МИНИСТЕРСТВО ОБЩЕГО И ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

НИЖНЕТАГИЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

ИТОГОВЫЙ РЕФЕРАТ

ПО ДИСЦИПЛИНАМ ОБЩЕКУЛЬТУРНОГО БЛОКА

НА ТЕМУ: *«Менеджмент и его основные задачи»*

Исполнитель:

Студентка V. ИФ

Шварова М.А.

Руководитель:

Нижний тагил

2000г.

План:

Введение.

1. Организационная форма управления
2. Масштабы управления
3. Управленческие роли
4. Иерархия управления
5. Управленческие навыки
6. Процесс управления
7. Методы управления
8. Государственное регулирование экономики
9. Органы управления экономикой
10. Функция планирования
11. Организационная функция
12. Функция руководителя
13. Функция контроля
14. Управление в кризисных ситуациях
15. Обучение управлению
16. Тест

Выводы

Литература

### Введение

Экономические процессы не протекают сами по себе, самопроизвольно. Они направляются определенной рукой, регулируются, управляются. Вот об этом и пойдет речь в моем реферате.

Управление экономикой – это управление людьми, работниками, природой, средствами производства, предметами потребления, имуществом, финансами, информацией.

Методы управления экономикой – «принуждение», «побуждение», «убеждение» имеют самое прямое отношение к управлению экономикой и экономическими объектами. Они используются, когда речь идет о людях, работниках, трудовых коллективах.

Многие считают, что экономикой управляет только государство в лице правительства и других государственных органов. В действительности – на ряду с гос-ыми органами власти экономикой управляют местные органы власти, администрация предприятий и понемножку каждый человек.

Управление экономикой – это в значительной мере управление предприятиями, организациями, фирмами, в котором, в свою очередь, на первый план выдвигается управление трудовыми коллективами, работниками.

В раскрытии вопроса менеджмента в нашей жизни мне помогла следующая литература:

Современный бизнес: Учеб.в 2 т. Пер. с англ. Д.Дж.Речмен, М.Х.Мескон, К.Л.Боуве, Дж.В.Тилл – М., Республика, 1995 – 431 с. Это одни из наиболее известных на Западе учебников, посвященных современному предпринимательству. Он выдержал уже 7 изданий в США и переведен на многие языки мира. Особая ценность учебника – ее прикладной характер, призванный привлечь практические навыки работы в бизнесе – в сферах управления, маркетинга, финансов и т.п.

В курсе экономической теории под общей редакции Чепурина М.И., проф. Киселевой Е.А. – авторской работы, вошедшего в число победителей в открытом конкурсе «Гуманитарное образование в высшей школе», который проводился государственным комитетом РФ по высшему образованию. В ней раскрывается проблема перехода от командно-административной к рыночной системе хозяйствования.

В книге «основы предпринимательской деятельности» (под. Ред. В.М.Власовой) ставится вопрос: «С чего начать, если хочешь стать предпринимателем». Авторы в популярной форме с чувством юмора раскрывают начинающим бизнесменам не только основы экономической теории, но и пути использования этих знаний на практике.

«Основы экономики и предпринимательства» Б.А.Райзберга написано в соответствии с экспериментальной программой, одобренной видными учеными: экономистом Явлинским и педагогом Караковским. Программа прошла опытную проверку в школах № 277, 284, 327 г. Москвы.

Глава I.

Организационная форма управления

«Финансы не терпят дилетантства». Слови известного государственного деятеля, министра финансов Российской империи С.Витте: «Престиж государства измеряется не количеством солдат и не огневой мощью пушек, а прочностью национальной валюты». И соответственно престиж предприятия тоже в конечном счете определяется не количеством занятых на нем работников т объемом выпускаемой продукции, а его финансовой устойчивостью.

Чтобы избежать грубых ошибок во внешнеэкономической деятельности, необходимо знать основы менеджмента, организационные формы предприятий, функции и принципы организации финансов предприятия.

Инструментом предпринимательской деятельности является – предприятие. С правовой точки зрения, под предприятием подразумевается самостоятельный хозяйственный субъект с правовыми, юридическими лицами, которые на основе использования закрепленного за ним имущества производят и реализуют продукцию, выполняют работы и оказывают услуги.

«По действующему российскому законодательству, на сегодняшний день существуют следующие организационные правовые формы предприятий»:

- государственное предприятие;

- частное предприятие – это предприятие имеющее в одном лице и учреждение, и собственника. Все остальные в ней являются наемными работниками;

- полное товарищество (с полной ответственностью) – такое объединение физических и юридических лиц, члены которого отвечают по обязательствам товарищества всем движимым и недвижимым имуществом;

- смешанное (коммандитное) товарищество (со смешанной ответственностью) – основная особенность заключается в том, что наряду с одним или несколькими участниками, отвечающими перед кредиторами товарищества всем своим имуществом, имеется один или несколько участников, ответственность которых ограничивается их вкладами в общество. Те участники, которые отвечают за риск всем своим имуществом, являются внутренними членами общества и именуются полными товарищами или комплементариями. Остальные, кто в пределах вклада своего – внешними участниками (коммандитистами).

Многим известно из истории, научной и художественной литературы названия типа «Джонсон и Джонсон и Ко», «Иванов, сыновья и Ко» и т.д. Это и есть коммандитные товарищества.

