­скую направленность.
4. Главная цель контроля — не исправление, а предотвра­щение ошибок.
5. Контроль должен быть своевременным.
6. Система контроля должна быть экономичной и эффек­тивной.
7. Контроль должен проводиться открыто и гласно.

**44. Принципы построения эффективной системы контроля.**

Контроль можно назвать эффективным только тогда, когда организация фактически достигает желаемых целей и в состоя­нии сформулировать новые цели, которые обеспечат ей выживание в будущем; Для этого он должен обладать несколькими важ­ными свойствами.

Область контроля. Для того чтобы контроль был эффектив­ным, обеспечивал достижение целей организации, он должен быть всеохватывающим, то есть держать в поле зрения основные сферы деятельности организации — внешнюю ситуацию и внут­ренние процессы, протекающие в ней. Речь идет не о том, что он должен быть тотальным, мелочным, фиксировать любые собы­тия. Это дорого и практически невозможно. Контроль процесса деятельности организации не может осуществлять только одно лицо или небольшая группа людей. К нему нужно привлекать весь персонал организации или его значительную часть, ибо луч­ший контроль — это самоконтроль заинтересованных в результа­тах своего труда исполнителей. Поэтому, чтобы получить надеж­ный контроль, нужно максимально расширить полномочия лю­дей в процессе выполнения своих обязанностей и проверять лишь самое важное — результаты.

Своевременность контроля заключается во временном интер­вале между проведением измерений или оценок, который адек­ватно соответствует контролируемому явлению. Помимо этого, важнейшей целью контроля остается устранение отклонений прежде, чем они примут серьезные размеры. Таким образом, сис­тема эффективного контроля — это система, которая дает нужную информацию нужным людям до того, как разовьется кризис.

Гибкость контроля. Если нечто непредвиденное можно спрог­нозировать, то контроль становится ненужным. Контроль, как и планы, должен быть достаточно гибким и npиcnоcaбливаться к происходящим изменениям. Незначительные изменения планов редко бывают сопряжены с необходимостью серьезных измене­ний в системе контроля. .,

Экономичность контроля. Никогда не следует забывать, что все затраты, совершаемые организацией, должны приводить к увеличению ее преимуществ и доходов. Затраты средств долж­ны приближать организацию к поставленным целям. Таким обра­зом, если суммарные затраты превосходят создаваемые ею пре­имущества, организации лучше не использовать эту систему контроля вообще или же ввести менее тщательный контроль.

Уильям Ньюмен, профессор Высшей школы бизнеса при Ко­лумбийском университете, сформулировал несколько рекомен­даций для менеджеров, которые хотели бы избежать непредна­меренного негативного воздействия контроля на поведение со­трудников и, таким образом, повысить его эффективность, Эти рекомендации таковы.

Устанавливайте стандарты, воспринимаемые сотрудниками. Люди должны чувствовать, что стандарты, используемые для оценки их деятельности, действительно достаточно полно и объективно отражают их работу. Кроме того, они должны пони­мать, чем и как они помогают своей организации в достижении ее интегральных целей.

Устанавливайте жесткие, но достижимые стандарты. При вы­работке мер контроля важно принять во внимание мотивацию. Четкий и ясный стандарт часто создает мотивацию уже тем, что точно говорит работникам, чего ждет от них организация. Одна­ко, согласно мотивационной теории ожидания, можно мотиви­ровать людей на работу для достижения только тех целей, кото­рые они склонны считать реальными. Таким образом, если стандарт воспринимается как нереальный или несправедливо высокий, то он может разрушить мотивы работников. Аналогич­но, если стандарт установлен на столь низком уровне, что достичь его не составляет никакого труда, это обстоятельство мо­жет оказывать демотивирующее воздействие на людей с высо­ким уровнем потребностей в достижении высоких результатов. Хороший менеджер чувствует разницу в потребностях и воз­можностях подчиненных и устанавливает стандарты с учетом этих различий.

Устанавливайте двустороннее общение. Если у подчиненного возникают какие-либо проблемы с системой контроля, то у него должна быть возможность открыто обсудить их, не опасаясь ру­ководства. У. Ньюмен считает, что любой руководитель, осуще­ствляющий контроль в организаций, — от президента до брига­дира, должен откровенна обсудить со своими подчиненными, ка­кие значения ожидаемых результатов будут применяться в каче­стве стандартов в каждой области контроля. Подобное общение должно увеличить вероятность того, что работники точно поймут истинную цель контроля и помогут установить скрытые упущения в системе контроля, не очевидные для ее создателей из высшего руководства фирмы.

Избегайте чрезмерного контроля. Руководство не должно пе­регружать своих подчиненных многочисленными формами конт­роля, иначе это будет поглощать все их внимание, может просто раздражать и приведет к полному беспорядку и краху.

Вознаграждайте за достижение стандарта. Если руководство организации хочет, чтобы сотрудники были ориентированы на полную самоотдачу в интересах организации, оно должно спра­ведливо вознаграждать их за достижение установленных стан­дартов результативности.

**45. Технология управленческого контроля.**

Процесс контроля состоит из трех четко различимых этапов: выработка стандартов и критериев, сопоставление с ними реаль­ных результатов и принятие необходимых корректирующих дей­ствий. На каждом этапе реализуется комплекс различных мер.

Выработка стандартов. Первый этап процедуры контроля де­монстрирует, насколько близко, в сущности, слиты функции кон­троля и планирования. На этом этапе происходит определение параметров функционирования и развития организации, которые необходимо впоследствии контролировать. Эти параметры на практике принимают вид различного рода стандартов и нормати­вов, соответствующих целям организации. Это могут быть нор­мативы расходования материальных ресурсов на единицу про­дукции, объем работ, нормы денежных затрат, показатели эф­фективности, объем продаж, сроки выполнения работ.

Нормативы должны соответствовать таким требованиям, как научная обоснованность, гибкость, то есть способность изменять­ся в соответствии с новыми условиями, выполнимость в нормаль­ной ситуации, адекватность отражения реальных процессов. Только тогда нормативы являются критериями оценки деятель­ности подразделений и отдельных лиц.

Некоторые объекты контроля не поддаются количественному выражению, например морально-психологический климат в кол­лективе. Это усложняет процесс контроля, но его можно осуще­ствить, проведя тестирование сотрудников и оценив различные реакции людей.

Сопоставление достигнутых результатов р установленными стандартами. На втором этапе руководитель на основе получен­ной информации определяет, имеются ли отклонения от стан­дартов и насколько допустимы или относительно безопасны об­наруженные отклонения от стандартов. На этой стадии процеду­ры контроля дается оценка, которая служит основой для реше­ния о начале действий.

Деятельность, осуществляемая на этом этапе контроля, явля­ется наиболее заметной частью всей системы контроля. Эта дея­тельность заключается в определении масштаба отклонений от стандартов и определении того, насколько допустимы относисительно безопасны обнаруженные отклонения от стандартов; в измерении результатов; в передаче и распространении инфор­мации; оценке информации о результатах.

Информация, предназначенная для нужд контроля, должна быть своевременной, точной, позволять принимать: обоснован­ные решения о том, действовать или бездействовать в данной ситуации, а если действовать — то как, с какой интенсивностью. Источниками этой информации служат постоянные целевые и оперативные наблюдения, бухгалтерская отчетность, опросы об­щественного мнения, итоговые отчеты, специальные аналитичес­кие обзоры и многое другое.

Действия. На третьем этапе руководитель должен выбрать одну из трех линий поведения: ничего не предпринимать, устра­нить отклонение или пересмотреть стандарт. Если дела в организации идут неплохо и поставленные цели в основном достигаются, то лучше не вносить в ее деятельность лишних изменений, так как те или иные отклонения далеко не всегда нарушают нормальный ход работы организации и не так уж значительно влияют на конечные результаты. В управлении нельзя, однако, рассчитывать на то, что случившееся один раз повторится снова. Так, например, если система контроля пока­зала, что в каком-то элементе организации все идет хорошо, необходимо продолжать измерять результаты, повторяя цикл контроля.

