#### МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

##### АЛМАТИНСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

# Кафедра «Менеджмент и маркетинг»

**Лекции**

## **По дисциплине: «Организация бизнеса»**

## Алматы, 2009

**Модуль 1. Методологические основы менеджмента средних и малых предприятий**

**Тема 1:Особенности менеджмента средних и малых предприятий**

План:

1. Введение в дисциплину.
2. Сущность и методологические основы развития средних и малых предприятий в РК.
3. Предприниматель и менеджер

4.Опыт развития предпринимательства развитых стран

Мировой опыт показывает, что мелкие и средние предприятия способны быть эффективными только в условиях функционирования рыночной экономики. Все их производственные потребности - информационные, материально-технические, научные, проектно конструкторские и другие - удовлетворяет рынок.

Основным фактором конкурентоспособности малых предприятий является их мобильность, т.е. способность быстро находить покупателя и "выбрасывать" на рынок ходовой товар.

Основные факторы существенной роли мелкого предпринимательства определяются тремя направлениями в научно-техническом прогрессе:

- развитие специализации при сближении технического уровня крупного и мелкого производства;

1. развитие и внедрение сравнительно малокапиталоемких технологических методов, производственных линий и систем машин, эффективных при сравнительно небольших масштабах производства;
2. ускоренное производство нововведений.

Малый бизнес характеризуется независимым менеджментом, собственным капиталом, локальным районом операций, малыми размерами. К преимуществам малых предприятий относятся:

- высокая гибкость и приспособляемость к быстро меняющимся требованиям рынка;

1. способность быстро изменять модели и типы товаров, изменять технологию производства, нововведенческий "фанатизм";
2. эффективные системы стимулирования;
3. свободная организация рабочего дня (неполный рабочий день и работы на дому);
4. развитие малых предприятий положительно сказывается на развитии региональной экономики, повышении самостоятельности регионального управления;
5. отсутствие административных барьеров;
6. специализация производства и обслуживания;
7. значительная роль в обеспечении занятости;
8. рациональное использование квалифицированных работников;
9. простота производственных процессов;
10. постоянное обновление продукции;
11. возможность личного общения.

В управлении малым бизнесом имеются и некоторые негативные моменты. Ряд факторов выступают в качестве неблагоприятных для малого бизнеса, прежде всего это относится к возможностям доступа к ресурсам. Банки и другие источники займов рассматривают малые предприятия как рискованных заемщиков и, следовательно, берут с них более высокий процент.

В малом бизнесе отсутствует экономия на масштабах производства, это возможно в большом бизнесе, где масштабы производства значительно шире.

В малых предприятиях имеет место недостаточная внутренняя специализация. Одновременно они не могут обеспечить специализацию внутри предприятий, что имеет место на крупных фирмах.

***СОЗДАНИЕ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ И АКТИВИЗАЦИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА***

При формировании рыночных отношений в республике одной из первоочередных задач является создание малых предприятий, способных активизировать структурную перестройку экономики, обеспечить оперативную реакцию на изменение потребительского спроса.

В республике предприняты практические шаги по обеспечению необходимых организационных, экономических и правовых условий развития и функционирования малых предприятий. Установлено, что:

1. малые предприятия могут создаваться во всех отраслях народного хозяйства на основе любых форм собственности;
2. к малым предприятиям относятся вновь создаваемые и действующие предприятия;
3. в промышленности и строительстве с численностью работающих до 200 человек;

- в науке и научном обслуживании с численностью работающих до 100 человек;

- в других отраслях производственной сферы - с численностью работающих до 25 человек;

1. в розничной торговле - с численностью работающих до 15 человек.

Малые предприятия создаются:

1. гражданами, членами семьи и другими лицами, совместно ведущими трудовое хозяйство;
2. государственными, коллективными, совместными предприятиями, хозяйственными ассоциациями;
3. государственными органами, уполномоченными управлять государственным имуществом.

Малое предприятие приобретает права юридического лица со дня государственной регистрации. Оно обладает самостоятельностью в осуществлении своей хозяйственной деятельности, распоряжении выпускаемой продукцией, прибылью после уплаты обязательных платежей.

В республике предусмотрена целая система стимулов но развитию малых предприятий. Эта система имеет определенные направления:

1. создание фонда поддержки малых предприятий Казахстана;
2. создание условий для льготного кредитования, уменьшение налога на прибыль, получаемую от кредитования малых предприятий коммерческими банками, частными инвесторами;

Помимо названных выше направлений и поддержки развития малых предприятий создаются региональные организационные структуры, которые должны оказывать помощь малому предпринимательству и венчурным (наукоемким) производствам. К ним можно отнести территориальные центры поддержки малого предпринимательства и инновационные центры.

