

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.В.ДВ.03.01 Менеджмент в животноводстве

Направление подготовки (специальность) 36.03.02 Зоотехния

**Профиль подготовки (специализация) Технология производства продуктов
животноводства**

Форма обучения очная

СОДЕРЖАНИЕ

1. Конспект лекций

- 1.1 Лекция № Л 1 Менеджмент как вид деятельности.
- 1.2 Лекция № Л 2 Этапы развития науки менеджмента.
- 1.3 Лекция № Л 3 Организация и ее признаки.
- 1.4 Лекция № Л 4 Цели и стратегии развития предприятия.
- 1.5 Лекция № Л 5 Механизмы менеджмента.
- 1.6 Лекция № Л 6 Система информационного обеспечения и коммуникации в управлении.
- 1.7 Лекция № Л 7 Разнообразие фирм и структура управления.
- 1.8 Лекция № Л 8 Производство как система.
- 1.9 Лекция № Л-9 Понятие власти.
- 1.10 Лекция № Л-10 Власть и лидерство.
- 1.11 Лекция № Л-11 Стили управления.

2. Методические указания по выполнению практических занятий.....

- 2.1 Практическое занятие № ПЗ 1 Менеджмент как вид деятельности.
- 2.2 Практическое занятие № ПЗ 2 Этапы развития науки менеджмента.
- 2.3 Практическое занятие № ПЗ 3 Организация и ее признаки.
- 2.4 Практическое занятие № ПЗ 4 Цели и стратегии развития предприятия.
- 2.5 Практическое занятие № ПЗ 5 Механизмы менеджмента.
- 2.6 Практическое занятие № ПЗ 6 Система информационного обеспечения и коммуникации в управлении.
- 2.7 Практическое занятие № ПЗ 7 Разнообразие фирм и структура управления.
- 2.8 Практическое занятие № ПЗ 8 Производство как система.
- 2.9 Практическое занятие № ПЗ 9 Понятие власти.
- 2.10 Практическое занятие № ПЗ 10 Власть и лидерство.
- 2.11 Практическое занятие № ПЗ 11 Стили управления.

1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

1.1 Лекция № 1 (2 часа)

Тема: Менеджмент как вид деятельности.

1.1.1 Вопросы лекции:

1. Потребность и необходимость управления в деятельности человека.
2. Элементы управления.
3. Субъект и объект управления.
4. История возникновения и развития управления.

1.1. 2 Краткое содержание вопросов

1 Потребность и необходимость управления в деятельности человека.

Жизнь человека – бесконечная цепочка его деятельности, которая бывает индивидуальной и коллективной, физической и интеллектуальной, инициативной и принудительной, экономической, политической, организационной и т.д.

Возможна ли была бы эта деятельность, если бы она не была организована? Чтобы деятельность организовать, необходимо, прежде всего, представить себе ее результат, уметь контролировать ее ход, иметь в деятельности свой интерес.

Значит, деятельностью надо управлять, при этом всякая деятельность человека нуждается в управлении. Усложняется деятельность – возрастает роль управления, и чем сложнее труд – больше задействовано работников, острее конкуренция, грандиознее планы, сложнее проблемы – тем больше управление превращается в профессиональное.

Управление присуще как обществу, так и отдельным его элементам – городу, организации, коллективу. Необходимость управления вытекает из потребностей людей общаться и обмениваться продуктами своего труда, а также из объективного процесса деления труда на производственный и согласующий.

Первый шаг в понимании сути управления состоит в осмыслении того, что управление есть вид деятельности, который выделился в процессе разделения труда. Общие закономерности управления выявлены кибернетикой – наукой об общих принципах и методах управления сложными системами в природе, обществе, технике. Управление есть элемент и одновременно функция организованных систем различной природы – технических, биологических, социальных, обеспечивающая сохранение их структуры, поддержание режима, реализацию цели деятельности.

В настоящее время существует несколько подходов в понимании сути управления:

- управление как организация производственной деятельности, где главную роль играет технология производства;
- управление как движение информации от входа системы к выходу, превращение ее от исходной в командную;
- управление как единство управляемой и управляющей подсистем с отлаженной обратной связью;
- управление как специфический вид деятельности, возникший как потребность и необходимое условие успешной деятельности.

Таким образом, управление – это целенаправленное воздействие, необходимое для согласования совместной деятельности людей. Воздействие – это влияние на деятельность человека, которое согласует его труд с деятельностью других людей и ведет к достижению общей цели. Воздействия могут быть и в виде принуждения (приказ, распоряжение), и в виде рекомендаций. Считается, что оно может быть формальным и неформальным, прямым и опосредованным, жестким и мягким, случайным и плановым, принудительным и мотивирующим и т.д. Успех управления определяется искусством выбора вида воздействия. Каково же содержание понятия «управление»?

2 Элементы управления.

Для того, чтобы социальная система была статически и динамически устойчивой, а следовательно, жизнеспособной, она должна обладать управляющим элементом, осуществляющим интеграцию ее отдельных звеньев, контроль за поступлением ресурсов, функционированием остальных (управляемых) элементов, результатами и т.п. и способным на основе обратной связи корректировать эти процессы.

Жизнеспособность социальных систем обеспечивается также бережным отношением к ресурсам, их использованием в оптимальных сочетаниях; ориентацией на самообеспеченность ими с интеграцией с другими системами; поддержанием норм, ценностей.

Управляющий элемент социальной системы является весьма сложным образованием, которое мы будем называть системой управления.

Она представляет собой совокупность взаимосвязанных органов управления, реализующих его методы, технику, технологию, и установленного набора правил и предписаний, определяющих поведение работников и порядок выполнения тех или иных действий.

Определенное соотношение этих органов управления, соединенных между собой коммуникационными каналами, образует структуру такой системы, отражающую статику управления.

Система управления существует в определенной среде, которая бывает технической (материальные условия управленческой деятельности) и социальной (совокупность отношений людей).

Система управления характеризуется:

- 1) Соответствием целям организации.
- 2) Техническим оснащением.
- 3) Составом, направленностью элементов.
- 4) Соподчинением звеньев по уровням, их структурой в рамках отдельного уровня, информационной нагрузкой.
- 5) Степенью специализации и регламентации функций, централизации или децентрализации полномочий.
- 6) Характером внутренних и внешних связей.
- 7) Стабильностью или изменчивостью поведения.
- 8) Открытостью или закрытостью (восприимчивостью или невосприимчивостью к внешним влияниям).

Принципами построения системы управления являются:

- сопряженность целей, функций, полномочий;
- ориентированность на определенный уровень компетентности персонала;
- допущение неформальных связей;
- обеспечение эффективного контроля;
- гибкость и адаптивность.

Как и любая органическая система, система управления находится в постоянном изменении. Это может быть рост (увеличение числа элементов, связей между ними) и развитие (рационализация функций, процедур и пр.). Рост ведет к увеличению численности управленческого персонала и количества внутренних взаимосвязей.

3 Субъект и объект управления.

Управление и производство с кибернетической точки зрения можно разделить на субъект управления (управляющая подсистема), объект управления (управляемая подсистема), а также каналы связи, которые соединяют их. Все они постоянно взаимодействуют для поддержания целостности и самоорганизации (самосохранения)

организации. С точки зрения теории систем субъект управления называется системой управления.

Основополагающими понятиями системного подхода к ОС являются: вход, процесс (производство), обратная связь, управление и выход. Входом организационной системы может быть: цели, стоящие перед ОС, ресурсы, условия внешней среды. Входом субъекта управления ОС являются те же цели и условия внешней среды, а также информация о состоянии объекта управления, как результат деятельности внутренней среды системы. Входом объекта управления ОС – ресурсы, а также информация о том, что необходимо делать объекту управления (управляющее воздействие). Процесс – это производственная деятельность объекта управления, в результате которой появляются товары, услуги – то, ради чего и создается ОС. В процессе производства накапливается информация: о произведенной продукции, затратах, состоянии оборудования и т. п. (т. е. сведения о состоянии объекта управления - внутренняя среда); информация о внешней среде; сведения о состоянии субъекта управления. Эта информация в совокупности называется информацией о состоянии объекта управления или результирующей информацией. Обратная связь включает в себя канал прямой и обратной связи. Канал прямой связи, по которому передается информация управляющего воздействия, проходит от субъекта к объекту управления. Канал обратной связи, по которому передаются сведения о состоянии объекта управления, среды и других факторов внешней обстановки, проходит от объекта к субъекту управления. Управление - последовательность управляющих воздействий субъекта на объект управления и предназначено для обеспечения функционирования организационной системы в заданном режиме в соответствии с целями ее существования и развития. Управляющее воздействие разрабатывается на основе информации о состоянии объекта управления, условий внешней среды и целей организационной системы, получаемой по каналу обратной связи, и представляет собой информацию о том, что, как и когда надлежит сделать объекту управления (т. е. планы и контроль за их реализацией), ее часто называют командной информацией, передаваемую по каналу прямой связи. Управление – это внутреннее качество организационной системы и может рассматриваться как циклический информационный процесс, осуществляемый в замкнутом контуре для достижения конкретной цели. Выход ОС как и выход процесса производства - товары, услуги, а также информация о состоянии объекта управления. Выходом субъекта управления является управляющее воздействие.

Организация обратной связи в ОС имеет важное методологическое значение. Из него вытекает одно из важнейших свойств организационных систем: их способность к адаптации, к самоорганизации. Адаптация – это способность системы определять целенаправленное поведение в изменяющихся внешних и внутренних условиях. В процессе адаптации могут меняться внутренние параметры, которые в итоге оказывают влияние на выходные количественные (качественные) характеристики системы. Самоорганизация – это способность системы изменять свои функции и соответственно структуру под воздействием внешних и внутренних факторов. Управление в организационных системах - это целенаправленное воздействие на коллективы людей для организации и координации их деятельности в процессе производства. Результатом управления является управляющее воздействие, направляющее деятельность людей, которые реализуют его для достижения определенной (заданной) цели. Управление включает три существенных свойства:

- 1) Наличие цели (одной или нескольких);
- 2) Способы, средства и воздействия для их достижения;
- 3) Факт их достижения.

Под способами достижения цели понимается технология производства, изготовления и выпуска продукции, изделий, услуг и т. п. Под средствами достижения

цели - материальные, трудовые ресурсы, производственные мощности. Под воздействием понимается информационные воздействия (административные, моральные и т. п.).

Субъект управления - это лицо или группа лиц, которые могут принимать решение. Субъект управления должен обладать, с одной стороны, полномочиями (правом), с другой свойствами и способностями, необходимыми и достаточными для сознательного определения целей (Ц), для разработки и выбора способов и средств достижения выбранных целей (С), для регистрации факт достижения цели (Ф) и для осуществления процесса управления. В организационном плане субъект управления может быть представлен отдельной личностью (менеджер, директор), или коллективом (ученый совет, совет учредителей). На более высоком уровне иерархии – мэр, губернатор, законодательный орган (федеральное собрание) и т. д.

Объект управления предназначен для реализации командной информации (идушей от субъекта управления). Объекты управления могут быть представлены: техническими системами, к ним относятся управление машинами и механизмами, управление технологическими процессами и т. п.; организационными системами, к ним относятся управление фирмой, муниципальным образованием, регионом и государством в целом. Каждый из перечисленных объектов управления имеет свою внутреннюю структуру. Структура представляет собой упорядоченную совокупность элементов организационной системы. Под структурой понимается состав частей и отдельных элементов организационной системы, а также связи между ними. Например, в состав структуры производственной фирмы входят все основные и вспомогательные производственные подразделения. В составе государства можно выделить территориальную (региональную) структуру, отраслевую структуру и т. д.

1.2 Лекция № 2 (2 часа)

Тема: Этапы развития науки менеджмента.

1.2.1 Вопросы лекции:

1. Эволюция управленческой мысли.
2. Условия и предпосылки возникновения менеджмента.
3. Современные концепции менеджмента.
4. Школы менеджмента.
5. Характерные черты и стадии менеджмента.