Делами в коммандитном товариществе заправляют комплементарии. Они руководят обществом и осуществляют его представительство. В плане внутренних взаимосвязей функции руководства фирмой осуществляются коммандитистов.

Часто это согласительное право в рамках крупных коммандитных компаний представляют совету, состоящему из коммандитистов. На комлиментариев распространяются те же положения, что и в полных товариществах.

На сумму вкладов внешних участников общество выпускает акции. Такие участники называются акционерами коммандитистами, а общество – акционерной коммандитой.

«По налоговым соображениям в качестве единственного комплиментария в коммандитное товарищество может быть принято общество с ограниченной ответственностью»3. И его преимущество состоит в том, что с точки зрения налогообложения оно является товариществом, а с точки зрения гражданского права дает возможность перенести неограниченную ответственность на общество с ограниченной ответственностью которая становится единственным носителем неограниченной ответственности и располагает незначительным капиталом.

«В нашей стране форма соглашения, форма смешанного коммандитного товарищества пока не получила развития, но она может оказаться приемлемой в некоторых ситуациях, например, есть частное лицо (лица), имеющие идею, есть солидные предприятия, поверившие в эту идею. Денег на реализацию нет ни у той ни у другой стороны»4. Создается смешанное товарищество: частное лицо входит в него с ограниченной ответственностью, предприятие – с полной. Здесь предприятие выступает гарантом за банковский кредит, которым под контролем предприятия распоряжается частное лицо.

- Ограниченное товарищество (с ограниченной ответственностью) – такое объединение, которое формируется на основе заранее определенных вкладов пайщиков. Его члены (физические и юридические лица) не несут ответственности за выполнение обязательств общества, а рискуют лишь в пределах своих вкладов.

В этом и состоит смысл понятия «Ограниченная ответственность». В названиях зарубежных фирм и некоторых наших можно видеть слово «LTD», которое означает ограниченная ответственность.

В таких обществах существуют тесные взаимосвязи между компаньонами. Поэтому они подходят для организации семейных предприятий.

Для учреждений общества с ограниченной ответственностью заключается учредительный договор в котором определяется фирменное наименование, место нахождения и направление деятельности предприятия, а также указывает размер уставного предприятия и долевое участие в нем членов общества. «Минимальный размер уставного капитала в разных странах различен: В Австрии – 500тыс. шилингов, в ФРГ – 50 тыс. марок, В Венгрии – 1000000 форингов, в России – 10000 руб.»5 Кроме денежных средств возможно учреждение вещевых вкладов в форме материальных ценностей (автомобили, земельные участки, лицензии).

Права членов общества реализуются на собрании членов общества (1-2 раза в год). Собрание имеет право принимать наиболее важные решения (утверждать годовой баланс, определять способ использования прибыли, избирать директора общества и т.д.) Контроль за деятельностью общества осуществляет ревизионная комиссия (на Западе – наблюдательный Совет, члены которой называются общим собранием).

- Акционерное общество представляет собой уставное общество с правом юридического лица, создается в разрешительном порядке и обладает уставным капиталом, разделенным на определенное число равных долей – акций.

Ответственность членов общества, которых называют акционерами, ограничивается нарицательной стоимостью приобретенных ими акций.

Акционерами могут стать как физические, так и юридические лица. Для учреждения акционерного общества необходимо заключить договор товарищества, - уставом общества и заверенный у нотариуса. Учредителем может быть как одно лицо, так и неограниченное число.

Сумма уставного капитала общества определяется национальным законодательством страны.

Уставной фонд акционерного общества делится на акции. Сумма акций должна соответствовать величине уставного капитала. Акции могут быть простыми и привилегированными, именными и на предъявителя.

«Акционерные общества бывают двух типов: закрытые и открытые. Акции открытого общества распространяются в свободной продаже. Их могут приобрести как предприятия, так и частные лица. Такие общества сохраняются главным образом в тех случаях, когда требуется привлечение больших капиталов»7

Закрытое общество отличается от открытого особым порядком распространения акций. Если акционеры общества закрытого типа и товарищество с ограниченной ответственностью- одно и то же, то какими критериями лучше руководствоваться при выборе организационно-правовой формы? Товарищество удобно при малом количестве учредителей ( 10-15 членов). А при приватизации какого-то завода (200 учредителей), без акций обойтись уже не возможно.

Акционерные общества в настоящее время являются наиболее распространенной формой предпринимательства. Объясняется тем, что их деятельность хорошо отработана исторической практикой, т. к. появились они в 16-17 вв.

-Кооператив – это общество, деятельность которого направлена в принципе не на получение доходов, а на оказание помощи и содействия членам общества.

В современной деловой практике кооперативы занимают небольшой вес, хотя и распространены во многих странах. «Это объясняется рядом обстоятельств и прежде всего тем, что в кооперативных предприятиях наблюдается тенденция в «декапитализации» доходов, что снижает эффективность производства, сдерживает инновационный процесс, затрудняет структурные преобразования»10.

Но эта форма имеет и явные преимущества, - высокий мотивационный эффект, обусловленный единством собственности и труда. И этот эффект проявляется лишь при замене обезличенной «коллективной собственности», собственностью членов этого коллектива.

Во многих странах современного мира активным предпринимателем являются государства, в собственности которых находится от 5-10 до 35-40% основного капитала.

