**«Менеджмент»**

*1. Сущность и содержание менеджмента, определение его субъекта и объекта. Особенности российского менеджмента.*

Менеджмент – область управленческой и хозяйственной деятельности, обеспечивающей рациональное управление экономическими процессами, организации систем управления и его совершенствования в соответствии задачам социально-экономического развития.

Управление – это процесс планирования организации, мотивации и контроля необходимый для того, чтобы сформировать и достичь цели организации. Управление представляет собой осознанную целенаправленную деятельность человека с помощью, которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды общества, техники и живой природы. Управление должно быть направленно на успех и выживание.

В управление всегда есть: субъект – тот, кто осуществляет управление и объект – тот, кем управляют действия субъекта управления, т.о. основная задача управления организовать работу других людей, при этом высшей формой искусством управления является такая организация, при которой у объекта управления создается ощущение, что ни кто им не управляет.

Менеджмент - это управление организацией, функционирующей в условиях рыночной экономики. Сущность менеджмента проявляется в его задачах, функциях, методах и принципах.

Процесс движения России к рыночной экономике необратим. Россия сейчас проходит тот эволюционный путь, который страны с развитой экономикой прошли полвека тому назад. В России нет продолжительного опыта управления предприятиями в условиях рыночной экономики. Именно поэтому имеют место такие «болезни», как:

* спрос не изучен, непонятен. Наличие спроса определяется по факту, результатам продаж;
* уверенность в том, что в нынешней ситуации в России не может быть и речи об установлении долгосрочных целей по сохранению и развитию бизнеса;
* отсутствуют объективные оценки деятельности управленцев. Непонимание огромного вреда, наносимого аттестацией;
* нет практики ротации руководителей внутри организаций. Не развивается школа руководящего резерва;
* не используется в должной мере управленческий учет для анализа эффективности деятельности предприятий и подразделений.

Особенности российского менеджмента определяются:

* чрезвычайно высокой скоростью протекания социально-экономических, политических и др. процессов, определяющих среду существования российского менеджмента;
* комплексом факторов, затрудняющих и благоприятствующих укреплению менеджмента в России;
* культурная среда, особенности общественного сознания и т. п.

Воздействие факторов внешней и внутренней среды придало российскому менеджменту специфические черты. Россия сейчас находится в положении «догоняющего» и вынуждена идти революционным путем к освоению методов современного менеджмента.

*2. Основные положения традиционной и новой парадигмы управления.*

Уходит в прошлое доминировавшая более 100 лет парадигма управления. Ее основу составляла уверенность в том, что для понимания динамики поведения любой сложной системы достаточно изучить свойства ее частей. Новая парадигма управления требует понимания отдельных элементов на основе анализа динамики системы в целом.

Основные положения старой и новой парадигмы управления:

|  |  |
| --- | --- |
| Старая парадигма | Новая парадигма |
| 1. Предприятие – «закрытая» система, цели, задачи и условия деятельности которой достаточно стабильны | 1. Предприятие – «открытая» система, рассматриваемая в единстве факторов внутренней и внешней среды |
| 2. Рост масштабов производства и услуг | 2. Ориентация на качество продукции и услуг, на удовлетворение потребностей |
| 3. рациональная организация производства, эффективное использование всех видов ресурсов и повышение производительности труда как главная задача менеджмента | 3. Ситуационные подход к управлению, признание важности быстроты и адекватности реакций, обеспечивающих адаптацию к условиям внешней среды |
| 4. Главный источник прибавочной стоимости – производственный рабочий и производительность его труда | 4. Главный источник прибавочной стоимости – люди, обладающие знаниями и условиями для реализации их потенциала |
| 5. Система управления, построенная на контроле всех видов деятельности, нормах, стандартах исполнения | 5. Система управления, построенная на повышении роли организационной культуры и нововведений, на мотивацию работников и стиль руководства |

Традиционная модель управления нацеливала внимание менеджеров исключительно на экономические цели. Новая модель, отражая растущую интеграцию экономических и социальных процессов, вводит в круг целей менеджера и социальные задачи – обеспечение занятости, гуманизация условий труда, расширение участия в управлении и др.

*3. Эволюция менеджмента. Классическая (административная) школа управления и школа научного управления.*

Становление менеджмента как социально-экономической науки с широкими приложениями в практику относится к концу XIX − началу XX в. За период более чем столетнего развития в менеджменте сформировалось достаточно много научных направлений (подходов или школ). Они возникали и достигали апогея своего развития в разное время.

Классическая школа управления (Кшу) - одна из школ развития управленческой мысли в первой половине XIX в. (1920 - 1930 гг.). Возникновение К.ш.у. связывают с именем Анри Файоля. Авторы К.ш.у. имели непосредственный опыт работы в качестве руководителей высшего звена управления в большом бизнесе.

Файоль выделял 14 основных принципов управления: разделение труда; власть; дисциплина; единство распорядительства; единство руководства; подчинение частных интересов общему; вознаграждение; централизация; иерархия; порядок; справедливость; постоянство состава персонала; инициатива; единение персонала.

Классический подход отличается усиленным вниманием к процессам управления.