Если же обнаруженные отклонения от стандартов создают ре­альную опасность и вызывают тревогу, то в этом случае включа­ется система корректировки. На практике существует два вари­анта корректирующих действий.

Первый заключается в устранении причин, порождающих от­клонения, путем их ликвидации или нейтрализации. Важно под­черкнуть, что причиной возникающих проблем может быть лю­бая переменная величина и что отклонение полученных резуль­татов от желаемых может быть вызвано сочетанием различных факторовр. Поэтому прежде чем выбрать корректирующее дей­ствие, необходимо взвесить все имеющие отношение к данной проблеме внутренние переменные и их взаимосвязи. Поскольку все подразделения организации так или иначе связаны между собой, любое крупное изменение в одном из них затронет всю организацию. Вот почему менеджер должен вначале убедиться, что предпринимаемое им корректирующее действие не создаст дополнительных трудностей, а поможет их разрешить.

Во втором варианте нужно пересмотреть стандарты. Это тот случай, когда система контроля указывает на необходимость пе­ресмотра планов, так как сами стандарты могут оказаться нере­альными. Успешно действующие организации зачастую вынуждены пере­сматривать свои стандарты в сторону повышения. Может ока­заться, что планы составлены чересчур оптимистично. Поэтому стандарты подчас надо пересматривать в сторону понижения. Стандарты, требования которых выполнить очень трудно, факти­чески делают тщетными стремления рабочих и менеджеров дос­тичь сформулированных целей сводят на нет всю мотивацию.

**46. Контроллинг в менеджменте.**

Новыми понятиями в менеджменте стали мониторинг , и контроллинг как функционально обособленные направ­ления экономической деятельности организации, связан­ных с реализацией функций управления.

Контроллинг — новое направление в теории и практике менеджмента, возникающее на стыке экономического ана­лиза, планирования, управленческого учета и процессов управления.

Контроллинг в управленческой литературе представлен как совокупность способов управления, ориентированных на достижение общих целей и результатов деятельности фирмы. При этом различается оперативный контроллинг - это система управления по решению теку­щих задач и стратегический контроллинг — направленный на обеспечение выживаемости фирмы, достижения стра­тегических целей.

Основным элементом в механизме контроллинга выступает управленческий учет и анализ оценки текущего состояния результатов деятельности фирмы. При этом главной целью механизма является обеспечение в управленческом процессе обратной связи и представление менеджеру своевременной информации для принятия управленческого решения.

Мониторинг —' это комплекс наблюдений и исследова­ний, определяющих изменения в окружающей среде, вы­званные деятельностью человека с целью своевременной оценки возникающих ситуаций.

Несомненно, что в будущих контрольных системах будут использованы новые концепции контроллинга и мониторин­га, но базис, на котором они создаются, останется тем же.

В практической деятельности руководители всех уров­ней используют все функции менеджмента. Однако затра­ты времени и усилий на выполнение различных функций в значительной степени зависят от места менеджера на служебной лестнице. Менеджеры вьющего уровня большую часть рабочего времени тратят на осуществление функций планирования и контроля, руководители больше заняты выполнением повседневных заданий, организацией труда исполнителей. По мере продвижения по службе менеджер начинает больше прикладывать усилий на планирование и все меньше на организацию труда рабочих.

**47. Миссия и цели организации.**

Определение миссии и целей организации, основывающееся на итогах анализа внешней и внутренней среды, означает эыбор основных ориентиров ее деятельности. Иногда определение це­лей стратегического планирования предшествует анализу сре­ды. Такая практика имеет свой смысл, так как само существова­ние организации предполагает, что у нее есть некоторые цели жизнедеятельности.

Когда идет речь о целевом начале организации, то обычно говорят о двух составляющих: миссии и целях. Установление того и другого, а также выработка стратегии поведения, обеспе­чивающей выполнение миссии и достижение организацией сво­их целей, после анализа внешней и внутренней среды является одной из основных задач высшего руководства.

Миссия организации —это сформулированное утвержде­ние, раскрывающее смысл существования организации, в кото­ром проявляется отличие одной организации от себе подобных, ее уникальность.

Сегодня в качестве миссии чаще всего рассматривается удовлетворение тех или иных общественных потребностей.

Если миссия задает общие ориентиры функционирования организации, то конкретное конечное состояние, к которому в каждый момент времени стремится организация, фиксируется в виде ее целей.

Миссия организации должна отражать в первую очередь ин­тересы собственников организации, сотрудников организации, покупателей, а также деловых партнеров, местной общественно­сти и общества в целом.

Цели организации — это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее дея­тельность.

В системе управления организацией цели выполняют ряд важных функций.

1. Цели отражают философию организации, смысл ее суще­ствования.
2. Цели уменьшают неопределённость текущей деятельности как организации в целом, так и отдельного человека, становясь для них ориентирами в окружающем мире, помогают приспосо­биться к нему, сконцентрироваться на достижении желаемых ре­зультатов.
3. Цели составляют основу критериев для принятия решений, контроля и оценки результатов деятельности, материального и морального поощрения работников.
4. Цели, особенно великие, сплачивают вокруг себя энтузиа­стов, побуждают их брать на себя довольно нелегкие обязаннос­ти и прилагать все возможные усилия для их выполнения.

Успешная реализация перечисленных функций возможна при условии, когда цели организации отвечают определенной сово­купности требований, предъявляемых к ним.

1.Цели должны быть конкретными, представляемыми по воз­можности не только качественно, но и в количественных показа­телях; Такие цели легче воспринимаются людьми; они являются хорошей основой составления планов.

2.Цели должны быть реальными, достижимыми в данных ус­ловиях, чтобы нынешнее поколение работников могло увидеть результаты своего труда, иначе здравомыслящие люди не станут тратить время на их достижение.

3. Цели должны быть гибкими, способными к трансформации и корректировке в соответствии со стремительно меняющимися внешними условиями деятельности организации.

4. Поскольку цели обычно достигаются в результате совмест­ной деятельности людей, они должны быть этими людьми при­знаваемыми в качестве своих личных целей.

5.Цели должны быть проверяемыми, что связано с необходи­мостью оценивать степени их достижения и соответствующим об- -разом стимулировать людей.

Соблюдение перечисленных требований придает целям орга­низации системный характер, предполагающий их определен­ную классификацию.

По степени важности".для организации цели разделяются на стратегические и тактические.

Исходя из периода времени, необходимого для их реализа­ции, цели разделяют на долгосрочные {свыше пяти лет), средне­срочные (от года до пяти лет) и краткосрочные (до одного года).

По содержанию цели делятся на экономические, инноваци­онные, маркетинговые, социальные.

По форме выражения можно говорить о целях, характеризуе­мых количественными показателями и описываемых качествен­но.

По уровню, к которому они относятся, цели делятся на общие и специфические.

1. На основе целей организация формулирует задачи, которые должны быть решены в процессе их достижения. Задачи более конкретны и обладают не только качественными, но и количе­ственными, пространственными и временными характеристика­ми.

Важным аспектом целеполагания является ранжирование це­лей. Цели можно ранжировать по таким основаниям как вклад в реализацию миссии организации; по возможности их достиже­ния в заданный срок в условиях ограниченности ресурсов; по величине выгоды, которая может быть получена.в процессе их реализации.

**48. Сущность стратегии организации.**

Разработка стратегии является третьей (после определения миссии и построения дерева целей) основной задачей стратегического управления. Поскольку человеку свойственно мыслить категориями, то прежде чем говорить о формулировании стра­тегии, необходимо определить что понятие.

Г. Минцберг утверждаем. что стратегия требует нескольких - а именно пяти -определений.