Правовой статус государственных предприятий в различных странах отличается большим разнообразием. Практически каждое предприятие образуется и действует на основании специального постановления государственных органов, регламентирующих методы контроля и руководства со стороны государства, а также регулирующего финансовые и имущественные отношения с государством и рынком.

На основании вышеназванных условий государственные предприятия можно подразделить на три группы: бюджетные предприятия, государственные корпорации, смешанные акционерные общества.

Бюджетные предприятия. В эту группу входят предприятия, не имеющие ни юридической, ни хозяйственной самостоятельности. Они платят налоги на прибыль, все их доходы и расходы проходят через госбюджет.

Государственные корпорации. Имеют собственное имущество «как правило наряду с хоз. деятельностью они выполняют определенные регулирующие и управленческие функции в установленных пределах от имени государства. Гос.корпорации могут быть образованы в сфере акционерного общества, все акции которого принадлежат государству»11

Смешанные компании. Они образуются в форме акционерных обществ с ограниченной ответственностью, акции которых принадлежат государству и частным вкладчикам.

Глава II.

Масштабы управления.

§ 1. Управленческие роли.

К любому типу организации, независимо от ее размеров и целей может быть применен ряд основных принципов выбора оптимального сочетания ресурсов – земли, труда и капитала.

Управление (менеджмент) – процесс сочетания ресурсов для достижения поставленной цели.

«Коль скоро люди работают совместно во имя достижения поставленной цели, кто-то одни должен взять на себя ответственность за решение вопросов о том, кто, когда и какую работу будет выполнять, а также какие ресурсы следует использовать».

Менеджеры обладают властью над другими людьми, они поддерживают отношения с вышестоящими начальниками, людьми равного положения и подчиненными, и эти отношения могут быть описаны как роли, или модели поведения.

* Межличностные роли. В качестве представителей менеджеры выступают от имени фирмы, выполняя церемониальные обязанности на официальных деловых мероприятиях.
* Информационные роли. Наиболее важна управленческая роль. В качестве «сборщика» менеджеры ищут полезную информацию, опрашивая служащих и используя другие источники, чтобы получить максимально полную информацию, картину. В качестве «глашатаев» (распространителей) менеджеры передают информацию вовне компании и внутри.
* Роли, связанные с принятием решений. Менеджеры используют полученную информацию для поиска наилучших решений. В качестве организаторов они пытаются улучшить работу своего подразделения, отыскивая новые пути использования ресурсов и технологий. В качестве специалистов по чрезвычайным ситуациям они преодолевают неожиданные проблемы (экономический кризис или дисциплинарная провинность работника). В качестве специалистов по распределению ресурсов они вырабатывают пути использования ресурсов организации, позволяющие достичь запланированных целей. В качестве специалистов по ведению

Менеджеры непрерывно мешают роли, сталкиваясь с ежедневными проблемами. В зависимости от организационного уровня менеджера один тип ролей может преобладать над другими по своему значению.

§ 2. Иерархия управления.

Во всех организациях (искл. маленькие) возникает потребность в более чем одном управляющем для контроля за деятельностью других работников. Условно говоря, в компании существует иерархия управления (т.е. структура), состоящая из высшего, среднего и низшего звеньев.

### Рис. Иерархия управления

|  |  |
| --- | --- |
| Управляющий высшего звена | Президент  Вице-президент  Ректор университета |
| Среднего звена | Гл. бухгалтер  Гл. инженер  Директор предприятия |
| Низшего звена | Начальник цеха  Мастер  Руководитель отд.маркетинга |

Иерархия управления – организационная структура, имеющая форму пирамиды, состоящая из высшего, среднего и низшего звеньев управления.

Управляющие высшего звена – представители высшего уровня управленческой иерархии, обладающие наибольшей властью и ответственностью в организации.

Управление среднего звена – представители среднего уровня в иерархии управления, которые служат связующим элементом между высшим и непосредственным управлением, претворяя в жизнь задачи, поставленные на высшем уровне управления, и координируя работу менеджеров низшего звена.

Управление низшего звена – представители низшего уровня иерархии, чья власть и ответственность сводятся к узкому кругу задач в деятельности организации; называются также менеджерами-контролерами.

§ 3. Управленческие навыки.

Независимо от вида и размеров организации менеджеры должны обладать тремя основными типами навыков: техническими, коммуникативными и аналитическими. Но применение этих навыков варьирует в зависимости от уровня управления.

Руководитель высшего звена (менеджеры высшего звена), например, президент компании уделяет много времени анализу информации, принятию решений основанных на этом анализе. Таким образом, руководители высшего звена в большей степени опираются на аналитические и коммуникативные навыки и в меньшей степени на технические.

Менеджеры среднего звена отвечают за планирование, принятие решений и преодоление возникающих трудностей и обусловлены необходимостью выполнения указаний высшего руководства и решения проблем по сигналам низшего управленческого звена. Им в большей степени требуются технические навыки, чем аналитические.

Управляющий низшего уровня иерархии непосредственно контролирует работников, выполняющих в организации технических функций, и напрямую общается с ними, отсюда низшее руководство применяет в основном технические и коммуникативные навыки и значительно меньше нуждается в аналитических.

Человек, умеющий пользоваться каким-либо механизмом, способный подготовить финансовый документ, составить компьютерную программу обладает техническими навыки – способность выполнять определенную работу.

Независимо от наличия технических навыков для выполнения той работы, которую они контролируют, все менеджеры должны обладать «техническими» управленческими способностями (административными навыками – технические навыки по сбору информации, анализу данных, планированию, организации и выполнению других видов управленческой деятельности).

