1. **Сущность, предмет принципы менеджмента**

**Менеджмент** – теория управления производством трансформированная в теорию управления деятельностным поведением людей.

К основным понятиям менеджмента относят:

**Система** – совокупность взаимосвязанных элементов, обладающая иными свойствами, чем каждый элемент в отдельности. Основная задача системы – изменять и преломлять внешнюю среду под себя.

**Управление** – целенаправленное воздействие на коллективы людей в процессе производства.

**Социально-экономическая система** – такая система, основным элементом которой являются коллективы людей, основными связями между элементами являются экономические связи и отношения, труд – основа их функционирования. Они создаются искусственно.

**Категории менеджмента** – наиболее общие и фундаментальные понятия, отражающие существенные свойства и устойчивые отношения в процессе управления организацией.

К основным категориям менеджмента относят:

- **объекты и субъекты менеджмента**. Объекты менеджмента разделяются по функциональным областям, т.е. финансы, персонал, сбыт, снабжение, производство, инновации и др. По виду объекта – операция, процесс, система. По уровню иерархии – организация в целом, цех, участок, рабочее место. Содержание, формы и методы менеджмента зависят от иерархического уровня его осуществления в организации. Как правило можно выделить 3 основных уровня: высший, средний и низший. Субъекты менеджмента – руководители разного уровня, занимающие постоянную должность в организации и наделенные полномочиями в области принятия решений в определенной сфере деятельности организации. Категории менеджмента распространяются на руководителей организаций, руководителей структурных звеньев и профцентров, руководителей определенных видов работ, администраторов.

- **виды менеджмента** – специальные области управленческой деятельности связанные с решением определенных задач. По принципу объекта различают общий и функциональный менеджмент. Общий (генеральный) менеджмент заключается в управлении деятельностью организации в целом или ее самостоятельных хозяйственных единиц, профцентров. Функциональный (специальный) менеджмент заключается в управлении определенной сферой деятельности организации, ее звеньев, направлений (финансы, персонал, инновации, производство, экология, снабжение, маркетинг). По содержанию различают:

**(1)** **Нормативный менеджмент** – предусматривает разработку и реализацию философии организации, ее предпринимательской политики, определение позиции организации на рынке, формирование общих стратегических намерений.

**(2)** **Стратегический менеджмент** – предполагает выработку набора стратегий, их распределение во времени, формирования потенциала успеха организации, обеспечение стратегического контроля за реализацией плана.

**(3)** **Оперативный менеджмент** – предусматривает разработку тактических и оперативных мер, направленных на практическую реализацию принятых стратегий развития фирмы.

**Функции менеджмента** – определяют устойчивый состав специфичных видов управленческой деятельности, характеризующихся однородностью целей, действий и объектов их приложения. Различают – **общие** (формирование целей, направление, организация, контроль), **технологические** (решения и коммуникации) и **социально-психологические** (делегирование и мотивация) функции менеджмента.

- **методы менеджмента** – система правил и процедур решения различных задач управления с целью обеспечения эффективного развития организации. К методам относятся: экономические, организационно-распределительные, социально-психологические).

- **принципы менеджмента** – общие закономерности и устойчивые требования, при соблюдении которых обеспечивается эффективное развитие организации. К числу важнейших относят принципы:

- целостности (системное свойство);

- иерархической упорядоченности;

- целевой направленности развития;

- научной обоснованности и оптимальности;

- сочетание централизации и децентрализации;

- демократизации.

**2. Эволюция теории управления**

Организации, как группы людей, объединившихся для достижения определений цели, существуют столько же, сколько существуют люди. Однако управление организацией было признано самостоятельной сферой деятельности только в начале XX столетия с появлением массового промышленного производства.

В первой половине XX века получили развитие четыре четко различающиеся школы управленческой мысли.

**Школу научного управления** связывают с именем **Ф.У. Тейлора**. Условный временной период: 1905-1920 гг. Характерные черты: массовое машинное производство; разделение труда.

Вклад этой школы в теорию и практику менеджмента трудно переоценить: были выделены функции управления – нормирование, контроль, оценка, стимулирование и тем самым заложены основы систем управления, введены понятия "норма", "допуск", "годное изделие", "дефектное изделие", что позволило установить критерий качества изделия; введена новая специальность - технический контролер; была обоснована целесообразность разделения управленческих и производственных функций.

Возникновение **административной (классической) школы** (1920-1950 гг.)управления связывают с именем **А.Файоля**. Характерные черты: развитие массового машинного производства; усложнение технологий изготовления изделий; увеличение интенсивности труда: преимущественное изготовление бытовых изделий; насыщение товарного рынка; развитие конкуренции.

**Сформулированные Анри Файолем 14 принципов управления имеют следующее содержание:**

Разделение труда — специализация работ, необходимая для эффективного использования рабочей силы.

Полномочия и ответственность — каждому работающему должны быть делегированы полномочия, достаточные для того, чтобы нести ответственность за выполняемые работы.

Дисциплина — рабочие должны подчиняться условиям соглашения между ними и руководством, менеджеры должны применять справедливые санкции к нарушителям порядка.

Единоначалие — работник получает распоряжение и отчитывается только перед одним непосредственным начальником.

Единство действий — все действия, имеющие одинаковую цель, должны объединяться в группы и осуществляться по единому плану.

Подчиненность интересов — интересы организации имеют преимущества перед интересами отдельных сотрудников.

Вознаграждение персонала — получение работниками справедливого вознаграждения за свой труд.

Централизация — естественный порядок в организации, имеющей управляющий центр. Лучшие результаты достигаются при верной пропорции между централизацией и децентрализацией. Полномочия (власть) должны делегироваться пропорционально ответственности.

Скалярная цепь — неразрывная цепь команд, по которой передаются все распоряжения и осуществляются коммуникации между всеми уровнями иерархии («цепь начальников»).

Порядок — рабочее место для каждого работника и каждый работник на своем рабочем месте.

Справедливость — установленные правила и соглашения должны проводиться в жизнь справедливо на всех уровнях скалярной цепи.

Стабильность персонала — установка работающих на лояльность по отношении к организации и долгосрочную работу так, как высокая текучесть кадров снижает эффективность организации.

Инициатива — поощрение работников к выработке независимых функций, в границах делегированных им полномочий и выполняемых работ.

Корпоративный дух — гармония интересов персонала и организации обеспечивает единство усилий (в единстве — сила).

Заслуга Файоля заключается в том, что он разделил все функции управления на общие, относящиеся к любой сфере деятельности, и специфические, относящиеся непосредственно к управлению промышленным предприятием.

В целом же для классической школы менеджмента характерно игнорирование человека и его потребностей. За это представители школы подвергаются справедливой критике со стороны теоретиков и практиков менеджмента.

**Школы человеческих отношений** (1930-1950 гг. - по настоящее время) связывают с **М.П. Фоллетт, Т.Э. Мэйо, А. Маслоу** и др. Характерные черты: качественное усложнение производственных технологий; рост монотонности труда; рост среднего уровня образованности рабочих; проявляется конфликт между рабочими и менеджерами (противоречие между физическим и умственным трудом).

Представители школы человеческих отношений рассматривали человека на производстве как личность. Школа разработала методы управления межличностными отношениями. Изучались различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникаций, лидерства и в организации. **Первым серьезным достижением поведенческой школы было доказательство того факта, что на производительность труда исполнителя оказывают влияние не только материальные факторы, сколько психологические и отчасти социальные.**

**"Количественная" школы (школы количественных методов)**

( 1950 г. - по настоящее время) – связано с развитием математики, статистики и других точных наук. Характерные черты: развитие прикладных направлений в точных науках; появление вычислительной техники. Представители этой школы ввели в практику менеджмента моделирование.

Школа науки управления сформировалась в начале 50-х гг. и успешно функционирует и в настоящее время. В школе науки управления различают два главных направления:

1. Рассмотрение производства как «социальной системы» с использованием системного, процессного и ситуационного подходов.

2. Исследование проблем управления на основе системного анализа и использования кибернетического подхода, включая применение математических методов и ЭВМ.

Системный подход предполагает, что каждый из элементов, составляющих систему (рассматриваемую организацию), имеет свои определенные цели.

Процессный подход основывается на положении о том, что все функции управления зависят друг от друга.

Ситуационный подход непосредственно связан с системным и процессным подходами и расширяет их применение на практике. Сущность его заключается в определении понятия ситуации, под которой подразумевается конкретный набор обстоятельств, переменных, оказывающих влияние на организацию в определенное время.

Заслуга школы науки управления заключается в том, что она сумела определить основные внутренние и внешние переменные (факторы), влияющие на организацию.

Второе направление школы науки управления связано с развитием точных наук и, прежде всего, математики. В современных условиях многие ученые называют это направление новой школой.

**3. Современные концепции управления, и системы менеджмента (американская, европейская, японская)**

Теория «Х» и теория «У» по вопросу о поведении человека могут быть представлены следующим образом: (Дуглас Макгрегор)

**Теория «Х»**

Человек изначально не любит работать и будет избегать работы.

Поскольку человек не любит работать, его следует принуждать, контролировать, угрожать наказанием, чтобы заставить работать для достижения целей организации.

Средний человек предпочитает, чтобы им руководили, он предпочитает избегать ответственности, у него мало честолюбия, ему нужна безопасность.

**Теория «У»**

1. Работа для человека так же естественна, как игра.

2. Внешний контроль – не единственное средство объединения усилий для достижения целей организации. Человек может осуществить самоуправление и самоконтроль, служа целям, которым он привержен; приверженность формируется как результат наград, связанных с достижением целей.

3. Средний человек стремится к ответственности, его желание избежать ответственности, как правило, результат прошлого разочарования и вызвано плохим руководством сверху. Средний человек наделен высоким уровнем воображения и изобретательности, которые редко используются в современной жизни, что ведет к разочарованию человека и превращает в противника организации

**Ключевыми моментами современной системы взглядов на менеджмент являются следующие принципиальные положения:**

1. Применение системного подхода в управлении

2. Применение ситуационного подхода в управлении.

3. Кибернетический подход.

4. Новая роль управления - нововведения (инновации), интеграция, рационализация.

5.Признание социальной ответственности менеджмента перед человеком и обществом в целом.

**Европейская модель управления:** основана на идее подготовке квалифицированного руководителя. В рамках этой модели выделяется, во-первых, высшее профессиональное образование, дающее базовые знания и специальность (инженерную, экономическую, юридическую или инженерно-экономическую), которая имеет прямое отношение к технической, экономической или управленческой деятельности предприятий; во-вторых, повышение квалификации руководителей, которое осуществляется уже в процессе практической работы, как правило, на краткосрочной основе. Сюда же примыкает и профессиональная переподготовка как более основательная форма развития знаний и умений вплоть до получения новой специальности в области бизнеса, менеджмента или предпринимательства.

**Американская модель:** основана на формировании так называемого профессионального менеджера. Она предполагает получение высшего профессионального образования в области менеджмента на базе уже имеющегося диплома об общем высшем образовании в объеме бакалавриата по любой специальности. Однако, как правило, в рамках американской модели, прежде чем получить высшее профессиональное образование в области менеджмента, человек должен накопить некоторый практический опыт работы, дабы изнутри понять, что такое бизнес и менеджмент в реальной жизни. Лишь после этого он выбирает «карьерный путь» менеджера и снова возвращается в систему высшего профессионального образования для приобретения серьезных знаний именно в области бизнеса и менеджмента, которые становятся для него главной профессией.

**Японская модель:** Японские методы управления в корне отличны от европейских и американских. Японский менеджмент, основанный на коллективизме, использовал все морально-психологические рычаги воздействия на личность. Прежде всего, это чувство долга перед коллективом**.** Основным предметом управления в Японии являются трудовые ресурсы. Цель, которую ставит перед собой японский управляющий – повысить эффективность работы предприятия в основном за счет повышения производительности труда работников. Между тем в европейском и американском менеджменте основной целью является максимилизация прибыли, то есть получение наибольшей выгоды с наименьшими усилиями.