Школа научного управления (1885−1920) связана с работами Ф. Тейлора, Френка и Лилии Гилберт и Генри Ганта. Создатели школы считали, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ, можно усовершенствовать многие операции ручного труда. Первой фазой методологии были анализ содержания работы и определение ее основных компонентов.

Характерным для школы научного управления было систематическое использование стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности и объема производства. Предусматривалась возможность перерывов в производстве, в том числе и для отдыха.

Школа научного управления выступала за отделение управленческих функций обдумывания и планирования от фактического выполнения работы. Работа по управлению − это определенная специальность, и организация в целом выиграет, если каждая группа работников сосредоточится на том, что она делает успешнее всего (при старой системе рабочие сами планировали свою работу). В результате управление стало широко признаваться как самостоятельная область научных исследований. При этом представители школы занимались проблемами повышения эффективности труда на уровне ниже управленческого.

*4. Процессная концепция менеджмента. Ее основные положения.*

Процессный подход был впервые предложен приверженцами школы административного управления, которые пытались определить функции менеджмента. Однако они рассматривали эти функции как независимые друг от друга. В противоположность этому процессный подход рассматривает функции управления как взаимосвязанные.

Функциональный подход к менеджменту бизнеса, состоит в том, что управление рассматривается как процесс, как серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых также является процессом, называют управленческими функциями. Сумма всех функций представляет собой процесс управления.

Выделяют следующие функции управления: планирование, организация, мотивация, контроль, координация, принятие решений.

В общем виде процесс управления можно представить состоящим из функций планирования, организации, координации, мотивации и контроля. Эти функции объединены связующими процессами коммуникации и принятия решения. Все функции управления имеют две общих характеристики: все они требуют принятия решений и для всех необходимы коммуникации, то есть обмен информацией. Эти две характеристики связывают все управленческие функции в управленческий цикл и обеспечивают их взаимозависимость

Таким образом, управленческий цикл представляет собой постоянно повторяющуюся серию непрерывных, взаимосвязанных действий, каждая из которых также состоит из серии взаимосвязанных действий. При этом все функции управления пронизаны связующими процессами – принятием решений и коммуникациями. Таким образом, процессный подход к менеджменту подчеркивает взаимосвязь и взаимозависимость всех функций управления. Этот подход применим ко всем типам организаций.

*5. Понятие организации, виды организаций, их общие характеристики. Миссия и цели организации, необходимость управления*

Организация − социальная общность, состоящая из группы людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или системы целей.

Общие характеристики организаций: наличие ресурсов; зависимость от внешней среды; горизонтальное разделение труда; вертикальное разделение труда; структура организации; необходимость управления.

Чаще всего организации классифицируются по следующим критериям.

На основе критерия формализации выделяются:

* формальные организации, имеющие четко поставленные цели, формализованные правила, структуру и связи; в эту группу входят все организации бизнеса, государственные и международные институты и органы;
* неформальные организации, работающие без четко определенных целей, правил и структур; сюда относят все институты семьи, дружбы, неформальных отношений между людьми.

По формам собственности они могут быть частными, государственными, муниципальными и иными.

По отношению к прибыли организации подразделяются на коммерческие и некоммерческие. Первые преследуют извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности, вторые не стремятся извлекать или распределять полученную прибыль между участниками, но могут осуществлять предпринимательскую деятельность, когда это служит достижению целей, ради которых они созданы, и соответствующую этим целям.

По размерам организации группируются на крупные, средние и малые. В качестве классификационных признаков такого деления чаще всего используют такие критерии, как число занятых, объем продаж (оборот) и балансовая стоимость активов. Обычно на практике применяют комбинацию критериев.

Миссия организации должна выражать устремленность организации в будущее, показывать, на что будут направляться усилия, и какие ценности при этом будут направляться приоритетными. Миссия, в конечном итоге, определяет цели организации. Цель – это конечное состояние, желаемый результат, которого стремится добиться любая организация

Все многообразие целей, которые организация преследует в своей деятельности, может быть типизировано по следующим критериям:

* период установления: стратегические, тактические, оперативные;
* содержание: экономические, социальные, организационные, политические, научные;
* сфера действия: маркетинговые, производственные, инновационные, финансовые, кадровые, административные;
* среда: внутренние, внешние;
* приоритетность: особо приоритетные, приоритетные, прочие;
* измеримость: количественные, качественные;
* повторяемость: постоянные, разовые;
* иерархия: цели организации, структурных подразделений;
* стадия жизненного цикла: проектирование и создание объекта, рост, зрелость, завершение.

*6. Системная и ситуационная концепции менеджмента, их сущность, особенности.*

Теория систем впервые была применена в точных науках и в технике. Применение теории систем в менеджменте в конце 19 века 50-х гг. явилось важнейшим вкладом в науку управления. *Системный подход* − это не набор каких-либо принципов для управляющих, а способ мышления по отношению к организации и управлению. Система − это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого. Все организации являются системами. Существует два основных типа систем: закрытые и открытые.

Закрытая система имеет жесткие фиксированные границы, ее действия независимы от среды, окружающей систему. Открытая система характеризуется взаимодействием с внешней средой. Крупные составляющие сложных систем часто сами являются системами. Эти части называются подсистемами. В организации подсистемы − это различные отделы, уровни управления, социальные и технические составляющие организации.