1.2.2 Краткое содержание вопросов

1. Эволюция управленческой мысли.

Основные этапы истории менеджмента. Историю менеджмента нельзя рассматривать без увязки с эволюцией социально-экономических условий развития мирового сообщества. Принято выделять пять основных этапов такого развития.

1. Промышленный переворот-(с 20-30-х по 80-90-е гг. XIX в.):
 - техническая база: паровая и хлопкоочистительные машины, вулканизация резины и другие новые промышленные технологии;
 - инфраструктура для развития промышленности: национальная система железных дорог, система каналов, телеграф и т.д.;
 - формирование общенационального рынка;
 - возникновение предприятий - действенной формы социальной организации работников;
 - конкуренция как форма разорения или поглощения соперника.
2. Эпоха массового производства (первые три десятилетия XX в.):
 - внедрение конвейерной системы, массовый выпуск продукции, резкое снижение стоимости товаров;
 - малонасыщенный рынок;
 - конкуренция как предложение стандартизированного продукта по самой низкой цене;
 - четкая дифференциация отраслей;
 - хорошие перспективы экономического роста для компаний;
 - слабое вмешательство государства в бизнес.
3. Эпоха массового сбыта (30-50-е гг. XX в.):
 - насыщение спроса на товары и услуги;
 - переход от стандартной продукции к дифференцированной;
 - смена производственной ориентации на рыночную;
 - усиление роли внешней среды в деятельности предприятия;
 - государственное регулирование экономики.
4. Постиндустриальное общество (60 -90-е гг. XX в.):
 - новое качество жизни: высокий уровень благосостояния граждан, высококачественные товары, индустрия досуга;
 - новые условия производства: быстроизменяющиеся технические решения, значительные вложения капитала в научно-исследовательские и опытно-промышленные работы, увеличение неопределенности внешней среды;
 - растущие ограничения со стороны государства: недовольство потребителей, вторжение иностранных конкурентов, меняющаяся трудовая мораль, все большая нехватка ресурсов;

-смещение, социальных приоритетов и концентрация внимания на таких негативных явлениях, как загрязнение окружающей среды, обман потребителя через нечестную рекламу, манипуляция общественным мнением.

5. Постэкономическая эпоха (с начала XXI в.):

-новая экономика: от расточительности ресурсов к ресурсосбережению; разумное ограничение роста производства; рост сферы услуг;

-переход к информационному обществу: прогресс в информационных и телекоммуникационных технологиях;

-глобализация хозяйства: развитие транснациональных компаний; прозрачность политических границ; всемирные рынки; интеграция через информационные сети;

-изменение жизненных приоритетов: самоограничение материального потребления;

-ориентация на неэкономические и нематериальные ценности; здоровая экология.

В истории менеджмента принято различать четыре основных подхода:

-с позиций различных научных школ (конец XIX в. - по настоящее время);

-процессный (20-е гг. XX в. - по настоящее время);

-системный (50 - 60 гг. XX в. - по настоящее время);

-ситуационный (60-е гг. XX в. - по настоящее время).

2. Условия и предпосылки возникновения менеджмента.

Рассматривая развитие теории и практики управления можно выделить несколько периодов.

I период (VII в. до н.э. - XVIII в.) - возникновение исторических предпосылок формирования основ управления.

Зачаточные формы организации труда существовали уже на стадии первобытно-общинного строя. Управление осуществлялось

сообща, всеми членами рода, а жрецы, вожди и старейшины играли

роль руководящего начала. Переход от присваивающего (охота, сбор плодов) к производящему хозяйству в VII в до н.э. стал точкой отсчета в зарождении определенных знаний в области управления. Богатый опыт государственного управления отмечается в Древнем Египте и Шумерах (III в. до н.э.). Шумера, Египет - трансформация высшей касты священников в религиозных функционеров (менеджеров). Вместо человеческих жертв стали преподноситься символические жертвы в виде подношения денег, скота, масла, ремесленных изделий. В результате среди жрецов появляется новый тип деловых людей, которые ведали сбором налогов, управляли казной, имущественными делами. Они вели деловую документацию, расчеты, осуществляли снабженческие, контрольные, плановые и прочие функции, которые сегодня определяют содержание управленческого процесса.

3. Современные концепции менеджмента.

В истории менеджмента выделяют четыре важнейшие концепции управления, которые внесли существенный вклад в развитие его современной теории и практики:

научное;

административное;

с позиций психологии и человеческих отношений;

с позиций науки о поведении.

Концепция научного управления получила развитие в США с начала XX в. Ее основоположником стал американский инженер Фредерик Тейлор (1856—1915), книгу которого «Принципы научного управления» (1911) считают началом признания менеджмента наукой и самостоятельной областью исследования.

Тейлор разработал систему научной организации труда, построенную на пяти основных принципах.

Научный отбор рабочих. Эффективное производство требует подбора по каждому виду работ соответствующего рабочего, который имеет для этого особые способности. Для проверки способностей разрабатываются тесты.

Научное изучение труда и обучение рабочих. Научное изучение затрат времени, движений, усилий должно развиваться, чтобы возможно было тренировать и обучать рабочего для достижения максимальной эффективности производства.

Специализация работы. Производство должно быть разделено на составные части, и все рабочие становятся специалистами по своим видам работ.

Важность побудительных мотивов (заработной платы).

Справедливое распределение ответственности между рабочими и управляющими.

4. Школы менеджмента.

как зарубежный опыт, так и отечественные достижения.

В рамках современной науки об управлении организациями можно по-разному подойти к выделению различных ее направлений. Одна из распространенных классификаций предполагает рассмотрение четырех важнейших подходов, которые внесли существенный вклад в развитие теории и практики управления.

Первый из них заложил основы управленческой науки и затрагивает разные аспекты управления организациями. Это подход с позиции выделения так называемых школ в управлении фактически включает в себе четыре разных подхода, которые легли в основу этих школ. Это школа научного управления, административная или классическая школа, школа человеческих отношений или поведенческая школа, количественная школа управления.

Процессный подход рассматривает управление как непрерывную последовательность взаимосвязанных управленческих функций.

В рамках системного подхода внимание концентрируется на целостности организации и управленческого процесса, на неразрывной связи организации с ее средой, на достижении организацией многочисленных целей в условиях меняющейся внешней среды.

Порядок перечисления указанных подходов и школ управления приблизительно соответствует историческому порядку их появления. Причины формирования подходов и школ в указанном порядке достаточно объективны. Они кроются в характере и уровне развития производительных сил и производственных отношений в соответствующие периоды и в том, какие факторы выдвигаются на первый план в тот или иной период.

Пионерная 1820-1890 гг.

Традиционные методы управления, личные способности предпринимателя

Предприниматель управляет сам лично, не нанимая менеджеров, все зависит от личной инициативы и деловых качеств предпринимателя, нарастает потребность систематизации опыта управления, обучения профессии менеджера

Организационная, начало XX в.

Научный подход к организации управления, администрирование

Возникновение научной организации управления. Отказ от традиционных методов. Возрастание роли мастеров и индустрий. Учет времени и наблюдение. Нормирование труда. Развитие идеи сотрудничества работодателя с нанятым персоналом

Интеграционная, начиная с 30-х гг. XX в.

Поведенческие подходы к организации управления .

Параллельно с лавинообразным развитием техники открывается значение человека. Предприятие существует для человека, как покупателя, так и для человека как партнера в производственной и предпринимательской деятельности.

Развитие школ управления и эволюция управляющих систем

На фазах промышленного развития формируются различные подходы к управлению.

С развитием менеджмента развивались следующие школы и направления.

Классическая школа. Фредерик У. Тейлор, Ф. и Л. Гилбрет, Г. Гантт. При исследовании процесса ручного труда было обнаружено, что можно добиться более эффективного его выполнения. Тейлор проводил эксперименты, взвешивая уголь на лопате углекопа. В результате он нашел такую форму и размер лопаты, которые позволили в несколько раз повысить производительность труда. Сторонники научного направления пренебрегали материальным стимулированием сотрудников, таким, как заработная плата. Впервые работа по управлению была признана отдельной специальностью. Но основоположники классического направления были выходцами из рабочих, отсюда у истоков их подхода к менеджменту только как к управлению производством. Человек рассматривался как механизм в среде производства, как человек-машина. Такой подход называют тейлоризмом. Идеи Тейлора воплощаются в современной практике в системе нормирования рабочего времени на производстве, называемой фотографией рабочего места.

Административный подход. Формулирует системы мер по рационализации не только производства, но и управления. Введение в практику функций управления: предвидение, организация, руководство, контроль (А. Файоль).

Бюрократические модели. Главная идея - четкое разделение задач, обязанностей и компетенций работников (менеджеров), специализация функций, строго иерархическое построение служб, руководство по четко установленным правилам. Высокая роль документооборота (М. Вебер).

Психотехнический подход. Исследование физиологических, психологических и эргономических факторов влияния на производительность персонала (В. Вундт).

Школа человеческих отношений. Идея - изучить, как формируются социальные группы и как они становятся производственным сообществом (Э. Мэйо).

Новая школа. В рамках формального и системного подхода ставит задачу внедрения в науку управления кибернетики, методов и аппарата точных наук (М. Бир).

Школа социальных систем. Идея - природа организации ставит определенные преграды на пути личности. Отсюда конфликты. Для того чтобы найти выход, надо изучить природные потребности человека (Саймон).

Эмпирическая школа. По мнению сторонников этой школы главная задача ученых - это сбор и обобщение материалов практики и разработка на этой основе рекомендаций управляющим.

5. Характерные черты и стадии менеджмента.

Характерные для менеджмента черты включают экономический, социально-психологический, правовой и организационно-технический аспекты.

Содержание экономического аспекта составляет управление процессом производства, в ходе которого достигается координация материальных и трудовых ресурсов, необходимых для эффективного достижения целей.

Социально-психологические аспекты характеризуют деятельность особой группы лиц по организации и руководству усилиями всего персонала фирмы для достижения* поставленных целей. Сюда относится система власти, посредством которой регулируются отношения между руководителем и подчиненными, а также социальная функция, в которой отражаются культура общества, его традиции, ценности и обычаи.

Правовой аспект менеджмента отражает структуру государственных, политических и экономических институтов, проводимую ими политику и определяемое ими законодательство. Важнейшее значение имеют положения торгового права по вопросам создания фирм, заключения контрактов, промышленной собственности, а также государственное регулирование бизнеса, включающее антитрестовское законодательство, налоговую политику, торгово-политические средства и др.

Организационно-технический аспект менеджмента включает рациональную оценку ситуации и систематический отбор целей и задач, последовательную разработку стратегии для достижения этих задач, упорядочение требуемых ресурсов, рациональное проектирование, организацию, руководство и контроль за действиями, необходимыми для достижения избранных целей, мотивацию и вознаграждение людей, осуществляющих эту работу.

Менеджмент в зависимости от видов и последовательности деятельности можно разделить на три стадии: стратегическое управление; оперативное управление; контроль.

- Стратегическое управление включает:

- выработку цели менеджмента;
- прогнозирование как предвидение результатов развития, совершающегося под действием существующих факторов;
- перспективное планирование как систему мер, необходимых для преодоления отклонения прогнозируемых итогов от установленной цели.

- Оперативное управление включает деятельность по реализации вышеуказанных мер, которая подразделяется на:

- организацию как создание нужной структуры и необходимых ресурсов;
- руководство как распорядительство (мотивация) в условиях созданной структуры.

- Контроль включает анализ достигнутых результатов (обратная связь) и выступает как исходный пункт нового цикла управления.

Эффективный менеджмент предполагает единство всех видов и стадий процесса управления как единство экономического, организационно-технического и социально-психологического аспектов управления.

1.3 Лекция № 3 (2 часа)

Тема: Организация и ее признаки.