**6 признаков японского менеджмента:**

1. Гарантия занятости и создание обстановки доверительности**.**
2. Гласность и ценности корпорации**.**
3. Управление, основанное на информации**.**
4. Управление, ориентированное на качество**.**
5. Постоянное присутствие руководства на производстве.

Поддержание чистоты и порядка**.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Поход** | **Тип «А»****Американские организации** | **Тип «Z»****Японские организации** |
| **Человеческий****капитал** | **Малые вложения в обучение.****Обучение конкретным навыкам. Формализованная оценка.** | **Крупные вложения в обучение.****Общее обучение****Неформализованная оценка.** |
| **Трудовой****рынок** | **На первом месте внешние факторы. Краткосрочный найм. Специализированная лестница продвижения.** | **На первом месте – внутренние факторы. Долгосрочный найм. Неспециализированная лестница продвижения.** |
| **Преданность****организации** | **Прямые контракты по найму. Внешние стимулы. Индивидуальное рабочие задания** | **Подразумеваемые контракты. Внутренние стимулы. Групповая ориентация в работе.** |

**4.** **Сущность и классификация функций менеджмента**

Любое предприятие для поддержания своего существования, реализации корпоративных целей выполняет различные виды деятельности, называемые функциями. Впервые основные виды управленческой деятельности описал и формализовал А. Файоль. Он утверждал, что управлять - это значит ***планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать***.

В дальнейшем состав этих функций был дополнен.

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

Дадим определение основным функциям менеджмента.

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

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

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

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

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

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

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

Например, функция организации деятельности, например, производственной деятельности, включает в себя построение структуры, распределение заданий, функций, полномочий и ответственности среди подразделений (положение о подразделениях) и исполнителей (должностные инструкции). Эта деятельность должна иметь четкий целевой ориентир, например, повышение гибкости и адаптивности организационной структуры. После чего разрабатывается план организационных изменений, распределяются обязанности, при этом должна быть продумана система мотивации и контроля, позволяющие минимизировать сопротивление персонала процессу изменений и, в итоге, достичь поставленных целей, т. е. создать организационную структуру, позволяющую гибко и адекватно реагировать на изменение потребностей рынка.

Качество выполнения предыдущего этапа - необходимое условие обеспечения качества выполнения последующего этапа (функции). В этом выражается взаимозависимость функций.

Связующими процессами являются процесс коммуникаций и принятия решений. В последнее время в состав связующих процессов все чаще ученые относят и ***процесс целепологания***, т. к. установление целей функционирования является необходимым условием начала любой деятельности.

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

***Процесс принятия решений*** - это выбор альтернативы.

В процессе выполнения функций управления менеджерам приходится принимать большое количество решений:

при планировании: постановка целей, определение необходимых ресурсов, выбор способов достижения целей и задач;

при осуществлении функции организовывания: структура производства, структура управления, организация производственного процесса, вспомогательных служб и обслуживающего производства, организация труда рабочих и специалистов.

***Процесс мотивации*** включает установление и оценку неудовлетворенных потребностей, формирование целей удовлетворения потребностей, определение стимулирующих воздействий (мер).

***Функция координации*** предполагает принятие решений по способам согласования деятельности различных структурных звеньев, применению технических средств связи и т. п.

***Функция контроля*** связана с принятием решений о том, что, когда и как контролировать, какие виды и формы контроля использовать, как анализировать полученную информацию, а также решения по осуществлению корректирующих действий.

Процесс целеполагания - процесс по установлению иерархии целей и согласования их с параметрами внешней и внутренней среды.

Цель - это предвосхищение результата деятельности.

Динамизм функций выражается в необходимости их подстройки на все возрастающие изменения во внешней среде, которые сегодня приобрели характер турбулентности. Для этого требуется освоение существующих методов и способов выполнения функций, использование нестандартных решений, творческого подхода к решению проблем. Согласно кибернетическому принципу Эшби, который гласит: только разнообразие может уничтожить разнообразие, можно утверждать, что только применение разнообразных методов функционирования системы может сделать ее поведение предсказуемым, т. е. можно утверждать, что для поддержания интереса, чувства удовлетворенности сотрудников процессом и результатом труда, которые являются основой мотивации, при применении методов воздействия на поведение сотрудников необходимы новизна (для того, на кого направлено воздействие) с элементами приятной неожиданности. Чем большим диапазоном инструментов управления владеет менеджер, чем выше его понимание среды, тем эффективность функционирования предприятия выше.

Динамизм функций можно проиллюстрировать с помощью эволюции принципов менеджмента. Например, перенос доминанты при реализации функции мотивации с "кнута" (теория X) на "пряник", "вкус" которого меняется, в соответствии с теорией Маслоу, от материального вознаграждения до развития творческого потенциала личности.

В постоянном, гибком реагировании на требования рынка всех функций и заключается искусство менеджера, которое может быть реализовано только благодаря применению научных методов управления.

**5. Формирование российской системы менеджмента**

Важнейшим фактором, влияющим на специфику менеджмента, является менталитет нации. В настоящее время в выдвигаемых основных концепциях формирования российского менеджмента ментальности придается различное значение.

**Менталитет** – “совокупность исторически сложившихся психологических особенностей поведения нации”

**1.Концепция копирования западной теории менеджмента**. Она не учитывает особенностей российского менталитета. России “надо брать модель менеджмента в готовом виде и использовать ее в управлении экономикой...” Вероятность реализации этой концепции весьма высока в силу своей простоты и привычки бездумного копирования западного опыта. Но она несет и большую опасность.

**2.Концепция адаптации западной теории менеджмента**. Предполагает частичный учет особенностей русской ментальности, т.е. не слепое копирование, а приспособление западной теории к современным российским условиям. При этом возникает важная проблема, какую из западных теорий менеджмента мы будем адаптировать? Системы управления Японии, США, Западной Европы сильно отличаются между собой. Но при любом выборе мы рискуем использовать теорию, учитывающую специфические особенности, условия функционирования экономики, уровень социально-экономического развития данных стран, ментальность их жителей.

В России конца 80-х годов опоздание или уход с работы ранее установленного срока, мелкое воровство, низкое качество продукции – стали нормальным явлением и сохранились вплоть до сегодняшнего дня. Исходя из этого в систему национального менеджмента придется вносить поправки на борьбу с опозданиями, “несунами”, вводить новые методы повышения качества.

В результате адаптированные теории, слабо учитывающие специфику российской действительности, не смогут дать российской экономике то, что от них ожидают.

3.Концепция создания российской теории менеджмента. Исходит из полного учета особенностей российской ментальности с использованием аспектов мирового опыта управления. При этом невозможно ни слепое копирование западного и восточного опыта, ни полное отрицание достижений западной и восточной школы менеджмента. Поэтому, российский менеджмент должен иметь свое специфическое содержание, формы и методы управления, соответствующие специфике российского менталитета.

Россия всегда стояла между Европой и Азией. Ее географическое и расово-этническое многообразие впитало в себя эту геополитическую реальность. Население, проживающее на территории России, творило и создавало “ синтезированную” культуру.От Азии Россия впитала форму группового мышления – группизм, а от Европы – индивидуализм с присущим ему мировоззрением. Группизм и индивидуализм – два фундаментальных качества, составляющие основу русского менталитета.

Поэтому особенность русского менеджмента в его **гибкости, приспособляемости, маневренности**.

Система должна учитывать

***1) устоявшийся дуализм менталитета;***

***2) его различия в разных регионах;***

***3) огромные просторы страны.***

Для ее реализации необходимо налаживание общероссийской психологической службы, имеющей свои отделения в каждом регионе, на каждом крупном предприятии. В задачи этой службы на макроуровне будет входить создание общероссийской и региональной карт ментальности. Это поможет социально-психологическим службам предприятий выявить соотношение психологических качеств работников, на основе которых и будут моделироваться конкретные системы управления, учитывающие двойственность и соотношение противоречивых сторон российской ментальности.

В крупных городах с развитой психологией индивидуализма все чаще отношения строятся на практицизме, все больше проявляется стремление к обогащению. Система формирующегося российского менеджмента должна учитывать это, отличая и отмечая лиц, у которых преобладает индивидуальная ментальность. Таким людям лучше всего поручать индивидуальные участки работы, где они могли бы проявить все свои способности и получать зарплату в соответствии с ними.

Работников с коллективистской психологией целесообразно использовать на участках, где применяются специфические, адекватные им методы управления, с акцентом на коллективный труд, коллективную ответственность и контроль, использование бригадной формы организации труда и его оплаты и т.д.

Формирование российского менеджмента должно учитывать основную тенденцию развития ментальности в сторону развивающегося индивидуализма, все больше ориентируясь на личность, осуществление индивидуального контроля, учет индивидуального вклада и оплату согласно ему. Это означает, что на предприятиях все большее значение должно приобретать повышение по службе, основанное не на знакомстве и семейных связях, а исключительно на личных способностях каждого индивида. При формировании системы управления надо как можно сильнее учитывать деловые качества индивида, способность его к восприятию нового, настойчивость.

Осторожный, длительный подход к формированию российского менеджмента, учитывающего особенности русского менталитета, разнообразие и широту российских условий, – важнейшая стратегическая задача общества. От нее во многом зависит не только переход к рыночной экономике, но и место России в мировом сообществе.

**6. Эффективность менеджмента: критерии оценки, показатели**

**Эффективность управления**— это:

* характеристика степени управляемости организации, скорости и формы ее реагирования на принимаемые менеджером управленческие решения;
* степень достижения управляющим органом поставленных целей и запланированных результатов.

**Оценка эффективности** является важным элементом разработки проектных и плановых решений, позволяющим определить уровень прогрессивности действующей структуры, разрабатываемых проектов или плановых мероприятий, и проводится с целью выбора наиболее рационального варианта структуры или способа ее совершенствования. Эффективность организационной структуры должна оцениваться на стадии проектирования, при анализе структур управления действующих организаций для планирования и осуществления мероприятий по совершенствованию управления.

Показатели, используемые при оценках эффективности аппарата управления и его организационной структуры, могут быть разбиты на следующие три взаимосвязанные группы:

* группа показателей, характеризующих эффективность системы управления;
* группа показателей, характеризующих содержание и организацию процесса управления;
* группа показателей, характеризующих рациональность организационной структуры и ее технико-организационный уровень.

**Показатели:**

* объем производства;
* прибыль;
* рентабельность;
* производительность труда;
* фондоотдача.

Критерии:

1.**Количественные критерии (**характеризуют экономический эффект):

* трудовые показатели (экономия живого труда в сфере управления — численность аппарата управления, трудозатраты на управление и др.);
* финансовые показатели деятельности системы управления (сокращение расходов на управление и др.);
* показатели экономии времени путем внедрения прогрессивных управленческих технологий.

**2.Качественные критерии** (характеризуют социальную эффективность):

* уровень квалификации менеджмента;
* обоснованность принимаемых решений;
* организационная культура;
* управляемость организации;
* удовлетворенность трудом;
* морально-психологический климат;
* сплоченность трудового коллектива;
* авторитет менеджмента организации;
* другие.

**7. Менеджеры в организации, их организационно-функциональные отличия от других работников и клиентов**

**Менеджер** – это член организации, осущ. управленческую деятельность и решающий управленческие задачи. Не все м играют одинаковую роль, т.к. существуют различные виды управленческой деятельности.

Термин “менеджер” имеет довольно широкое распространение и употребляется применительно к:

* организатору конкретных видов работ в рамках отдельных подразделений или программно-целевых групп;
* руководителю предприятия в целом или его подразделений (управлений, отделений, отделов);
* руководителю по отношению к подчиненным;
* администратору любого уровня управления, организующего работу, руководствуясь современными методами и др.