Множество элементов, из которых состоит система, носит название системообразующих элементов. Это множество включает: реализуемые в системе функции, входы, выходы, правила преобразования входов в выходы, субъекты труда, средства труда, катализатор и связи.

Организация получает из внешней среды информацию, капитал, сырье, материалы. Эти компоненты называются входами. В процессе своей деятельности организация обрабатывает эти входы, преобразуя их в продукцию или услуги. Эта продукция и услуги являются выходами организации, которые она выносит в окружающую среду.

Если система управления эффективна, то в ходе процесса преобразования образуется добавочная стоимость входов. В результате появляются многие дополнительные выходы, такие как прибыль, увеличение доли на рынке, увеличение объема продаж, рост организации.

Таким образом, суть системного подхода к менеджменту состоит в том, что он подчеркивает взаимосвязь и взаимозависимость отдельных частей организации, а также организации и внешней среды. Применение теории систем к управлению позволяет увидеть организацию в единстве составляющих ее частей, которые неразрывно переплетаются с внешним миром. Эта теория интегрировала вклады всех предыдущих школ и практику менеджмента.

*Ситуационный подход* внес большой вклад в теорию управления, используя возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям. Центральным моментом ситуационного подхода является ситуация, то есть конкретный набор обстоятельств, которые оказывают влияние на организацию в данное время.

Ситуационный подход пытается увязать конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно.

Методологию подхода можно объяснить как четырехшаговый процесс:

1) менеджер должен быть знаком со средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность;

2) менеджер должен уметь предвидеть вероятные последствия от применения данной методики в конкретной ситуации;

3) менеджер должен уметь правильно интерпретировать ситуацию;

4) менеджер должен уметь отбирать конкретные приемы, которые вызвали бы наименьший отрицательный эффект для конкретных ситуаций, тем самым обеспечивая достижение целей организации самым эффективным путем.

*7. Содержание управленческой деятельности. Функции менеджмента, их классификация.*

Процесс управления представляет собой последовательность действий работников управления, направленных на достижение целей организации.

С содержательной точки зрения в процессе управления можно выделить следующие этапы: прогнозирование, планирование, организация, координация, стимулирование (мотивация) и контроль.

субъекта и объекта управления и состоянии внешней среды.

Содержание процесса управления реализуется через управленческие функции.

Под функцией управления понимается вид деятельности, основанный на разделении и кооперации управленческого труда, характеризующийся определенной однородностью, сложностью и стабильностью воздействий субъекта на объект управления.

При рассмотрении процесса управления были выделены его основные этапы, которые в той или иной степени присутствуют в деятельности каждого руководителя независимо от его места в управленческой иерархии и свойств объекта управления. Этими этапами являются прогнозирование, планирование, организация, координация, стимулирование, контроль. Все эти этапы называются общими функциями управления.

По виду деятельности работников аппарата управления, связанной с использованием ресурсов предприятия, могут выделяться конкретные функции управления. Поскольку разные предприятия в своей деятельности могут использовать разные ресурсы в разных объемах, то перечень конкретных функций управления на каждом предприятии будет свой. Вместе с тем, наиболее часто встречаются следующие конкретные функции: управление финансами; управление недвижимостью; управление активной частью основных фондов (оборудованием); управление материальными ресурсами; управление персоналом; управление продукцией и услугами.

Поскольку в работе предприятия можно выделить различные области или сферы деятельности, то имеет смысл говорить об управлении каждой сферой деятельности. Функции управления, выделенные по этому критерию, называются специальными функциями управления.

Таким образом, функциональная задача управления − это определенный этап (планирование, организация и т.д.) управления определенным ресурсом (финансы, персонал и др.) в определенной сфере деятельности предприятия.

*8. Организационные структуры управления: понятие, сущность, методология формирования.*

Под ***структурой управления организацией*** понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их развитие и функциони­рование как единого целого.

В рамках структуры протекает *управленческий процесс,* между участниками которого распределены функции и задачи управления. С этой пози­ции ***организационная структура −*** это форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение целей организации. Отсюда структура управления включает в себя все цели, распределенные между различными звеньями, связи между которыми обеспечивают коорди­нацию по их выполнению.

***Элементами*** структуры управления являются:

* *работник управления −* человек, выполняющий определенную функцию управления;
* *управленческое подразделение* – административно обособленная часть организации, выполняющая одну или несколько функций менеджмента;
* *звено управления* – одно или несколько подразделений, которые не обязательно обособлены административно, но выполняют определенную функцию менеджмента.

Построение организационной структуры базируется на функциях менеджмента и определяется принципом первичности функций и вторичности структурного подразделения. Структура имеет вид пирамиды, т.е. содержи несколько уровней управления (рис. 8.1).

Чем выше уровень управления, занимаемый руководителем, тем меньше его работники заняты решением конкретных технических задач и тем больший удельный вес в структуре рабочего дня работников занимает решение вопросов по оценке перспектив развития производства, выработке тактики и стратегии управления.



Иерархичность организационной структуры обеспечивает ей устойчивость, способствует ликвидации возможных конфликтных ситуаций в аппарате управления.