1.3.1 Вопросы лекции:

1. Понятие организации. Признаки, характерные для организации.
2. Внутренняя среда организации. Содержание внутренней среды организации.
3. Понятие и сущность внешней среды. Характеристика внешней среды. Взаимосвязанность факторов.
- 4 Среда косвенного воздействия. Экологические воздействия. Внешне экономические воздействия. Политико-правовые воздействия.
- 5 Среда прямого воздействия.

1.3.2 Краткое содержание вопросов

1 Понятие организации. Признаки, характерные для организации.

Организации различаются размерами и структурой, количественным составом и характером преследуемых целей, особенностями поведения в процессе достижения целей и т. п.

В истории известны три формы организации совместной деятельности людей ради общей цели:

- община;
- корпорация;
- ассоциация.

В рамках менеджмента редко рассматривают небольшие организации, которые имеют единственную нехитрую цель и руководители которых не интересуются ничем, кроме собственного покоя и благополучия. Предметом рассмотрения в курсе менеджмента является управление сложными организациями. Организации, которые принято называть сложными, обычно обладают следующими специфическими характеристиками:

Виды организаций.

Организации возникли достаточно давно и по мере развития человеческого общества неуклонно разрастались, усложнялись, приобретали все большее значение в жизни людей. Если попытаться сформулировать, что обычно понимается под организацией, то, прежде всего возникает мысль: понятие «организация» связано с совместной деятельностью группы людей, которые стремятся к достижению некоторых общих целей. Поэтому в самой простой формулировке организация - это группа людей, действующих совместно для достижения общих целей. Для успешного достижения этих целей деятельность людей в группе должна координироваться. Поэтому организацию можно рассматривать как группу людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Существуют, однако, важные фундаментальные различия, которые приводят к выделению двух существенных разновидностей организаций:

Неформальная организация - спонтанно возникающая группа людей, достаточно регулярно вступающих во взаимодействие друг с другом.

Формальная организация - организация, обладающая правом юридического лица, цели деятельности которой закреплены в учредительных документах, а функционирование — в нормативных актах, соглашениях и положениях, регламентирующих права и ответственность каждого из участников организации.

Формальные организации подразделяются на коммерческие и некоммерческие организации.

Коммерческие организации - организации, деятельность которых направлена на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг.

Некоммерческие организации - организации, не имеющие в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли и не распределяющие полученную прибыль между участниками организации.

Неформальные организации существуют внутри всех формальных организаций, за исключением, может быть, очень маленьких (в частности, в форме межличностных неформальных групп). Они существенно влияют на многие стороны управления формальными организациями. Говоря о неформальных организациях, их обычно так и называют. Далее термин «организация» мы будем употреблять лишь по отношению к формальным организациям.

2 Внутренняя среда организации.

В большинстве случаев менеджмент имеет дело с организациями, представляющими собой открытые системы и состоящие из множества взаимозависимых частей. Рассмотрим наиболее существенные внутренние переменные организации.

К основным внутренним переменным традиционно относят: цели, структуру, задачи, технологии и людей.

Цель есть конкретное конечное состояние или желаемый результат, которого стремится добиться группа работающих вместе людей. В ходе работы руководство разрабатывает цели и доводит их до сотрудников организации, и этот процесс имеет большое значение, так как дает возможность членам организации знать, к чему они должны стремиться. Общие цели сплачивают коллектив и придают всей работе осознанность. У организаций существуют разнообразные цели, и их сущность во многом зависит от типа организации.

Коммерческие организации. Цели подобных организаций должны отражать коммерческий результат в виде прибыли (рентабельности), дохода, производительности труда и т. д.

Некоммерческие организации (ассоциации, фонды). По определению деятельность этих организаций не направлена на получение прибыли. Их назначение, в основном, определяется социальной направленностью, поэтому цели могут быть сформулированы как защита прав, развитие научного направления, поддержка культуры региона и т. д.

Государственные (муниципальные) организации. Для этих организаций получение прибыли не является доминирующей целью. Зачастую преобладают цели поддержки существования и развития государства (региона). Организации развиваются в рамках установленного бюджета (страны, региона, района). Поэтому цели определяются властями территорий и могут быть сформулированы как развитие среднего образования, обеспечение ввода в действие новых больничных комплексов, поддержка общественного питания и т. д. Надо отметить, что получение прибыли как таковой может иметь большое значение, но инвестируются заработанные деньги в значимые для государства объекты.

Так же объектом внимания менеджеров являются цели подразделений.

В целом вся организация состоит из нескольких уровней управления и различных подразделений, взаимосвязанных между собой. Это принято называть структурой организации. Все подразделения организации можно отнести к тем или иным функциональным областям. Функциональная область относится к работе, выполняемой для организации в целом: маркетинг, производство, финансы и т. д. Очевидно, что маркетингом могут заниматься несколько подразделений и даже, например, производственное подразделение, если оно разрабатывает новый товар для потребителя. При рассмотрении структуры как составляющей внутренней среды обычно останавливаются на двух вопросах: разделение труда и контроль.

Разделение труда производится не по принципу использования для определенной работы любого свободного работника, а исходя из соображений привлечения специалиста в заданной области. Так, при организации нового отдела маркетинга нецелесообразно использовать высвободившихся инженеров или техников без их соответствующего переобучения. Преимущество специализированного распределения труда очевидно, и как конкретно осуществить разделение труда в организации - вопрос, который относится к

самым существенным управленческим решением. Разделяют горизонтальное и вертикальное разделение труда. Горизонтальное - разделение труда по специализированным уровням, например, менеджер по снабжению, менеджер по продажам, менеджер по работе с персоналом и т. д. Вертикальное распределение труда (объем управления) осуществляется по принципу наличия работы по координации выполнения задания. Такое распределение дает в результате управленческую иерархию или число управленческих уровней. Иерархия пронизывает всю организацию, спускаясь на уровень неуправленческого персонала.

Число лиц, подчиненных одному руководителю, называется сферой контроля. В организации каждый руководитель имеет свою сферу контроля. Организации с плоской структурой имеют меньше уровней управления и более широкую сферу контроля, чем сопоставимые организации с многоуровневой структурой.

Задача - это предписанная работа, которая должна быть выполнена установленным способом и в установленные сроки. Каждая должность в организации включает в себя ряд задач, которые необходимо выполнить для достижения целей организации. Задачи традиционно делятся на три категории:

- задачи по работе с людьми;
- задачи по работе с машинами, сырьем, инструментами и т. п.;
- задачи по работе с информацией.

В век бурного роста инноваций и нововведений задачи становятся все более и более детальными и специализированными. Каждая отдельная задача может быть весьма сложной и углубленной. В связи с этим возрастает значение управленческой координации действий при решении таких задач.

Следующей внутренней переменной является технология. Понятие технологии выходит за пределы такого обычного понимания, как технология производства. Технология - это принцип, порядок организации какого-либо процесса для оптимального использования разного рода ресурсов (трудовых, материальных, временных денежных). Технология представляет собой способ, который позволяет осуществить какое-либо преобразование. Это может относиться к сфере продаж - как наиболее оптимально реализовать произведенный товар, или к сфере сбора информации - как наиболее грамотно и с меньшими затратами собрать необходимую для управления предприятием информацию и т. д. В последнее время именно информационные технологии стали ключевым фактором получения предприятием устойчивого конкурентного преимущества при ведении бизнеса. Обычно рассматриваются две классификации технологии: классификация по Вудворд и классификация по Томпсону.

Классификация по Вудворд:

- единичное, мелкосерийное или индивидуальное производство;
- массовое или крупносерийное производство;
- непрерывное производство. Классификация по Томпсону:
- многозвенные технологии, характеризующиеся серией взаимосвязанных задач, которые выполняются последовательно;
- посреднические технологии, характеризующиеся встречами групп людей. Например, продавцы связывают производителя продукции с потребителями (в данном случае мы имеем дело с технологией продаж);
- интенсивная технология, характеризующаяся применением специальных приемов для изменения состояния какого-либо материала (например, интенсификация производства).

Люди являются центральным звеном в любой системе управления. Существует три основных аспекта человеческой переменной в организации:

- поведение индивидов;
- поведение людей в группах;
- характер поведения руководителя.

3.3 Понятие и сущность внешней среды.

Внешняя среда - это комплекс факторов, оказывающих непосредственное влияние на производственную и финансово-хозяйственную деятельность компании. Влияние факторов внешней среды на устойчивость положения компании на рынке получило признание лишь в 50-х гг. XX в., когда ряд стран встал на путь постиндустриального развития.

Теория менеджмента рассматривает фирмы как системы двух основных типов: закрытая и открытая. Закрытая система условно предполагает относительную независимость от окружающей фирму внешней среды. Такая система обычно характерна: для начального этапа развития рыночных отношений, при незначительной роли государства в их регулировании, при общем невысоком уровне развития экономики в стране.

Рост конкурентной борьбы между товаропроизводителями, устойчивое превышение объемов предлагаемых к реализации товаров и услуг по сравнению со спросом на них, активная роль государства в развитии рыночных отношений, ряд других факторов, образно говоря, приводят к «раскрытию» замкнутой системы.

Таким образом, всякая зависящая от внешней среды организация является открытой системой.

Влияние различных факторов внешней среды оказывает все большее воздействие на предпринимательскую деятельность.

Все факторы внешней среды можно условно разделить на две основные группы: прямого и косвенного воздействия

Среда прямого воздействия. Потребители - это один из основных для любого предприятия факторов, так как именно они определяют, какую продукцию производить и по какой цене ее можно продать. Потребители (юридические и физические лица) являются фактором, отражающим многообразие внешней среды.

Поставщики материальных, трудовых и финансовых ресурсов. В России своевременное обеспечение предприятий ресурсами является актуальной проблемой. Особенно остро стоят вопросы обеспечения предприятий финансами и качественными трудовыми ресурсами.

Конкуренты. Наряду с потребителями это важнейший фактор, определяющий стратегию, цели и задачи предприятия. Даже успешный сбыт продукции не может в ряде случаев спасти предприятие от краха из-за жесткой позиции конкурентов.

Законы и государственные органы. Формируют нормативную базу создания и функционирования предприятий, фискальную политику. Менеджерам необходимо различать и учитывать действие законов на уровне как федеральных, так и местных властей.

Профсоюзы, Профсоюзные организации могут оказывать радикальное влияние на деятельность не только отдельного предприятия, но и целой отрасли. История профсоюзного движения знает немало примеров успешного решения вопросов сокращения рабочего дня, повышения заработной платы, улучшения условий труда и др. Забастовки, организованные профсоюзами, например, могут привести к полной остановке производства. Поэтому данный фактор с полным правом необходимо относить к группе факторов прямого воздействия внешней среды.

Среда косвенного воздействия. Данная среда оказывает побочное воздействие на предприятие, однако в ряде случаев последствия такого воздействия гораздо существенней, чем влияние среды прямого воздействия. Кроме того, влияние среды косвенного воздействия сложнее и многообразнее.

1.4 Лекция № 4 (2 часа)

Тема: Цели и стратегии развития предприятия.

1.4.1 Вопросы лекции:

1. Понятие и классификация целей. Функции целей. Основные требования, предъявляемые к целям. Долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные цели. Классификация целей по содержанию: технологические, экономические, производственные, административные, маркетинговые, научно-технические, социальные. Общие и специфические цели.
2. Понятие миссии, функции миссии. «Дерево целей». Ранжирование целей. Обсуждение целей. Определение приоритетов. Обеспечение регулярной обратной связи. Связи целей и системой поощрения.
3. Стратегия фирмы. Система стратегического управления. Элементы комплексного анализа при разработках стратегии фирмы.

1.4.2 Краткое содержание вопросов

1. Понятие и классификация целей. Функции целей.