Наиболее распространенной точкой зрения является мнение о том. что страте­гия есть план - руководство, ориентир или направление развития, дорога из настоя­щего в будущее. Если же иметь в виду стратегию, которой последнее время фактиче­ски придерживается организация иди основной конкурент - не декларируемые стратегические принципы, а реальное поведение, можно сказать, что стратегия - это прин­цип поведения или следование некой модели поведения.

Обе формулировки совершенно равноправны: организации разрабатывают пла­ны на будущее и выводят принципы поведения из своего прошлого. Одну Г. Минц-берг называет намечаемой (предначертанной, заранее планируемой) стратегией, а другую - осуществляемой. Возникает важный вопрос: всегда ли осуществляемая стратегия «вырастает» из намеченной? Немногие из стратегий оказываются безу­пречно продуманными (заранее планируемыми) - если таковые вообще встречаются. Не менее редки исключительно новые стратегии. Во-первых, не остается места обу­чению, во-вторых, отсутствует контроль. Любые существующие в реальном мире стратегии должны вмещать и то и другое: контроль и возможности для обучения. Иначе говоря, необходимо не только формулировать стратегии, но и формировать.

Существует также мнение, что стратегия - это позиция, а именно расположение определенных товаров на конкретных рынках. Как считает М. Портер, «стратегия представляет собой создание - посредством разнообразных действий - уникальной и ценной позиции».

Есть также мнение, что стратегия - это перспектива, то есть основной способ действия организации.

Стратегия как позиция - это взгляд вниз, на место встречи товара с покупателем, и вовне - на внешний рынок. С другой стороны, в качестве перспективы стратегия об­ращена внутрь - внутрь организации, точнее, в мысли стратегов, но одновременно и вверх - в большое будущее предприятия.

Довольно распространено мнение о том, что стратегия — это ловкий прием, особый «маневр», предпринимаемый с целью перехитрить соперника или конкурента.

У различных школ стратегий есть свои предпочтения относительно трактовки стратегий, например, план - у школы планирования, рыночная позиция - у школы по­зиционирования, перспектива - у школы предпринимательства, принцип поведения -у школы обучения, прием - у школы власти.

Одного простого определения стратегии не существует, и тем не менее, необ­ходимо выработать единое мнение по ряду фундаментальных вопросов, относительно стратегии:

1. Стратегия затрагивает и организацию, и ее окружение. Основное допу­щение состоит в том, что в стратегическом смысле организация и ее окружение не­разделимы. Организация использует стратегию, чтобы умело справляться с изменчи­вым внешним окружением».
2. Стратегия не бывает простой. Вследствие происходящих изменений орга­низации приходится иметь дело с новыми комбинациями условий, поэтому содержа­ние стратегии не может быть ни структурируемым, ни программируемым, ни шаб­лонным, ни повторяющимся.
3. От стратегии зависит благополучие организации. Стратегические решения достаточно значимы и влияют на благополучие организации в целом
4. Стратегия - это и содержание, и процесс. Теория стратегии включает изуче­ние как предпринимаемых действий, т. е. содержания стратегии, так и методов при­нятия решений об этих действиях и их осуществлении.
5. Стратегию невозможно продумать до конца. Теоретики сходятся в том, что намечаемая, развивающаяся и реализуемая стратегии организации могут не иметь ни­чего общего друг с другом.
6. Стратегии существуют на разных уровнях. У фирмы есть корпоративная бизнес-стратегия, функциональная и операционная стратегии.

7. Стратегия предполагает разнообразные мыслительные процессы. Стратегия должна быть проработана не только концептуально, но и аналитически. Некоторые авторы выделяют аналитический аспект, но большинство сходятся в том, что главное в построении стратегии - концептуальные разработки руководства организации.

**49. Сущность, особенности и структура стратегического менеджмента.**

В основе стратегического управления лежит разработка стратегии, ее адаптация к специфике предприятия и реализация.

Стратегия предприятия - это комплексный план управления, который должен укрепить положение предприятия на рынке и обеспечить координацию усилий его персонала, привлечение и удовлетворение потребителей, рост конкурентоспособно­сти и достижение поставленных целей.

Процесс выработки стратегии основывается на изучении всех возможных на­правлений развития и деятельности и заключается в выборе общего направления, ос­ваиваемых рынков, обслуживаемых потребностей, методов конкуренции, привлекае­мых ресурсов и моделей бизнеса. Таким образом, стратегия означает выбор предпри­ятием пути развития, рынков, методов конкуренции и ведения бизнеса.

Стратегия предприятия - комбинация методов конкуренции и организации бизнеса, направленная на удовлетворение клиентов и достижение организационных целей.

С понятием стратегии тесно связано понятие модели бизнеса (бизнес-модели) -этим термином обозначается способ получения прибыли от деятельности компаний. Формально модель бизнеса предприятия связана с экономической составляющей стратегии, с соотношением доходы-издержки-прибыль, - с фактическими и плани­руемыми доходами от сбыта товаров предприятия, со стратегией конкуренции, со структурой издержек, уровнем доходов, потоками прибыли и окупаемостью инвести­ций. Бизнес-модель предприятия призвана обеспечить эффективность стратегии с точки зрения получения прибыли. Следовательно, понятие модели бизнеса уже, чем понятие стратегии бизнеса. Стратегия определяет методы конкуренции и ведения бизнеса предприятия (не касаясь конкретных финансовых результатов и последст­вий конкурентной борьбы), а бизнес-модель на основании показателей прибыли и из­держек, получаемых в результате применения данной стратегии, обеспечивает жизнеспособность предприятия. Длительный срок работы в своей сфере бизнеса и стабильная удовлетворительная прибыль говорят о наличии у предприятия успешной бизнес-модели, подтверждающей рентабельность и жизнеспособность ее стратегии. Модели бизнеса убыточных предприятий или новичков на рынке сомнительны: они должны продемонстрировать хотя бы минимальные положительные результаты и та­ким образом доказать жизнеспособность компаний и перспективность их стратегий.

Модель бизнеса показывает, насколько экономическая составляющая стратегии предприятия, т.е. соотношение доходы-издержки-прибыль, обеспечивает жизнеспо­собность всего предприятия.

Разработка, внедрение и реализация стратегии - приоритетные задачи менедж­мента, поэтому всегда есть спрос на менеджеров, способных активно формировать будущее предприятия. Без тщательно сформулированной стратегии деятельность ор­ганизации теряет смысл, утрачивает конкурентоспособность, ведет к внутреннему за­стою и ухудшению результатов. Кроме того, действия отдельных подразделений, от­делов, групп и менеджеров должны представлять собой единое скоординированное целое, так что высший менеджмент обязан согласовать работу всех подразделений предприятия - НИОКР, производства, маркетинга, обслуживания клиентов, кадров, информационных технологий, финансов. Единая стратегия для всего предприятия -вот база для объединения действий и решений разных подразделений организации в одно целенаправленное усилие. Если нет стратегии, менеджмент не может сформули­ровать бизнес-модель, которая обеспечит прибыль.

Из всех задач менеджмента самая важная - разработка долгосрочной стратегии, эффективных методов конкуренции и ведения бизнеса и осуществления всех меро­приятий, необходимых для последовательной и качественной реализации этой про­граммы. Удачная стратегия и ее умелая реализация - самые верные признаки качественного управления. Прежде всею необходимо, во-первых, создать перво­классную стратегию и, во-вторых, адекватно ее реализовать. Это главная задача ме­неджмента и лучшая проверка его возможностей.

Однако сочетание хорошей стратегии с удачной реализацией не защищает предприятие от периодов низкой производительности из-за неожиданных изменений на рынках, непредвиденных технологических простоев и издержек. Задача менедж­мента предприятия - адаптироваться к неожиданным изменениям условий с помощью заранее запланированных действий и гибкою изменения методов ведения бизнеса. В целом, главное при выработке стратегии - добиться такого положения на рынке и создать такую организацию, которые обеспечивают высокую производительность даже в непредвиденных обстоятельствах, в условиях жесткой конкуренции, вынуж­денных простоев и непредвиденных издержек.