***Менеджер-управляющий.*** От него в частности требуется:

* наличие общих знаний в области управления предприятием;
* компетентность в вопросе технологии производства в той отрасли производства, к которой относится фирма по виду и характеру своей деятельности;
* владение не только навыками администрирования, но и предпринимательства, умение владеть ситуацией на рынках, проявлять инициативу и активно перераспределять ресурсы фирмы в наиболее выгодных сферах применения;
* принятие обоснованных и компетентных решений на основе согласования с нижестоящими руководителями и работниками и распределение участия каждого в их исполнении.

Чтобы быть хорошим менеджером вам надо быть психологом. Быть психологом - значит знать, понимать людей и отвечать им взаимностью. Менеджер должен быть лидером, достойным подражания. Главная **задача менеджера** - делать дело при помощи других людей, добиваться коллективной работы. Это значит сотрудничество. Хорошего менеджера всегда заботят и интересы всей фирмы. Он стремится сбалансировать интерес группы, интересы “босса” и других менеджеров, необходимость выполнения работы с необходимостью найти время для обучения, производственные интересы с человеческими потребностями подчиненных.

**Среди основных функций менеджера выделяют:**

***\* Планирование*** - определение целей организации и действий по их достижению;

\* ***Организация*** - структурирование работы сотрудников, повышающее эффективность работы;

\* ***Распорядительство*** - это процесс доведение решений от менеджера к его сотрудникам;

\* ***Координация*** - согласование и установление взаимосвязей для достижения поставленных целей;

\* ***Мотивация*** - создание условий, побуждающих сотрудников эффективно выполнять работу в соответствии их обязанностями;

\* ***Контроль*** - обеспечение достижения поставленных целей путем отслеживания процесса работы, сроков ее выполнения и своевременной корректировки ошибок.

Управление же отдельным работником (менеджером младшего звена или специалистом) включает в себя следующий минимальный набор действий и процедур, выполняемых менеджером:

\* Передача прав и ресурсов: подчиненным менеджерам передается право управлять работниками и право распоряжаться ресурсами, подчиненным специалистам - только право распоряжаться ресурсами.

\* Анализ результатов и формирование оценки эффективности деятельности подчиненных.

\* Подготовка и осуществление корректирующих управленческих действий.

**8. Типология власти, концепции лидерства. Менеджер как лидер**

**Лидepcтвo** - этo cпocoбнocть фopмиpoвaть кoллeктив и вecти eгo к нaмeчeнным цeлям нa ocнoвe личнoгo aвтopитeтa.

Нельзя обозначить **лидерство** какой-то формулой. Это искусство, мастерство, умение, талант. Некоторые люди обладают им от природы. Другие - обучаются этому. А третьи никогда этого не постигают.

**Лидер** предан своей фирме, он не принижает свою фирму в глазах сотрудников и не унижает своих сотрудников в глазах руководства фирмы. Лидер должен быть оптимистом. Лидер должен быть смелым. Лидер обладает широтой взглядов. Руководитель должен быть решительным. Лидер тактичен и внимателен. Справедливость - тоже важная черта лидера. Лидер всегда честен. Лидер честолюбив. Лидер последователен и скромен. Лидер должен быть наставником. Лидер уверен в себе.

**Типология власти:**

***1.Власть принуждения*** основана на том, что руководитель имеет возможность наказывать, препятствовать достижению целей и потребностей исполнителей. Они, в свою очередь, это сознают и вынуждены, вследствие этого, подчиняться.

***2.Власть вознаграждения*** основана на том, что руководитель может оказывать положительное подкрепление результатов работы. Основное преимущество этого вида власти — в его силе; недостаток — в том, что очень часто руководитель имеет весьма ограниченные возможности для позитивного подкрепления результатов работы исполнителей по сравнению с их ожиданиями.

***3.Экспертная власть*** как власть через разумную веру в руководителя. Исполнители часто считают, что руководитель обладает наибольшей степенью профессиональной компетентности, способной реализовать цели организации и значит — их собственные.

***4.Харизматическая власть***, или власть примера, построена не на логике и не на разумной вере, а на традиции и силе личных качеств и особенностей лидера. Харизматическое влияние — это личностное, а не должностное влияние.

***5.Законная, или традиционная, власть*** основана на том, что руководитель обладает системой правовых, производственных рычагов воздействия на подчиненных, которые законодательно закреплены в его статусе и должностных обязанностях

***6.Власть информации.*** Суть этого вида власти можно проиллюстрировать известным выражением «кто владеет информацией, тот владеет и ситуацией».

**Концепции лидерства:**

**Концепция лидерского поведения** предполагает возможность подготовки лидеров по специальным программам с помощью воспитания в них соответствующих качеств.

**Ситуационная концепция лидерства**(**Френком Фидлером)**.В ситуационных концепциях лидерства особое внимание уделяют воздействию внешних факторов, оказывающих значительное влияние на способность человека вести за собой коллектив. (как лидер обнаруживает свои лидерские качества в разных ситуациях).

**Новые концепции лидерства**. Наиболее известными из этих концепций являются: **концепция атрибутивного лидерства (аналитик)**, **харизматического лидерства** и **преобразующего лидерства (реформатор)**.

**9. Организационная структура управления: понятие, виды, типы, направления совершенствования (предпринимательские, сетевые, виртуальные структуры)**

**Организационная структура управления** – единство устойчивых взаимосвязей между элементами системы управления организацией, осуществляющими производственно-хозяйственную и социальную деятельность. Основными элементами организационной структуры управления являются цели, стратегические системы, иерархические звенья управления, менеджеры и руководители, управленческие работники, субъекты внешних связей (потребители, поставщики, партнеры, конкуренты) и связи (отношения, коммуникации, информация). Назначением организационной структуры управления является обеспечение устойчивости развития социально-экономической системы по средствам формирования, сохранения и совершенствования способов взаимосвязи и взаимодействия системы с внешней средой и внутреннее взаимодействие элементов системы.

В **линейных структурах** четко проявляется иерархия: в каждом звене сосредоточены все функции, полномочия и ответственность за управление подразделением. "-" высокие требования к квалификации руководителя, "+" простота, экономичность, единоначалие.

В **функциональных структурах** создаются функциональные звенья наделенные полномочиями и ответственностью за результаты своей деятельности, т.е. принятие решений и контроль за их исполнением. "-" нарушен принцип единоначалия и затруднена кооперация.

В **линейно-функциональных** **структурах** иерархичность ступенчатая, при такой структуре руководитель организации является единоначальником, а функциональны руководители оказывают ему помощь. Линейные руководители низших звеньев административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления. Инода такую структуру называют "штабной", т.к. функциональные руководители соответствующего уровня составляют штаб линейных руководителей.

**Дивизиональная** **структура** - выделение управленческих звеньев специализирующихся по области деятельности. выделяется департаментизация по продукту, по потребителю и по рынку. Принцип схожести как и в предыдущем функциональном варианте остался, но теперь он стал относиться не к работе с ресурсом, а к работе над получением результата. Особенностью данного подхода является создание относительно автономных частей в организации, ориентированных на продукт, программу или проект, потребителя или рынок. Другим важным преимуществом департаментизации по продукту является то, что она приводит к значительному повышению внимания в процессе работы к конечному результату (продукту, потребителю, рынку). Перенос центра внимания в оперативном управлении на продукт облегчает интеграцию внутри ответственного за его производство подразделения и сплачивает людей.

**Матричная** **структура** - характеризуется тем, что исполнитель может иметь двух и более непосредственных руководителей. Матричная департаментизация явилась отражением попыток одновременно максимизировать преимущества и минимизировать слабые стороны как функционального, так и продуктового подходов. Она представляет собой сбалансированный компромисс между делением и группированием работ вокруг ресурсов и вокруг результата. Департаментизация на основе матричного подхода из всех имеющихся в практике является наиболее сложной для практической реализации. Однако при определенных обстоятельствах она может быть очень эффективной. Так, например, к матричной департаментизации обращаются тогда, когда требуется сложная система реакций на воздействие факторов внешней среды. Отличительной чертой матричного подхода к департаментизации является формальное наличие у работника одновременно двух начальников, обладающих равными правами. Эта система двойного подчинения базируется на комбинации двух начал - функционального и продуктового.

**Сетевая организационная структура** - поток команд со стороны руководства заменяется потоком заказов, координацией связей с другими организациями. Большое значение приобрела в последнее время, т. к. обладает высоким инновационным потенциалом. Представляют собой совокупность сотрудничающих многофункциональных групп (команд), объединенных единым бизнесом. Сетевые структуры строятся как неформальные, мобильные и дискретные системы с высокой степенью самостоятельности «подразделений». Сетевые структуры еще четче, чем проектные и матричные, ориентированы на конкретную задачу, в них максимально разделена ответственность и риски. В сетевой структуре нет или почти нет института (управленческого аппарата), который выступает в качестве ограничивающего начала. Есть некие узлы, функции которых ситуационны: в какой-то момент они выполняют роль ресурсного центра, в какой-то — информационного, координационного или распределительного.

Сетевые структуры могут создаваться на основе ***аутсорсинга*** — переноса части организационной деятельности за пределы организации. наиболее близки к сетевому построению торговые сети, франчайзинговые системы

Разновидность сетевой структуры — **виртуальная структура**. Это временная сеть организаций или групп, оперативно объединяющихся для решения определенных проблем или использования появляющихся возможностей (для завоевания определенной доли рынка, например). Виртуальные организации представляют собой сеть делового сотрудничества, включающую основной бизнес данной организации, ее внешнее окружение (поставщиков, потребителей и т.д.), функционирование которых координируется и объединяется с помощью современных информационных технологий и средств телекоммуникаций. Именно последние вместе с сетевыми структурами во многом обеспечили формирование виртуальных организаций, поскольку они делают принципиально не обязательным физическое наличие менеджеров на рабочих местах. "Виртуальные коллективы группируют людей по мере возникновения необходимости в создании определенной стоимости для удовлетворения специфических потребностей. При этом не возникает физического коллектива как организации, а происходит лишь объединение особых отличительных способностей в систему, которая оказывается способной произвести требуемую стоимость.

**10. Системные свойства организации**

**Значение системного подхода** заключается в том, что менеджеры могут проще согласовывать свою конкретную работу с работой организации в целом, если они понимают систему и свою роль в ней.

***Система* -** это совокупность взаимосвязанных элементов, образующих определенную целостность, единство.

Системный подход помогает установить причины принятия неэффективных решений, он же предоставляет средства и технические приемы для улучшения планирования и контроля.

Системное мышление значительно облегчило принятие управленческих решений, использование более совершенных систем планирования и контроля.**Любое предприятие — система**, которая превращает набор вкладываемых в производство ресурсов — затрат (сырье, машины, люди) — в товары и услуги.

Она функционирует внутри более крупной системы — внешнеполитической, экономической, социальной и технической среды, в которой она постоянно вступает в сложные взаимодействия. Она включает серию подсистем, которые также взаимосвязаны и взаимодействуют. Нарушение функционирования в одной части системы вызывает трудности в других ее частях. Например, крупный банк является системой, которая действует внутри более широкого окружения, взаимодействует и связан с ним, а также испытывает на себе его воздействие. Отделы и филиалы банка являются подсистемами, которые должны взаимодействовать бесконфликтно, чтобы банк как целое работал эффективно. Если что-то нарушается в подсистеме, она в конечном счете (если ее не сдерживать) повлияет на эффективность деятельности банка в целом.

**Свойства системы:**

*1)* ***Целостность****.* Любую организацию можно рассматривать как интегрированное целое, в котором каждый элемент занимает строго определенное место.