Структура управления характеризуется наличием связей между ее элементами:

* горизонтальные связи носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми;
* вертикальные связи – это связи подчинения, которые возникают при наличии нескольких уровней управления, вертикальные связи бывают линейными и функциональными.

Структуры управления должны отражать цели и задачи организации, функциональное разделение труда и объем полномочий работников управления с учетом ограничений внутренней и внешней среды.

Построение структуры в организационном менеджменте осуществляется с учетом требований:

* экономичность;
* адекватность;
* адаптивность;
* гибкость;
* динамизм;
* специализация;
* пропорциональность;
* оптимальность;
* оперативность;
* надежность.

Структура управления – это форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, ориентированный на достижение целей организации.

Структура управления организации должна отражать всю совокупность функций и *объем полномочий* работников управления.

*9. Линейная и функциональная структуры управления, их сравнительная характеристика, преимущества и недостатки.*

*Линейная* структура образуется в результате построения аппарата управления только из взаимоподчиненных органов в виде иерархической лестницы. Во главе каждого подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками, сосредотачивающий в своих руках все функции управления. Сам руководитель находится в непосредственном подчинении руководителя высшего уровня.

*Преимущества* линейной структуры управления: единство и четкость распорядительства; согласованность действий исполнителей; четкая система взаимных связей между руководителем и подчиненным; быстрота реакции в ответ на прямые указания; получение исполнителями увязанных между собой распоряжений и заданий, обеспеченных ресурсами; личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.

*Недостатки* линейной структуры заключаются в следующем: высокие требования к руководителю; перегрузка менеджеров высшего уровня, огромное количество информации, поток бумаг, множественность контактов с подчиненными и вышестоящими; тенденция к волоките при решении вопросов, касающихся нескольких подразделений; отсутствие звеньев по планированию и подготовке управленческих решений.

*Функциональная* структура предполагает, что каждый орган управления специализирован на выполнении отдельных функций на всех уровнях управления.

Основные *преимущества* структуры: высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций; освобождение линейных менеджеров от решения многих специальных вопросов и расширение их возможностей по оперативному управлению производством; создается основа для использования в работе консультаций опытных специалистов, уменьшается потребность в специалистах широкого профиля.

Существуют определенные *недостатк*и: трудности поддержания постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами; длительная процедура принятия решений; отсутствие взаимопонимания и единства действий между функциональными службами; снижение ответственности исполнителей за работу в результате того, что каждый исполнитель получает указания от нескольких руководителей; дублирование и несогласованность указаний и распоряжений, получаемых работниками, поскольку каждый функциональный руководитель и специализированное подразделение ставят свои вопросы на первое место.

*10. Проектный, продуктовый, матричный тип структур управления, их характеристика, сферы применения.*

*Проектные* структуры управления могут возникать при проведении научных исследований и конструкторских разработок сложных изделий, когда на создание самого проекта необходимо затратить немало средств и времени, привлекая высококвалифицированных специалистов разных специальностей. Это требует введения такой должности, как руководитель проекта с подчинением ему всех работников, участвующих в проекте, и всех необходимых для этого финансовых и материальных ресурсов. Если организация реализует несколько проектов, то соответственно возникают руководители проектов А, Б и т.д. Таким образом можно прийти к организационным структурам проектного типа, которые не получили большого распространения:

Проектные структуры должны периодически меняться, т.е. человек должен достаточно часто переходить из одного структурного подразделения в другое. Такая ситуация помимо организационных неудобств создает и отрицательный эмоциональный эффект. Проектные организации достаточно быстро переходят к матричным организационным структурам управления.

Создание *продуктовых* структур обусловлено расширением предприятия за счет освоения производства принципиально новых для него видов продукции. В этом случае формируются менеджерские структуры, занимающиеся производством и реализацией продукции одного вида. Руководитель такой структуры несет ответственность перед директорами фирмы именно по данному виду продукции. Основное преимущество таких структур заключается в отсутствии необходимости менять структуру управления фирмой при диверсификации деятельности компании.

*Матричная* структура представляет собой современный эффективный тип организационной структуры управления, построенный на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны − непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь, с другой − руководителю проекта (целевой программы), который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством. Руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему по ограниченному кругу вопросов.

Переход к матричной структуре обычно охватывает часть организации, при этом ее успех зависит от того, насколько руководители проектов обладают профессиональными качествами менеджеров. Создание структуры целесообразно, когда имеется необходимость в освоении ряда новых сложных изделий в сжатые сроки. Применяется, в основном, в наукоемких отраслях.

*11. Понятие и виды управленческих решений. Технология принятия решений.*

Если решение принимает руководитель организации, то последствия этого решения неизбежно сказываются на других людях. Поэтому руководитель всегда несет моральную, часто и материальную ответственность за результаты принимаемых решений. Исходя из этого, управленческое решение − это протекающий во времени мыслительный, эмоциональный и волевой акт по выбору одной из множества альтернатив, совершаемый руководителем в пределах своих полномочий.

Классификация управленческих решений:

1. По содержанию: социальные, экономические, организационные, технические, технологические и другие решения.