**50. Функции стратегического менеджмента.**

Процесс разработки и реализации стратегии состоит из пяти взаимосвязанных управленческих задач.

1. Формирование стратегического видения будущего предприятия; другими словами, определение долгосрочной перспективы развития, формулировка будущего образа предприятия и целей организации.
2. Постановка целей; перевод стратегического видения в практическую плос­кость.
3. Разработка стратегии.
4. Реализация стратегии.
5. Оценка результатов и корректировка стратегического видения, глобальных целей, стратегии и ее реализации с учетом приобретенного опыта, изменившихся условий, появления новых идей и возможностей.

Все вместе эти пять задач составляют то, что называется стратегическим ме­неджментом.

Стратегический менеджмент — процесс формирования менеджментом страте­гического видения, постановки целей, выработки и реализации стратегии, своевре­менной корректировки видения, целей, стратегии и реализации.

Рассмотрим эти задачи более подробно.

Разработка стратегического видения и миссии.

Прежде чем приступать к разработке стратегии, менеджеры предприятия долж­ны подумать, как они видят будущее своей предприятия; в каком направлении оно должно развиваться; какими станут в будущем используемые технологии, товар, кли­енты; какое положение в отрасли компания должна занять через пять лет. Для ответа на эти вопросы менеджеры тщательно изучают внутреннюю и внешнюю среду пред­приятия, чтобы понять, будут ли потребности бизнеса меняться в течение ближайших пяти лет и дальше, а если будут, то как.

Представление менеджеров о долгосрочном развитии предприятия, избранных технологиях, товарах, клиентах, направлениях развития бизнеса составляет страте­гическое видение предприятия. Стратегическое видение - это идеальное представле­ние менеджеров об организации и бизнесе, которое задает направление движения и указывает маршрут. Стратегическое видение - маршрут движения предприятия в бу­дущее; определяет технологии, целевые аудитории, географические и товарные рын­ки, перспективные возможности и образ предприятия, какой она должна стать в бу­дущем

Если стратегическое видение определяет будущий образ предприятия, то мис­сия описывает деятельность предприятия в настоящее время: какие товары и услуги оно производит, кто его клиенты, каковы технологические и деловые возможности. Большинство компаний включают миссию в свои головые отчеты и размещают на Web-сайгах. Миссия ничего не говорит о направлении развития предприятия, буду­щей деятельности и бизнес-планах. Таким образом, стратегическое видение отражает будущее предприятия, а миссия - настоящее.

**51. Управление реализацией стратегического плана.**

Основные задачи стратегического плана развития предпри­ятия заключаются в следующем:

—осмыслить различные альтернативные варианты развития предприятия;

—сделать технико-экономическое обоснование основных вариантов;

1. разработать долгосрочный план финансирования инвести­ций за счет собственных и заемных средств;
2. количественно измерить рост стоимости предприятия за счет реализации инновационных и инвестиционных проектов.

Основные разделы стратегического плана:

1. Описание предприятия, продукции и перспективы раз­вития.
2. Стратегический план маркетинга.
3. Стратегические инновации и сроки их реализации.
4. Долгосрочное финансирование инвестиций.
5. Проект объема продаж, баланса предприятия и роста его стоимости.

Ключевые показатели:

—доля на региональном, национальном и мировом рынках;

1. рентабельность продукции и собственного капитала;
2. рост стоимости предприятия.

В первом разделе стратегического плана нужно лаконично изложить историю предприятия, достижения и проблемы. Здесь же следует дать развернутую характеристику выпускае­мой и перспективной продукции, показать ее конкурентоспо­собность, представить количественную характеристику досто­инств и недостатков продукции предприятия по сравнению с аналогичными изделиями конкурентов, оценить удельный вес продукции на локальном, региональном и мировом рын­ках и его динамику, предусмотренную в стратегии.

Во втором разделе целесообразно представить развернутую систему маркетинга и доказать возможность увеличения объема продаж.

В третьем разделе нужно сформулировать перечень возмож­ных стратегических инноваций во всех направлениях деятельно­сти предприятия, обосновать их необходимость и стоимость ин­вестиционных проектов.

В четвертом разделе на основании планируемых инновацион­ных и инвестиционных проектов составить долгосрочный план финансирования развития предприятия, сбалансировать потреб­ность в финансовых ресурсах и возможности.

В пятом разделе необходимо представить влияние инноваций на увеличение объема продаж, рассчитать прогнозируемое изме­нение структуры активов и пассивов баланса, вычислить рост стоимости предприятия, который является критерием оценки экономической эффективности стратегического плана развития. Осмысление и формирование стратегического плана — это одна из сложных и ответственных задач высшего управленческого персонала предприятия.

**52. Эталонные стратегии развития бизнеса.**

Анализ и выбор стратегии, следующий за определением мис­сии, означает принятие решения по поводу того, как, какими спо­собами фирма будет добиваться достижения целей. Одна и та же цель может быть достигнута разными способами. Выбор способа достижения цели и будет являться решением по поводу стратегии менеджмента фирмы.

Стратегия —это генеральное качественно определенное на­правление деятельности организации, которое в долгосрочной перспективе должно привести ее к поставленным целям.

Общая стратегия организации — это такая линия поведения на рынке, которая должна обеспечить организации выживание в долгосрочной перспективе.

Стратегии развития бизнеса. Они в качестве непосред­ственного объекта имеют потенциал организации (виды произ­водства, отрасль деятельности, направления бизнеса и т. п.). Их разнообразие может быть сведено к трем основным типам: стра­тегии роста, сокращения, комбинированной.

Стратегия роста имеет три группы разновидностей:

1. стратегии концентрированного роста;
2. стратегии интегрированного роста;
3. стратегии диверсифицированного роста.

Первую группу составляют стратегии концентрированного роста. Иногда их называют стратегиями интенсивного, умерен­ного роста. Стратегии данной группы предполагают выявление возможностей, которыми фирма может воспользоваться при нынешних масштабах деятельности. Концентрированный рост оправдан в тех случаях, когда фирма не до конца использовала возможности, присущие ее нынешним товарам.и рынкам. Для выявления возможностей концентрированного-роста И, Ансофф предложил пользоваться методикой, получившей название «сет­ка развития товара и рынка», показывающей три разновидности расширения рыночных возможностей фирмы и соответствующие им три разновидности стратегий концентрированного роста. Эти стратегии экономисты изображают в виде матрицы деловой ак­тивности (рис. 5). Четвертая разновидность соответствует страте­гии диверсифицированного роста, которая будет охарактеризо­вана позже.

Конкретными типами стратегий концентрированного роста являются:

— стратегия развития рынка, при которой фирма делает все, чтобы с данным товаром на данном рынке завоевать лучшие по­зиции. Этот тип стратегии требует для реализации больших мар­кетинговых усилий. В этом случае предполагается увеличение рыночной доли за счет сокращения издержек производства и обращения, активизации рекламных компаний, изменения цено­вой политики, а также за счет расширения областей использования производимого товара: увеличения частоты и объема его по­требления, выявления новых способов его применения;

1. стратегия проникновения на рынок заключается в поиске для уже производимого товара новых рынков как в географичес­ком понимании, так и новых демографических сегментов рынка, что позволяет в значительной степени обеспечить рост продаж фирмы;
2. стратегия разработки товара, предполагающая решение задачи роста за счет инновационной товарной политики для уже освоенного фирмой рынка, т. е. путем усовершенствования про­изводимого продукта, улучшения его потребительских свойств, расширения ассортиментной гаммы выпускаемых изделий, со­здания новых моделей и видов продукции, изменения упаковки, разработки и выпуска новых товаров для данного рынка.