Хотя в развитии малого предпринимательства имеются определенные сдвиги имеется и ряд проблем как :

1. отсутствие соответствующей законодательной и нормативной базы;
2. жесткий налоговый режим;
3. недоступность кредитов коммерческих банков;
4. высокие издержки обращения;
5. отсутствие современных средств информации, технологий;
6. узость рынка капитала и др.

***МАЛЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ В РАМКАХ ОТРАСЛИ И РЕГИОНА***

Производство товаров народного потребления в регионах республики, на местах проживания данного населения, имеет решающее значение в смягчении кризисного положения, в удовлетворении потребительского спроса. Дело в том, что многообразие условий регионов Казахстана будет оказывать существенное влияние на ход рыночных реформ. Воздействие тех или иных групп региональных факторов может быть различным. Оно может играть ускоряющую или сдерживающую роль. Поэтому необходима объективная оценка возможного воздействия различных местных условий и особенностей на процесс рыночного реформирования в регионах.

Наличие богатого ресурсного потенциала, при прочих равных условиях, создает предпосылки для более успешного вовлечения в хозяйственный оборот различных региональных ресурсов, способствует развитию межрегионального обмена. Масштабы и структура производства малых предприятий во многом будут определять емкость и потенциал регионального рынка, состав преобладающих видов товаров и услуг.

Преимущества крупных развитых областей республики проявляются и в сфере формирования местного бюджета. Когда снижаются масштабы межрегионального перераспределения, повышается роль местных бюджетов, финансовое положение регионов прямо пропорционально объему местного производства, количеству малых предприятий и эффективности их функционирования.

Ограниченность ресурсов товаров народного потребления приводит росту неудовлетворенного спроса местного населения и нарастанию инфляционных процессов.

Актуальность развития малых предприятий в рамках отдельных производственно-территориальных образований обусловливается:

1. возрастанием необходимости ускорения реализации общественного продукта за счет эффективного использования местных ресурсов и развития региональной инфраструктуры;
2. потребностью во всестороннем развитии всех звеньев потребительской и социально-культурной сфер в рамках региона с целью удовлетворения спроса населения, достижения сбалансированности товарно-денежного равновесия;
3. локальным потребительским рынком с ограниченным покупательским спросом. Эти условия оказываются малопривлекательными для крупных предприятий.

Правомочность существования малых предприятий, законодательное закрепление льготных условий их хозяйствования позволяют увеличить их количество в рамках местной промышленности, способствует в конечном счете насыщению потребительского рынка необходимыми товарами.

Особенностью развития малых предприятий является тяготение к региональному управлению. Для их организации необходимо учитывать особенности регионов республики. К этим особенностям относятся:

1. уровень развития и структура промышленного и сельскохозяйственного производства;
2. наличие трудовых ресурсов;
3. наличие природ но-сырьевых ресурсов;
4. профессиональные качества рабочей силы, наличие исторически развитых навыков ремесла;

- степень насыщенности местного рынка и покупательский спрос.

Негативной стороной ныне формируемых на базе ранее действовавших структур малых предприятий в рамках отрасли (местная промышленность) является:

1. низкий уровень технологий;
2. использование неэффективного оборудования и трудности замены в рамках существующего рынка средств производства;

-недостаточность обеспечения финансовыми и материальными ресурсами;

1. низкий уровень производительности труда;
2. высокая стоимость сырья;
3. сравнительно простые требования к квалификации персонала предприятий.

Менеджмент – это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение в ходе любой хозяйственной деятельности фирмы, действующей в рыночных условиях, определенных намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента.

В современном понимании менеджер - это руководитель или управляющий, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности фирмы, функционирующей в рыночных условиях.

Термин "менеджер" имеет довольно широкое распространение и употребляется применительно:

• к организатору конкретных видов работ в рамках отдельных подразделений или программно-целевых групп;

• к руководителю предприятия в целом или его подразделений (управлений, отделений, отделов);

• к руководителю по отношению к подчиненным;

• к администратору любого уровня управления, организующего работу в соответствии с современными методами.

Закономерности менеджмента

*1. Единство системы управления производством* означает устойчивость внутренних связей системы при изменении состояния внешней среды.