*Целостность -* принципиальная несводимость свойств системы к сумме свойств составляющих ее элементов и невыносимость из последних свойств целого; зависимость каждого от его места, функции и т.д. внутри целого. Функционирование целого должно приносить интегральный, суммированный эффект. Все элементы должны быть взаимосвязаны в рамках *цели* данной системы.

*2)* ***Иерархичность***. Каждый компонент системы в свою очередь может рассматриваться как система, а исследуемая в данном случае система представляет собой один из компонентов более широкой, глобальной системы.

3) ***Упорядоченность*** (элементов) - означает повышение их организованности. В процессе упорядочения системы должны быть определены:

1. Границы системы (сколько единиц она включает);

2. Состав - характеристики (переменные) частей системы;

3. Структура;

4. Схемы их взаимодействия, гармоничное сочетание.

Только тогда организация становится системой. В результате повышения организованности системы можно говорить об эффективности управления (менеджмента) и управленческих решений.

*4)* ***Множественность описания каждой системы*.** В силу принципиальной сложности каждой системы ее адекватное познание требует построения множества различных моделей, каждая из которых описывает лишь определенный аспект системы. Любую систему можно сравнить с бриллиантом, имеющим множество граней. При повороте под разным углом он дает разное преломление лучей света, различный блеск.

*5)* ***Взаимосвязь структуры и среды***. Система формирует и проявляет свои свойства в процессе взаимодействия со средой, являясь при этом ведущим активным компонентом взаимодействия. Система, с одной стороны находясь под влиянием внешней среды, ее же и формирует.

*6)* ***Эмерджентность*** - это наличие качественно новых свойств целого, отсутствующих у его составных частей. Если объединить все элементы в единое целое, то у такой организации появляются новые качества. Свойства целого не равны сумме свойств элементов. В то же время элементы при объединении могут терять присущие им свойства.

*7)***Гомеостазис.** Организация стремится к устойчивости, восстановлению нарушенного равновесия. Такое явление называется гомеостазис.

**11. Характеристика внутренней и внешней среды организации, их основные элементы. Клиенты организации**

**Внутренняя среда:**

**Внутренние переменные** - это ситуационные факторы внутри организации. Основные переменные в организации, которые требуют внимания руководства - это цели, структура, задачи, технология и люди. **Цели:**

Организация, по определению, это, по крайней мере, 2 человека с осознанными общими целями. Организацию можно рассматривать как средство достижения целей, которое позволяет людям выполнить коллективно то, чего они не могли бы выполнить индивидуально. Цели есть конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе. Правильное формулирование целей и постановка задач на 50% предопределяют успешность решения.

***Основной целью работы*** большинства организаций является получение прибыли.(+ удовлетворение потребителя или пользователя услуг; занять лидерскую позицию на рынке; создание условия благосостояния работающих и развитие хороших отношений среди персонала; имидж организации; техническая эффективность, высокий уровень производительности труда; минимизация издержек производства и т.д.)

**Структура организации** отражает сложившееся в организации выделение отдельных подразделений, связи между этими подразделениями и объединение подразделений в единое целое.

**Структура организации** - это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации. На данный момент во всех организациях, за исключением самых мелких, имеет место *горизонтальное разделение труда* по специализированным линиям. *Вертикальное разделение труда* необходимо для успешной групповой работы.

Центральной характеристикой вертикальной иерархии является формальная подчиненность лиц на каждом уровне. Лицо, находящееся на высшей ступени, может иметь в своем подчинении нескольких руководителей среднего звена, представляющих различные функциональные области.

**Внешняя среда:**

Внешняя среда не постоянна, в ней все время происходят изменения.

**1)Поставщики** (Обеспечивают ввод ресурсов в организацию. Разделяются: поставщики материалов, капитала, трудовых ресурсов.)

**2) Законы и государственные органы** (высокие ставки налогов существенно ограничивают активность фирм, их инвестиционные возможности и толкают к сокрытию доходов. Снижение ставок налогов способствует привлечению капитала, приводит к оживлению предпринимательской деятельности. Так, с помощью налогов государство может осуществлять управление развития нужных направлений в экономике.)

**3)Потребители** (Необходимость удовлетворения потребностей покупателей влияет на взаимодействия организации с поставщиками)

**4) Конкуренты** (Если не удовлетворять нужды потребителей так же эффективно, как это делают конкуренты, предприятию долго не продержаться на плаву. Во многих случаях не потребители, а как раз конкуренты определяют, какого рода результаты деятельности можно продать и какую цену можно запросить.)

**5)Политические факторы**

**6)Экономическое состояние страны**

**12. Коммуникации в менеджменте: понятие, виды, эффективность**

**Виды:**

* **Организационные (на основе общения, с использованием информации о** самой организации, ее целях и задачах.);
* **Внешние** (это коммуникации между организацией и средой);
* **Внутренние** (это коммуникации внутри организации между различными уровнями и подразделениями);
* **Формальные** (это коммуникации, которые определяются организационной структурой предприятия, взаимосвязью уровней управления и функциональных отделов)
* **Вертикальные** (Информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций):
* ***по восходящей*** (Передача инф. с низших уровней на высшие может влиять на производительность. Таким путем руководство узнает о текущих или назревающих проблемах и предлагает возможные варианты исправления положения дел);
* ***по нисходящей*** (с высших уровней на низшие. Таким путем подчиненным уровням управления сообщается о текущих задачах, изменении приоритетов, конкретных задания);
* **горизонтальные коммуникации** (между различными

отделами организации);

* **неформальные** (Распространение слухов);
* **межличностные** (фактор психологического климата группы).

**Восходящие коммуникации** - это процесс передачи информации от исполнителей (подчиненных) к руководителю. Данный вид передачи информации чаще всего реализуется в виде отчетов о деятельности и рационализаторских предложений.

**Нисходящие коммуникации** - это процесс передачи информации от руководителя к подчиненным (передача сотрудникам указаний).

**Горизонтальные коммуникации** - это процесс обмена информацией между сотрудниками одного уровня (линейными руководителями, которые не подчиняются друг другу). Горизонтальные коммуникации происходят с целью обмена результатами работ, опытом и личной информацией.

**Внешние коммуникации** - обмен информацией, который происходит между предприятием и внешней средой, позволяет ему быть в курсе потребностей потенциальных покупателей, работы поставщиков, посредников и конкурентов, а также отслеживать новые тенденции в науке (изобретения, технологии).

**Вербальные коммуникации** - это процесс общения при помощи слов, которые могут быть письменными и устными. При работе предприятия особое значение имеет письменная форма (документооборот) , так как при судебных разбирательствах во внимание берутся не устные договоренности, а письменные доказательства.

**Невербальные коммуникации** - это общение с помощью мимики, жестов, взглядов (недаром встречается выражение "говорящий взгляд"). В процессе общения вербальные и невербальные символы могут дополнять друг друга, а могут противоречить. Это связано с тем, что невербальное общение идет на подсознательном уровне и человек редко может контролировать свои поступки. В настоящее время невербальному общению уделяется особое внимание, так как оно более достоверно характеризует человека как личность и выявляет его истинные намерения.

**Коммуникационный процесс** — это обмен информацией между двумя или более людьми.

**Основная цель** коммуникационного процесса — обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, т. е. сообщений. Однако сам факт обмена информацией не гарантирует эффективности общения участвовавших в обмене людей. Чтобы лучше понимать процесс обмена информацией и условия его эффективности, следует иметь представление о стадиях процесса, в котором участвуют двое или большее число людей.

**13. Классификация систем: открытые и закрытые; жесткие и мягкие; гибкие, адаптивные**

**Система**- это совокупность взаимосвязанных элементов, образующих определенную целостность, единство.

Согласно кибернетическому взгляду современной теории систем, все системы имеют вход, трансформированный процесс и выход.

С позиции этого подхода, все системы можно разделить на открытые и закрытые.

**Открытая система** динамически взаимодействует с окружающим миром, обменивается с внешней средой информацией, энергией, продуктом. Примером - коммерческая фирма, которая взаимодействует с финансовыми органами, государством, поставщиками и потребителями, изменяет свою структуру в зависимости от потребностей клиентов, схем налогообложения, цен на выпускаемую продукцию и материалы и т.д.

В отличие от открытых систем, в **закрытых системах** не происходит получения ресурсов и обмена информацией с внешней средой. Закрытая система черпает энергию внутри себя. Для таких организаций характерно сокращение размеров со временем. Примером может служить бюрократическая организация, которая потеряла связь с внешней средой, не воспринимает поступающую извне информацию и ресурсы, в итоге работает сама на себя, не удовлетворяя потребностей клиентов во внешней среде. Конечный результат деятельности таких систем хорошо иллюстрирует пример командно-административной формы управления экономикой в СССР, приведшей к его развалу. Хотя нельзя оценивать все так однозначно.

**Жесткие системы** – как правило, авторитарные, основанные на высоком профессионализме небольшой группы руководителей, организации (религиозные организации, диктатуры).

**Мягкие системы** характеризуются высокой чувствительностью к внешним воздействиям и слабой устойчивостью (финансовые котировки, слабообученный персонал).

**Особенности современной административной реформы в России: направления, проблемы, результаты, перспективы.**

**Административная реформа –** комплекс мер по оптимизации основных функций органов исполнительной власти, а также структуры и системы органов исполнительной власти.

Результатом административной реформы является создание системы эффективного осуществления государственных функций, которые обеспечивали бы высокие темпы экономического и социального развития страны и повышение качества жизни населения. Административная реформа включает две основных стороны: а) избавление от избыточных и дублирующих функций и построение новой, адекватной этим функциям структуры системы органов государственной власти; б) создание действенного механизма реализации этих функций, обеспечение информационной открытости и улучшение качества оказания государственных услуг.

Нормативной основой административной реформы РФ является Концепция административной реформы в Российской Федерации в 2006 - 2008 годах, а организационной основой - Правительственная комиссия по административной реформе. Итогом административной реформы должно стать повышение удовлетворенности граждан качеством государственных услуг с 14% в 2005 году до 50% в 2008 году и снижение затрат бизнеса на преодоление административных барьеров с 10% выручки в 2005 г. до 5% в 2008 г и 3% в 2010 г.

**Первый этап реализации административной реформы (2003 – 2005 гг.)**

Начало практических действий - Указ Президента РФ от 23 июля 2003 г. № 824 «О мерах по проведению административной реформы в 2003-2004 годах». Где были сформулиров. 5 главн. задач:

1. Ограничение вмешательства государства в экономическую деятельность субъектов предпринимательства, в том числе прекращение избыточного государственного регулирования.

2. Исключение дублирования функций и полномочий федеральных органов исполнительной власти.

3. Развитие системы саморегулируемых организаций в области экономики.

4. Организационное разделение функций регулирования экономической деятельности, надзора и контроля, управления государственным имуществом и предоставления государственными организациями услуг гражданам и юридическим лицам.

5. Завершение процесса разграничения полномочий между федеральными органами исполнительной власти и органами исполнительной власти субъектов РФ, оптимизация деятельности территориальных органов федеральных органов исполнительной власти.

В результате проведения реформы были упорядочены функции государственного управления => кардинальное обновление структуры федеральной исполнительной власти. Функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию были сосредоточены в федеральных министерствах, функции контроля и надзора – в федеральных службах, функции по оказанию государственных услуг и управлению государственным имуществом – в федеральных агентствах.

Число федеральных органов исполнительной власти в результате реформы возросло. Если до реформ 58, то в марте 2004 г. их стало 76, после корректировки в мае 2004 года – 80, а к настоящему моменту – 84.

Основным результатом первого этапа проведения административной реформы - разделение функций государственного управления между различными типами федеральных органов исполнительной власти по схеме «министерство – служба – агентство», позволившее четко определить сферы ответственности органов исполнительной власти, оптимизировать их состав и механизмы функционирования и исключить коллизии между функциями выработки политики, реализации политики и контролем политики в государстве.