Вторую группу образуют стратегии интегрированного рос та, которые связаны с расширением фирмы путем добавления новых структур. Фирма может осуществлять интегрированный рост как путем приобретения собственности, так и путем расши­рения изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение положения фирмы внутри отрасли. Выделяют три типа стратегий интегрированного роста:

1. стратегия обратной вертикальной (регрессивной} интегра-ции направлена на рост фирмы либо за счет приобретения, либо усиления контроля над поставщиками. Реализация этой страте­гии уменьшает зависимость от колебания цен на комплектую­щие и от запросов поставщиков;
2. стратегия впередидущей вертикальной интеграции выра­жается в росте фирмы за счет приобретения либо усиления конт­роля над структурами, находящимися между фирмой и конеч­ным потребителем, а именно системами распределения и прода­жи. Данный тип интеграции очень выгоден, когда посреднические услуги очень расширяются или когда фирма не может найти по­средников с качественным уровнем работы;

— стратегия горизонтальной интеграции осуществляется пу­тем либо поглощения конкурирующих фирм, либо слияния, либо +создания совместных с иностранным капиталом организаций.

Третьей группой стратегий развития бизнеса являются стра­тегии диверсифицированного роста, которые реализуются в том случае, когда фирма дальше не может развиваться на дан­ном рынке с данным продуктом в данной отрасли. Эта страте­гия выбирается, если рынки для осуществляемого бизнеса ока­зываются в состоянии насыщения либо сокращения спроса на продукт вследствие того, что он находится в стадии спада, или если антимонопольное регулирование не разрешает дальней­шего расширения бизнеса в рамках данной отрасли, или новый бизнес может вызвать синергический эффект, например, за счет лучшего использования оборудования, комплектующих, сырья.

Основными стратегиями диверсифицированного роста явля­ются:

1. стратегия центрированной диверсификации, базирующая­ся на пополнении выпускаемой номенклатуры изделиями, кото­рые с технической или маркетинговой точки зрения похожи на существующие товары фирмы;
2. стратегия горизонтальной диверсификации, означающая пополнение существующей номенклатуры изделиями или услу­гами, которые не похожи и не связаны с выпускаемыми ныне, но могут вызвать интерес у существующей клиентуры;
3. стратегия конгломеративной диверсификации, состоящая в том, что фирма расширяется за счет производства товаров, не имеющих никакого отношения ни к применяемой фирмой техно­логии, ни к ее нынешним товарам и рынкам.

**53. Сущность и содержание управленческого труда в организации.**

Понятие управленческого труда в определенной мере связано с понятием управления как объекта или сферы его приложения. Если считать, что любой труд проявляется в двух формах — физической и умственной, то одной из разновидностей умственного труда является управленческий.

Управленческий труд выделился в особую категорию общественного труда с последующей дифференциацией по видам и подвидам работ и основывается на понимании управления как вида профессиональной деятельности, при­сущей всякому совместному труду. Если в одном общем процессе труда участвует группа лиц, то обязательно воз­никает необходимость координации их трудовых усилий.

*Управленческий труд —* это вид общественного труда, основной задачей которого является обеспечение целенап­равленной, скоординированной деятельности как отдель­ных участников совместного трудового процесса, так и трудовых коллективов в целом. По сути это планомерная деятельность работников административно-управленческо­го персонала, направленная на организацию, регулирова­ние, мотивацию и контроль за работой сотрудников орга­низации. Содержание управленческого труда зависит от его объекта и определяется структурой производственных про­цессов, приемами труда, его техническим оснащением, а также взаимоотношениями, которые возникают в процессе выполнения управленческих функций.

Управленческий труд имеет свои специфические осо­бенности:

1. он участвует в создании материальных благ не прямо, а через труд других лиц;
2. в качестве предмета управленческого труда выступа­ют управленческий процесс и люди, участвующие в нем;
3. его результатом являются управленческие решения;
4. средствами труда служит организационная и вычис­лительная техника;
5. это труд умственный, поэтому прямое измерение его производительности возможно, лишь в отношении техниче­ских исполнителей и отчасти специалистов.

С развитием рыночных отношений, дальнейшим углубле­нием процессов разделения и кооперации труда управленче­ский труд обособляется в относительно самостоятельную сферу и закрепляется определенными организационными формами, образующими в совокупности автономную систему управления организацией. От уровня управленческого труда зависит не только использование поверхностных, но и глу­бинных (стратегических) резервов организации. Главная осо­бенность этого вида трудовой деятельности состоит в том, что задачи развития и совершенствования организации руководи­тель решает в организационном аспекте, воздействуя на лю­дей, которые непосредственно должны решать эти задачи.

**54. Современный менеджер.**

**55. Деловая карьера.**

**56. Технология организации управленческого труда.**

Роль и место руководителя в системе управления предприятием определяется правильной организацией его труда. Недостатки и упущения в этой области напрямую сказываются на эффективности работы аппарата управле­ния и, как следствие, на эффективности производствен­ной деятельности предприятия.

Из всего многообразия вопросов, связанных с организа­цией труда руководителя, особое место отводится планиро­ванию рабочего времени и организации своего труда. При этом содержание труда руководителя сводится к установле­нию типового распорядка рабочего дня, в котором преду­сматривается разработка планов выполнения конкретных типовых работ как определение главных и частных целей предприятия, путей и методов их достижения, организацию функционирования системы управления и работы его аппа­рата и проведение типовых управленческих процедур.

Планирование личной работы руководителя предпола­гает установление вполне определенных сроков достиже­ния поставленных целей и осуществление текущих рабочих мероприятий. Оптимальное планирование создаёт благоприятные предпосылки для организации труда другими работниками.

Практика показывает, что планы индивидуальной работы руководителей целесообразно составлять аналогично комплексным планам руководящей работы на квартал, месяц, неделю. Кроме того, разрабатывается оперативный план на каждый день. Средством в планировании личной работы руководителя могут служить календари с делениями, специальные точки, еженедельники, графики, информационные таблицы и т. д. Рациональный способ планирования личной работы выбирает сам руководитель. При этом, чем больше времени затрачено на планирование работ, тем меньше его затрачивается на решение управленческих процедур. Специалисты в области психологии и физиологии рекомендуют планировать решение вопросов, требующих больших затрат умственной и физической энергии в дообеденные часы, а в менее производительные часы следует проводить работы с корреспонденцией, проводить совещания и т. п.

Личная работа руководителя сводится к деловому обще­го, подготовке и проведению деловых совещаний и деловых переговоров, работе с корреспонденцией, телефонным переговорам и др.

**57. Основные направления рациональной организации труда руководителя.** Руководители часто не умеют отделить главное от второстепенного, определить перспективные задачи. Они часто занимаются работой, не требующей высокой квалификации, такой, как переписка, тех­ническая работа с документами, поиск информации и т. п. На это за­трачивается до 25% рабочего времени руководителя и часто приводит к перегрузкам.

Организация труда менеджера включает:

* постановку целей;
* планирование деятельности;
* принятие решений и их реализацию;
* организацию распорядка дня и личного трудового процесса;
* самоконтроль и контроль полученных результатов;
* обмен информацией.

**Постановка цели** — это выявление скрытых и явных потребностей и задач, а также соизмерение собственных сил с потребностями и задачами цели. Поставленные цели активизируют трудо­вую деятельность, действуют как движущая сила, которая исчезает только после достижения поставленной цели.

**Планирование работы менеджера** — это определение видов, объемов работ и их распределение во времени. Пла­нирование включает:

• составление перечня работ;

• определение объема работ и распределение их по значимости на важные и менее важные;

• составление рабочего плана по особо важным работам.

**Принятие решений** предполагает выбор первоочеред­ных задач и дел.

Наиболее организованные менеджеры от­личаются тем, что во время рабочего дня успевают ре­шить множество разных вопросов. Бывает, что в течение определенного времени они заняты решением только одной единственной задачи, но зато доводят его до конца.