*2. Пропорциональность производства и управления* необходима не только в народном хозяйстве в целом, но и на предприятии и в объединении для рационального развития основного и вспомогательного производств.

*3. Централизация и децентрализация управления.* Оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления означает необходимость распределения задач, функций и полномочий.

*4. Соотносительность и адекватность управляющей и управляемой систем.*

*5. Необходимое разнообразие.* Разнообразие – количество состояний, в которых система может находиться под воздействием внешних условий или внутренних причин.

В современных условиях японские и западноевропейские компании приобрели многие общие с американскими фирмами черты в применении принципов децентрализации в управлении. Это обусловлено усилением процессов концентрации и централизации производства под влиянием НТР и обострения конкурентной борьбы на мировом рынке. Однако, наряду со многими общими чертами, американские и японские компании имеют свои особенности в организации управления, которые вытекают в первую очередь из исторических условий развития.

Особенностью организации управления в японских компаниях является то, что первостепенное значение придается совершенствованию стиля и методов управления. Японские компании, как правило, более централизованы, чем американские. В обсуждении проектов решений принимают участие не только руководители, но и персонал.

# Предпринимательство (предпринимательская деятельность) – это основной вид самостоятельной хозяйственной деятельности (производственной или коммерческой), осуществляемой физическими и юридическими лицами, именуемыми предпринимателями, от своего имени и на свой риск на постоянной основе. Эта деятельность направлена на достижение намеченного результат (получение прибыли или предпринимательского дохода) путем наилучшего использования капитала и ресурсов экономически обособленными субъектами рыночной экономики, несущими полную имущественную ответственность за результаты своей деятельности и подчиняющимися правовым нормам (законодательству).

Важно понимать, что слова “предприниматель” и “менеджер” не являются синонимами. Термин предприниматель был введен французским экономистом Ришаром Кантилоном, жившим в начале 18 века. С тех пор это слово означает человека, который берет на себя риск, связанный с организацией нового предприятия или новой идеи, новой продукции или нового вида услуг, предлагаемых обществу.

Предпринимательство предполагает персональную экономическую, а не коллективную административную ответственность за результаты работы.

Если рыночные системы столь эффективны, зачем позволять правительству вмешиваться в **их** функционирование? Почему бы не принять строгую политику принципа неограниченной свободы предпринимательства и торговли и дать частным рынкам возможность действовать вообще без всякого вмешательства со стороны правительства".

В большинстве стран большая часть ресурсов распределяется при помощи рынков, на которых отдельные лица и частные фирмы осуществляют торговые сделки с другими лицами или фирмами. Однако во всех странах со смешанной экономикой большую роль играют государственные органы власти и управления. Они устанавливают правовые нормы: покупают на рынках товары в услуги; производят некоторые виды услуг; осуществляют широкомасштабные трансфертные платежи. Финансируя себя посредством налогов и займов, государственные структуры оказывают огромное влияние на цены, процентные ставки.

В конце концов, важно сознавать, что в любой смешанной системе существуют проблемы, которые никогда не могут быть решены целиком и навсегда. Эти проблемы должны широко изучаться, в каждом случае отдельно, принимая во внимание воздействующие на них экономические и политические силы. И именно при таких обстоятельствах открытая, демократическая политическая система - система, способствующая борьбе мнений, свободным и открытым обсуждениям политических вопросов - может оказаться наиболее эффективной для функционирования свободной рыночной экономики.

Стратегическая программа развития Казахстана до 2030 г. Этот важнейший для казахстанцев документ нацеливает на всемерную интенсификацию экономики и обеспечение на этой основе мощного экономического рывка, способного обеспечить выход на качественно новые рубежи. "Если мы будем усердно работать, четко выполняя нашу стратегию, мы станем первым центральноазиатским барсом - и служить примером для других развивающихся стран как независимое, процветающее и политически стабильное государство с присущим ему национальным единством, социальной справедливостью и экономическим благосостоянием", - говорится в Обращении Президента к народу в связи с публикацией "Казахстан - 2030" 11 октября 1997 г.

**Программа Правительства Республики Казахстан на 2003—2006 годы.**

*В* целях реализации Стратегии развития Казахстана до 2030 года.