2. По длительности действия: стратегические (касаются коренных проблем организации, принимаются в масштабах всей организации и ее внешнего окружения и рассчитаны на длительный период действия); тактические (обеспечивают выполнение стратегических решений и по времени не превышают одного года); оперативные (связаны с достижением текущих целей и по времени рассчитанные на период, не превышающий месяца или квартала).

3. По виду лица, принимающего решение: индивидуальные; коллегиальные; коллективные (принимаемые всем коллективом предприятия).

4. По степени определенности используемой информации: решения, принимаемые в условиях определенности; решения, принимаемые в условиях стохастической определенности (информация о проблемной ситуации задана в вероятностных показателях); решения, принимаемые в условиях неопределенности (используемая информация вообще не имеет численного выражения или эта информация противоречива).

5. По степени уникальности: рутинные; периодические; уникальные.

6. По степени проявления творчества: нетворческие или запрограммированные; творческие или незапрограммированные.

7. По степени сложности решения: простые, сложные.

8. По виду зависимости переменных от времени выделяют решения статические и динамические.

9. По степени охвата объекта управления, относительно которого они принимаются: общие и локальные.

Технология процесса принятия решений состоит из следующих этапов:

1. подготовка решения;

2. принятие решения;

3. реализация решения.

*12. Лидерство и власть в менеджменте. Формы власти и влияния.*

Лидерство – это уникальное управленческое качество. Это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации.

Влияние − это любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения и пр. другого индивида.

Руководитель организации – это человек, который является лидером и эффективно управляет своими подчиненными. Существует три основных подхода к определению факторов эффективного лидерства: 1) подход с позиции личных качеств; 2) поведенческий; 3) ситуационный.

Для того, чтобы сделать свое лидерство и влияние эффективными, руководитель должен применять власть. Власть – это возможность влиять на поведение других. В дополнение к формальным полномочиям, руководителю требуется применять власть для достижения эффективного функционирования организации. Власть и влияние – это инструменты лидерства

Все формы влияния побуждают людей исполнять желания другого человека, удовлетворяя неудовлетворенные потребности или препятствуя их удовлетворению. Или они побуждают исполнителя ожидать, что потребность будет или не будет удовлетворена в зависимости от поведения исполнителя.

Наиболее известными являются следующие формы власти:

1) Власть, основанная на принуждении.

2) Власть, основанная на вознаграждении

3) Законная власть

4) Эталонная власть (власть примера).

5) Экспертная власть (исполнитель верит, что влияющий обладает специальными, экспертными знаниями в отношении какой-либо проблемы или какого-либо проекта).

*13. Понятие и характеристика стилей управления.*

Стиль руководства – типичный вид поведения руководителя в отношении с подчиненными в процессе достижения поставленной цели.

Представители поведенческой школы выработали подход к определению значимых факторов эффективного руководства: подход с позиции: личных качеств; особенностей поведения человека в организации; конкретной ситуации.

Выделяют 3 стиля управления:

| **Стиль**  **управления** | **Авторитарный** | **Демократи-ческий** | **Либеральный** |
| --- | --- | --- | --- |
| **Природа стиля** | Сосредоточие всей власти и ответственности в руках лидера | Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у лидера | Снятие лидером с себя ответственности и отречение в пользу группы или организации |
|  | Личное установление целей и выбор средств их достижения | Принятие решений разделено по уровням на основе участия | Предоставление группе возможности самоуправления в желаемом для группы режиме |
|  | Коммуникационные потоки идут преимущественно с верху | Коммуникации осуществляются активно в двух направлениях | Коммуникации строятся в основном по горизонтали |
| **Сильные стороны** | Внимание срочности и порядку, предсказуемость результата | Усиление личных обязательств по выполнению работы через участие в управлении | Позволяет начать дело так, как это видится без вмешательства лидера |
| **Слабые**  **стороны** | Сдерживается индивидуальная инициатива | Требует много времени на принятие решений | Группа может потерять направление движения и умень-шить скорость без вмешательства лидера |

Стиль работы руководителя является системным и динамическим. Он характеризует общую и профессиональную культуру личности, совокупность ее психологических и интеллектуальных качеств, позволяющих наиболее рационально взаимодействовать с коллективом. В реальных условиях в каждом руководителе неизбежно уживаются все три стиля, по-разному проявляясь в различных условиях при решении различных задач. Так, в условиях необходимости соблюдения жестких требований трудовой дисциплины необходим автократизм руководителя, жесткий императив власти. И наоборот, в условиях творчества высокопрофессионального коллектива стиль явно тяготеет к либеральному. Границы между каждыми из стилей условны и чрезвычайно индивидуальны. Конечно, у каждого руководителя имеется предрасположенность к тому или иному стилю в силу его личностных качеств.

*14. Методы менеджмента, их сравнительная характеристика.*

Методы управления – это система способов воздействия субъекта управления на объект для достижения определенного результата.

Существует несколько подходов к классификации методов управления, однако по наиболее распространенной классификации они делятся на три группы.

1. Экономические методы управления, основанные на социально-экономических законах и закономерностях развития объективного мира – природы, общества и мышления; использование этих методов основано на системе экономических интересов личности, коллектива и общества.
2. Организационно-распорядительные методы управления, основанные на правах и ответственности людей на всех уровнях хозяйствования и управления (зачастую эти методы называют административными).
3. Социально-психологические методы управления, основанные на формировании и развитии общественного мнения относительно общественно и индивидуально значимых нравственных ценностей – добра и зла, сути жизни, нравственных начал в обществе, отношений к личности и т.д.