Это позволяет достичь со­блюдения установленных сроков выполнения работ, получить больше удовлетворения от рабочего дня и резуль­татов работы; избежать конфликтов, стрессовых перегру­зок; исключить дела, которые могут быть выполнены дру­гими.

Каждый менеджер принимает необходимые решения под свою личную ответственность, поэтому решения должны быть своевременными, обязательными для исполнения, четкими, с соответствующим обоснованием. В необходимых случаях решения могут пересматриваться. Сложные решения следует принимать после соответствующего обсуждения с компетентными сотрудниками.

**Реализация и организация распорядка дня и личного трудового процесса.** Каждый менеджер должен придерживаться следующих правил рациональной организации труда:

• создать благоприятные условия труда для своих со­трудников, доверять им и стимулировать их деятельность;

• проанализировать свою деятельность. Выяснить, ка­кие дела в порядке, и на какие нужно обратить особое вни­мание;

• определить те области ключевого значения, в кото­рых необходимо достичь успеха;

• для каждой отдельной области деятельности сфор­мулировать 2—3 мероприятия, которые положительно повлияют на достижение результатов;

• определить сроки, в которые необходимо проконт­ролировать выполнение поставленных целей и обсудить тем­пы их выполнения;

• заботиться о том, чтобы менеджера знали в широ­ких деловых кругах;

• изучить возможность выполнения поставленной за­дачи, перед тем как за нее браться.

**Делегирование.** В обязанности каждого руководителя входит умение передать сотрудникам выполнение части сво­их функций и полномочий. Потребность в делегировании полномочий связана с необходимостью соблюдения нормы управляемости, т.е. предельного числа работников, за которых руководитель может принимать решения.

Нельзя стать хорошим руководителем, пытаясь, все сделать самостоятельно. В таких случаях внимание распыляется на множество вопросов.

Руководитель, делегирующий свои полномочия, создает в коллективе атмосферу доверия, непринужденности, творческого труда, заставляет подчиненных относиться к своим обязанностям с большей ответственностью.

Одним из принципов управления является: никогда не делай сам того, что могут сделать твои подчиненные, за исключением тех случаев, когда это связано с опасностью для жизни.

При приня­тии решения о передаче полномочий надо учитывать:

* важность передаваемых работ;
* сроки, в которые можно справиться с работой;
* опыт и квалификацию подчиненных;
* уровень технической оснащенности управленческого труда;
* информационное обеспечение.

Делегирую полномочия, не следует полностью устраняться от переданной работы. При необходимости следует подсказать способ достижения цели, пояснить, как работать.

**Контроль и самоконтроль.** Цель контроля — найти ошибки и недостатки, а также пути их предотвращения и исправления.

Правила контроля предусматривают:

• Регулярность контроля.

• Стратегический характер.

• Контроль результатов, а не методов выполнения работ.

• Выявление, как достижений, так и ошибок и недо­статков.

• Предоставление профессионально зрелым подчиненным свободы действий.

• Контроль в виде помощи и инструктажа.

Контроль должен способствовать повышению мотива­ции труда, создавать ощущение успеха.

**Информация** является предметом и продуктом труда менеджера. Особенно важное значение имеет информация, используемая при принятии управленческих решений. На работу с информацией уходит до 80% времени менеджера.

Р Опыт показывает, что поступающая руководителю информацию на 50-60% неполная, ненужная или несвоевременная. Рост документооборота со­здает лишь видимость активизации предприимчивости, а на самом деле способствует бюрократии.

Работу нужно организовать так, чтобы ру­ководитель имел под рукой всегда необходимую информацию, но только такую, которая необходима для выработки решений в рамках его компетенции. Вся же информация, которая не может оказать влияние на решение - лишняя и часто вредная.

Сред­ствами и методами работы с информацией являются чте­ние, переписка, делопроизводство, проведение совещаний, собраний, переговоров.

**58. Сущность и классификация организационных методов управления.** Выделяют экономические, организационно-распорядительные и социально-психологические методы. **Организационно-распорядительные методы (правовые)** – это методы на основе силы и авторитета власти, т.е. указов, законов, постановлений, приказов, распоряжений, указаний, инструкций и т.д.

Можно выделить следующие основные организационно-распорядительные действия (методы):

1. Регламентирование деятельности предприятия. Это наиболее жесткая форма административного воздействия. Она выражается в разработке и реализации таких организационных документов, которые определяют порядок управления предприятием (например, разработка штатного расписания и должностных инструкций, положений, определяющих внутренний порядок работы и др.).

2. Нормирование деятельности предприятия. Он заключается в разработке и реализации норм (т.е. правил) и нормативов (количественного выражения этих норм), устанавливающих границы деятельности предприятия.

Сегодня широко используются нормы выработки, времени, численности, нормативы, устанавливающие соотношение между различными технико-экономическими показателями и т.д.

3. Инструктирование. Оно сводится к ознакомлению персонала с правилами работы, порядком ее выполнения, ожидаемыми трудностями, рекомендациями по их преодолению. Это наиболее мягкая форма административного воздействия.

4. Распорядительное воздействие. Это форма включает подготовку, издание и реализацию всевозможных постановлений, директив, приказов, указаний, резолюций, распоряжений. Распорядительное воздействие может носить как письменный, так и устный характер.

**59. Сущность и классификация распорядительных методов управления.** Выделяют экономические, организационно-распорядительные и социально-психологические методы. **Организационно-распорядительные методы (правовые)** – это методы на основе силы и авторитета власти, т.е. указов, законов, постановлений, приказов, распоряжений, указаний, инструкций и т.д.

Можно выделить следующие основные организационно-распорядительные действия (методы):

1. Регламентирование деятельности предприятия. Это наиболее жесткая форма административного воздействия. Она выражается в разработке и реализации таких организационных документов, которые определяют порядок управления предприятием (например, разработка штатного расписания и должностных инструкций, положений, определяющих внутренний порядок работы и др.).

2. Нормирование деятельности предприятия. Он заключается в разработке и реализации норм (т.е. правил) и нормативов (количественного выражения этих норм), устанавливающих границы деятельности предприятия.

Сегодня широко используются нормы выработки, времени, численности, нормативы, устанавливающие соотношение между различными технико-экономическими показателями и т.д.

3. Инструктирование. Оно сводится к ознакомлению персонала с правилами работы, порядком ее выполнения, ожидаемыми трудностями, рекомендациями по их преодолению. Это наиболее мягкая форма административного воздействия.

4. Распорядительное воздействие. Это форма включает подготовку, издание и реализацию всевозможных постановлений, директив, приказов, указаний, резолюций, распоряжений. Распорядительное воздействие может носить как письменный, так и устный характер.

**60. Сущность, значение и классификация экономических методов управления.** Выделяют экономические, организационно-распорядительные и социально-психологические методы. Экономические методы управления – это способы воздействия, имеющие в своей основе экономические отношения и экономические интересы людей.

Экономические интересы делятся на четыре большие группы: государства; отрасли; коллектива; личности.

Между этими интересами всегда существуют противоречия. Искусство руководителя состоит в разрешении этих противоречий, поиске возможных компромиссов.

Возможные экономические рычаги управления включают в себя: себестоимость; рентабельность; прибыль; фондоотдачу; цену; заработную плату.

К группе экономических методов относятся: методы хозрасчета, стимулирования, финансирования, кредита, ценообразования.

Метод хозрасчета.

Полный хозрасчет – это механизм относительной экономической и управленческой самостоятельности. Главный смысл современного хозрасчета состоит в том, что независимость, чувство полного хозяина рождает глубокую, кровную заинтересованность работника в конечном результате труда.

Для полного хозрасчета предприятия характерны следующие признаки:

1. хозяйственная самостоятельность;
2. самоокупаемость;
3. материальная заинтересованность;
4. материальная ответственность;
5. контроль рублем.