Приоритетными направлениями социально-экономического развития на 2003— 2006 годы определены:

* сокращение различий в уровне социально-экономического развития регионов страны, снижение бедности и безработицы;
* обеспечение Государственной агропродовольственной программы и качественное улучшение условий жизни в ауле (на селе);
* реализация Стратегии индустриально-инновационного развития страны;
* стабилизация качества окружающей среды;
* создание современной и эффективной системы развития науки, образования, культуры и профессиональной квалификации населения;
* развитие малого и среднего предпринимательства;
* развитие производственной и социальной инфраструктуры;
* дальнейшее совершенствование пенсионного и социального обеспечения населения;
* повышение заработной платы государственных служащих и работников бюджетных организаций;
* дальнейшее развитие столицы.

***ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ СОЗДАНИЯ И РАЗВИТИЯ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ (США)***

Параллельное функционирование крупных и малых предприятий является характерной особенностью экономики развитых стран.

В США процесс управления фирмой представляет собой сознательный, планируемый, направляемый, координируемый и организуемый процесс. Этот процесс включает постановку, разработку и обеспечение выполнения целей и задач:

1. проведение мероприятий по корректировке;
2. постоянную проверку и оценку результатов и способов;
3. проведение непрерывных исследований в использовании прогрессивных методов и операций;
4. использование систем информационной техники в рамках фирмы.

##### В рамках целей, разрабатываемых для фирмы в целом, куда входят и малые предприятия, определяются конкретные задачи. Они сводятся к следующему:

-постоянное внедрение в производство новых, более совершенных изделий;

1. систематическое сокращение всех видов затрат на производство продукции, т.е. тщательный расчет издержек производства. Без предварительного определения этого показателя трудно рассчитывать на получение прибыли;
2. повышение качественных и потребительских свойств при снижении цен на выпускаемую продукцию;
3. снижение издержек во всех звеньях производственно-сбытового цикла при постоянном расширении номенклатуры выпускаемой продукции и изменении ее ассортимента.

Управление производством в фирмах США имеет ряд важных особенностей. К ним можно отнести:

1. сокращение общего числа поставщиков. Выбор и установление стабильных связей только с теми из них, которые способны осуществлять современные и качественные поставки с колес;
2. установление с поставщиками взаимоотношений, основанных на долговременных обязательствах и оказании взаимных услуг;
3. в своей деятельности менеджеры руководствуются необходимостью достижения поставленной цели;
4. обычная практика утверждения плана состоит в том, что предприятие "снизу" выходит с собственными цифрами и добивается их утверждения. План меняется под влиянием изменений условий;
5. менеджер в своей управленческой деятельности широко использует современные технические средства - персональный компьютер, телетайп, телефакс и т.д.;
6. в деятельности менеджера наиболее ценным считается умение предвидеть изменения и своевременно принимать меры;
7. расширение участия персонала в управлении фирмой привело к уменьшению конфликтов между администрацией и работниками;

создание выборных рабочих советов в целях вовлечения рядовых работников в процесс планирования. Это способствует усилению взаимосвязей между работниками и руководителями, развитию инициативы работников. Изучение и обобщение опыта американских фирм свидетельствует о том, что только при обеспечении самого тесного взаимодействия между представителями различных подразделений удается решать сложные производственные и сбытовые проблемы.

Для стран, находящимся на пути к рынку, весьма полезным является изучение опыта управления малым бизнесом в США.

Согласно классификации Управления по делам мелкого бизнеса (США), принятой в 1984г., в категорию таких компаний включаются в обрабатывающей промышленности и розничной торговле фирмы, численностью занятых до 500 человек, в других отраслях - с объемом выручки до 2 млн долларов.

В США 97% всех зарегистрированных предприятий - это небольшие фирмы с числом, занятых менее 20 человек. На их долю при-содится 43% валового национального продукта страны, 64% оптовой и розничной торговли, 57% сферы обслуживания.

По сравнению с крупными компаниями малые фирмы в США в среднем внедряют на 1 доллар затрат в 17 раз больше нововведений, ^выше 90% новых технологий создается малыми фирмами, а также ^зависимыми изобретателями.

Эффективность малых предприятий не вызывает сомнений. Например, в машиностроении США средний размер мелких, высокоспециа-шзированных предприятий в 3 раза меньше, чем у крупных, но уровень выработки практически одинаков. Малые предприятия дают воз-южность провести эффективную специализацию внутри фирм. Без них фактически невозможно сбалансировать экономику, насытить рынок шарами и услугами.

В США малый бизнес постоянно получает мощную государствен-поддержку. В конгрессе проблемами малого бизнеса заняты два сомитета. Все государственные структуры, причастные к мелкому биз-iecy, насчитывают 4,5 тыс. сотрудников. Во главе стоит администрация (алого бизнеса (1100 сотрудников). Главная функция - поддержка ма-юго бизнеса. В каждом штате - региональные отделения по 30-40 че-ювек. Они не командуют малым бизнесом, а только откликаются на просьбы, дают информацию о состоянии рынка.