Разработка экономической политики предприятия (организации) предполагает определение целей деятельности и стратегии развития на ближайшую и дальнюю перспективы, исходя из оценки потенциальных возможностей предприятия и обеспеченности его соответствующими ресурсами.

Цели предприятия определяют концепцию его развития и основные направления деловой активности. Стратегия предполагает разработку обоснованных мер и планов достижения намеченных целей, в которых должны быть учтены научно-технический потенциал предприятия и производственно-бытовые возможности.

Цели — это конкретное состояние отдельных характеристик предприятия, достижение которых является для него желательным, на что направлена его деятельность, а также процесс управления. В системе управления предприятием цели выполняют ряд важных функций:

- отражают философию предприятия, концепцию его деятельности и развития, а поскольку виды деятельности лежат в основе общей и управленческой структуры, именно цели определяют в конечном счете ее характер и особенности;

- уменьшают неопределенность текущей деятельности как предприятия, так и каждого работника, становясь для них ориентирами в окружающем мире, помогают приспособиться к нему, сконцентрироваться на достижении желаемых результатов, каким-то образом ограничить себя, регулировать собственные поступки и поведение; это дает возможность действовать быстрее, с большим эффектом, добиваясь задуманного с минимальными затратами;

- составляют основу критериев для выделения проблем, принятия решений, контроля и оценки результатов деятельности, направленной на их реализацию, а также материального и морального поощрения сотрудников, которые в наибольшей степени отличились;

- независимо от того, реальны они или мнимы, сплачивают вокруг себя энтузиастов, побуждают их брать на себя добровольно нелегкие обязанности и прилагать все возможные усилия для их выполнения (пример — новостройки первых пятилеток, освоение цели, сооружение БАМа);

Не официально провозглашенные, они служат оправданием в глазах общественности необходимости и законности существования организации, особенно если ее деятельность вызывает неблагоприятные последствия, например загрязнение окружающей среды.

Успешная реализация перечисленных и иных функций возможные условия, если цели предприятия отвечают определенной совокупности требований.

Во-первых, цели должны быть конкретными, представляемыми возможности не только качественно, но и в количественных показателях. В таком случае они легче воспринимаются людьми, их легче согласовывать, устранять между ними противоречия; они являются хорошей основой для составления планов.

Во-вторых, цели должны быть реальными, иначе здравомыслящими люди не станут тратить время на их достижение. Конечно, мало кто сознательно ставит перед собой цели, которых нельзя достичь, однако оценка своих возможностей у большинства людей весьма субъективна и зависит от их уровня знаний, опыта, психологического склада, темперамента. Очень важно выбрать из максимума желаемого реально достижимое. Это позволит целям стать действительными ориентирами и стимулами к действию. В-третьих, цели должны быть гибкими, способными к трансформации и корректировке в соответствии со стремительно меняющимися условиями деятельности предприятия. В противном случае может двигаться по «наезженной колее» и рано или поздно попасть в тупик, из которого выбраться будет очень трудно.

В-четвертых, поскольку цели обычно достигаются в результате совместной деятельности людей, они должны быть признаваемы в личных целях, условиями чего являются гласность, понятность, близость большинству членов предприятия. Это позволит заинтересованно подходить к реализации целей, повышать эффективность труда.

В-пятых, цели должны быть проверяемыми, что связано с необходимостью оценивать степень их достижения и соответствующим образом стимулировать работников.

В-шестых, цели должны быть совместимыми друг с другом во времени и пространстве, нельзя ориентировать работников на действия, противоречащие друг другу.

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

По степени важности цели разделяют на стратегические и тактические. Стратегические цели ориентированы на решение перспективных масштабных проблем, качественно меняющих жизнь и лицо организации, например, достижение первенства в своей сфере деятельности, выход на международные рынки, коренное обновление производственной базы и др.; тактические — являются промежуточными по отношению к стратегическим, отражают отдельные этапы их достижения, например проведение капитального ремонта.

Исходя из периода времени, необходимого для реализации» цели разделяют на долгосрочные (свыше пяти лет), среднесрочные (от года до пяти лет) и краткосрочные (до одного года). Для краткосрочных целей характерна гораздо большая, чем для долгосрочных, детализация и конкретизация действий. Сами по себе краткосрочные цели являются этапами на пути достижения долгосрочных целей.

По содержанию цели делятся на технологическое, экономические, производственные, административные, маркетинговые, научно-технические, социальные.

К технологическим целям можно отнести совершенствование систем земледелия и животноводства, компьютеризацию, строительство новых производственных зданий и т. д.

Примером экономических целей являются укрепление финансовой устойчивости организации, рост прибыльности, рыночной стоимости акционерного капитала.

Производственные цели могут состоять в выпуске определенного объема товаров и услуг, повышении их качества, увеличении эффективности производства, снижении себестоимости.

Административные цели предполагают, например, достижение высокой управляемости организацией, надежного взаимодействия между сотрудниками, хорошей дисциплины, слаженности в работе.

2. 2. Понятие миссии, функции миссии. «Дерево целей». Ранжирование целей. Обсуждение целей. Определение приоритетов. Обеспечение регулярной обратной связи. Связи целей и системой поощрения.

Обычно желаемые результаты деятельности компании в будущее описывают с помощью трех видов норм – долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных. Долгосрочные цели устанавливают желаемые цели долгосрочной перспективы развития компании в промежутке 3-5 лет и более в зависимости от динамичности бизнеса, в котором работает компания. Данные долгосрочные цели потом разбиваются на среднесрочные цели с промежутками 2-3 года. Информация о достижении среднесрочных целей является результатом анализа деятельности краткосрочной перспективы. Для каждого из указанных временных периодов, необходимо установить нормы деятельности. Однако, на практике это делают компании далеко не всегда.

Мы знаем, что достижение любой цели начинается с первых шагов в направлении по пути к заданной цели. Именно так и устанавливаются промежуточные краткосрочные цели на год по каждому показателю в системе сбалансированных показателей. Они представляют собой количественные нормы для каждого из показателей и позволяют измерять успех в достижении целей среднесрочного и долгосрочных периодов. Эти цели служат своеобразными опережающими индикаторами, предоставляя своевременную информацию о достижении желаемого состояния в средне и долгосрочной перспективе. Данные нормы часто используют в качестве краткосрочных показателей на год. Но наиболее удобный формат использования таких норм, для достижения целей – это их квартальная разбивка в соответствии с периодичностью отчетности по показателям деятельности компании. Установление квартальных норм позволяет использовать фактические результаты для принятия решений, поскольку мы можем сравнивать фактические результаты с планом. Также это позволяет более плотно «держать руку на пульсе» компании, а не с удивлением обнаружить через год то, что указанные цели не выполнены даже в далеком приближении.

3. Стратегия фирмы. Система стратегического управления. Элементы комплексного анализа при разработках стратегии фирмы. Цели управления социально-экономическими системами входят в систему менеджмента, поскольку он отражает управление организациями в рыночных условиях.

Главная цель менеджмента – обеспечение эффективной деятельности организации. Эта генеральная цель распадается на иерархию конкретных целей в виде «дерева целей». Наличие цели обеспечивает организации – стабильность, равновесие и единство ее участников.

Следует различать цели менеджмента и цели организации. Если цель организации можно обобщенно охарактеризовать как «Что хочется и что необходимо сделать?», то цель менеджмента – «Как сделать то, что хочется или необходимо?».

Менеджмент реализуется в рамках определенных ограничений. Цели и ограничения по смыслу очень близки друг другу.

В самом общем виде цель – генеральное направление действий, описывающее будущее состояние. В свою очередь, ограничения – это конкурирующее с главной целью из разряда второстепенных, которая противоречит ей и достижение которой нежелательно.

Цели и ограничения выполняют следующие задачи:

Инструмент управления (руководящие требования);

Критерий принятия решений;

Инструмент координации;

Инструмент контроля.

1.5 Лекция № 5 (2 часа)

Тема: Механизмы менеджмента.

1.5.1 Вопросы лекции:

1. Средства и методы управления. Классификация методов управления по содержанию воздействия.
2. Экономический механизм управления. Планирование. Экономический анализ. Экономическое стимулирование.
3. Организационно-распорядительный механизм управления. Три группы организационно-распорядительных методов. Распорядительные, организационно-стабилизирующие, дисциплинирующие. Регламентирование. Нормирование. Инструктирование.
4. Социально-психологический механизм управления. Классификация социально-психологических методов по уровням иерархии: общество, коллектив, группа, личность.

1.5.2 Краткое содержание вопросов

1. Средства и методы управления. Классификация методов управления по содержанию воздействия.

Методы управления являются тем механизмом управления, который позволяет решать производственные задачи и составляет методологию. Понятие метод происходит от греческого слова и буквально означает «путь исследования», способ достижения какой-либо цели, решения задачи, совокупность приемов или операций теоретического или практического познания и освоения действительности[1]. Понятие механизма управления включает средства и методы управления, призванные приводить в движение систему управления.

Средства управления - это то, с помощью чего можно управлять, а методы — это способы использования средств управления. Методы управления — это способы, при помощи которых реализуются функции управления.

Выбор того или иного метода управления зависит от определения, осуществления на данном этапе функции управления и от имеющихся или доступных в этот момент времени средств управления. Также, немаловажное значение имеют различные внешние факторы: подбор персонала, направленность компании, масштаб управления и т.

2. Экономический механизм управления. Планирование. Экономический анализ. Экономическое стимулирование.

Правильное понимание единства и взаимной связи методов управления, их классификация важны для познания сущности и условий более эффективного их использования.

В изученной мной литературе я нашел многообразие различных критериев классификации методов управления. Выделяют экономические, организационно-административные, социально-психологические, а также комплексные методы управления. Указываются общие методы управления, относящиеся ко всей системе управления, и локальные, свойственные отдельным ее частям. Также в литературе выделяются методы прямого управляющего воздействия и методы косвенного управляющего воздействия. Существуют и иные виды классификации.

Единые критерии классификации методов управления предлагает Е.Ф. Яськов, разделив методы управления на познавательные-программирующие и организационно-регулирующие.

Как изложено в лекции Е.Ф. Яськова от 2006 года, деятельность в сфере управления предполагает не только собственно организующие воздействия, но и определение цели воздействия, постановку конкретных задач, поиск способов их решения. Следовательно, есть все основания считать, что познавательная, исследовательская функция включается в процесс управления как его важнейшая составная часть. А из этого в свою очередь следует, что существуют и методы управления, с помощью которых решаются эти познавательные управленческие задачи. Их можно назвать в соответствии с функциями управления методами познавательно-программирующими. Тогда другая часть методов будет соответственно названа организационно-регулирующими. Иными словами, есть функции управления, есть и соответствующие методы их реализации. И в рамках каждой функции свои методы: методы прогнозирования, планирования, методы организации и регулирования, методы учета и контроля.

3. Организационно-распорядительный механизм управления. Три группы организационно-распорядительных методов. Распорядительные, организационно-стабилизирующие, дисциплинирующие. Регламентирование. Нормирование. Инструктирование.

Стержнем экономического механизма управления акционерным предприятием является рыночный механизм конкуренции и ценообразования. Основу механизма управления развитием производства составляет акционерный механизм, дополняемый традиционным воспроизводственным механизмом амортизационных отчислений.

Акционерный механизм реализуется путем накопления акционерного (оплаченного) капитала и его инвестирования в развитие, а также путем реинвестирования прибыли. Накопление капитала достигается эмиссией акций и ростом их курса на вторичном рынке в результате эффективной деятельности акционерного общества. Доля прибыли, реинвестируемой в развитие, определяется дивидендной политикой акционерного общества, которая зависит от сложившейся структуры акционерной собственности (распределение акций среди акционеров), а также от наличия на инвестиционном рынке выгодных (прибыльных) проектов. Если решающую роль в управлении акционерным обществом играет группировка акционеров, заинтересованная в получении доходов в перспективе, то приоритет при распределении прибыли будет отдаваться ее реинвестированию в развитие; если решающая роль принадлежит группировке, заинтересованной в получении текущих доходов, приоритет будет отдаваться оплате дивидендов в ущерб развитию. Если рентабельность инвестиций выше рыночного курса капитализации, акционеры скорее всего предпочтут дивидендам инвестирование прибыли в эти проекты.