задачи, первого этапа реформы были решены не полностью, но в то же время был сделан шаг к радикальным переменам в структуре и функциях «центральной» и, в меньшей степени, региональной исполнительной власти.

**Второй этап и перспективы реализации административной реформы (2006 –2008 гг.)**

целями административной реформы (2-ой этап) в Российской Федерации в 2006 - 2008 годах являются:

- повышение качества и доступности государственных услуг;

- ограничение вмешательства государства в экономическую деятельность субъектов предпринимательства, в том числе прекращение избыточного государственного регулирования;

- повышение эффективности деятельности органов исполнительной власти.

В соответствии с Концепцией государства административная реформа сводится к реализации мероприятий по 6 основным направлениям.

1. ***управление по результатам***. Целью - внедрение методов и процедур управления, ориентированного на результат, и проектного управления в Правительстве РФ, федеральных органах исполнительной власти, органах исполнительной власти субъектов РФ и подведомственных государственным органам организациях. => осуществление контроля за исполнением решений федеральных органов исполнительной власти и органов исполнительной власти субъектов РФ и повышение эффективности использования их ресурсов.

2. ***стандартизация и регламентация.*** Цель - разработка и внедрение стандартов государственных услуг, административных регламентов, а также совершенствование имеющихся и создание новых эффективных механизмов досудебного обжалования действий и решений органов исполнительной власти и их должностных лиц. Это должно повысить качество государственных услуг, сделать их доступными для граждан и организаций, сориентировать деятельность органов исполнительной власти на интересы пользователей, а также повысить качество и эффективность административно-управленческих процессов в органах исполнительной власти.

3. ***оптимизация функций органов исполнительной власти и противодействие коррупции***. Цель - ограничить вмешательство государства в экономическую деятельность субъектов предпринимательства, в том числе прекратить избыточное государственное регулирование и обеспечить формирование эффективных механизмов противодействия коррупции. Важной составляющей - совершенствование действующей системы контроля и надзора, направленное на дальнейшее сокращение административных ограничений предпринимательской деятельности. Разработка и обеспечение широкого применения аутсорсинга - механизма выведения определенных видов деятельности за рамки полномочий органов исполнительной власти путем заключения контрактов с внешними исполнителями на конкурсной основе.

4. ***повышение эффективности взаимодействия*** органов исполнительной власти и общества. Цель-преодоление информационной закрытости органов исполнительной власти и органов местного самоуправления, а также отсутствия обратной связи с гражданами и организациями, повышение эффективности взаимодействия органов исполнительной власти и гражданского общества, повышение открытости деятельности государственных органов и органов местного самоуправления.

5. ***модернизация системы информационного обеспечения*** органов исполнительной власти. Внедрения международных стандартов и создания систем мониторинга по основным направлениям реализации административной реформы.

6. ***обеспечение*** административной реформы =>создание типовых программ административной реформы для фед. министерств, фед. служб и агентств и типовой программы административной реформы в субъекте Российской Федерации. В рамках направления предполагается создать механизм мониторинга и оценки хода административной реформы, достижения поставленных ею целей, запланированных показателей результативности.

**14. Государственное управление социальными и экономическими процессами: программно-целевой подход**

По мере формирования рыночных отношений и уяснения того несомненного факта, что в условиях перехода к рынку государству необходимо использовать программно-целевой подход в управлении, начался возврат к разработке и реализации целевых программ решения насущных проблем российской экономики, которых накопилось более чем достаточно. При этом возникла необходимость в приспособлении методики и организации разработки целевых программ к сложившимся в России рыночным формам и методам хозяйствования при одновременном использовании накопленного в советский период опыта программно-целевого планирования и управления.

**Роль целевых программ в государственном регулировании**:

1. возможность для управляющего органа добиться значительной концентрации ресурсов именно в рамках программного решения отдельной проблемы. Острота проблемы предопределяет повышенное общественное внимание к ее решению и позволяет управляющему органу, а иногда и просто вынуждает его направить большее количество ресурсов на данную цель.

Оживление программно-целевого планирования в России, начавшееся в 1993—1994 годах, привело к последующему бурному росту количества утвержденных Правительством РФ целевых программ. Начался своеобразный программный бум.

Основные виды целевых программ в России направлены на развитие социальной инфраструктуры, рациональной системы экономического регулирования, обеспечение внутренней и внешней безопасности, активизацию инструментов стимулирования инновационной активности.

Правительством РФ периодически принимает ряд решений, направленных на совершенствование работы с федеральными целевыми программами.

Однако, работа государственных заказчиков, несмотря на предпринимаемые меры по совершенствованию работы с федеральными целевыми программами, имеет недостатки.

Во-первых, тенденция к увеличению количества федеральных целевых программ ведет к включению в состав как действительно ориентированных на решение острых, неотложных проблем, для чего необходимо привлекать средства федерального бюджета, так и ряда других, менее значимых проблем, которые должны решаться на региональном, местном, отраслевом уровнях. В итоге федеральный бюджет нагружен таким количеством целевых программ, что бюджетные средства, выделяемые на отдельные программы, оказываются явно недостаточными даже с учетом финансирования из внебюджетных источников.

Во-вторых, финансирование федеральных целевых и федерально-региональных программ из средств федерального бюджета все еще рассматривается как финансирование в дополнение к основным статьям расходов. Поэтому целевые программы становятся первыми жертвами в случае выявления дефицитности бюджета, недостаточности располагаемых финансовых ресурсов для покрытия расходов.

В-третьих, наблюдается устойчивая тенденция к сокращению доли бюджетных ассигнований, выделяемых на финансирование целевых программ.

Необходимо иметь в виду, что целевая программа в силу своей комплексности, увязанности мероприятий по срокам, ресурсам, исполнителям чрезвычайно чувствительна к нарушению любого из ее элементов. Недофинансирование, срыв сроков, невыполнение предусмотренных программных действий ведет к трудно предотвратимой деструкции всей программы. В итоге не только не достигается главная цель программы, но и уже затраченные средства не дают нужной отдачи.

И, несмотря на то, что в рыночных условиях хозяйствования реализация целевых программ требует создания новых организационно-экономических и правовых механизмов, на сегодняшний день наиболее гибким и прозрачным инструментом проведения социально-экономической политики с использованием поддержки из федерального бюджета являются федеральные целевые программы.

В процессе формирования федеральных целевых программ должен быть продуман организационно-экономический механизм в виде предусмотренного программой способа организации и вида организационных структур, органов управления, их функций и полномочий, а также мер по созданию экономической заинтересованности участников и исполнителей в успешной реализации программы.

**15. Функции государственных и региональных управленческих структур. Планирование, бюджетирование, контроль и т.д.**

**Функции государственного управления**

Функции государственных и региональн управленческих структур относительно самостоятельные и универсальные. Существуют различные подходы их классификации:

* политические и технические функции,
* функции общего управления и специализированные функции,
* функции осуществления суверенитета (внешнего и внутреннего),
* экономические функции
* социальные функции
* социально-воспитательные функции

Наиболее распространенная - классификация функций государственного управления на **общие**, **специальные** и **вспомогательные**.

**Общие функции** - оказывают объективно необходимое влияние на определенные процессы, которые происходят в хозяйственной, политической, социально-культурной и иных сферах. К ним относятся — прогнозирование, планирование, организация, регулирование, координация, учет, контроль.

***Функция прогнозирования***. Прогнозирование — это научное предвидение, систематическое исследование состояния, структуры, динамики и перспектив управленческих явлений и процессов, присущих субъекту и объекту управления. Государственное управление призвано решать долгосрочные, перспективные задачи. Если органы исполнительной власти не будут иметь прогнозов, решение этих задач будет осуществляться в условиях соответствующей неопределенности.

***Функция планирования*** - определении цели, направлений, задач, способов реализации тех или иных процессов (социальных, экономических, политических, культурных и др.), разработке программ, с помощью которых должна быть достигнута цель. Путь реализации функции: необходимость — задачи — функция — решение (цель).

***Функция организации*** связана с созданием организационного механизма. Цель функции — сформировать управляющие и управляемые системы, а также связи и отношения между ними.

Благодаря ***функции регулирования*** достигается необходимое состояние упорядочения и устойчивости системы управления. Регулирование охватывает главным образом текущие мероприятия по любым отклонениям от задач и заданных программ. С помощью регулирования осуществляются непосредственное руководство, поведение управляемых объектов.

***Координация как функция*** обеспечивает согласование деятельности систем управления. Благодаря координированию согласовываются действия не только руководителей внутри управленческого звена, но и действия руководителей иных управленческих структур.

***Функция учета*** связана со сбором, передачей, хранением и обработкой данных, регистрацией и группированием сведений о деятельности системы управления, наличии и затратах ресурсов и т. п. Учет является предпосылкой контроля.

***Функция контроля*** характеризуется универсальностью относительно управленческой системы. Контроль призван постоянно представлять информацию о действительном состояния дела относительно выполнения задач. Контроль основывается на принципе обратных связей, которые существуют при любом взаимодействии субъекта и объекта в системе управления. Каждая общая функция управления взаимосвязана с другими.

***Бюджетирование***— процесс составления и принятия бюджетов, последующий контроль за их исполнением. Одна из составляющих системы финансового управления, предназначенная для оптимального распределения ресурсов хозяйствующего субъекта во времени.

Рассмотренные общие функции управления необходимы для осуществления государственного управления как на общегосударственном, так и на региональных, местных, отраслевых уровнях.

***Специальные функции*** характеризуют особенности конкретного субъекта или объекта управления.

К основным специальным функциям государственного управления относятся:

* осуществление внутренней и внешней политики государства;
* разработка проекта Закона о Государственном бюджете и обеспечение его выполнения;
* разработка и осуществление общегосударственных программ экономического, научно-технического, социального и культурного развития государства и др.
* Специальные управленческие функции осуществляет Президент РФ как глава государства.

**16. Характеристика системы местного самоуправления в контексте совершенствования российского законодательства**

**Местное самоуправление** — в Российской Федерации — форма осуществления народом своей власти, обеспечивающая в пределах, установленных КРФ, федеральными законами, а в случаях, установленных федеральными законами, — законами субъектов РФ, самостоятельное и под свою ответственность решение населением непосредственно и (или) через органы местного самоуправления вопросов местного значения исходя из интересов населения с учетом исторических и иных местных традиций.

**Историческая справка**

Развитию местного самоуправления в дореволюционной России положили начало земская (1864) и городская (1870) реформы Александра II. Положением о земских учреждениях 1864 года создавались выборные губернские и уездные земские собрания, которые заведовали местными хозяйственными делами. Организация городского самоуправления определялась Городовым положением 1870 года, органами городского самоуправления были городские думы и управы. Наряду с губернскими, уездными, городскими органами самоуправления действовали государственные органы. При Александре III органы местного самоуправления были поставлены под контроль правительственных чиновников. Муниципальная реформа 1917 года не была проведена в жизнь.

После октябрьской революции 1917 года в основу организации власти был положен принцип единство системы советов как органов государственной власти снизу доверху, местное самоуправление отвергалось. К идее местного самоуправления вернулись в конце 1980-х годов в связи с реформой государственной власти в стране. Закон СССР «Об общих началах местного самоуправления и местного хозяйства» (1990), Закон РСФСР «О местном самоуправлении» (1991) сыграли большую роль в становлении местного самоуправления. Были разграничены полномочия между местными советами и администрациями, введены судебные и некоторые иные гарантии местного самоуправления. В 1993 году в период поэтапной конституционной реформы Президент РФ провёл реформу местного самоуправления. Конституция РФ, принятая 12 декабря 1993 года, закрепила местное самоуправление и его самостоятельность, в том числе и при определении структуры органов местного самоуправления. В 1995 году принят Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ». В 1997 и 2000 годах к нему принимались существенные поправки о местном самоуправлении в городах федерального значения и об ответственности органов местного самоуправления и их должностных лиц. Новый Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ», принятый в 2003 году, положил начало муниципальной реформе, которая должна закончиться к 2009 году, когда Федеральный закон полностью вступит в силу.