Хозрасчетные отношения могут формироваться и внутри предприятия, между его подразделениями, вплоть до рабочего места.

В зависимости от степени развитости выделяют следующие формы внутренних хозрасчетных отношений: 1.Административная форма. Здесь внутренний хозрасчет близок к нулю. Полный хозрасчет организуется лишь на уровне предприятия в целом. Деятельность подразделений регламентируется и направляется административным путем — приказами, расписывающими хозрасчет сверху вниз, вплоть до рабочего места. При этом не остается места для инициативы и творчества. Задача работающих при этом — точное выполнение приказания. Оплата труда здесь чаще повременная. Заинтересованность в количестве и качестве труда весьма слабая, т.к. больше положенного не заработаешь. 2. Целевая форма. Предприятие, перешедшее на полный хозрасчет, ставит для каждого подразделения конкретную цель в рамках своих общих задач. Эти цели обеспечиваются необходимыми ресурсами: трудовыми (заработной платой), материалами, сырьем, оборудованием, энергией. Пути достижения целей не регламентируются. 3. Подрядная форма. В этом случае предприятие дает хоз­расчетным подразделениям задания на работу (подряд) и выде­ляет необходимое для работы оборудование (основные фонды). Подразделение оплачивает своему предприятию выделенное оборудование и его амортизацию. При этом предприятие обес­печивает работу основных фондов энергией, техническим обслу­живанием и ремонтом. 4. Форма "долевого участия". Хозрасчетное предприятие выдает своим подразделениям задания и закрепляет за ними основные фонды. 5. Арендная форма. Она является прогрессивной и более сильной формой внутреннего хозрасчета. Подразделения арендуют у своего хозрасчетного предприятия основные фонды (оборудование, транспорт, помещения и т. д.), т.е. берут во временное пользование за определенную плату. На арендуемое имущество и производимую продукцию подразделение-арендатор приобретает определенные юридические права хозяина: т.е. оно может самостоятельно заключать договоры, как с другими подразделениями предприятия, так и со сторонними организациями. Арендный договор заключается, как правило, на длительный срок. Доход подразделения за вычетом арендной платы, обычных выплат в бюджет и отрасли, а также материальных производственных затрат поступает в полное распоряжение арендатора. 6. Полный хозрасчет подразделения. Он может иметь место лишь при наличии у хозрасчетного подразделения всех пяти вышеупомянутых признаков полного хозрасчета: хозяйственной самостоятельности, самоокупаемости, материальной заинтересованности, материальной ответственности, контроля рублем. Это высшая форма внутреннего хозрасчета. Оплата труда идет за счет валового дохода.

Стимулирование труда

Совершенствование производства, улучшение ус­ловий труда, обеспечение себе "выгодного" рабочего места, воз­можность приобретения хорошего жилья — все это должно быть накрепко привязано к результатам труда.

Денежный заработок при этом ставится в прямую зависимость от конечного количественного и, осо­бенно, качественного результата работы.

Здесь работает простой и справедливый принцип: во сколько раз больше и лучше сделал, во столько раз больше и получил. Данный принцип предполагает, в частности, и снятие различных ограничений на оплату труда по совместительству, заместительству, сверху­рочной работы.

Для того что­бы справедливо оценивать работу по количеству и качеству применяют различные виды выплат: оклад или тариф, надбавка, доплата, премия.

**61. Содержание социально-психологических методов управления.** Выделяют экономические, организационно-распорядительные и социально-психологические методы. Социально-психологические методы – методы, использующие индивидуальное и общественное сознание, психологию и основывающиеся на общественно-значимых морально-этических категориях и ценностях.

К основным факторам, определяющим ход социальных процессов, относятся: демографические факторы; возраст; пол; этническая принадлежность; уровень образования и квалификации; размер рабочей группы; психологический климат.

Для менеджера важно:

* правильно оценить индивидуальные качества работника;
* правильно подобрать, расставить и закрепить кадры на рабочих местах;
* создать условия для максимального проявления индивидуальных профессиональных качеств работника.

Социально-психологические и воспитательные методы управления составляют основу так называемого "японского опыта".

Исходным моментом системы управления на современных японских предприятиях является кровная заинтересованность каждого работника в конечном результате работы предприятия, т.е. заинтересованность в качестве продукции. Здесь применяется практика "пожизненного найма" рабочих на ряде заводов, участие персонала в прибылях предприятия и личная ответствен­ность за качество продукции. Большое значение отводится продуманной системе матери­ального и морального стимулирования, которая включает не только зарплату, но и получение жилья, пенсий и т.д.

Среди социально-психологических и воспитательных ме­тодов управления исходными являются:

1) выявление и учет пси­хологических особенностей каждого члена трудового коллекти­ва, а также поведения всего коллектива в целом.

Эта работа дол­жна систематически проводиться каждым руководителем как са­мостоятельно, так и с привлечением специалистов — социоло­гов и психологов. При этом используются такие способы анализа, как анке­тирование, тестирование, хронометрия, наблюдение, опросы, интервью.

2) изучение и направленное формирование мо­тивов трудовой деятельности работников.

Сюда можно отнести:

* развертывание и всемерное поощрение изобретательской и рационализаторской деятельности;
* воспитание группового самосознания коллектива;
* сохранение и развитие традиций и обычаев данного предприятия.

Иностранные наблюдатели от­мечают, что для любого японского работника характерны чрезвычай­ная привязанность к своему предприятию, заинтересованность в его делах, гордость за получаемые конечные результаты дея­тельности. Японский рабочий или инженер, представляясь (даже в неслужебной обстановке), прежде чем назвать свое имя и фа­милию, называет предприятие, на котором работает.

3) установление в коллективе благоприятной психологической атмосферы и рациональное использование различных форм коллективного и индивидуального морального стимулирования.

Например, одна крупна американская фирма, производящая компьютеры, в своем главном здании на огромном стенде поместила весь многотысячный персонал предприятия. Смысл этой своеобразной "Доски почета" в том, что сам факт работы на данном предприятии почетен.

4) социальное планирование.

Целью такого планирования является предоставление работнику четкой программы его личного материального и культурного развития, улучшения условий жизни. В идеале трудящийся должен знать:

* когда он купит жилье, какое и где;
* когда повысит квалификацию;
* когда будет переведен на высшую, лучше оплачиваемую должность;
* когда получит путевку в туристическую поездку или в санаторий;
* наконец когда сможет купить автомобиль.

Социальное планирование помимо большей определенности должно демократичным, открытым и гласным.

**62. Конфликтный менеджмент.**

**63. Сущность и функции руководства трудовым коллективом.**

**64. Делегирование полномочий.** Средством, при помощи которого руководство устанавливает отношения между уровнями управления, является делегированиe организационных полномочий. Делегирование как термин, используемый в теории организационного управления, означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Делегирование полномочий представляет процесс, посредством которого обеспечивается распределение взаимоувязанных задач среди сотрудников, которые должны быть выполнены ими для достижения целей всей организации. Делегирование можно также рассматривать как акт (событие), в результате которого рядовой сотрудник превращается в руководителя или осуществляется соответствующее продвижение по служебной иерархии другого руководителя.

Делегирование полномочий представляет процесс, реализация которого базируется на понятиях (концепциях) ответственности и организационных полномочий.

Ответственность представляет собой обязательство конкретного сотрудника выполнять возложенные на него задачи и отвечать за их удовлетворительное выполнение. Принятие ответственности означает, что работник отвечает за результаты выполнения возложенной на него задачи перед тем руководителем, который передает ему полномочия.

Под обязательством понимается ожидание выполнения четко сформулированных рабочих требований конкретным сотрудником (индивидом) при занятии им определенной должности в организации. В этом случае сотрудник заключает контракт с организацией на выполнение задач данной должности в обмен на получение определенного вознаграждения.