4. Социально-психологический механизм управления. Классификация социально-психологических методов по уровням иерархии: общество, коллектив, группа, личность.

Каждое предприятие в рыночных условиях должно начинать свое дело с тщательно разработанного и научно обоснованного бизнес-плана, составление которого начинается с обстоятельного анализа самой идеи начинаемого дела, с оценки его разумности, реалистичности, перспективности, финансовой результативности.

Бизнес-план необходим в первую очередь самому собственнику частному или коллективному. Без него невозможно организовать коллектив акционеров, деловых сотоварищей, которые должны быть в полном курсе дела невозможно привлечь инвесторов, без которых далеко не всегда можно обойтись совершенно нереальным становится получение кредитов в государственных и коммерческих банках.

Существенное значение для обеспечения экологической безопасности, рационального природопользования и охраны природной среды имеет экономическое

стимулирование. Без него выполнение планов и программ в области экологии и рационального природопользования может быть весьма затруднено.

Термин «стимул» (от латинского слова stimulus) буквально означает «остроконечная палка, которой погоняют животных», «побуждение к действию» Стимул, другими словами, - это то, что вызывает заинтересованность в совершении чего-либо. Сущность экономического стимулирования природоохранной деятельности заключается в создании у природопользователей непосредственной материальной (денежной) заинтересованности в осуществлении мер природоохранного характера.

В последние годы стимулированию придается все большее значение, при этом усиливается понимание того, что только административными санкциями наладить дело охраны природы в современных условиях и на современном уровне попросту невозможно. В основополагающем документе - «Национальном плане России действий по окружающей среде» поставлена задача разработать научные основы экономического стимулирования рационального использования земель и других природных ресурсов.

Лекция № 6 (2 часа)

1.6 Тема: Система информационного обеспечения и коммуникации в управлении.

1.6.1 Вопросы лекции:

1. Сущность информации и ее роль в управлении. Количественная и смысловая сторона информации. Классификация информации по различным признакам. Содержание информации. Требования к информации: достоверность, точность, достаточность, доступность, своевременность поступления.
2. Понятия и сущность управленческого решения. Требования предъявляемые к управленческим решениям. Управленческое решение как процесс, состоящий из трех стадий: стадия подготовки, стадия принятия решения, стадия реализации решения.
3. Интуитивные решения. Решения, основанные на суждениях, рациональные решения. Классификация управленческих решений. Технология принятия решения: понятие и сущность. Состав и последовательность этапов процесса принятия управленческих решений.

1.6.2 Краткое содержание вопросов

1. 1. Сущность информации и ее роль в управлении. Количественная и смысловая сторона информации. Классификация информации по различным признакам. Содержание информации. Требования к информации: достоверность, точность, достаточность, доступность, своевременность поступления.

Развитие средств связи (телефон, телеграф, радио) и в начале XX в. потребовало численных методов исследования характеристик трактов передачи сообщений, отвлекаясь от смысла сообщений - количественно-вероятностный подход.

Понятия неопределенности и вероятности взаимно обратимы. Выбор одного или нескольких вариантов из множества уменьшает неопределенность. Хартли предложил считать количество информации, приходящееся на одно сообщение, равным логарифму общего числа возможных сообщений (тут все равновероятно).

На практике при определении количества информации необходимо учитывать как количество различных сообщений от источника, так и разную вероятность их получения (Шеннон).

Р. Эшби считал, что информация есть там, где есть неоднородность (разнообразие) и единицей измерения может быть различие между объектами в одном определенном свойстве. Чем больше различий, тем больше информации. Под разнообразием следует подразумевать характеристику степени несовпадения элементов некоторого множества.

Близка к разнообразностной идея алгоритмического измерения количества информации, выдвинутая в 1965 г. А.Н. Колмогоровым. Количество информации определяется как минимальная длина программы, позволяющей преобразовать один объект (множество) в другой (множество). Чем больше различаются два объекта между собой, тем сложнее (длиннее) программа перехода от одного объекта к другому.

Если понятие информации связывать с разнообразием, то причиной существующего в природе разнообразия, по мнению академика В.М. Глушкова, можно считать неоднородность в распределении энергии или вещества, в пространстве и во времени. Информация же есть мера этой неоднородности. Информация существует постольку, поскольку существуют сами материальные тела. С понятием информации в кибернетике не связано свойство ее осмысленности. Звезды существуют независимо от

того, имеют люди информацию о них или нет. Объективное существование объекта создает неоднородность в распределении вещества и поэтому является источником информации для когнитивной системы. Таким образом, по В.М. Глушкову, информация независима от нашего сознания.

Важным понятием при работе с информацией является классификация объектов - система распределения объектов (предметов, явлений, процессов, понятий) по классам в соответствии с определенным признаком.

Под объектом понимается любой предмет, процесс, явление материального или нематериального свойства. Система классификации позволяет сгруппировать объекты и выделить определенные классы, которые будут характеризоваться рядом общих свойств. Классификация объектов - это процедура группировки на качественном уровне, направленная на выделение однородных свойств.

Применительно к информации как к объекту классификации выделенные классы называют информационными объектами.

Свойства информационного объекта определяются информационными параметрами, называемыми реквизитами. Реквизит - логически неделимый информационный элемент, описывающий определенное свойство объекта, процесса, явления и т.п. Реквизиты представляются либо числовыми данными, например вес, стоимость, год, либо признаками, например цвет, марка машины, фамилия.

Кроме выявления общих свойств информационного объекта классификация нужна для разработки правил (алгоритмов) и процедур обработки информации, представленной совокупностью реквизитов.

При классификации широко используются понятия классификационный признак и значение классификационного признака, которые позволяют установить сходство или различие объектов. Возможен подход к классификации с объединением этих двух понятий в одно, названное как признак классификации. Признак классификации имеет также синоним основание деления.

Разработка классификаторов является достаточно сложной задачей и проводится, как правило, в несколько этапов.

На 1-м этапе проводят исследования, определяющие исходное множество объектов, подлежащих классификации; выбор метода классификации и классификационных признаков, позволяющих упорядочить объекты в систему.

На 2-м этапе разрабатывается методика создания классификатора, содержащая состав и характеристику объектов классификации: описание и обоснование классификационных признаков и методов классификации и кодирования объектов, включаемых в классификатор; структура классификатора.

3-й этап - создание классификатора и программного обеспечения системы ведения классификатора: сбор исходных данных; установление полного перечня объектов классификации и упорядочение этих объектов в систему; разработка структуры и формирование базы данных классификатора; подготовка задания на создание системы ведения классификатора; оформление, согласование и утверждение классификатора.

И только 4-й этап - ввод в действие классификатора.

Разработаны три метода классификации объектов: иерархический, фасетный, дескрипторный. Эти методы различаются разной стратегией применения классификационных признаков.

Содержание информации.

В наше время, в начале XXI века, слово информация настолько общеизвестно и часто употребляемо, что вопрос: «Что такое информация?» может показаться неуместным. Первым, что сходу вспоминают в попытке ответить на поставленный вопрос, – это синонимический ряд терминов. Информация – это сообщение, представление, описание, изложение, инструкция, знание, характеристика, сигнал, символы и т.д.

Такое определение информации с позиций применения вполне приемлемо. Более того, в различных областях знаний находятся целые классы специальных терминов, которые также обозначают информацию. Например, в физике – это свойства материальных объектов, характеристики процессов и явлений, математические формулы, представляющие процессы и явления и т.д. В компьютерных науках, информация - это данные, программа, код, коммуникация, контроль и т.п. В биологии – это ДНК, гены, гормоны, структура белковых веществ.

Специальных названий к понятию информация так много, что многие специалисты пришли к выводу, что общего определения информации существовать не может. Один из создателей математической «Теории информации» Клод Шеннон сказал:

«The word 'information' has been given different meanings by various writers in the general field of information theory. It is likely that at least a number of these will prove sufficiently useful in certain applications to deserve further study and permanent recognition. It is hardly to be expected that a single concept of information would satisfactorily account for the numerous possible applications of this general field».

«Различные авторы в общей области информационной теории дали различные значения слову 'информация'. Вероятно, многие из них окажутся достаточно полезными, по крайней мере в определенных условиях, и заслуживают постоянного признания и дальнейшего исследования. Едва ли можно ожидать, что единственное определение информации сможет удовлетворить многочисленные её применения в этой общей области».

В согласие с этим мнением, многие авторы и энциклопедии (см. например, Википедию) давали информации разные определения.

Требования к информации: достоверность, точность, достаточность, доступность, своевременность поступления.

Информация – сведения об объектах и явлениях окружающей среды, их параметрах, св-вах, состоянии, которые уменьшают имеющуюся о них степень неопределённости, неполноты знаний.

- полнота (содержит все необходимое для понимания информации);
- актуальность (необходимость) и значимость (сведений);
- ясность (выразительность сообщений на языке интерпретатора);
- адекватность, точность, корректность интерпретации, приема и передачи;
- интерпретируемость и понятность интерпретатору информации;
- достоверность (отображаемого сообщениям);
- избирательность;
- адресность;
- конфиденциальность;
- информативность и значимость (отображаемых сообщений);
- массовость (применимость ко всем проявлениям);
- кодируемость и экономичность (кодирования, актуализации сообщений);
- сжимаемость и компактность;
- защищенность и помехоустойчивость;
- доступность (интерпретатору, приемнику);
- ценность (предполагает достаточный уровень потребителя).
- информация должна поступать своевременно, чтобы можно было принять необходимые решения по корректировке стратегии;
- информация должна содержать правильные данные, адекватно отражающие состояние контролируемых процессов;
- на информации должно быть указано точное время ее получения и точное время, к которому она относится.

Информация может оказаться и вредной, влияющей негативно на сознание, например, воспитывающей восприятие мира от безразличного или же не критического - до

негативного, "обозленного", неадекватного. Информационный поток - достаточно сильный раздражитель.

2. Понятия и сущность управленческого решения. Требования предъявляемые к управленческим решениям. Управленческое решение как процесс, состоящий из трех стадий: стадия подготовки, стадия принятия решения, стадия реализации решения.

УР – концентрированное выражение процесса управления на заключительной его стадии, оно возникает при определенном управленческом воздействии и должно отвечать ряду требований и критериев.

Объект УР - система или операция. Субъект УР - управляющая подсистема организационно-производственной системы, ЛПР.

Для практического осуществления целенаправленного воздействия на объект управления принятое решение конкретизируется в виде соответствующей программы действий. Программа включает перечень мероприятий, методы их осуществления, сроки и границы действий, круг исполнителей и необходимые средства, а также необходимые результаты и критерии их оценки. Она определяет место каждой производственной единицы в процессе достижения поставленных целей. Аспекты УР:

1. УР – это вид управленческой деятельности, протекающий в определенной системе и связанный с подготовкой и выбором конкретных вариантов действий;
2. УР – это вид воздействия управляющей системы на управляемых;
3. УР – это организационно – практическая деятельность.

На принятие УР влияют факторы: Политические аспекты; Экономические аспекты; Компетентность лица; Обоснованность целей, задач и выбранного решения; Обеспеченность решения необходимой информацией; Социальные аспекты.

Решение – это выбор альтернативы. Решения - универсальная форма поведения, как отдельной личности, так и социальных групп. Цели – индивид или группа принимает решения, действуя в целях организации. Последствия – решения могут повлиять на жизнь многих людей.

Разделение труда: менеджеры – решают возникшие проблемы, исполнители – реализуют уже принятые решения. Профессионализм – только обладающие определенными профессиональными знаниями и навыками, наделяются полномочиями самостоятельно принимать определенные решения.