Местное самоуправление является одной из основ конституционного строя РФ, признается и гарантируется КРФ.

**Компетенционные основы местного самоуправления -** местное самоуправление в РФ обеспечивает самостоятельное решение населением вопросов местного значения, владение, пользование и распоряжение муниципальной собственностью.

**Формы осуществления местного самоуправления -** местное самоуправление осуществляется гражданами путем референдума, выборов, других форм прямого волеизъявления, через выборные и другие органы местного самоуправления.

**Территориальные основы местного самоуправления** составляют муниципальные образования. В Российской Федерации существуют 5 видов муниципальных образований (сельское поселение, городское поселение, муниципальный район, городской округ внутригородская территория города федерального значения).

**Организационные основы местного самоуправления**

Органы местного самоуправления не входят в систему органов государственной власти. В структуру органов местного самоуправления входят следующие органы и должностные лица местного самоуправления: представительный орган муниципального образования, глава муниципального образования, местная администрация, контрольный орган муниципального образования, иные органы местного самоуправления. Представительный орган избирается населением, глава муниципального образования избирается населением и возглавляет представительный орган, глава местной администрации назначается по контракту.

**Экономические основы местного самоуправления**

Экономическую основу местного самоуправления составляют находящееся в муниципальной собственности имущество, средства местных бюджетов, а также имущественные права муниципальных образований. Органы местного самоуправления от имени муниципального образования самостоятельно владеют, пользуются и распоряжаются муниципальным имуществом.

**Межмуниципальное сотрудничество**

В целях организации взаимодействия органов местного самоуправления, выражения и защиты общих интересов муниципальных образований в каждом субъекте Российской Федерации образуется совет муниципальных образований субъекта Российской Федерации. Советы муниципальных образований субъектов Российской Федерации могут образовывать единое общероссийское объединение муниципальных образований. Кроме того, закон допускает создание иных объединений муниципальных образований с учетом территориальной и организационной основы, а также межмуниципальных хозяйственных обществ и иных организаций.

**17. Принципы, методы и функции производственного менеджмента**

Основатель школы научного менеджмента Ф.У. Тейлор определял **менеджмент** как искусство точно знать, что предстоит сделать и как сделать это самым лучшим и дешевым способом.

***Производственный менеджмент (Production Management)* –** самостоятельная область знаний и профессиональной деятельности, направленная на создание и реализацию товаров путем преобразования ресурсов в готовую продукцию.

**Производственный менеджмент** - это система реализации управленческих решений для эффективного функционирования производственного процесса на период времени менее одного года. Под производственным процессом понимается технологически обоснованное преобразование трудовыми ресурсами и средствами труда различных свойств, предметов труда для получения необходимых конкретных видов продукции определенного количества и качества.

Производственный менеджмент как система структурно подразделяется на три уровня:1) управление предприятием в целом; 2) управление цехами; 3) управление технологическими линиями (участками). С позиции детализации решаемых задач в производственном менеджменте выделяются: технико-экономическое, оперативно-производственное и технологическое управление.

Составляющими производственного менеджмента являются: планирование производства; инновационная деятельность; тактический маркетинг; управление качеством, ресурсосбережением, финансами и персоналом; организация обеспечивающего, основного и вспомогательного производства, а также сервиса потребителей.

Составляющими цикла производственного менеджмента являются планирование, анализ, контроль. Без применения современных методов планирования, анализа и контроля не возможен эффективный менеджмент. Функционирование производственной системы представляет собой целенаправленный процесс, благодаря которому элементы превращаются в полезный результат. Четко сформулированная стратегия необычайно важна для эффективной работы предприятия, обеспечивает достижение поставленных целей, укрепление конкурентоспособности.

**Методы производственного менеджмента.**

1. *Организационные.* Любая деятельность должна быть правильно организована: спроектирована, нацелена, регламентирована, нормирована, снабжена необходимыми инструкциями, фиксирующими правила поведения персонала в различных ситуациях.
2. *Административные (методы властной мотивации).* Принуждение людей к той или иной деятельности или создание условий для такого принуждения. Условием применения таких методов является преобладание однозначных способов решения задач, отклонение от которых недопустимо. Не отвечают реальным методам управления. Допустимы в армии.
3. *Экономические методы.* Предполагают косвенное воздействие на объект менеджмента. Исполнителю устанавливаются только цели и общая задача поведения, в рамках которых он самостоятельно ищет наиболее предпочтительные для него пути их достижения. В основе этих методов лежит экономическая заинтересованность работника в результатах его труда. Имеют ограниченное применение для работников умственного труда.
4. *Социально-психологические*. Имеют два основных направления:
* *во-первых*, к формированию благоприятного морально-психологического климата в коллективе, способствующего большей отдаче при выполнении работы за счет повышения настроения людей,
* *во-вторых*, к выявлению и развитию индивидуальных способностей каждого, позволяющих обеспечить максимальную самореализацию личности в производственном процессе.

**Принципы производственного менеджмента.**

1. Научность в сочетании с элементами искусства.
2. Целенаправленность управления.
3. Функциональная специализация в сочетании с универсальностью.
4. Последовательность управленческого процесса.
5. Оптимальное сочетание централизованного регулирования управляемой подсистемой с ее саморегулированием.
6. Учет личных особенностей работников и общественной психологии.
7. Обеспечение соответствия прав, обязанностей и ответственности.
8. Обеспечение общей заинтересованности всех участников управления в достижении целей, стоящих перед фирмой.
9. Всемерное обеспечение состязательности участников управления.

**18. Производственные системы: понятие, состав, закономерности функционирования**

**Признаки производственной системы:**

* Взаимодействие коллектива людей, машин, природной среды и возмущающих отклонений, влияющих на производственную систему.
* Наличие подсистем, имеющих содержательный характер действий.
* Наличие целей функционирования и критерия эффективности достижения целей.
* Иерархическая структура управления с вертикальными и горизонтальными связями между подсистемами.
* Большое количество и разнообразие связей.
* Движение больших трудовых, материальных и информационных потоков между подсистемами.

Структура производственной системы представлена на рис.

Производственная система включает в себя 5 p:

* Р- персонал
* Р- комплектующие материалы
* Р-план
* Р- фабрики, организации
* Р- процесс

***Производственная система включает в себя следующий цикл: Вход=>Процесс=> Выход***

***Ресурс => Преобразование=>Товар, услуга, работа.***

-информация - обмен

-человеческие - информационное преобразование

-финансовые - хранение

- производственные - транспорт

- физическое

- физиологическое

**19. Организационно-правовые формы предпринимательской деятельности и их характеристики**

 Организационно-правовые формы предпринимательской деятельности установлены ГК РФ, механизм создания и функционирования отдельных их них – федеральными законами.

**Хозяйственными товариществами** являются коммерческие организации с разделенными на доли складочным капиталом. Вкладом в имущество хозяйственного товарищества могу быть деньги, ценные бумаги, другие вещи или имущественные права либо иные права, имеющие денежную оценку. Минимальный размер складочного капитала хозяйственных товариществ должен быть не менее 100 МРОТ. Хозяйственные товарищества могут создаваться в форме полного товарищества и товарищества на вере (коммандитного товарищества). Участниками полных товариществ и полными товарищами в товариществах на вере могут быть индивидуальные предприниматели и (или) коммерческие организации. Учредительным документом является учредительный договор.

***Полное товарищество*** – тов-во, участники которого (полные товарищи) в соответствии с заключенными между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и несут ответственность по его обязательствам принадлежащим им имуществом. Лицо может быть участником только одного полного товарищества. Прибыль и убытки полного товарищества распределяются между его участниками пропорционально их долям в складочном капитале, если иное не предусмотрено учредительным договором или иным соглашением участников. Участники несут субсидиарную ответственность своим имуществом по обязательствам товарищества. ***Товарищество на вере (коммандитное товарищество)*** – тов-во, в котором наряду с участниками, осуществляющими от имени товарищества предпринимательскую деятельность и отвечающими по обязательствам товарищества своим имуществом (полными товарищами), имеется один или несколько участников-вкладчиков (коммандитистов), которые несут риск убытков, связанных с деятельностью товарищества, в пределах сумм внесенных ими вкладов и не принимают участия в осуществлении товариществом предпринимательской деятельности.

**Общество с ограниченной ответственностью.** ООО признается созданное одним или несколькими лицами хозяйственное общество, уставный капитал которого разделен на дол определенных учредительными документами размеров. Участники общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов. Участники общества , внесшие вклады в уставный капитал общества не полностью, несут солидарную ответственность по его обязательствам в пределах неоплаченной стоимости вклада каждого участника общества. Участниками могут быть граждане и юридические лица. Максимальное количество участников должно быть не более 50 человек, иначе ООО должно быть преобразовано в ОАО или производственный кооператив. Учредительными документами являются учредительный договор и устав.

**Общество с дополнительной ответственностью.** Признается учрежденное одним или несколькими лицами общество, уставный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров. Участники общества с дополнительной ответственностью солидарно несут субсидиарную ответственность по его обязательствам своим имуществом в одинаковом для всех кратном размере к стоимости своих вкладов, установленных учредительными документами общества. При банкротстве одного из участников общества его ответственность по обязательствам общества распределяется между участниками пропорционально их вкладам.

**Акционерные общества.** АО признается коммерческая организация, уставный капитал которой разделен на определенное число акций, удостоверяющих обязательственные права участников общества (акционеров) по отношению к АО. Акционеры не отвечают по обязательствам общества и несут риск убытков, связанные с его деятельностью, в пределах стоимости принадлежащих им акций. ***Открытым АО*** является общество, которое вправе проводить открытую подписку на выпусаемые им акции и осуществлять их свободную продажу с учетом требований федерального законодательства. Число акционеров не ограничено. Минимальный размер уставного капитала открытого общетсва должен быть равен не менее чем ***тысячекратной сумме МРОТ. Закрытым АО*** является общество, акции которого распределены только среди учредителей или иного, заранее установленного круга лиц. Число акционеров не должно превышать 50 человек. Размер уставного капитала не менее 100 МРОТ. Учредительным документом является устав, а также договор о создании АО.

**Народное предприятие** может быть создано путем преобразования любой коммерческой организации, за исключением государственных и муниципальных унитарных предприятий и открытого АО, работникам которых принадлежит менее 49% уставного капитала. Важно, что создание народного предприятия другими способами не допускается.

**Производственный кооператив.** Производственный кооперативом (артелью) признается добровольное объединение граждан на основе членства дл совместной производственной или иной хозяйственной деятельности, основанной на их личном трудовом и ином участии и объединении его членами имущественных паевых взносов. Паевым взносом могут быть деньги, ценные бумаги, иное имущество, в том числе и имущественные права, а также иные объекты гражданских прав. Учредительным документом является устав.

**Государственные и муниципальные унитарные предприятия. *Унитарным предприятием*** признается коммерческая организация, не наделенная право собственности на закрепленное за ней собственником имущество, которое является неделимым и не может быть распределено по вкладам, в том числе между работниками предприятия. Имущество находится в государственной собственности. Унитарное предприятие создается по решению уполномоченного на то государственного органа или органом местного самоуправления. Унитарное предприятие, находящееся в федеральной собственности, основанное на праве оперативного управления, является федеральным ***казенным предприятием.*** Оно создается по решению Правительства РФ. Устав казенного предприятия утверждает Правительство РФ, которое также назначает руководителя и заключает с ним контракт.

**20. Государственная поддержка малого предпринимательства**

**Федеральные органы** исполнительной власти в пределах своих полномочий при проведении политики, направленной на государственную поддержку малого предпринимательства: (предложения о совершенствован законодат, анализ состояния, подготавлив прогноза, оранизуют разраб и реализ программ и т.д.)