Итак, методы управления используют и формируют экономические интересы, взаимоотношения между людьми и их правовые отношения.

В управлении недопустимо ставить вопрос о постоянном приоритете тех или иных методов управления. В различных обстоятельствах, при решении различных задач на передний план могут выдвигаться как те, так и иные методы и занимать преобладающее значение. Удельный вес методов находится в постоянной динамике. Руководитель должен безупречно владеть всеми методами управления в их единстве, в системе.

Результативность и эффективность использования методов управления во многом определяется комплексностью и системностью их использования. Комплексность использования методов управления означает, что они должны использоваться во всей совокупности, одновременно, хотя, естественно, в различных пропорциях и соотношениях. Системность же означает, что они должны использоваться во всех звеньях и на всех уровнях социально-экономических систем, по всей иерархии. Только при этих условиях можно рассчитывать на эффективность и действенность методов управления.

Методы управления, будучи рычагами активного воздействия на объект управления, всегда должны выбираться критично, взвешенно и целесообразно в соответствии с поставленными задачами, характеристиками объекта и субъекта управления.

*15. Менеджмент производственных операций.*

*Производственный процесс и его структура.*

Управление современными российскими предприятиями сталкивается со многими проблемами. Ряд их низ связан с изменениями в характере отношений между реальными собственниками предприятий и управляющими (менеджерами). Вместо одного собственника предприятия получили сразу нескольких. Существенно расширился круг задач, которые требуется решать и за которые нужно отвечать перед новыми собственниками менеджерам предприятий. Эти задачи охватывают не только организацию и управление персоналом (хотя это не потеряло своего значения), но и включает определение номенклатуры и объемов выпуска продукции с учетом потребностей и возможностей рынка, поиск и привлечение ресурсов (прежде всего, финансовых), обеспечение реализации продукции, проведение своевременных расчетов с поставщиками и потребителями, повышение качества и конкурентоспособности продукции и др. Чтобы управлять предприятием, менеджеры должны иметь четко обозначенные цели. Ведь далеко не каждое предприятие в состоянии разработать и реализовать собственную стратегию.

Вся деятельность предприятия должна быть ориентирована на достижение целевых показателей (прибыльности, роста продаж и др.)., для чего важно использовать современные принципы планирования и управления. В частности, это касается эффективного управления запасами.

Объектом производственного менеджмента является производство и производственные системы.

В производственном менеджменте под производством понимают целенаправленную деятельность по созданию чего-либо полезного.

Задача предприятия состоит в том, чтобы воспринять "на входе" факторы производства (затраты), переработать их и "на выходе" выдать продукцию (результат) (схема 15.1). Такого рода трансформационный процесс обозначается как "производство". Его цель – в конечном итоге улучшить уже имеющееся, чтобы увеличить таким образом запас средств, пригодных для удовлетворения потребностей.

Производственный (трансформационный) процесс состоит в том, чтобы преобразовать затраты ("вход") в результат ("выход"); при этом необходимо соблюдение ряда правил.

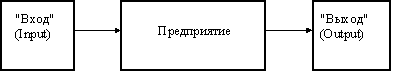


Схема 15.1. Основная структура производственного процесса.

Между затратами на "входе"(Input) и результатом на "выходе"(Output), а также параллельно этому на предприятии происходят многочисленные действия ("решаются задачи"), которые только в их единстве полностью описывают производственный процесс (схема 15.2).

Производственный процесс состоит из частных задач обеспечения (снабжения), складирования (хранения), изготовления продукции, сбыта, финансирования, обучения персонала и внедрения новых технологий, а также управления.

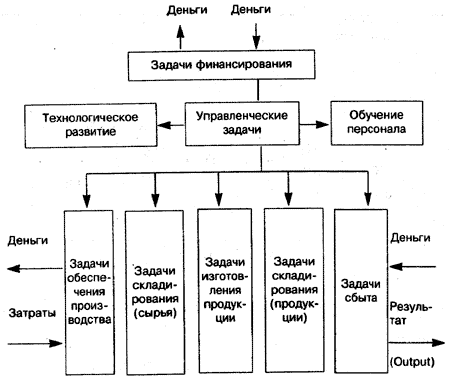


Схема 15.2. Частные задачи производственного процесса.

*16. Стратегический менеджмент, его сущность и содержание.*

*Виды стратегий организации.*

Стратегия – это генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели. Она формулирует главные цели и основные пути их достижения таким образом, что предприятие получает единое направление движения.

Стратегическое управление – это процесс принятия и осуществления стратегических решений. Стратегию можно рассматривать как основное связующее звено между тем, чего организация хочет достичь – ее целями, и линией поведения, выбранной для достижения этих целей.

Одной из главных задач, которую решает стратегический менеджмент - это проблемы роста и выживания предприятий и организаций любых размеров и форм собственности, и сегодня, когда малые предприятия играют столь существенную роль, их потребностью в стратегическом менеджменте нельзя пренебрегать. В стратегическом менеджменте главная задача характеризуется двумя основными принципами: формирование стратегии развития предприятия и ее применением в реальных рыночных условиях.