Требования предъявляемые к управленческим решениям:

- минимальное число корректировок;
- сбалансированность прав и обязанностей менеджера, принимающего решения, т.е. ответственность должна быть равна его полномочиям;
- обоснованность, т.е. научность подтверждаемых действий (принятие на базе полной и достоверной информации. Знание особенностей, путей развития управленческой системы и окружающей среды; тщательный анализ ресурсного обеспечения, научно-технических возможностей, эконом., соц., перспектив развития, национальной и мировой экономики. Всесторонняя обоснованность требует поиска новых форм и путей обработки науч.- технич. и соц.- эконом. информации.);
- единство распорядительства, т.е. решение и указание действий по нему должны исходить от одного руководителя;
- реальность, поставленных задач и сроков принятое решение не должно ни отставать ни опережать потребности и задачи соц.-экономич. системы;
- УР должны отвечать требованиям повышенной эффективности производства;
- экономичность, т.е. УР должно быть материально выгодным;
- гибкость, т.е. любое УР должно соответствовать духу времени и обладать способностью изменения в соответствии с окружающими изменениями;

- конкретность и адресность - должны быть определены его исполнителем, место и время, сроки;
- непротиворечивость, т.е. должно быть согласованно с другими производственными решениями;
- полнота содержания - решение должно охватывать весь управляемый объект, все сферы деятельности, все направления развития (цель функционирования и развития системы, средства и ресурсы, используемые для достижения этих целей; сроки достижения; порядок взаимодействия между подразделениями и исполнителями; организацию выполнения работ на всех этапах).

Технология менеджмента рассматривает управленческое решение как процесс, состоящий из трех стадий: подготовка решения: принятие решения; реализация решения.

На стадии подготовки управленческого решения проводится экономический анализ ситуации на микро и макроуровне, включающий поиск, сбор и обработку информации, а также выявляются и формируются проблемы, требующие решения.

На стадии принятия решения осуществляется разработка и оценка альтернативных решений и курсов действий, проводимых на основе многовариантных расчетов; производится отбор критериев выбора оптимального решения; выбор и принятие наилучшего решения.

На стадии реализации решения принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, осуществляется контроль за ходом его выполнения, вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата от выполнения решения. Каждое управленческое решение имеет свой конкретный результат, поэтому целью управленческой деятельности является нахождение таких форм, методов, средств и инструментов, которые могли бы способствовать достижению оптимального результата в конкретных условиях и обстоятельствах.

Управленческие решения могут быть обоснованными, принимаемыми на основе экономического анализа и многовариантного расчета, и интуитивными, которые, хотя и экономят время, но содержат в себе вероятность ошибок и неопределенность.

Принимаемые решения должны основываться на достоверной, текущей и прогнозируемой информации, анализе всех факторов, оказывающих влияние на решения, с учетом предвидения его возможных последствий.

Руководители обязаны постоянно и всесторонне изучать поступающую информацию для подготовки и принятия на ее основе управленческих решений, которые необходимо согласовывать на всех уровнях внутрифирменной иерархической пирамиды управления.

Количество информации, которую необходимо переработать для выработки эффективных управленческих решений, настолько велико, что оно давно превысило человеческие возможности. Именно трудности управления современным крупномасштабным производством обусловили широкое использование электронно-вычислительной техники, разработку автоматизированных систем управления, что потребовало создания нового математического аппарата и экономико-математических методов.

Методы принятия решений, направленных на достижение намеченных целей, могут быть различными:

метод, основанный на интуиции управляющего, которая обусловлена наличием у него ранее накопленного опыта и суммы знаний в конкретной области деятельности, что помогает выбрать и принять правильное решение;

метод, основанный на понятии "здравого смысла", когда управляющий, принимая решения, обосновывает их последовательными доказательствами, содержание которых опирается на накопленный им практический опыт;

метод, основанный на научно-практическом подходе, предполагающий выбор оптимальных решений на основе переработки больших количеств информации, помогающий обосновать принимаемые решения. Этот метод требует применения современных технических средств и, прежде всего, электронно-вычислительной техники. Проблема выбора руководителем решения одна из важнейших в современной науке управления. Она предполагает необходимость всесторонне оценки самим руководителем конкретной обстановки и самостоятельность принятия им одного из нескольких вариантов возможных решений.

Поскольку руководитель имеет возможность выбирать решения, он несет ответственность за их исполнение. Принятые решения поступают в исполнительные органы и подлежат контролю за их реализацией. Поэтому управление должно быть целенаправленным, должна быть известна цель управления. В системе управления обязательно должен соблюдаться принцип выбора принимаемого решения из определенного набора решений. Чем больше выбор, тем эффективнее управление. При выборе управленческого решения к нему предъявляются следующие требования: обоснованность решения; оптимальность выбора; правомочность решения; краткость и ясность; конкретность во времени; адресность к исполнителям; оперативность выполнения.

Требования, предъявляемые к технологии менеджмента, и важнейшие области принятия решений

Требования, предъявляемые к технологии менеджмента, можно свести к следующему:

формулирование проблем, разработка и выбор решения должны быть сконцентрированы на том уровне иерархии управления, где для этого имеется соответствующая информация;

информация должна поступать от всех подразделений фирмы, находящихся на разных уровнях управления и выполняющих различные функции;

выбор и принятие решения должны отражать интересы и возможности тех уровней управления, на которые будет возложено выполнение решения или которые заинтересованы в его реализации;

должна строго соблюдаться соподчиненность в отношениях в иерархии управления, жесткая дисциплина, высокая требовательность и беспрекословное подчинение.

Принятие управленческих решений предполагает использование следующих факторов: иерархии; целевых межфункциональных групп; формальных правил и процедур; планов; горизонтальных связей.

Использование иерархии в принятии решений осуществляется большинством фирм с целью координации деятельности и усиления централизации в управлении.

В американских компаниях менеджеры обычно делегируют свои полномочия в принятии решений ближе к тому уровню, на котором имеется больше необходимой информации, и который непосредственно участвует в реализации конкретного решения. Американские менеджеры при принятии решений предпочитают не вступать в прямые контакты с подчиненными, находящимися более, чем на один иерархический уровень, ниже, чтобы не нарушать принцип звенности в управлении.

Использование целевых межфункциональных групп в принятии решений в американских фирмах довольно широко распространено. Такие целевые группы создаются обычно на временной основе. Их члены отбираются из различных подразделений и уровней управления. Целью создания таких групп является использование специальных знаний и опыта членов группы для принятия конкретных и сложных решений. Целевые

группы чаще всего занимаются созданием новой продукции. Тогда в состав их входят инженеры, специалисты по маркетингу, производственники, финансисты, снабженцы. Первоначально они готовят на профессионально высоком уровне информацию, на основе которой высшее руководство принимает решение о выделении капиталовложений на разработку и внедрение новой продукции. Руководителем целевой межфункциональной группы назначается один из ее членов или вышестоящий руководитель, который может заменяться другим специалистом по ходу выполнения работ.

3. Интуитивные решения. Решения, основанные на суждениях, рациональные решения. Классификация управленческих решений. Технология принятия решения: понятие и сущность. Состав и последовательность этапов процесса принятия управленческих решений.

Использование формальных правил и процедур в принятии решений - это эффективный путь координации действий. Однако инструкции и правила придают жесткость системе управления, что замедляет инновационные процессы и затрудняет внесение поправок в планы в связи с меняющимися обстоятельствами.

Использование шипов в принятии решений нацелено на координацию деятельности фирмы в целом. Планирование является тем важным видом управленческой деятельности, на который руководители тратят значительную часть своего времени. В ходе составления планов осуществляется процесс сочетания интересов и целей между различными уровнями управления. Системы контроля и бухгалтерского учета приспособлены в американских фирмах к решению управленческих задач, и на их основе ведется разработка планов. Менеджеры постоянно следят за выполнением плановых показателей и имеют возможность их корректировать при соответствующем обосновании такой необходимости перед высшим руководством фирмы или руководителями производственных отделений.

Использование непосредственных (прямых) горизонтальных связей в принятии решений без обращения к высшему руководству способствует принятию решений в более короткие сроки, повышению ответственности за выполнение принятых решений. В американских фирмах руководители разных уровней имеют право осуществлять непосредственные контакты с внешними по отношению к фирме партнерами: потребителями, поставщиками, контролирующими организациями, которые позволяют получать конкретную информацию о ситуации на рынке и принимать решения, способствующие быстрой адаптации к изменяющимся условиям. Практика принятия управленческих решений определяется в значительной мере традициями и обычаями, существующими в разных странах.

Для американского менеджера характерен более индивидуализм, чем коллективизм в принятии решений. Это отличает американский тип управления от японского и в определенной степени от западноевропейского. Индивидуализм проявляется в единоначалии в процессе принятия решений, индивидуальной предприимчивости в достижении лидерства, индивидуализации в оплате руководителей.

Американский стиль менеджмента - это не настоящее для будущего, а будущее для настоящего. Отсюда - планирование на перспективу, прогнозирование, маркетинг, преследующий цели - лучше понять потребителя и приспособиться к его требованиям, предвидеть изменения рынка и своевременно принимать необходимые меры в сфере производства. Организация фирмы и процесс управления в американских фирмах ориентированы на потребителя, на его запросы и вкусы.

Важной чертой американского менеджмента является индивидуальный подход к работнику с целью стимулирования выполнения порученной работы с максимальной

ответственность. Отсюда большая роль отводится воспитанию и обучению работников, повышению их профессионального уровня и инициативы в работе. Философия управления в американских фирмах строится на том, что цели работника совпадают с целями фирмы. Такой подход обусловил принцип "управляющий должен знать каждого работника в лицо", а это, в свою очередь, выдвинуло задачу постоянного изучения персонала и выдвижение кадров по профессиональным навыкам и инициативности.

Важнейшими областями принятия решений являются определение политики капиталовложений и внедрения новой продукции. Принятие решений в области капиталовложений в США предполагает проведение предварительных расчетов их окупаемости и эффективности. Если окупаемость или эффективность предполагаемых капиталовложений выше нуля, то инвестиции целесообразны, так как увеличивают капитал фирмы. При этом необходимо учитывать результаты анализа окупаемости и эффективности других, альтернативных вариантов инвестирования, выбирая из них высший показатель.

Формулы для расчета таких показателей очень громоздки. В них предусматривается расчет всех возможных денежных поступлений и затрат на всем протяжении существования объекта капиталовложений. В результате эти денежные поступления или прибыль выражается в ценах текущего времени за вычетом будущих поступлений так, будто бы они могли быть получены как прирост на вложенный капитал в какой-либо другой равнорисковой области.

На практике существуют и другие способы определения целесообразности капиталовложений. К ним, в частности, относятся расчеты: по срокам окупаемости; по влиянию инвестиций на дивиденды; по акциям текущего года; по сравнению данной нормы окупаемости с общей нормой по фирме в целом.

Независимо от того, какой метод для выработки решения используется фирмой, каждое решение о капиталовложениях должно следовать общей системе планирования и утверждения капиталовложений. Большинство фирм США разрабатывают годовые финансовые планы, которые содержат перечень уже принятых проектов или ожидаемых к финансированию в будущем году. Этот план подготавливается высшим руководством фирмы на основе предложений, разработанных на низовых уровнях.

На основе финансового плана принимаются решения с распределением ресурсов с учетом их сбалансированности.

Значительно более гибкая система принятия решений применяется к специальным проектам и уточнению ранее принятых проектов.

Процесс принятия решений о внедрении новой продукции в американских компаниях можно разбить на четыре последовательные стадии.

На первой стадии разрабатывается идея или концепция нового товара. Идеи для новых товаров и новых сфер предпринимательской деятельности стекаются от всех подразделений фирмы, а также от покупателей (заказчиков) в отдел новых товаров (или отдел маркетинга), где специалисты проводят оценку спроса на рынке и технических и экономических возможностей фирмы. При положительной оценке перспектив нового товара специалисты подготавливают предложение, которое, наряду с предложениями по другим товарам для изучения и определения приоритетности. Такой комитет обычно создается на уровне высшего руководства фирмы и обеспечивает общее руководство всем процессом инновации по новым товарам.