Система государственной поддержки малого бизнеса в США включает также:

1. прямые дотации через бюджет (390 млн долларов в год);

- размещая госзаказы на крупных фирмах, государство устанавливает обязательный процент заказов, которые теперь обязаны передавать малому бизнесу;

1. государство выступает в качестве гаранта при получении малыми предприятиями банковских кредитов;
2. малый бизнес имеет налоговые льготы, поскольку суммарно налоги составляют 44% дохода (36-федеральные, 8-штата).

Доля малых и средних предприятий в ряде стран составляет 70-80% от числа хозяйственных организаций. В США такими фирмами производится около половины валового национального продукта, они создают более половины рабочих мест, на их долю приходится около 25% общего объема промышленного производства.

***ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ МАЛЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ В ЯПОНИИ***

В развитых странах и странах, стремящихся перейти к рыночной экономике, растет интерес к японским формам и методам управления. Японский опыт притягателен тем, что быстрые результаты развития экономики позволили , стране занять лидирующее положение в мире.

В развитии рыночной экономики Японии прослеживаются минимум три процесса:

1. фундаментальные изменения в инфраструктуре рыночного хозяйства (системы и структуры собственности, государственное регулирование, динамика рынков труда, капитала, научно-техническойинформации);
2. структурная перестройка экономику опирающаяся прежде всего на создание прочной технологической базы наукоемких производств;
3. интернационализация хозяйства, т.е. активизация участия Японии в международном разделении труда.

Осуществление этих процессов способствовало формированию облика Японии как одного из основных центров мирового хозяйства.

Опыт управления формированием рыночных отношений в Японии должен всесторонне изучаться и использоваться в практике зарождающегося рыночного хозяйства Казахстана.

Говоря об опыте Японии, следует особо акцентировать внимание на высокой эффективности использования человеческих ресурсов и прежде всего рабочей силы. Большой дефицит многих природных ресурсов восполняется высоким уровнем квалификации и культуры труда рабочей силы, активным и гибким использованием капитала и современных методов организации производства, высоким уровнем развития науки и техники. В Японии, как говорят сами японцы, есть лишь одно богатство - люди.

Японский менеджмент постоянно аккумулирует наиболее полезные концепции управления других стран, использует ее методы и технику, но таким образом, чтобы остаться японским, сохранив и усилив японские ценности, уже ставшие в Японии традицией.

Положение японского менеджера отличается от положения менеджера любой страны. И оно объясняется отношением к труду людей, с которыми он работает. Японскому менеджеру попросту не приходится сталкиваться с прогулами, отсутствием документации, текучестью кадров и другими негативными явлениями. Причина этого кроется в особенностях исторического и национального развития Японии. Это позволяет японским менеджерам решать задачи в сфере управления, опираясь при этом на интеграцию всего персонала. Существующий на японских предприятиях морально-психологический климат оказывает влияние на достижение больших успехов.

В Японии в структуре управления прочно преобладает конкурентное начало над монополистическим. Конкурентный характер японского рыночного хозяйства проявляется прежде всего в том, что в стране нет ни одной стопроцентно монополизированной отрасли. В любой из основных функционально-хозяйственных систем несколько крупных Предприятий составляют ядро системы и принадлежат эти предприятия обычно разным финансово-монополистическим группам. Другой важный фактор конкуренции - большое число мелких и средних предприятий. Их доля и по числу занятых, и по объему выпускаемой продукции в Японии всегда были выше, чем в других экономически развитых странах. Традиционно вокруг той или иной крупной корпорации группируются мелкие предприятия и для них борьба за участие в группе составляет одну из сторон конкуренции.

Создаются малые предприятия, относительно независимые от основной фирмы. Эти предприятия являются своего рода лабораториями, в которых разрабатываются новые изделия и осваивается их производство, а также внедряются новые технологии. Руководство фирмы оказывает этим предприятиям финансовую поддержку, по не вмешивается в их текущую деятельность. Каждая фирма сама формирует организационную структуру с учетом своей специфики, внешних влияний и исторического опыта.

В связи с быстрым изменением условий производства, обновлением продукции, оборудования и технологий возникает необходимость в оперативном изменении организационных структур. Высшее руководство каждой японской фирмы ежегодно оценивает реальность ее организационной структуры.