Коммуникативные навыки – навыки, необходимые для того, чтобы правильно понимать других людей и эффективно взаимодействовать с ними. Менеджеры никак не могут обходиться без этих навыков в бесчисленном множестве ситуаций, т.к. их работа сводится к тому, чтобы достигать каких-либо целей при помощи людей. Квалифицированный менеджер всегда чутко относится к тому, как люди реагируют на его слова, и особенно важно – прислушиваться к тому, что они говорят в ответ.

Одним из коммуникативных навыков, которым должны обладать все менеджеры, является общение – обмен информацией.

Квалифицированный менеджер знает, как выбрать наиболее подходящие информационные средства – каналы коммуникации. Такой менеджер понимает, что форма коммуникации влияет на характер сообщения, которое должно быть передано. (Устная форма – личная беседа, групповое сообщение, видеозапись и т.д.; письменная форма – письма, записки или электронная почта).

Устное сообщение занимает большую часть рабочего времени, суть которого состоит в том, чтобы говорить самому и слушать других. Многие руководители используют метод управления посредством «хождения в народ» – способ делового общения руководителей с подчиненными при котором в личных беседах выясняется реальное положение дел в организации. Личные беседы позволяют участникам видеть выражение лица партнера, слышать голоса и интонации друг друга. В некоторых «скользких» ситуациях легче справляться, используя письменные формы общения, которые позволяют избежать ненужные эмоции.

В организации, особенно крупной, постоянно циркулируют докладные записки, письма, доклады, заявления о целях компании, должностные инструкции. В то же время письменное общение очень важно для представления организации за пределами компании.

Умение успешно общаться в письменной форме является ценным навыком на всех уровнях управления. Важные советы:

- Послание должно учитывать специфику аудитории, к которой оно обращено.

- Пишите четко и ясно (лаконично).

- Придерживайтесь фактов.

Аналитические навыки – способность понимать соотношение между частями и единым целым. Менеджеры должны обладать способностью мыслить – видеть организацию в целом и понимать взаимодействие между отдельными ее частями.

Принятие решений – ключевой момент в деятельности управляющих, требующий аналитических навыков. Многие исследователи, занимаясь изучением процесса принятия решений, разбили его на шесть этапов:

1.Выявление необходимости принимать решения. Менеджеры непрерывно контролируют обстановку внутри и вне организации, чтобы не пропустить изменения, способные создать проблемы, требующие немедленного решения или возможности, которыми следует воспользоваться.

2.Анализ и определение возникшей проблемы или открывшейся возможности. Определение причин и установление требований, которым должно отвечать будущее решение.

3.Изучение возможных альтернатив. Вырабатывание нескольких вариантов решения или способов действия.

4.Выбор желательной альтернативы. Наиболее многообещающий способ или комбинация из нескольких альтернатив.

5.Выполнение выбранного решения. После учета реакции тех, кто будет выполнять решение, менеджеры претворяют свое решение в жизнь.

6.Оценка полученных результатов. Менеджер следит за результатами своих решений, чтобы увидеть, привел ли выбранный способ к достижению цели, не возникли ли новые проблемы и не следует ли принимать новые решения.

Управленческие решения принадлежат к двум типам. Программируемые решения это повторяющиеся обыденные решения, выработанные ранее. Непрограммируемые решения уникальны и, как правило не повторяются, так что их нельзя принимать на основе заранее установленных процедур (правил).

Глава III.

Процесс управления

«Тех, кто управляет, принято называть субъектами управления. Тех, кем управляют, и то чем управляют, называют объектами управления. Субъекты управления – это люди, в функции и задачи которых входит осуществление управления, т.е. руководители, начальники, организаторы. Объектами управления могут быть как работники, коллективы, действующие согласно установкам, предписаниям субъекта управления».

Если субъект управления управляет собственными действиями, то есть субъект и объект объединяются в едином лице, т о в этом случае имеет место частный случай управления, называемый самоуправлением.

### Рис. Схема контура управления

#### Объект

управления

#### Субъект

управления

Управляющее воздействие

Обратная связь

В ХХ веке сформировалась специальная наука, исследующая процессы управления в экономике – «Экономическая кибернетика».

Кто является субъектом и объектом управления в экономике в большей степени зависит от рассматриваемого уровня хозяйственной системы. Известны три основных уровня экономической системы: экономика личности и семьи, экономика предпринимательства и экономика государства, страны (макроэкономика). Собственно существует три уровня управления экономикой: управление на уровне личности и семьи, на уровне предприятия и государственное управление.

§ 1. Методы управления.

Методы управления – это способы, посредством которых субъект управления оказывает воздействие на объект управления.

В экономике принято различать методы, способы управления людьми, работниками, производственными коллективами: организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические.

Организационно-распорядительное управление основано на принуждении, управляющие воздействия имеют вид директив, приказов, команд (командно-административное управление) другими словами «Приказ начальника – закон для подчиненного».

Экономическое побуждение, стимулирование представляет метод управления, опирающийся на интересы людей, возбуждающий экономическую заинтересованность объекта. Такие управляющие воздействия фиксируются в договорах, соглашениях, контактах в виде взаимных обязательств, условий, требований.

Социально-психологический метод. По своей сути эти методы убеждения, морального и нравственного воздействия на психологию людей.