На второй стадии, если предложение 'получило одобрение комитета по новым товарам, ведется разработка изделия силами специалистов -маркетологов и технологических специалистов. Предварительная конструкция изделия изучается инженерами по производству по таким показателям, как стоимость, качество, долговечность, и при необходимости в конструкцию вносятся изменения. Окончательный вариант изделия анализируется для оценки стоимости единицы изделия, продажной цены, прибыли, объема продаж и потенциальной чистой окупаемости (рентабельности) на

несколько лет вперед. Затем вариант изделия и план практической реализации идеи вновь поступают в комитет по новой продукции для окончательного утверждения,

На третьей стадии проводятся испытания нового изделия, как лабораторные, так и "полевые" (на рынке). По результатам испытаний вносятся необходимые изменения в изделие и разрабатывается подробный план внедрения его на рынок. Одновременно решается вопрос, следует ли финансировать массовое производство изделия исходя из объемов рынка.

На четвертой стадии осуществляется переход к полномасштабному производству изделия на регулярной основе. На этой стадии особое внимание уделяется следующим вопросам: координации контроля качества; созданию запасов сырья, материалов и комплектующих частей; рекламе и продвижению изделия на рынке; созданию системы оптового распределения; стимулированию продаж.

Многие крупные американские фирмы имеют специальные отделы или службы по разработке образцов изделий и проведению их испытаний. В этих отделах работают инженеры и техники-специалисты по производству и технологии. Часто на инженера по производству возлагается общее руководство всем процессом производства нового изделия с подчинением ему функциональных специалистов, которые связаны с этим процессом. Под его руководством может также создаваться управленческая группа из числа специалистов, которая впоследствии может получить статус постоянного подразделения (производственного отделения).

Функция НИОКР в американских фирмах обычно централизована на высшем уровне управления, где распоряжаются фондами, средствами и специальными исследовательскими подразделениями, которые занимаются развитием нового продукта. Поэтому решения о размерах капиталовложений и сроках разработки и внедрения новой продукции принимаются на высшем уровне управления. Производственные отделения и предприятия активно участвуют в разработке нового продукта, но им отводится важная роль на этапах проверки технологичности конструкторских идей, освоения нового продукта и запуска его в производство.

Внедрение новой продукции является одной из наиболее трудных задач, решаемых в производственных отделениях. Ее выполнение требует координации усилий работников различных подразделений: по конструированию, технологичности, производству и сбыту. Нередко в группу разработчиков новой продукции входят и представители заказчика. Члены группы по разработке новой продукции могут иметь различную заинтересованность. Так, обычно инженеры-конструкторы заинтересованы в создании технически передового продукта; производственники стремятся снизить себестоимость продукции в рамках используемой технологии; заказчики заинтересованы в низкой себестоимости нового изделия и в том, чтобы оно отвечало их требованиям.

Привлечение заказчика к разработке нового изделия часто оказывается решающим для его успеха на рынке. Новая продукция, выпускаемая всего одной фирмой-монополистом на рынке, позволяет ей увеличить объемы продаж за счет привлечения новых покупателей, поставок новой продукции своим старым клиентам, переманивая покупателей от других фирм, выпускающих аналогичную продукцию, но старых образцов. Поскольку инновации и новая продукция резко повышает конкурентоспособность фирмы, они являются предметом коммерческой тайны, и фирмы стремятся как можно быстрее их запатентовать.

Классификация управленческих решений.

Принятие двусторонних решений руководителями одного уровня на основе индивидуального взаимодействия.

Целевые группы и их роль в принятии решений (групповое взаимодействие на равных уровнях).

Матричный тип взаимодействия. Первые три составляющие обеспечивают вертикальную взаимосвязь между уровнями управления, последние три—горизонтальную связь в координации принимаемых решений.

Фирма может использовать как простой, так и сложный механизм взаимодействия в менеджменте, что зависит от сложности принимаемых решений и возможностей их реализации.

1) Общее руководство принятием решений предполагает, что процесс принятия решений находится в руках одного линейного (общего) руководителя, который подчинен в свою очередь вышестоящему руководителю. Здесь создается иерархия в принятии решений по линейным должностям. Каждый руководитель решает свои проблемы со своим непосредственным руководителем, а не с вышестоящим руководителями, минуя своего непосредственного руководителя. Такой механизм характерен для американского менеджмента.

В американских фирмах линейные руководители несут персональную ответственность за свою работу, получая право распоряжаться материальными и трудовыми ресурсами, необходимыми для получения намечаемых результатов. Здесь права и ответственности должны быть равны. Руководители функциональных подразделений оказывают помощь линейным руководителям в качестве экспертов и отчитываются перед ними, но не наделяются правами и ответственностью, которые имеет линейный руководитель. Общий руководитель до принятия решения обычно принимает предложения и выслушивает мнение не только непосредственных подчиненных, но и отдельных работников, которые обычно высказывают его при заключении коллективных договоров, в которых интересы работников представляют профсоюзы.

2) Правила принятия решений или нормативы, обычно разрабатываются и издаются самими фирмами. В них формулируются действия, необходимые для реализации принятых решений в определенных условиях. Эти правила имеют целью осуществление координации между различными подразделениями и делятся на оперативные, стратегические, организационные.

Оперативные правила обычно формируются в среднем управляющем звене в виде различных инструкций.

Стратегические правила, или деловая политика включает такие виды решений, как определение типа выпускаемых изделий и услуг, вида заказчиков, организация сбытовой сети, способов установления цен, условий и гарантий при продаже изделий фирмы и др. Стратегические правила обычно формируются на высшем уровне управления при участии среднего звена управления и не имеют временных ограничений.

Организационные правила основываются на местном или государственном законодательстве. Они касаются таких вопросов, как определение цели и характера деятельности фирмы, ее отношений с государственными учреждениями, правовой формы и устава фирмы. Эти правила устанавливают владельцев фирмы, их права и ответственность, а также размер дивидендов, оплату высших управляющих и премиальные выплаты, схемы должностных окладов, лимиты капиталовложений, в пределах которых руководители могут распоряжаться финансовыми средствами фирмы.

3) Планы являются средством координации деятельности различных подразделений при принятии управленческих решений. В планах определяются имеющиеся ресурсы, необходимые для достижения намеченных целей в рамках конкретного периода. Планы охватывают деятельность производственных отделений, поэтому принятие управленческих решений осуществляется в рамках своих планов. Преимущество планов перед правилами состоит в том, что они являются более гибкими и их легче приспособить к изменившимся условиям. В американских компаниях планы являются важнейшим инструментом координации деятельности на крупных предприятиях в целях увязки стратегического и оперативного управления.

Обычный годовой плановый цикл в крупных фирмах США начинается с определения высшим руководством ориентиров плана для производственного отделения или стратегического центра хозяйствования, являющегося центром прибыли.

Производственное отделение или СЦХ—это низовой уровень ответственности в фирме за законченный цикл хозяйственной деятельности, т.е. за разработку, производство, сбыт соответствующей продукции и услуг. Плановыми показателями для них являются объем продажи, прибыль, капиталовложения. Каждое производственное отделение или СЦХ после этого готовит детальный годовой план, который содержит прогноз по таким показателям, как объем реализации каждого вида изделия, доходы от новых изделий, издержки производства, прибыль, уровень занятости, капиталовложения.

Вариант плана обсуждается руководителем производственного отделения с вышестоящим руководителем (вице-президентом), после чего по окончательному варианту принимаются решение, которое становится обязательным к исполнению. Результаты выполнения плана периодически оцениваются руководителем производственного отделения. По итогам оценки принимаются решения о необходимости внесения корректив в плановые показатели или применения конкретных мер. О любых существенных отклонениях от плана руководство производственного отделения обязано информировать высшее руководство фирмы, которое может принять собственные решения, обязательные для выполнения.

4) Принятие двусторонних решений руководителями одного уровня на основе индивидуального взаимодействия осуществляется без согласования со своими общими руководителями. Здесь реализуется горизонтальный способ координации в принятии решений в рамках утвержденных правил и планов.

Для целей координации довольно часто выделяются специальные лица в находящихся на одном уровне управленческой структуры производственных отделениях. В некоторых фирмах функции координатора выполняет руководитель проекта, отвечающий за осуществление конкретного комплекса работ и получающий полномочия принятия соответствующих решений. Довольно часто в производственных отделениях в качестве координаторов для принятия решений назначаются руководители, отвечающие за выпуск конкретного изделия. Чаще всего это относится к разработке новых изделий или разработке и выпуску изделий, части и компоненты которых, изготавливаются в разных производственных отделениях. В таких случаях координатор выполняет функции руководителя, отвечающего за выпуск конечного продукта, и имеет право принимать решения по вопросам технологии, организации производства и сбыта.

Координатор-руководитель имеет право обсуждать проекты принимаемых решений с руководителями других производственных отделений и функциональных подразделений, но он не имеет административной власти, какую получают линейные руководители.

5) Целевые группы действуют на основе группового взаимодействия и принимают решения, касающиеся конкретных вопросов совместной деятельности для достижения установленных целей. Целевые группы могут создаваться на временной или на постоянной основе и иметь в своем составе представителей разных функциональных подразделений и специализированных производственных отделений. Во главе группы, создаваемой иногда в форме комитета или комиссии, назначается руководитель (председатель), который наделяется правом принимать решения без согласования с высшим руководством фирмы или общим руководителем. Вместе с тем члены группы продолжают находиться в подчинении у своего руководителя.

6) В матричных структурах, в отличие от двух предыдущих горизонтальных механизмов, руководителю проекта предоставляются линейные права, аналогичные тем, которые даются руководителям функциональных подразделений. Возникает сетевая структура, позволяющая принимать решения во все более усложняющихся условиях, касающихся все более сложных проблем.

Лекция № 7 (2 часа)

Тема: Разнообразие фирм и структура управления.

1.7.1 Вопросы лекции:

1. Правовое регулирование образования и функционирование предприятий. Государственные и муниципальные унитарные предприятия, их виды. Производственные кооперативы. Акционерное общество. Хозяйственные товарищества и общества, их разновидности. Крестьянские (фермерские) хозяйства.
2. Особенности функционирования, управления и учредительные документы предприятий различных форм собственности.
3. Система органов государственного управления АПК, из задачи, функции.
4. Структура управления, ее свойства.
5. Линейная, функциональная, линейно-функциональная, программно-целевая, матричная структуры управления.

1.7.2 Краткое содержание вопросов

1. 1. Правовое регулирование образования и функционирование предприятий. Государственные и муниципальные унитарные предприятия, их виды. Производственные кооперативы. Акционерное общество. Хозяйственные товарищества и общества, их разновидности. Крестьянские (фермерские) хозяйства.

Закон определяет общие правовые, экономические и социальные основы создания предприятий в условиях многообразия форм собственности, устанавливает организационно – правовые формы предприятий, действующих на территории РСФСР, и особенности их деятельности, регламентирует права и ответственность субъектов предпринимательства, определяет меры государственной защиты, поддержки и регулирования предпринимательства в РСФСР.

Положения настоящего Закона действуют на всей территории РСФСР по отношению ко всем субъектам предпринимательской деятельности и предприятиям, независимо от формы собственности и сферы деятельности, включая юридических лиц и граждан других союзных республик и иностранных государств, если иное не предусмотрено соответствующими международными договорами и законодательными актами РСФСР и входящих в ее состав республик. Закон не применяется по отношению к юридическим лицам, гражданам и их объединениям, занимающимся деятельностью, не преследующей цели получения прибыли.