**Государственные программы поддержки малого предпринимательства**

1. Государственная поддержка малого предпринимательства осуществляется в соответствии с Федеральной программой государственной поддержки малого предпринимательства, региональными (межрегиональными), отраслевыми (межотраслевыми) и муниципальными программами развития и поддержки малого предпринимательства.

В федеральном бюджете ежегодно предусматривается выделение ассигнований на ее реализацию на реализ программ поддер мал предприним..

2. Государственные и муниципальные программы поддержки малого предпринимательства включают в себя следующие основные положения:

- меры по формированию инфраструктуры развития и поддержки малого предпринимательства на федеральном, региональном и местном уровнях;

- перспективные направления развития малого предпринимательства и приоритетные виды деятельности субъектов малого предпринимательства;

- меры, принимаемые для реализации основных направлений и развития форм поддержки малого предпринимательства;

- меры по вовлечению в предпринимательскую деятельность социально не защищенных слоев населения, в том числе инвалидов, женщин, молодежи, уволенных в запас (отставку) военнослужащих, безработных, беженцев и вынужденных переселенцев, лиц, вернувшихся из мест заключения;

- предложения по установлению налоговых льгот и ежегодному выделению средств из соответствующих бюджетов на поддержку малого предпринимательства;

- меры по обеспечению передачи субъектам малого предпринимательства результатов научно - исследовательских, опытно - конструкторских и технологических работ, а также инновационных программ;

- меры по обеспечению передачи субъектам малого предпринимательства не завершенных строительством и пустующих объектов, а равно нерентабельных и убыточных предприятий на льготных условиях;

- меры по обеспечению субъектам малого предпринимательства возможности для первоочередного выкупа арендуемых ими объектов недвижимости с учетом вложенных в указанные объекты средств.

3. Финансовое обеспечение государственных и муниципальных программ поддержки малого предпринимательства осуществляется ежегодно за счет средств федерального бюджета, средств бюджетов субъектов РФ и средств местных бюджетов, а также за счет других источников, предусмотренных частью первой статьи 8 настоящего Федерального закона.

Объем обязательных ежегодных выделяемых средств указывается в расходной части федерального бюджета отдельной строкой по представлению Правительства РФ.

4. Предприятия, учреждения, организации независимо от организационно - правовой формы и формы собственности, общественные объединения вправе самостоятельно разрабатывать и реализовывать программы поддержки малого предпринимательства, создавать фонды поддержки малого предпринимательства, а также вносить предложения в органы исполнительной власти и органы местного самоуправления о включении отдельных проектов и мероприятий в государственные и муниципальные программы поддержки малого предпринимательства.

5. Правительство РФ ежегодно представляет в Государственную Думу доклад о состоянии и развитии малого предпринимательства в Российской Федерации и мерах по его государственной поддержке, включая отчет об использовании средств федерального бюджета на цели государственной поддержки малого предпринимательства.

**22. Методы управления (административные, экономические, социально-психологические)**

***Административные методы.*** Деятельность по управлению невозможна без разумного применения административных методов управления, которые нередко называют организационно-административными или организационно-распорядительными. С их помощью формируются основные системы управления в виде устойчивых связей и отношений, положений, регламентирующих права и ответственность подразделений и отдельных работников. Административные методы реализуются путем прямого воздействия руководителей на подчиненных. Такое воздействие может осуществляться на основе заключенных договоров, через административные приказы, распоряжения и требования, уставы и регламенты, правила, нормативы, инструкции и другие документы, организационно регламентирующие деятельность подчиненных лиц, обеспечивающие надлежащую дисциплину и ответственность. Методы административного воздействия опираются на власть руководителя и представляют собой, по существу, методы властной мотивации, опирающиеся на реальное принуждение или на возможность принуждения и стой или иной степенью детальности описывающие процедуры получения требуемого результата.

***Экономические методы***. Сущность экономических методов состоит в том, чтобы путем воздействия на экономические интересы работников и экономических контрагентов с помощью цен, оплаты труда, кредита, прибыли, налогов и других экономических рычагов создать эффективный механизм работы. Данные методы основываются на использовании экономических стимулов, предусматривающих заинтересованность и ответственность управленческих работников за последствия принимаемых решений и побуждающих работников добиваться инициативного осуществления поставленных задач без специальных на то распоряжений.

При использовании экономических методов начинают результативно функционировать обратные связи, появляется возможность более эффективного контроля. Менеджмент избавляется от необходимости преодолевать инертность персонала в реализации новых задач, управляемые процессы становятся более гибкими и адаптивными. Пропадает нужда в административном контроле. Распространение экономических методов обычно сочетается с относительным обособлением отдельных подразделений и повышением уровня саморегулирования.

Административные и экономические методы менеджмента имеют много общего. В практике управления они дополняют друг друга. Как правило, административные решения – это не просто некие директивы, а решения, обоснованные с точки зрения их экономической целесообразности, в то же время экономические меры воздействия нередко применяются в рамках осуществления тех или иных директив.

***Социально-психологические методы.*** Сущность социально-психологических методов состоит в том, чтобы путем воздействия на неэкономические интересы работников и экономических контрагентов задействовать эффективный механизм работы.

Социально-психологические методы воздействуют на потребности и интересы человека или группы, их иерархию, активизируют творческую или исполнительскую деятельность, общение.

Данные методы предполагают использование моральных стимулов, особых способов и условий коммуникации, образов, метафор и других приемов воздействия на психологические установки и эмоциональную сферу психики людей. Среди этих методов- убеждение, внушение, «заражение», демонстрация примеров поведения. Современная деятельность по управлению невозможна без широкого применения социально-психологических методов управления. Они всегда дополняют как административно-командные, так и экономические методы менеджмента.

**23. Принципы статичной и динамичной организации**

Принципы организации вытекают из законов. Принципы - общие правила формирования организации в природе и обществе.

Бывают:

***1)Статические*** (принципы статической организации) – это принципы формирования структур.

Структура – это совокупность связей и отношений, сложившихся в системе между ее элементами, а состав – это совокупность элементов, образующих систему. Структура зависит и от элементов и от связи между ними.

«Усилие менеджера в системе принесут не больше результата, чем ему позволит система.

1принцип – *Целеполагание* (принцип приоритета целей). Цели – что делать и для чего?

2принцип – *Приоритет функции над структурой* – программа действий, какие люди и когда?

3 – *Координация* – согласованность функциональных подразделений, четкие связи между уровнями управления.

4 – *Минимум сложностей*

5 – *Полномасштабность* – обязывает организацию иметь контроль над всеми подразделениями без исключения. Бесконтрольность способствует хищениям и коррупции. «Выполняется только то, что контролируется»,»Работа заполняет все время ей предоставленное»

6 – *Предел автономности* – каждое подразделение организации должно обладать автономностью, позволяющей действовать ей как самостоятельное подразделение.

7 – *Взаимосогласованность вертикали и горизонтали* – вертикальные и горизонтальные связи должны быть ограническими, без диктата.

8 – *Субординация* – соподчиненность низших уровней управления высшим.

9 – *Единство распорядительства* – четкая персональная закрепленность полномочий распорядительства на каждом уровне, по отношению к каждому сотруднику и закрепленность за конкретным руководителем.

10 – *Соответствие между формально закрепленными и реально существующими связями и полномочиями.*

***2)Динамические*** – это принципы формирования организационных процессов.

Процесс – это форма динамического существования организации.

Вход→Процесс→Выход. 7 видов процессов совпадают с жизненными циклами организации.

1принцип *– Процессы образования системы имеют четко-фиксированные начальные и конечные точки*. Результатами этих процессов являются: -орг.структура; -базовый уровень организованности; -исходный потенциал; - положение в окр.среде.

2принцип – *Процессы роста системы*. Происходит: увеличение количественных масштабов, рост потенциала и размера управления.

Не происходит: качественных изменений и увеличения организованности.

3 – *Процессы развития системы*- качественное совершенствование и повышение организованности. Происходит повышение потенциала и более экономичное управление. «Сэкономить – все равно, что заработать»

4 – *Процессы функционирования системы.* Происходят на первом уровне организованности при тех же параметрах системы и неизмененных потенциалах.

5 – *Процессы спада.* Идет падение количественных показателей. Старение. Целенаправленное ограничение.

6 – *Процессы реагирования системы* – противоположны процессам развития. Ухудшается качественные показатели, снижается уровень организованности.

7 – *Процессы разрушения системы (ликвидация)*. Потеря качеств определенности системы. Система разрушается – банкротство, организация ликвидируется.

8 – *Расхождение процессов*. Образование дополнительных связей: 1)это сближение с другими процессами; 2)усиление противоречий внутри этого процесса .

Образование дополнительных связей ведет к повышению устойчивости процессов, а усиление противоречий ведет к уменьшению устойчивости, разложению и кризису.

***3)Рационализаторские*** – это принципы совершенствования структур и организационных процессов.

1 – Направленность, которая ведет к достижению цели.

2 – Эффективность – показатели процессов на выходе должны превышать показатели процессов на входе. В организации эффективность измеряется коэффициентами: - рентабельности; - производительности труда; - прибыльности.

3 – Результативность – показывает степень достижения цели.

4 – Восприимчивость – обеспечивает управляемость процесса.

5 – Информативность – свойство процесса нести информацию.

6 – Прямоточность – к цели нужно идти наиболее коротким путем.

7 – Параллельность – отдельные части общего процесса можно осуществить одновременно.

8 – Ритмичность – процессы идут с заданным уровнем равномерности в течение определеных временных интервалов.

9 – Синхронизация – выделяется цент синхронизации, под который подстраиваются другие подразделения и процессы компании.

10. Ассиметрия процессов – заключается в том, что процессы организации идут медленнее, чем процессы дезорганизации. «Ломать – не строить»

**24. Проектирование организационных систем: содержание, этапы, методы**

**1. Формирование организационных структур**

*Проектирование организационной системы*представляетсобойпроцесссозданияпрообразабудущейорганизации. Оно должно включать в себя не только описание организации на начальный момент ее существования, но и прогноз ее дальнейшего развития. Особое место в этом процессе отводится ***формированию организационной структуры***.

***Организационная структура управления* –** понятиемногостороннее.

Оно включает: системуцелей и их распределение между различными звеньями; состав подразделений, которые связаны определенными отношениями; распределение задач и функций по всем звеньям; распределение ответственности, полномочий и прав внутри организации, отражающее соотношение централизации и децентрализации; коммуникации, потоки информации и документооборот, людей и их группы, вступающие во взаимоотношения для решения общих задач.

Многосторонность организационного механизма требует использования научных методов и принципов формирования структур, системного подхода;

программно-целевого управления; организационного моделирования.

**Системный подход к проектированию** организационных структур базируется на соблюдении следующих *принципов*:

– корректная формулировка целей и подцелей проектируемой организации с учетом их актуальности, новизны и возможности практической реализации;

– постановка всех управленческих задач, без решения которых реализация целей окажется невыполнимой;

– обоснованное распределение к этим задачам функций, прав и ответственности по вертикали управления – от генерального директора предприятия до исполнителей;

– выявление всех необходимых связей и отношений по горизонтали управления, с целью координации деятельности всех функциональных звеньев и вспомогательных служб в рамках выполнения общих текущих задач и реализации перспективных производственных программ;

– ограниченное сочетание вертикали и горизонтали управления путем нахождения оптимального для данных условий соотношения централизации и децентрализации управления;

– соблюдение правил композиции и декомпозиции, сформулированных в законе единства анализа и синтеза.

Особое значение при проектировании организационной системы имеет влияние внешней среды на построение организации и система связей элементов структуры с элементами внешней среды . Исследование влияния внешней среды на функционирование организации должно осуществляться в опред. последовательности.