В любой стране, при любой общественно-политической и социально-экономической системе экономика в той или иной степени управляется государством в лице государственных органов.

§ 2. Государственное регулирование экономики.

Государственное регулирование экономики ставит своей главной целью соблюдение интересов государства, общества в целом, социально незащищенных слоев населения.

Применяются самые разнообразные формы государственного регулирования экономики. Самые главные:

Непосредственное государственное управление рядом отраслей имеющими жизненно важное значение для экономики и общества, представляющими опасность для рбщества, нуждающимся в значительной государственной поддержке. К таким объектам относятся военные, энергетические (атомные), заповедники, национальные музеи, курорты, образование, здравоохранение. Подобные объекты, предприятия чаще находятся в государственной или муниципальной собственности.

Налоговое регулирование осуществляется путем установления налогообложения, представления налоговых льгот, введение пошлин, таможенных сборов.

Денежно-кредитное регулирование. Государство через центральный банк может регулировать общую денежную массу, устанавливать предельные ставки банковского ссудного процента, изменять депозитный процент, представлять займы, выпускать облигации и другие ценные бумаги. Такое регулирование способно изменить денежные потоки и накопления и тем самым оказывать воздействие на экономические процессы.

Бюджетное регулирование заключается в том, что государственные органы обладают возможностью распределить средства государственного бюджета по различным направлениям.

Регулирование посредством формирования государственных программ и государственных заказов. Направление производства в определенное русло, необходимое государству.

Ценовое регулирование в условиях рыночной экономики заключается в том, что государство может устанавливать предельный уровень цен, запрещая их повышение сверх этого уровня.

Регулирование условий труда, трудовых отношений, оплата труда обычно имеет место в форме государственного законодательства о труде и занятости.

Социальное регулирование включая социальное государственное страхование, предусматривает меры пенсионного обеспечения помощи инвалидам, детям и другим нуждающимся.

Государственное регулирование охраны и восстановления окружающей среды. Предусматривает меры по защите природы в виде штрафов и санкций за загрязнение.

§ 3. Органы управления экономикой.

Управление экономикой представляет часть системы управления обществом. Органы власти делятся на законодательные, исполнительские, судебные.

Законодательные органы в лице съездов народных депутатов Верховного Совета России, Верховных Советов входящих в ее состав принимают законы, постановления, другие законодательные акты, включая конституцию – основной закон.

Исполнительный орган. Принадлежит основная роль в управлении экономикой, так как эти органы призваны исполнять законы, приводить их в действие.

Наряду с Правительством страны более дательные вопросы исполнительского управления экономикой решают министерства и ведомства (комитеты, департаменты, управления) делятся на отраслевые, территориальные, функциональные.

Судебные правовые органы можно считать органами управления экономикой в том смысле, что они следят за соблюдением и исполнением законов, регулирующих экономические отношения, пересекают их нарушение, взаимные экономические претензии и т.д.

Предприятие, фирма представляют первичную ячейку, основное звено экономики.

Предприятие – это любая организация, производящая продукцию, товары, услуги, информацию, знания, осуществляющая экономическую деятельность.

Совокупность всех видов и форм управления предприятием, производством в зарубежной практике называют менеджментом, а администраторов, управляющих деятельностью предприятий – менеджерами.

Все менеджеры, независимо от их должности, обычно имеют один и тот же круг функций в организации любого типа. Даже в самых маленьких организациях и на начальном этапе становления предприятия, и в процессе его функционирования менеджеры занимаются планированием, организационными вопросами, руководством и контролем.

§ 4. Функция планирования.

Планирование является основной функцией управления, от которой зависят другие функции. Менеджер, занимающийся планированием, намечает цели организации и пытается определить наилучшие способы их достижения. Он анализирует бюджеты, расписания, информацию о состоянии отрасли и экономики в целом, ресурсы, имеющиеся в распоряжении компании, и ресурсы, которые она в состоянии приобрести.

Предназначение организации – это ее генеральная цель.

В процессе планирования предназначение компании должно быть подкреплено выработкой соответствующих целей и задач. Цели – это широкие долгосрочные ориентиры организации. Задачи – это конкретные краткосрочные ориентиры. Однако часто оба термина употребляются как синонимы.

Первой задачей финансового менеджмента является достижение самоокупаемости предприятия.

Самоокупаемость – способность предприятия покрывать свои расходы (затраты) результатами производства, обеспечивая тем самым повторимость производства в неизменных масштабах.

В процессе достижения самоокупаемости решаются две важнейшие для предприятия проблемы.

ПРОБЛЕМА 1. Борьба с убыточностью. Если предприятие хронически терпит убытки, то требуется комплекс мер по финансовому оздоровлению (санации) предприятия. Этот комплекс включает:

- обновление выпускаемой продукции;

- реализацию неиспользованных материалов;

- модернизацию производства;

- интенсификацию труда работников и загрузки оборудования;

- внедрение прогрессивных форм организации труда.

Если предприятие «неизлечимо», то оно подлежит ликвидации, распродаже или смешению с др. предприятиями.

ПРОБЛЕМА 2. Повышение прибыльности. Предприятие не только должно покрывать свои расходы доходами, но и быть рентабельным, т.е. получать прибыль. Их пути:

- маркетинговые пути (стратегия);

- повышение качества выпускаемой продукции;

- устранение каналов утечки прибыли;

- точное и своевременное выполнение договоров по поставкам продукции.