В развитии малых предприятий в Японии важную роль играют основные принципы управления, которыми должны руководствоваться менеджеры. К ним относятся следующие: система пожизненного найма; система должностного продвижения (ротация); философия фирмы обязательна для всех; ориентация на развитие организации; организация начинается с обоснования цели; человек не только средство для достижения цели, человек сам - цель управления; групповой подход; гибкая структура; упор на проведения обучения (деньги - в персонал); качество продукции превыше всего; ответственность групповая: заставляют трудиться условия, а не менеджер; новые молодые сотрудники - чистые листы бумаги; уважение к фирме (семье), главе (отцу); группы психологически совместимые.

Небезынтересно знать о том, что существует совокупность методов управления на микро уровне (внутрифирменные). На этом уровне главным методом выступает планирование реализации продукции и связанных с этим затрат с помощью сметы. Другими методами являются управление запасами, управление качеством, управление работами но уходу за оборудованием и помещениями, управление персонала, перспективное управление.

В Японии на долю малых предприятий приходится около 55% промышленной продукции, 60% оптовой и 80% розничной торговли. Свободная рыночная конкуренция заставляет малые предприятия постоянно приспосабливаться к меняющимся экономическим ситуациям. В таких условиях основная забота государственных органов Японии содействие в модернизации оборудования малых предприятий, улучшение технологии, рационализация управления, развитие спроса на продукцию. Кроме того, эти органы должны способствовать гарантированию справедливых возможностей для развития деловой активности, гармонизации отношений между администрацией и рабочим персоналом.

Отличительная черта всей системы государственной поддержки малого бизнеса в Японии - временный характер мер по развитию приоритетных направлений в бизнесе. Приоритеты устанавливаются на год и более, а впоследствии могут изменяться. Этот принцип позволяет сконцентрировать усилия, привлечь внимание частного сектора и общественности к "точкам роста" в экономике, быстрыми темпами добиваться результатов.

Местные /префектуральные/ органы один раз в месяц проводят для различных групп малых предприятий обмен информацией по вопросам технологии. Подобные мероприятия проводятся и на национальном уровне.

Малым предприятиям оказывается содействие и в получении государственных заказов. Их доля в правительственных заказах оставляет около 45%, а в заказах общественных организаций - 32%.

В Японии имеется интересная практика, заслуживающая внимания, С целью развития малого бизнеса осуществляется кредитование служащего, который проработал определенное время на малом предприятии и хочет начать свое дело в той же отрасли.

В Японии применяется целевое бюджетное финансирование малого бизнеса. В сметах министерств и ведомств есть специальная статья, предусматривающая выделение средств для малых предприятий. Одним из источников финансирования малых предприятий являются поступления по специальным бюджетным счетам в составе программы государственных инвестиций и займов. Для малых предприятий устанавливается льготное налогообложение. Устанавливается пониженная почти на 1/3 ставка налога. Примечательным фактом является то, что ежегодно издается "Белая книга по малым и средним предприятиям". Это Доклад правительства об их деятельности, тенденциях в развитии, мерах, которые принимались и намечены на предстоящий период.

Тема 2. Понятие организации

менеджмент управление предпринимательство организация

**План лекции**

1. Что такое организация? Виды, структура, общие характеристики организаций.
2. Ресурсы организации
3. Зависимость от внешней среды.
4. Суть управленческой деятельности.
5. Управленческие функции. Уровни управления.

Любое предприятие можно рассматривать как управляющую производственную систему и поэтому применимы все методологические приемы системного подхода для принятия управленческих решений.

*Деятельность предприятия —* это совокупность работ (действий) для достижения определенной поставленной цели.

Предприятие — как промышленная система имеет свою внешнюю и внутреннюю среду и находится в определенной ситуации.

Хозяйственная деятельность и вообще деятельность отдельного человека или коллектива, говоря официальным языком физических и юридических лиц, — это многомерное понятие. Она зависит от многочисленных факторов и условий. Она разнообразна как сама жизнь и в целом их в науке называют *средой системы.* Искусство менеджера-управленца, именно, заключается в умении выбора оптимального решения в зависимости от объекта управления с его внешней и внутренней средой для достижения поставленной цели.

Ни одна производственная система не функционирует в вакууме, ее окружает среда. Такие как:

1. внешняя — экономическая политика, правовые положе ния, экономические, социальные, экологические и технологи ческие условия;
2. внутренняя — трудовые ресурсы, техника и технология, конкуренция, маркетинг и др.