Стратегическое управление имеет циклический характер. В цикле стратегического управления выделяет пять основных блоков: определение бизнеса и миссии организации; разработка долгосрочных и краткосрочных целей организации; разработка стратегии организации; реализация стратегии; оценка эффективности стратегии и коррекция предшествующих этапов.

Выделяют следующие виды стратегий: экстенсивная (постепенное расширение границ рынка - старый товар на старом рынке); интенсивная (новый товар на старом рынке); рисковая (новый товар на новом рынке); диверсификация (расширение ассортимента товаров и услуг на новом рынке дополнительно к основному).

*17. Инновационный менеджмент: сущность, основные черты, перспективы в России.*

Инновационный менеджмент − это система управления инновациями, инновационным процессом и отношениями, возникающими в процессе движения инноваций. Инновационный менеджмент базируется на следующих основополагающих моментах:

1. Целенаправленный поиск идеи, служащей фундаментом для данной инновации.

2. Организация инновационного процесса для данной инновации. Это предполагает проведение целого организационного и технического комплекса работ по превращению идеи в вещь (новый продукт, материализованная форма операции), готовую для продвижения на финансовом рынке и для продажи.

3. Процесс продвижения и реализации инновации на рынке − это целое искусство, требующее творческого подхода и активных действий продавцов.

Инновационный менеджмент включает в себя стратегию и тактику управления.

Стратегия означает общее направление и способы использования средств для достижения поставленных целей.

Тактика − это конкретные методы и приемы для достижения поставленной цели в конкретных условиях. Задачей тактики инновационного менеджмента является искусство выбора оптимальных решений и приемов достижения этих решения, наиболее приемлемых в данной хозяйственной ситуации.

Инновационный менеджмент можно рассматривать как систему управления.

В последнее время вопрос развития инновационной деятельности приобрёл для России особую остроту и актуальность. Учитывая, что наша страна позднее, чем многие другие, приступила к инновационным преобразованиям в своей экономике, дальнейшее промедление в этом плане может отодвинуть её на периферию развития мирового сообщества.

Очевидно, что для создания инновационной экономики в стране необходимы динамичные и согласованные действия как между разными ветвями власти, так и между разными уровнями управления - федеральным, региональным, муниципальным. Хотя участие бизнеса в этой работе признаётся всеми, значимых действий с его стороны для масштабного расширения инновационных работ пока не наблюдается. Очевидно, что здесь нужны меры, стимулирующие такую работу.

Анализ зарубежного и отечественного опыта показывает, что основными сценариями повышения эффективности бизнеса в этой сфере являются: рост капитализации через учёт инноваций как нематериальных активов; получение доходов через коммерциализацию инноваций; повышение эффективности за счёт внедрения технических и организационно-управленческих разработок. Одним из важнейших условий для перевода инновационной деятельности в плоскость реальной экономики и активного вовлечения бизнеса в этот процесс является формирование современного конкурентного рынка инноваций - единого правового, информационного и торгового пространства, которое объединило бы всех участников инновационного процесса.

*18. Информационное обеспечение процесса управления.*

*Виды информации, используемой в менеджменте.*

*Коммуникации в менеджменте.*

Информационное обеспечение – одно из важнейших обеспечивающих функций, качество которой является определяющим фактором обоснованности принимаемого решения и эффективности функционирования всей системы менеджмента.

Понятие «информационное обеспечение» как процесс входит в понятие «коммуникация». Коммуникация – процесс обмена информацией между людьми и подразделениями.

Цели коммуникаций: обеспечение эффективного обмена информацией между объектом и субъектом менеджмента; совершенствование межличностных отношений в процессе обмена информацией; создание информационных каналов для обмена информацией между отдельными сотрудниками и группами, для координации их задач и действий; регулирование и рационализация информационных потоков.

В зависимости от способа обмена информацией различают: межличностные, или организационные коммуникации на основе устного общения и коммуникации на основе письменного обмена информацией

В процессе коммуникаций выделяют четыре базовых элемента: отправитель; сообщение; канал или средство передачи информации; получатель.

Все, что потенциально позволяет снизить степень неопределенности, считается информацией. Информация – это факты, оценки, прогнозы, обобщения связи, слухи и т.д.

Основные требования к качеству информации: комплексность информационной системы; своевременность; достоверность (с определенной вероятностью); достаточность; надежность; адресность; правовая корректность; многократность использования; высокая скорость отбора, обработки и передачи; возможность кодирования; актуальность.

Источники информации: специально подготовленные аналитические отчеты, и специальная литература, и средства массовой информации, и контакты с деловыми партнерами, и результаты проведенного анализа сложившейся ситуации. Источники информации могут быть подчас самыми неожиданными.

Полученная управленцем от того или иного источника информация служит предметом анализа, обдумывания, на ее сновании готовятся управленческие решения.

*19. Планирование и прогнозирование как функции менеджмента. Стратегическое планирование в организации.*

Динамичный и неопределенный характер внешней среды предприятия делает необходимым ***прогнозирование*** ее состояния в будущем для принятия соответствующих подготовительных мер.