Самоокупаемость – это неотъемлемый момент самофинансирования предприятия.

Самофинансирование – способность предприятия из заработных средств не только возмещать производственные затраты, но и финансировать расширение производства, решение социальных задач.

Однако финансирование может осуществляться и путем привлечения средств рынка ссудных капиталов, к которым относятся: кредит банка, выпуск ценных бумаг (акций и облигаций).

Таким образом, весь капитал предприятия можно разделить на две части: собственный и заемный.

Рис. Источники финансирования акционерных обществ.

Себесто-итмость

Прибыль

Валовая выручка

+ =

Амортизация основного капитала

Материальные затраты

Налог на прибыль

гос-ву

Заработная плата

Др.налоги и плятежи за ресурсы (плата за землю)

гос-ву

Выплаты собственникам (дивиденты акционерам)

собствен.

(акц-рам)

###### ИСТОЧНИКИ САМОФИНАНСИРОВАНИЯ

Гос-ые

средства

Привлеченные средства рынка ссудных капиталов

Нераспределен-ная прибыль

Амортизационный фонд

Средства

гос-го и местного бюджета

Долого- и среднесрочный кредит банков, выпуск ценных бумаг

Резервный фонд

Материаль-ный элемент оборотного капитала

Инвестиции в основной капитал

Страховой фонд

Система мер, направленная на достижение намеченных целей и задач, называется планом. Цели и планы подразделяются на несколько взаимосвязанных уровней.

Чтобы работать эффективно, менеджеры ставят перед организацией конкретные, заметные цели на определенный период времени.

Менеджеры высшего уровня устанавливают стратегические цели, которые направлены на решение масштабных проблем и относится к компании в целом. Эти цели должны охватывать в основной области: рынок, нововведение, человеческие ресурсы, финансовые ресурсы, материальные ресурсы, производительность, социальная ответственность и прибыль.

Цели сами по себе – это еще не результат, а только средство для его достижения.

Менеджеры среднего звена устанавливают тактические цели, которые направлены на решение проблем подразделений, и описывает результаты, необходимые для достижения стратегических целей.

Менеджеры нижнего уровня устанавливают оперативные цели, которые связаны с решением текущих проблем, и описывают результаты, необходимые для достижения тактических и стратегических целей организации.

«Каждому уровню целей соответствует свой уровень планов, в которых намечаются конкретные пути достижения данных целей».

Стратегические планы – это действия направленные на достижение стратегических целей. Стратегические планы определяют действия на период от 2 и 5 лет.

Тактические планы – это действия, направленные на достижение тактических целей и на поддержку стратегических планов.

Оперативные планы – это действия, направленные на выполнение оперативных целей и поддержку тактических планов.

Уровень целей Уровень управления Уровень планов

#### Предназначение

Продавать часы с прибылью

Стратегический план

Стратегическая цель

Управляющие высш.звена

Восстановить долю на рынке

Привлечь молодых покупателей ориентированных на моду и здоровый образ жизни

#### Вся организация

Тактический план

Тактическая цель

Управляющие ср. звена

Провести опрос спортсменов любителей и выяснить их потребности

Привлечь спортсменов любителей

Основные подразделения и функции

Оперативный план

Оперативная цель

Управляющие низ. звена

Выделить часы для триатлона

Представить спортсменам любителям часы соответ-ствующие их потребностям

Подразделения и его работники

§ 5. Организационная функция.

Организационная функция, как и планирование, требует от менеджера свободного владения аналитическими навыками.

Организационная работа – процесс распределения ресурсов для выполнения планов компании.

Главная проблема, с которой сталкивается менеджер на стадии организационной работы, - это выбор наиболее подходящего для целей и задач организации варианта разделения труда и последующее комплектование штата – процесс подбора соответствующих работников на соответствующие должности.

Все больше компаний используют в качестве «строительных кубиков», для своей организации не отдельных людей, а команды. Команды – это двое или более людей, работающих соответственно для выполнения определенных задач.

§ 6. Функция руководителя.

Руководство – действие нацелено на то, чтобы побудить людей работать эффективно и охотно. Руководство, как третья сфера успешного управления командой менеджером. Само руководство состоит из двух взаимосвязанных процессов.

1-е мотивацию – созданию у работников стимулов трудиться с полной отдачей.

2-х наставничество – знакомство работников с тем, что и как он должен делать, показывая ему, конкретные приемы выполнения работ, и также успех любого индивида как руководителя зависит, прежде всего, от ситуации, в которой он действует. Тем не менее, исследователям все же удалось сделать несколько интересных заключений о лидерстве в целом.

Традиционные действия: 1. Побуждения служащих работников на предусмотренном уровне; 2. Создание такой структуры, в которой было бы четко очерчены роли и задачи работников; 3. Установление прямой связи между вознаграждением работника и достижением цели. Это традиционный подход характеризует регулирующее руководство. Но эффективное руководство не ограничивается традиционным подходом. Настоящие лидеры побуждают служащих работать лучше, чем предусмотрено, вдохновляют работников брать на себя дела, не приносящие им непосредственной выгоды, и внушают им уверенность в претворении великих замыслов в жизнь. Такой подход – преобразующим руководство.