Под организационной структурой управления понимается *упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого*. Организационной структурой управления определяется также как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей. С этих позиций структура управления представляется в виде системы оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми.

В зависимости от характера связей между различными подразделениями различают следующие формы организационных структур управления /3/.

**Линейная организационная структура** основывается на принципе единства распределения поручений, согласно которому право отдавать распоряжения имеет только вышестоящая инстанция. Соблюдение этого принципа должно обеспечивать единство управления. Такая организационная структура образуется в результате построения аппарата управления из взаимоподчинённых органов в виде иерархической лестницы, т.е. каждый подчинённый имеет одного руководителя, а руководитель имеет несколько подчинённых (Рис.1).

Руководитель подраз-

деления 1

Исполнители подразделения

1

Исполнители подразделения

2

Исполнители подразделения

3

Исполнители подразделения

4

Руководитель подраз-

деления 2

Руководитель подраз-

деления 3

Руководитель подраз-

деления 4

Руководитель организации

### *Рис.1 Линейная организационная структура*

Два руководителя не могут непосредственно связываться друг с другом, они должны это сделать через ближайшую вышестоящую инстанцию. Такую структуру часто называют однолинейной. Преимуществами такой структуры можно назвать:

* Простое построение
* Однозначное ограничение задач, компетенции, ответственности
* Жесткое руководство органами управления
* Оперативность и точность управленческих решений

Недостатки:

* Затруднительные связи между инстанциями
* Концентрация власти в управляющей верхушке
* Сильная загрузка средних уровней управления

Линейная структура управления используется мелкими и средними фирмами, осуществляющими несложное производство, при отсутствии широких кооперационных связей между предприятиями.

**Организационная система** - это определённая совокупность внутренне взаимосвязанных частей организации, формирующая некую целостность.

Основными элементами организационной системы (а значит и объектами организационного управления) выступают:

производство

маркетинг и сбыт

финансы

информация

персонал, человеческие ресурсы - обладают системообразующим качеством, от них зависит эффективность использования всех остальных ресурсов.

Организационные системы можно разделить на закрытые и открытые:

**Закрытая** организационная система - это та система, которая не имеет связи со своей внешней средой (т. е. не обменивается с внешней средой продуктами, услугами, товарами и др.). Пример - натуральное хозяйство.

**Открытая** организационная система имеет связи с внешней средой, т. е. другими организациями, институтами, имеющими связи с внешней средой.

Поскольку для понимания поведения системы мы должны исследовать как ее компоненты, так и их взаимодействие между собой, то для понимания организации необходимо:

1) знать подсистемы или основные области решений;

2) понимать, как в действительности принимаются решения;

3) понимать способ, с помощью которого области решений связываются коммуникационными каналами, переносящими информационные потоки.

Системный подход к организации в том его понимании, которое изложено выше, можно разделить на следующие этапы:

1. Постановка целей.
2. Определение подсистем, или основных областей решений.
3. Анализ областей решений и выявление потребностей в информации.
4. Проектирование коммуникационных каналов для информационных потоков.
5. Группировка областей решений для снижения загруженности коммуникаций.

Современный руководитель должен обладать системным мышлением, так как:

менеджер должен воспринимать, перерабатывать и систематизировать огромный объём информации и знаний, которые необходимы для принятия управленческих решений;

руководителю необходима системная методология, с помощью которой он мог бы соотносить одно направления деятельности своей организации с другим, не допускать квазиоптимизации управленческих решений;

менеджер должен видеть за деревьями лес, за частным - общее, подняться над повседневностью и осознавать, какое место его организация занимает во внешней среде, как она взаимодействует с другой, большей системой, частью которой является;

системный подход в управлении позволяет руководителю более продуктивно реализовывать свои основные функции: прогнозирование, планирование, организацию, руководство, контроль.

#### Тема 3. Уровни управления

#### План лекции

1. Вертикальное и горизонтальное разделение труда.
2. Руководители низового звена.
3. Руководители среднего звена.
4. Руководители высшего звена.

# 5.Предпринимательство в РК: предприниматели в качестве управляющих

# Краткое содержание лекции

1. Практика управления имеет такую же древнюю историю, как и сами организации, но управление стало признанной и широко распространенной научной дисциплиной только начиная с 1910 г.