*Последовательное исследование влияния внешней среды*:

Выявление и описание элементов внешней среды ->

-> Установление взаимосвязей с элементами внешней среды ->

->Определение динамики развития элементов внешней среды (изменения, определенность, обратная связь) ->

Оценка влияния внешней среды на организацию ->

Проектирование каждого элемента организационной структуры с учетом внешней среды, в которой данный элемент будет функционировать->

-> Формирование механизма управления, обеспечивающего своевременную и адекватную реакцию организации на изменение во внешней среде.

Одним из *главных недостатков* применявшихся методик проектирования организационных структур управления являлась их функциональная ориентация, строгая регламентация процессов управления, а не их результатов. В условиях рыночных отношений состав и содержание функций управления меняются. Поэтому *важным условием при проектировании организационной структуры являются цели и взаимосвязи различных звеньев системы управления*.

Системный подход, придавая важное значение функциям управления и нормативам численности как части общего процесса формирования организационно-управленческой структуры, прежде всего предполагает исходное определение системы целей организации, которые и обусловливают структуру задач и содержание функций аппарата управления, т. е. организационную структуру управления.

*Каждая цель отражает одну из объективно необходимых сторон функционирования и развития организационной системы.*

Последовательность перехода от целей организации к ее структуре показана:

Пирамида, сверху вниз по порядку:

1. Цели организации
2. Стретегич. концепция
3. Стратегия (КАК организация собир. добиться успеха): возможности, опасности, сильные и слабые стороны(SWOT),бизнес-плане
4. Организационная модель
5. Организац. стр-ра управления
6. Оценка эффективности построения организац. стр-ры.

**2. Этапы и методы проектирования организационных систем**

Процесс формирования организационных структур включает следующие действия: формирование целей и задач; определение состава и места подразделений; определение ресурсного обеспечения подразделений (численность работающих, материальные, финансовые и т. д. ресурсы); разработка регламентирующих процедур, документов, положений, закрепляющих и регулирующих формы, методы, процессы, которые осуществляются в организационной системе управления.

*Выполнение всех вышеперечисленных действий можно осуществить по трем крупным* ***этапам***:

1. Формирование общей структурной схемы аппарата управления.

2. Разработка состава основных подразделений и связей между ними.

3. Регламентация организационной структуры.

1. Формирование общей структурной схемы определяет главные характеристики организации; направления, по которым должно осуществляться детальное проектирование как организационной структуры, так и внутриорганизационного экономического механизма, способов переработки информации, кадрового обеспечения.

На этой стадии определяют:

– цели производственно-хозяйственной системы и ее проблемы, подлежащие решению;

– общую спецификацию функциональных и программно-целевых подсистем, обеспечивающих их достижение;

– число уровней в системе управления;

– степень централизации и децентрализации полномочий и ответственности на каждом уровне управления;

– основные формы взаимоотношений данной организации с внешней средой;

– требования к экономическому механизму, формам обработки информации, кадровому обеспечению организационной системы.

2.Разработкасоставаосновныхподразделенийисвязеймеждуними**.**

Этот этап предусматривает реализацию организационных решений не только в целом по крупным линейно-функциональным и программно-целевым блокам, но и по самостоятельным (базовым) подразделениям аппарата управления; распределение конкретных задач между ними; построение внутриорганизационных связей.

3. Регламентация организационной структуры предполагает определение количественных характеристик аппарата управления; перечень процедур управленческой деятельности; определение состава внутренних элементов базовых подразделений (отделов, бюро, групп, должностей); определение проектной численности подразделений, трудоемкости основных видов работ, квалификационный состав исполнителей, распределение задач и работ между конкретными исполнителями, установление ответственности за их выполнение, разработки процедур выполнения управленческих работ в подразделениях, разработку порядка взаимодействия подразделений при выполнении работ, расчет затрат на управление, расчет эффективности аппарата управления в условиях проектируемой организационной системы.

Совокупность документов, разработанных на всех стадиях проектирования, вместе с пояснительной запиской составляет ***проект организационной структуры управления.***

Проектирование организационных структур управления осуществляется на основе следующих ***методов***:

1. *Метод аналогий.*

*2. Экспертно-аналитический метод.*

*3. Структуризация целей.*

*4. Организационное моделирование.*

1. ***Метод аналогий*** состоит в применении организационных форм и механизмов управления, которые оправдали себя в организациях со сходными организационными характеристиками по отношению к проектируемой организации (целями, технологией, спецификой, размерами и т. д.). К методу аналогии относится разработка типовых структур управления, а также определение границ и условий их применения.

2. ***Экспертно-аналитический метод*** состоит в обследовании и аналитическом изучении организации силами квалифицированных специалистов, с привлечением руководителей, что позволяет выявлять специфические особенности проблем и «узкие места» в работе аппарата управления. Данный метод является наиболее гибким и всеохватывающим, применяется в сочетании с другими методами и имеет многообразные формы реализации.

Одной из форм реализации этого метода является «диагностический анализ», основанный на следующих принципах: построение организационной структуры исходя из системы целей; отделение стратегических и координационных функций от оперативного управления; сочетание функционального и программно-целевого управления и др.

Особое место среди экспертных методов занимает разработка графических и табличных описаний организационных структур и процессов управления, отражающих рекомендации по их наилучшей организации.

3***. Метод структуризации целей*** предусматривает выработку системы целей и подцелей организации, включая их количественную и качественную формулировку и последующий анализ организационных структур с позиций их соответствия системе целей. При использовании этого метода выполняются следующие этапы:

– разработка системы («дерева») целей, которая является структурной основой для увязки всех видов организационной деятельности, исходя из конечных результатов;

– экспертный анализ предполагаемых вариантов организационной структуры с точки зрения организационной обеспеченности достижения каждой из целей;

– составление карт прав и ответственности за достижение целей.

4. ***Метод организационного моделирования*** представляет собой разработку формализованных математических, графических, машинных и других отображений (моделей) распределения полномочий и ответственности в организации. Они являются базой для проведения анализа и оценки различных вариантов организационных структур во взаимосвязи их переменных.

**25. Законы организации и их проявление в природе и обществе: законы синергии, развития, самосохранения, информированности-упорядоченности**

9 основных законов.

***1)Закон Синергии*** рассматривает 2 основных понятия: организация; дезорганизация.

Любое действие имеет противодействие. По закону синергии эффект получаемый от организации сводится к сочетанию между организуемыми активностями и сопротивлениями, которые надо преодолеть.

Математически: 2+2=5

 3 варианта выводов:

1) 1+1+1=5 – хорошая работа, max использованы ресурсы и знания;

2) 1+1+1=3 – руководителю этого подразделения вы платите зря;

3)1+1+1=2 – уволить.

Формулировка Богданова: «Целое больше простой суммы своих частей».

Синергия может быть как положительной, так и отрицательной.

***2)Закон Наименьших*** (сформирован Богдановым)

Структурная устойчивость целого определяется наименьшей его частичной устойчивостью (т.е. устойчивость его наименьшего элемента)

Закон наименьших тесно связан с принципом пропорциональности организации производственных процессов. З.Н. действует в условиях определенности. Его соблюдение в условиях неопределенности яв-ся одной из больших проблем менеджмента. Для того чтобы уменьшить риски действия ЗН в бизнесе необходимо повышать устойчивость бизнеса засчет равномерного распределения активностей и сопротивления между частями целого.

Стратегия диверсификации – когда в 1 компании покупаются активы предприятий разных отраслей.

Вертикальная интеграции – в одной компании покупаются активы из той же отрасли: Добытие↔Переработка↔Ссбыт

***2)Закон Развития*** – каждая система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла. Каждая организации проходит в своем развитии сл. основные фазы жизненного цикла1)Становление 2)Расцвет 3)Угасание

 - ???

Средняя продолжительность жизни компании – 30-40 лет. Существует механизм, регулирующий деятельность организации: единственный способ сохранения форм в природе – это их прогрессивное развитие.

Существуют 2 пути развития формы: положительный и отрицательный отбор.

Кризис – это смена организационной формы системы.

Закон развития действует в условиях первой организационной формы, но кризис приводит к смене организационной формы системы. Для преобразования компании и изменения ее формы во время кризиса решающее значение приобретает организационная структура. Любое вновь созданное подразделение компании стремится в течение 1 года удвоить кол-во своего персонала и бюджета.

***4)Закон Самосохранения*** – каждая система стремится сохранить себя (выжить) и использует для этого весь свой потенциал (тесно связан с законом развития).

4 действия приводящие к краху:

1.Создание нового продукта

2.Слияния и поглощения

3.Реализация новых проектов по развитию производственных мощностей.

4.Toп-менеджеры, которые в течение 10 лет не имели наличие провалов, т.к. личные расходы они превращают в расходы компании.

***5)Закон Единства анализа и синтеза*** – процессы разделения, специализации, дифференциации и т.п. – с одной стороны, а сдругой – дополняется противоположными процессами соединения, корпорации интеграции с другой.

***6)Закон Информированности, упорядоченности*** – в организованном целом не может быть больше порядка, чем информации.

Упорядоченность – хар-ка системы, отражающая наличие определенным образом установленных взаимоствязей.

Полный порядок – состояние, когда определены границы системы, эл-ты системы, взаимодействие эл-ов системы.

***7)Закон Композиции (согласованности)*** – отражает необходимость согласования целей организации, кот. должны быть направлены на поддержание целей более общего характера.

***8)Закон Пропорциональности (гармонии)*** – отражает необходимость определенного соотношения между частями целого, а также их соразмерность, соответствие и зависимость для достижения пропорциональности, повышения эффективности организации.

***9)Закон Своеобразия*** – (специфический закон организации) для каждой компании существует наилучшая, только ей присущая организационная структура пр-ва управления.

**21. Цели менеджмента современной социально-экономической организации**

**Менеджмент** – это процесс оптимизации человеческих, материальных и финансовых ресурсов для достижения организационных целей (под процессом понимается система действий, предпринимаемых менеджером).

Исходя из того, что ***функции подсистем социально-экономической системы реализуются через соответствующие институциональные формы и процессы,*** конкретизацию структурно-функционального подхода к анализу системных функций менеджмента, как институциональной структуры, можно представить следующими концепциями:

а) менеджмент рассматривается как одна из подсистем общественного производства и социально-экономической системы в целом;

б) реализация его системных функций, определяемых структурно-функциональной дифференциацией общественного производства и наличием общесистемных императивов, составляет специализированный вклад менеджмента в жизнедеятельность общества;

в) менеджмент на уровнях развития общественного производства и его текущего функционирования может рассматриваться как институциональный процесс, осуществляемый посредством управленческих решений, результатом которых становятся издержки и доходы производства, с одной стороны, и создание материальных благ и услуг — с другой.

**Менеджмент, как подсистема общественного производства**, имеет родовое значение и видовые характеристики. Родовое значение сформировано субъектно-объектными свойствами: **функции менеджмента определяются институциональными факторами социально-экономической системы и вместе с тем его действия направлены на изменение состояния производства**, а результаты в экономическом отношении атрибутивно удерживают две стороны новационных результатов: издержки и доходы предприятия и, одновременно, товары и услуги. Видовые характеристики менеджмента определяются специфическими условиями конкретного производства.

Влияние социально-экономической среды на системные функции менеджмента можно представить следующим образом**. Менеджеры принимают решения на микроуровне, по отношению к которому решения, принимаемые государством, являются макроуровневыми, формирующими внешнюю среду предприятия.** Общим и для отдельного предприятия, и для государства в целом являются три уровня целей:

задачи — результаты, которые предполагается получить в пределах планового периода;

цели — результаты, которых не предполагается достичь и за пределами планового периода, но к которым фирма рассчитывает приблизиться в рамках планового периода;

миссия (идеалы) — результаты, которые считаются недостижимыми, но приближение к которым возможно.