С этой точки зрения прогнозирование, во-первых, является той основой, на которой строятся планы; во-вторых, побуждает руководителей думать о будущем и готовиться к нему; в-третьих, позволяет определить сферы деятельности организации, на которые потребуется концентрация усилий в будущем; в-четвертых, всегда имеет определенную степень погрешности.

Один из важнейших прогнозов, который обязательно делает предприятие, − это прогноз будущего объема продаж или оказания услуг. В соответствии с ним разрабатываются планы освое­ния новых изделий, производства и финансирования. Имея прогноз будущего объема продаж на достаточно длительный период, руководитель предприятия может успешно планировать движение финансов и размеры ожидаемой прибыли. В качестве основных методов та­кого прогнозирования следует назвать:

* метод мнений жюри управляющих;
* метод совокупных мнений работников сбыта;
* метод ожидаемых запросов потребителей;
* математические методы;
* дедуктивный метод.

*Планирование* пред­ставляет собой заблаговременное принятие решений о том, что следует делать и что для этого необходимо, когда делать, кто будет делать, кто будет отвечать за полученный результат.

Можно утверждать, что планирование устанавли­вает связь между существующим положением дел и тем, которое необходимо достичь. Оно дает возмож­ность:

1) реализовать предоставляющиеся возможности;

2) свести к минимуму будущий риск.

По своей сути ***функция планирования призвана ответить на следующие основные вопросы:***

* *Где мы находимся в настоящее время?*
* *Куда мы хотим двигаться?*
* *Как мы собираемся сделать это?*

Стратегические (или корпоративные) планы раз­рабатываются на высшем уровне организации и слу­жат для достижения стратегических целей. В этих пла­нах точно не определяют, каким образом организация будет достигать своих целей, а только определяют об­щую политику и генеральное направление деятельнос­ти организации, устанавливают приоритеты и распре­деляют имеющиеся ресурсы.

Стратегическое планирование, если учитывать его перспективный характер сроком на 5−10 лет и более, должно учитывать состояние и перспективы развития внешней среды, а также собственные преимущества и недостатки, т.е. внутреннюю среду организации.

Для реализации стратегических планов предприя­тие выполняет определенные работы, которые можно разделить на два вида:

1. деятельность, традиционная для предприятия, например обычный процесс производства, в который вносятся незначительные усовершенствования, работа с традиционными поставщиками, отслеживание ситуации на рынке;

2) деятельность, нетрадиционная для предприятия, носящая разовый характер, например, строительство или покупка нового здания для офиса предприятия, разработка и внедрение системы, автоматизирующей работу сотрудников офиса, переход на выпуск новой продукции, ликвидация какого-либо филиала и т.д.

*20. Интеграционные процессы в менеджменте. Сущность и роль интеграции.*

Под *интеграцией* понимается процесс объединения усилий всех подраз­делений (подсистем) организации для достижения ее целей и задач.

Необходимость в интеграционных процессах в менеджменте увеличивается с ростом конку­ренции на рынках сбыта, с усложнением структуры предприятия, в связи с но­выми усилиями в области инновационной деятельности, и с неопределенно­стью, существующей во внешней среде предприятия.

Интеграция − это условие взаимосвязанности многих частей внутри одной системы, это объединение частей в единое целое, и предприятие можно рассматривать как интегрированное целое, в котором каждая подсисте­ма участвует в общей деятельности.

Интегрированная система подразумевает объединение всех функцио­нальных подсистем в единое целое в первую очередь на общей ***информационной*** основе. Интеграция должна отражать картину ***информационной*** взаимосвязан­ности подсистем в пределах компании.

Концепция интегрированных систем является основной формой воплощения в жизнь цели достижения эффективности. Функции каждого подразделенияпредприятия должны быть учтены как часть целого.

Совершенствование процесса управления на всех уровнях предприятия возможно при использовании компьютерных техно­логий управления на всех стадиях и всеми факторами производства на основе интеграции функций управления и обработки данных. Интегрированная систе­ма охватывает в едином комплексе задачи проектной, инженерной и техноло­гической подготовки производства и задачи управления организационно-производственной деятельностью предприятия. В системе усиливается взаимо­связь расчетов и работ, выполняемых в каждом из самостоятельно функциони­рующих подразделений, углубляется по вертикали взаимодействие уровней управления, сокращается временной интервал управления.

Значение интеграционных процессов на предприятии заключается в уг­лублении взаимосвязи между всеми элементами процесса управления для повышения устойчивости и эффективности функционирования предприятия в различных режимах. При этом выделяются три направления интеграции. Интеграция системы обеспечи­вается, с одной стороны, сопряжением задач управления между технологиче­скими и функциональными подразделениями (внутренняя интеграция задач планирования, анализа) − *горизонтальная интеграция,* а с другой стороны – вертикальным (межуровневым) взаимодействием систем − *вертикальная интеграция.* Еще одним очень важным направлением выступает интеграция приобретаемых (объединяющихся) предприятий в компанию.

Этот процесс связан с созданием холдингов, финансово-промышленных групп. Под интеграцией приобретенного предприятия понимается совокуп­ность задач, цель которых − объединить предприятия − участников интеграци­онного процесса таким образом, чтобы создать эффективную хозяйственную единицу.