2. Научное управление сконцентрировало внимание на изменении организации работ для повышения эффективности на неуправленческом уровне. Классическая школа попыталась определить более широкие универсальные принципы административного управления организацией. Точка зрения бихевиористской школы заключалась в том, что понимание человеческих потребностей и социального взаимодействия имело ключевое значение для достижения успеха организацией. Все эти школы внесли важный и ощутимый вклад в управление, но, поскольку они выступали в защиту «единственного лучшего способа», рассматривали только часть внутренней среды организации или игнорировали внешнюю среду, ни одна из них не гарантировала полного успеха во всех ситуациях.

3. Школа науки управления использует количественные методики, такие как построение моделей и исследование операций, чтобы помочь в принятии решений и повысить эффективность. Ее влияние растет, поскольку она рассматривается как дополнение к существующей и широко применяемой концептуальной основе процессного, системного и ситуационного подходов.

4. Концепция управленческого процесса, применимая ко всем типам организаций, возникла в рамках классической школы. В данной книге основными функциями считаются функции планирования, организации, мотивации и контроля. Коммуникации и принятие решений считаются связующими процессами, поскольку они требуются для реализации всех основных четырех функций.

5. Системный подход рассматривает организацию как открытую систему, состоящую из нескольких взаимосвязанных подсистем. Организация получает ресурсы из внешней среды, обрабатывает **их и** выдает товары и услуги во внешнюю среду. Теория систем помогает руководителям понять взаимозависимость между отдельными частями организации и между организацией и средой, окружающей ее.

6. Ситуационный подход расширил практическое применение теории систем, определив основные внутренние и внешние переменные, которые влияют на организацию. Поскольку в соответствии с этим подходом методики и концепции должны быть применимы к конкретным ситуациям, ситуационный подход часто называют ситуационным мышлением. С точки зрения ситуации «лучшего способа» управления не существует.

**Горизонтальные и вертикальные связи структуры управления организации**

Ключевыми понятиями структур управления являются элементы, связи (отношения), уровни и полномочия. Элементами организационной структурой управления могут быть как отдельные работники (руководители, специалисты, служащие), так и службы, либо органы аппарата управления, в которых занято то или иное количество специалистов, выполняющих определенные функциональные обязанности /1/. Есть два направления специализации элементов организационной структурой управления:

а) в зависимости от состава структурных подразделений организации вычленяются звенья структуры управления, осуществляющие маркетинг, менеджмент производства, научно-технического прогресса и т.п.;

б) исходя из характера общих функций, выполняемых в процессе управления, формируются органы, занимающиеся планированием, организующие производство, труд и управление, контролирующие все процессы в организации.

Отношения между элементами структуры управления поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на *горизонтальные* и *вертикальные*. Первые носят характер согласования и являются одноуровневыми. Вторые - это отношения подчинения. Необходимость в них возникает при иерархичности построения системы управления, то есть при наличии различных уровней управления, на каждом из которых преследуются свои цели.

При двухуровневой структуре создаются верхние звенья управления (руководство организацией в целом) и низовые звенья (менеджеры, непосредственно руководящие работой исполнителей). При трех и более уровнях в организационной структуре управления формируется так называемый средний слой, который в свою очередь может состоять из нескольких уровней.

В структуре управления организацией различаются *линейные* и *функциональные* связи. Первые - суть отношения по поводу принятия и реализации управленческих решений и движения информации между так называемыми линейными руководителями, то есть лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений. Функциональные связи сопрягаются с теми или иными функциями менеджмента. Соответственно используется такое понятие, как полномочия: линейного персонала, штабного персонала и функциональные. Полномочия линейных руководителей дают право решать все вопросы развития вверенных им организаций и подразделений, а также отдавать распоряжения, обязательные для выполнения другими членами организации (подразделений). Полномочия штабного персонала ограничиваются правом планировать, рекомендовать, советовать или помогать, но не приказывать другим членам организации выполнять их распоряжения. Если тому или иному работнику управленческого аппарата предоставляется право принимать решения и совершать действия, обычно выполняемые линейными менеджерами, он получает так называемые функциональные полномочия.

Между всеми названными выше составляющими организационной структуры управления существуют сложные отношения взаимозависимости: изменения в каждой из них (скажем, числа элементов и уровней, количества и характера связей и полномочий работников) вызывают необходимость пересмотра всех остальных.

Увеличение количества элементов и уровней в организационной структуре управления неизбежно приводит к многократному росту числа и сложности связей, возникающих в процессе принятия управленческих решений; следствием этого нередко является замедление процесса управления, что в современных условиях тождественно ухудшению качества функционирования менеджмента организации /2/.