Чтобы эффективно руководить, вы должны обладать одновременно и навыками регулирования, и способностью к преобразованиям. Настоящий лидер способен поделиться своим взглядом на вещи с другими людьми и тем самым как бы передать им часть своего вдохновения. И, наконец, постоянный лидер способен терпеливо относиться к неудачам и не страшиться начать поиск новых возможностей, даже если в итоге они не приведут к успеху. Да неудачи и не слишком угрожают настоящему лидеру, поскольку такой тип человека не склонен кого-либо в чем-либо винить.

Стиль руководства – это способ применения руководителем своей власти. Существует три типа руководства: авторитарный, демократический и невмешательства.

Авторитарный стиль. С таким стилем руководитель сосредотачивает власть в своих руках и не допускает других к участию в принятии решений.

Демократический стиль. Когда руководитель делегирует властные полномочия на все уровни управления.

Стиль невмешательства. Здесь руководитель выступает в роли консультанта и высказывая свои взгляды или суждения лишь тогда, когда его об этом просят.

Ни один руководитель не придерживается постоянно лишь какого-то одного стиля управления. Приспособление принципов руководства к текущим нуждам бизнеса называется ситуационным управлением или руководством с учетом непрерывных обстоятельств.

Компания, систематически вовлекающая своих работников в процесс выработки решений, прибегает к коллективному управлению. Он широко и успешно применяется в Японии, его уже многие годы практикуют и некоторые американские компании.

Совместное участие в управлении значительно улучшает взаимоотношения в коллективе, но его главная ценность в том, что оно способствует повышению производительности и качества труда и сокращению издержек.

§ 7. Функция контроля.

В менеджменте контроль – это наблюдение за тем, как компания движется к намеченной цели, пересмотр ее курса и корректировка отклонений от принятого курса.

Контроль тесно связан с функцией планирования. Стратегические планы отражают изменения как внутри, так и вне организации, и процесс контроля позволяет менеджерам удостовериться, действует или нет принятая стратегия. Если компания постоянно осуществляет контроль, ошибки можно заметить на раннем этапе и своевременно предпринять шаги, позволяющие справиться с проблемой.

Процесс контроля представляет собой замкнутый цикл, охватывающий все уровни руководства и состоящий из четырех этапов. На первом этапе этого цикла управляющие высшего звена устанавливают критерии оценки работы организации в целом.

Другой метод контроля – целевое управление, основан на установлении целей на всех уровнях управления. 4-е фазы:

1.Общие стратегические цели организации доводятся до всех участков программ. Эти цели вырабатываются высшим руководством при участии управляющих среднего звена.

2.Управление среднего звена встречаются с представителями нижнего уровня управления, чтобы выработать задачи. Потом каждый участник определяет свои планы действий.

3.Через короткие промежутки времени управляющие среднего звена встречаются со всеми участниками программы для обсуждения итогов их работы с точки зрения поставленных задач.

4.Все участники проводят периодические встречи.

Глава IV.

Управление в кризисных ситуациях.

Управление в кризисных ситуациях – система минимизации ущерба, который может нанести какая-либо чрезвычайная ситуация.

Специалисты в области управления утверждают, что первые сутки кризиса имеют важнейшее значение. Первое, что надо сделать – это объяснить как общественности, так и работникам компании суть возникшей проблемы. Одновременно следует изъять с полок магазинов изделие, породившее неприятности, или приостановить вызвавшие трудности действия, или – в той мере, в какой это возможно, - взять под контроль источник проблемы, чтобы он собой ни представлял.

Многие дальновидные компании создали специальные команды по борьбе с кризисными ситуациями, в которые входят люди, способные действовать в чрезвычайных обстоятельствах.

Чтобы стать менеджером и иметь успех на этом поприще, нужны способности, желание, общее образование. Кроме того, необходимы специальные знания из области теории управления.

Длительное время в нашей стране считалось, что искусство управления сводится прежде всего практикой «опытом руководства», а наука, теория играет в управлении побочную роль. Эти ошибочные взгляды преодолены.

Глава V.

Обучение управлению

В последние годы значительно вырос интерес к обучению управлению, менеджменту в младшем возрасте.

Обучение управлению – главный источник формирования кадров управления, без которых не способны функционировать никакая экономика. Характерная особенность подготовки специалистов в области управления экономикой вытекает из быстрого старения знаний. Наука об управлении интенсивно прогрессирует, поэтому необходимо через каждые 5 лет обновлять знания.

ТЕСТ.

«Выйдет ли из вас хороший менеджер?»

(Представьте себя в роли менеджера и выделите предложение, которое ближе всего соответствует вашей реакции на приведенные ниже ситуации).

1.Если на работе надо выполнить неприятные функции, то я:

а/ сделаю это сам;

б/ поручу это в качестве наказания тому, кто отлынивал от работы;

в/ буду долго колебаться, прежде чем просить подчиненного сделать это;

г/ попрошу кого-нибудь сделать это.

2.Если мой начальник покритикует меня, то я:

а/ расстроюсь;

б/ покажу начальнику, в чем он не прав;

в/ попытаюсь извлечь уроки из критики;

г/ извинюсь за свой проступок.

3.Если работник не справляется со своими обязанностями, то я:

а/ представлю ему или ей полную возможность совершить крупную ошибку;

б/ прежде чем уволить работника, сделаю все, что в моих силах, чтобы помочь ему начать работать нормально;

в/ буду откладывать увольнение этого работника как можно дольше;

г/ избавлюсь от этого работника как можно быстрее, если он оказался неспособным.