Важная особенность (условие) осуществления делегирования заключается в том, что оно реализуется только в случае принятия делегируемых полномочий конкретным сотрудником (индивидом). При этом ответственность руководителя за переданные задачи при делегировании соответствующих полномочий не может быть делегирована (передана).

При принятии сотрудником ответственности организация должна предоставить ему требуемые ресурсы для удовлетворительного решения конкретных задач. Это осуществляется делегированием организационных полномочий вместе с задачами.

Организационные полномочия представляют ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач. Эти полномочия делегируются должности. В общем случае, пределы полномочий расширяются в направлении более высоких уровней управления организацией. Организационные полномочия делегируются (передаются) в соответствии с противоположными концепциями, включая классическую концепцию и концепцию принятия полномочий. Согласно классической концепции полномочия передают от высших к нижним уровням организации. Согласно концепции принятия организационных полномочий сотрудник может принять или отклонить полномочия, предлагаемые руководителем. Полномочия при их предоставлении определяются как «информация» (приказание), на основе которых конкретный сотрудник организации направляет свои действия и определяет, что он обязан или не должен делать в рамках определенных задач организации.

Пределы полномочий определяют конкретные ограничения предоставленного права распоряжаться определенными ресурса ми и направлять конкретных (подчиненных) сотрудников на выполнение делегируемых задач. По определению организационные полномочия являются ограниченным правом использовать ресурсы и командовать людьми. Внутри организации эти пределы (ограничения) определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями, изложенными письменно или устно. Кроме того, существует много внешних ограничений на полномочия и их делегирование. Законодательство запрещает руководителям сознательно делегировать полномочия, которые могут привести к травмам рабочих, а также использовать ресурсы организации для подкупа или политических взносов.

Большая часть полномочий определяется традициями, нравами, культурными стереотипами и обычаями общества. Руководители не могут делегировать полномочия, которые противоречат законам и нравственным ценностям.

Полномочия и власть. Делегируемые организационные полномочия находятся во взаимосвязи с понятием власти. При этом полномочия дают ограниченное право действовать определенным образом, в то время как власть представляет реальную способность действовать или возможность влиять на ситуацию.

**65. Понятие стиля руководства.**

**66. Управленческая решетка ГРИД.**

**67. Влияние стиля руководства на принятие управленческих решений и эффективность работы предприятия.**

**69. Сущность, критерии и показатели эффективности управления.** Эффективность менеджмента касается прежде всего таких внутренних характеристик организации, как координация, система передачи, механизм принятия управленческих решений и, соответственно, их взаимоотношения с рынком и институциональными издержками.

Исследование проблемы эффективности менеджмента организации на протяжении всей истории развития человечества обусловлено следующими факторами:

* ограниченность экономических ресурсов и/или нерациональность их распределения;
* стремление хозяйствующих субъектов к организационному развитию и получению максимального эффекта при наименьших затратах; при этом вопросы оптимальных организационных структур, мотиваций и поведений выдвигаются на первый план;
* предотвращение негативного влияния институциональных систем менеджмента, или адаптирование к новым условиям этих систем.

Экономические организации существуют для реализации определенных целей, и количественный результат (эффект) их деятельности является одним из решающих. Следовательно, организация считается добившейся успеха, если она достигла своей цели.

В первой половине двадцатого века и вплоть до начала 90-х годов получили развитие четыре четко различимые школы управленческой мысли, а также были разработаны новые подходы к управлению. Самые убежденные приверженцы каждого из этих направлений полагали в свое время, что им удалось найти ключ к наиболее эффективному достижению целей организации.

Каким бы ни был избранный критерий, эффективность менеджмента в динамике характеризует рост организации, то есть, в конечном счете, изменение границ между организациями и между организациями и рынком.

Различают следующие критерии и факторы эффективности менеджмента:

* внутренняя эффективность – эффективность с точки зрения использования внутренних возможностей организации или с точки зрения управления внутренними ресурсами (затратами и капиталом);
* Эффективность – соотношение затрат и результатов. Чем выше результат, тем лучше работает предприятие его работники, менеджеры.
* Эффективность – система показателей
* внешняя эффективность – эффективность с точки зрения использования внешних возможностей организации;
* общая эффективность – эффективность в качестве композиции двух ее составляющих: внутренней и внешней эффективности;
* рыночная эффективность – насколько полно удовлетворяются запросы потребителя по сравнению с альтернативными способами их удовлетворения;
* идеальная эффективность – вопреки усилиям менеджмента по оптимизации организационной структуры такая «эффективность недостижима ни при каких обстоятельствах;
* целевая, или стратегическая эффективность отражает меру достижения целей организации;
* затратная, или тактическая эффективность отражает экономичность способов преобразования ресурсов в результате производственной деятельности организации;
* глобальная эффективность экономики – последствие способов функционирования экономической системы (в том числе международной) на организации микроуровня (фирмы).

**70. Методика оценки эффективности управления.** Ведущими западными фирмами в области управленческого консалтинга активно используются на практике и развиваются методы менеджмента, которые среди важнейших критериев успешности управленческой деятельности на разных ее уровнях рассматривают достижение возможно большей рыночной добавленной стоимости предприятия или его отдельных подразделений. Указанный подход получил название менеджмента, основанного на управлении стоимостью, или VBM-менеджмента.

Несмотря на то, что неотъемлемой составной частью VBM-подхода является измерение стоимости компании, он принципиально отличается от традиционных методов оценки бизнеса.  В основе VBM лежит управление на основе интегрированного финансового показателя — стоимости компании. Такой подход появился не на ровном месте.

Успешно зарекомендовали себя ранее и продолжают использоваться система Дюпона, известная в российской практике как факторный анализ, показатели прибыли на акцию EPS, дохода от инвестированного капитала ROI, отдачи собственного капитала ROE, доходности чистых активов RONA и другие. Существенный недостаток многих из них заключается в ориентации на данные отчетности прошлых периодов; в ряде ситуаций они отражают  интересы не владельцев, а менеджеров различных уровней. Появившиеся в середине 80-х годов прошлого века методы VBM-подхода призваны устранить эти и ряд других проблем.

Метод экономической добавленной стоимости (EVA™)

 Модель экономической добавленной стоимости EVA™ является одной из наиболее часто используемых среди первой группы VBM-методов; под иными незапатентованными названиями известны аналоги. Как уже упоминалось, чистая операционная прибыль после выплаты налогов (NOPAT), как и ряд других традиционных показателей, не является наилучшей оценкой эффективности управления. Так, доходы и затраты капитала на их получение вычисляются и принимаются во внимание, надо полагать, на каждом предприятии, но они существуют обособленно друг от друга. Наличие связи между ними подразумевается, но не включается жестко в рамках единого критерия. Новый показатель EVA оценивает доходы (NOPAT) и одновременно учитывает капитал, использованный для получения этих доходов. Вторая из названных составляющих выступает как бы в роли обратной связи, автоматически ограничивая стремление получить прибыль любой ценой.

Метод  добавленной  стоимости  потока  денежных  средств (CVA)

В методе CVA выделяются стратегические и нестратегические инвестиции. Расходы, цель которых состоит в поддержании первона чальной акционерной стоимости существующих бизнесов, рассматриваются как издержки; в отличие от стратегических, они не создают стоимость. По замыслу авторов CVA, такое разделение позволяет менеджерам отвлечься от излишних «повседневных» деталей и неточностей бухгалтерских правил учета применительно к управлению и сосредоточить внимание на перспективных планах развития компании. Синонимом CVA является аббревиатура RCF (Residual Cash Flow — остаточный денежный поток) [10], то есть остаточные денежные потоки, генерируемые инвестициями. В целом CVA включает концепции остаточного дохода (Residual Income) и операционного денежного потока. Заметим, что  известны несколько методик расчета CVA.