4.Если мне повысили зарплату не настолько, насколько я ожидал, то я:

а/ совершенно определенно выскажу начальнику все, что думаю по этому поводу;

б/ помолчу;

в/ ничего не скажу, но найду другие способы показать начальнику мою удовлетворенность;

г/ спрошу начальника, почему мне не повысили з/п на большую.

5.Если подчиненный продолжает игнорировать мои указания после 3-го предупреждения, то я:

а/ попробую поручить ему или ей другую работу;

б/ буду продолжать настаивать на своем, пока работа не будет выполнена правильно;

в/ скажу ему, что если в следующий раз работа не будет выполнена правильно, то другого раза уже не будет;

г/ попытаюсь каким-то иным образом объяснить чего я добиваюсь.

6. Если начальник отвергнет мое хорошее предложение, то я:

а/ спрошу почему;

б/ уйду и расстроюсь;

в/ попрошу слова высказать его позже;

г/ подумаю о том, как изменить форму предложения, чтобы добиться успеха.

7.Если коллега покритикует меня, то я:

а/ отвечу ему двойной дозой критики;

б/ стану избегать его в будущем;

в/ попробую разобраться, была ли критика обоснованной;

г/ буду переживать по поводу того, что этот коллега меня не любит.

8.Если кто-то пошутит так, что я не пойму шутку, то я:

а/ рассмеюсь вместе со всеми;

б/ скажу, что эта была неумная шутка;

в/ скажу, что я не понял шутки;

г/ почувствую себя глупцом.

9.Если кто-то указывает на мои ошибки, то я:

а/ порой их отрицаю;

б/ чувствую себя провинившимся;

в/ осознаю, что всем людям свойственно ошибаться;

г/ начинаю испытывать неприязнь к этому человеку.

10.Если кто-то работающий на меня, провалит дело, то я:

а/ вспылю;

б/ ни за что не скажу ему или ей об этом;

в/ обсужу с этим человеком, как правильно выполнить задание;

г/ больше не поручу подобную работу этому человеку.

11.Если бы мне пришлось говорить с самым высшим руководством, то я:

а/ не смог бы смотреть ему в глаза;

б/ чувствовал бы себя неловко;

в/ слегка бы нервничал;

г/ был бы рад встрече.

12.Если подчиненный попросит меня оказать ему любезность, то я:

а/ иной раз выполню просьбу, в другой раз –нет;

б/ почувствую себя неловко, если не окажу любезность;

в/ никогда не стану оказывать никаких любезностей, с тем чтобы не создавать прецедент;

г/ всегда пойду навстречу.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | а | 5 | г | 9 | в |
| 2 | в | 6 | а | 10 | в |
| 3 | б | 7 | в | 11 | г |
| 4 | г | 8 | в | 12 | а |

Ваш потенциал менеджера измеряется следующим образом:

10-12 – отлично

8-9 – хорошо

6-7 – удовлетворительно

меньше 6 – плохо.

Заключение.

Управленческая революция переросла в революцию социальную – в том смысле, что острота конфликтов в отношении нанимателей и нанимаемых не усиливается, а смягчается, и сотрудничество между теми и другими становится все более многосторонним и плодотворным. Привлекает внимание место, которое все больше занимает трудовой коллектив. Такая практика подтверждается исторически в ряде стран: управлять должен не коллектив, в который входят разные люди – как умные частные труженики, так и халтурщики, бездельники, те кто склонен поменьше делать и побольше получать за счет других, - а в первую очередь наделенные властью и правами распорядители (директорский и управленческий корпус), люди обладающие необходимыми знаниями и опытом, для которых на первом месте эффективность предприятия.

В жизни все более настоятельно проявляется необходимость в том, чтобы острота конфликтов в отношениях между собственниками и лицами наемного труда была не только смягчена, но и заменена сотрудничеством по принципу: «вместе лицом к производству».

ЛИТЕРАТУРА.

1. Дж.У.Ньюстром, Эдвард Е.Сканнел. Деловые игры и современный бизнес. Пер.с англ. – М.: Издательство БИНОМ. 1997г. – 144с.
2. Курс экономической теории. Под общей редакции проф. Чепурина Ю.И., проф. Киселевой Е.А. Изд. АСА 1995 г. – 624с.
3. Как приобрести собственность и как ее потерять. Т.М.Бойко С-П 1994 г.
4. Как начать и вести собственный бизнес. Совм.предпр. «Мосвест» издательство «Дело» М., 1993г.
5. Основы предпринимательской деятельности. Маркетинг. Финасовый менеджмент. Под .ред. В.М.Власовой – М., Финансы и статистика, 1995-496с.
6. Райзберг Б.А., д.э.нэд.т.н., Основы экономики и предпринимательства. Учебное пособие для общеобразовательных школ, лицеев, гимназий, колледжей. М., 1993 г. 208с.
7. Современный бизнес: Учебник в 2-х томах. Том 1. Пер.с анг./Д.Дж.Речмен, М.Х.Мескон, К.Л.Боуве, Дж.В.Тилл – М., Республика, 1995 – 431 с.
8. Современный бизнес: Учебник в 2-х томах. Том 1. Пер.с анг./Д.Дж.Речмен, М.Х.Мескон, К.Л.Боуве, Дж.В.Тилл – М., Республика, 1995 – 431 с.
9. Хотите стать коммерсантом? Петер Деринг. М., Гентерэксперт «Экономика» 1994 г.