Глава I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Статья 1. Предпринимательство

1. Предпринимательская деятельность (предпринимательство) представляет собой инициативную самостоятельную деятельность граждан и их объединений, направленную на получение прибыли.
2. Предпринимательская деятельность осуществляется гражданами на свой риск и под имущественную ответственность в пределах, определяемых организационно – правовой формой предприятия.

Государственные и муниципальные унитарные предприятия, их виды.

Унитарное предприятие – коммерческая организация, не обладающая правом собственности на имущество, закрепленное за ней собственником.

Имущество унитарного предприятия является неделимым и не может быть распределено по вкладам, долям, паям. Имущество унитарного предприятия принадлежит на праве собственности Российской Федерации, субъекту Российской Федерации или муниципальному образованию.

Виды унитарных предприятий в РФ:

1) унитарные предприятия, основанные на праве хозяйственного ведения;

2) унитарные предприятия, основанные на праве оперативного управления, которое называется казенным. Его особенность состоит в том, что государство несет субсидиарную ответственность по его обязательствам при недостаточности закрепленного за казенным предприятием имущества. Унитарное предприятие подлежит государственной регистрации в органе, осуществляющем государственную регистрацию юридических лиц. Оно считается созданным как юридическое лицо со дня внесения соответствующей записи в Единый государственный реестр юридических лиц.

Унитарное предприятие создается без ограничения срока деятельности, если иное не установлено его уставом. Оно вправе в установленном порядке открывать банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами.

Его учредителем может выступать Российская Федерация, субъект Российской Федерации или муниципальное образование.

Фирменное название унитарного предприятия должно содержать указание на собственника имущества.

Оно может быть участником коммерческих предприятий и некоммерческих организаций, в которых законом допускается участие юридических лиц, но только с согласия собственника имущества унитарного предприятия. Уполномоченным органом является руководитель, назначаемый собственником имущества или органом, уполномоченным собственником. Руководитель подотчетен собственнику имущества либо уполномоченному им органу.

Производственным кооперативом (артелью) признается добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности (производство, переработка, сбыт промышленной, сельскохозяйственной и иной продукции, выполнение работ, торговля, бытовое обслуживание, оказание других услуг), основанной на их личном трудовом и ином участии и объединении его членами (участниками) имущественных паевых взносов. Законом и учредительными документами производственного кооператива может быть предусмотрено участие в его деятельности юридических лиц.

Производственный кооператив является коммерческой организацией.

Члены производственного кооператива несут по обязательствам кооператива субсидиарную ответственность в размерах и в порядке, предусмотренных законом о производственных кооперативах и уставом кооператива.

Фирменное наименование кооператива должно содержать его наименование и слова "производственный кооператив" или "артель".

Акционерное общество. Хозяйственные товарищества и общества, их разновидности. Крестьянские (фермерские) хозяйства.

Акционерные общества также базируются на долевом участии предпринимателей в уставном капитале данных обществ, однако, в отличие от рассмотренных ранее организационно-правовых форм предпринимательства на основе долевой собственности, акционерное предпринимательство предполагает использование специальных долевых ценных бумаг - акций для удостоверения прав и ограниченной ответственности владельцев соответствующих долей. Это значит, что основу данной организационно-правовой формы современного предпринимательства составляет акционерная собственность на средства производства.

Акционерным признается общество, уставный капитал которого разделен на определенное число акций. Участники акционерного общества (АО) не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций.

Акционерное общество является разновидностью предпринимательских фирм с ограниченной ответственностью их участников. Данные участники - они в отличие от участников общества с ограниченной ответственностью имеют еще и специфическое название акционеров - являются обладателями обязательственных прав по отношению к части имущества АО, соответствующей по величине доле каждого из них в уставном капитале акционерного общества. В отличие от участников ООО акционеры являются владельцами не просто доли в уставном капитале акционерного общества, они - и это самое важное - являются обладателями акций.

2. Особенности функционирования, управления и учредительные документы предприятий различных форм собственности.

В условиях рыночной системы хозяйствования каждое предприятие в силу объективных и субъективных причин должно искать свой путь развития, свою организацию и форму хозяйствования. В соответствии с Гражданским кодексом Республики Беларусь важным признаком предприятий является их деление на организационно-правовые формы. Цель, для реализации которой создается предприятие, во многом влияет на выбор организационно-правовых форм и относит их к одной из двух категорий:

- коммерческие предприятия (организации);
- некоммерческие предприятия (организации).

Коммерческими предприятиями (организациями) признаются юридические лица, преследующие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и ее распределение, в том числе между участниками создания или функционирования предприятия. Коммерческие предприятия могут создаваться в форме товариществ и обществ, производственных кооперативов, унитарных предприятий и крестьянских (фермерских) хозяйств [ст. 46 ГКРБ], (рис. 4.1).

Характеристика организационно-правовых форм коммерческих предприятий как юридических лиц, их особенности, требования к ним при создании и регистрации, перечень учредительных документов суммарный Уставный фонд, органы управления, ответственность участников и другие сведения представлены в таблице 4.1.

Наличие различных организационно-правовых форм хозяйствования является важнейшей предпосылкой для эффективного функционирования рыночной экономики. В Гражданском кодексе РБ зафиксированы формы хозяйствования, каждая из которых как видно из табл.

5.1, имеет свои особенности, преимущества и недостатки и в тоже время одинаковое право на коммерческую деятельность.

3. Система органов государственного управления АПК, из задачи, функции.

В системе органов государственного управления выделяют органы общей компетенции (Правительство РФ); функциональные органы (Министерство финансов РФ, Министерство экономики РФ, Центральный банк РФ, Министерство юстиции РФ и др.), органы отраслевой компетенции (Министерство сельского хозяйства и продовольствия РФ), другие министерства и ведомства.

Органы общей компетенции осуществляют руководство всеми отраслями народного хозяйства в соответствии с Конституцией РФ, федеральным и региональным законодательствами.

Функциональные органы координируют деятельность отраслевых органов в соответствии с возложенными на них функциями управления. Государственное руководство агропромышленным производством возложено на Министерство сельского хозяйства и продовольствия РФ (МСХП РФ).

Для реализации возложенных на них задач и функций органы государственного управления АПК используют определённые меры экономического регулирования, включая бюджетные ассигнования на развитие отдельных отраслей и сфер предпринимательства, налоговую политику и др.

Региональные органы управления АПК

Государственные органы управления АПК в областях и краях называются по-разному – департаментами, комитетами, управлениями сельского хозяйства. В областных и краевых управлениях обычно имеются отделы растениеводства, животноводства и

племенного дела, механизации и электрификации, инвестиций, финансового регулирования, ветеринарии и госветинспекции, подготовки, госинспекции по закупкам и качеству продукции, гостехнадзора и др. Штатная численность работников областных

управлений сельского хозяйства чаще всего колеблется от 70 до 100 человек; финансируются они за счёт областного бюджета.

Наряду с государственно – распорядительными и контрольными функциями развиваются информационно – консультационные и информационно – аналитические направления деятельности, ориентированные на рыночные потребности производителей и потребителей продукции сельского хозяйства.

Районные органы управления АПК

В административных районах функционируют районные управления сельского хозяйства, в которые обычно входит группа специалистов численностью 8-15 человек. Возглавляет её начальник управления.

К числу основных задач райсельхозуправления относятся:

- регулирование и координация развития сельского хозяйства, пищевой и перерабатывающей промышленности в целях роста эффективности производства, качества и конкурентоспособности продукции, формирование производственной и социальной инфраструктуры;

- освоение достижений научно – технического прогресса в агропромышленном производстве, осуществление государственной технической, технологической, инновационной, инвестиционной политики, информационно – консультационное обеспечение предприятий, организаций и учреждений АПК района;

- содействие развитию рыночных отношений, маркетинга, всех видов предпринимательской деятельности, допускаемых действующим законодательством, формированию продовольственного и технического рынков, агропромышленной кооперации и интеграции, проведению аграрных и земельных преобразований;

- создание равных организационно – экономических, финансовых и правовых условий для всех отраслей АПК;

- разработка и контроль за выполнением предприятиями и организациями АПК района мероприятий по охране окружающей среды и природных ресурсов, обеспечение экологически безопасного развития сельского хозяйства.

4. Структура управления, ее свойства.

Структура управления представляет собой упорядоченную совокупность связей между звеньями и работниками, занятыми решением управленческих задач организации. В ней выделяют такие понятия, как элементы (звенья), связи и уровни. Элементы - это службы, группы и работники, выполняющие те или иные функции управления в соответствии с принятым разделением управленческих задач, функций и работ. Отношения между элементами поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные.

Горизонтальные связи носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми. Вертикальные связи - это связи подчинения, и необходимость в них возникает при иерархичности управления, т.е. при наличии нескольких уровней управления. Кроме того, связи в структуре управления могут носить линейный и функциональный характер. Линейные связи отражают движение управленческих решений и информации между так называемыми линейными руководителями, т.е. лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений. Функциональные связи имеют место по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления.

В рамках структуры управления протекает управленческий процесс (движение информации и принятие управленческих решений), между участниками которого распределены задачи и функции управления, а следовательно — права и ответственность

за их выполнение. С этих позиций структуру управления можно рассматривать как форму разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение намеченных целей организации.

В соответствии с этим построение организационной структуры управления требует: группировки всех видов работ по функциям, обязанностям или задачам; формирования соответствующих отделов, рабочих групп и определения индивидуальных исполнителей; установления полномочий по принятию решений и отношений между отделами, рабочими группами и индивидуумами по поводу выполнения ими функций, обязанностей и задач; установления каналов коммуникаций и механизмов, обеспечивающих координацию и передачу решений по вертикали и горизонтали. Приведем определение наиболее важных понятий, имеющих непосредственное отношение к построению структуры управления.

Полномочия - это ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия подчиненных на выполнение конкретных задач. Их определяют также как делегированное или присущее данной должности право использовать ресурсы организации. Ответственность - это обязанность выполнять задачи и отвечать за их решение. Полномочия и ответственность связаны между собой: полномочия без ответственности создают условия для неограниченной власти и разнузданности, а передача ответственности без предоставления необходимых полномочий - это характеристика безграмотного и безответственного отношения лица к собственным обязанностям. Делегирование - это передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Власть - это право влиять на поведение других людей и заставлять их действовать в определенном направлении.

Для поведения работников, наделенных властью и правом принимать решения, типичны следующие черты и поведение: понимание целей и стратегии организации, личная ответственность за результаты своего труда, постоянная оценка его эффективности и стремление к поиску путей ее роста, забота о привлечении необходимых ресурсов, инициативная помощь другим работникам в интересах повышения общей эффективности, изменение роли менеджера, выступающего больше как наставник и помощник, а не как администратор.

5. Линейная, функциональная, линейно-функциональная, программно-целевая, матричная структуры управления.

Сущность линейной (иерархической) структуры управления состоит в том, что управляющие воздействия на объект могут передаваться только одним доминантным лицом - руководителем, который получает официальную информацию только от своих, непосредственно ему подчиненных лиц, принимает решения по всем вопросам, относящимся к руководимой им части объекта, и несет ответственность за его работу перед вышестоящим руководителем.

Данный тип организационной структуры управления применяется в условиях функционирования мелких предприятий с несложным производством при отсутствии у них разветвленных кооперированных связей с поставщиками, потребителями, научными и проектными организациями и т.д. В настоящее время такая структура используется в системе управления производственными участками, отдельными небольшими цехами, а также небольшими фирмами однородной и несложной технологии.

Преимущества линейной структуры объясняются простотой применения. Все обязанности и полномочия здесь четко распределены, и поэтому создаются условия для оперативного процесса принятия решений, для поддержания необходимой дисциплины в коллективе.

В числе недостатков линейного построения организации обычно отмечается жесткость, негибкость, неприспособленность к дальнейшему росту и развитию

предприятия. Линейная структура ориентирована на большой объем информации, передаваемой от одного уровня управления к другому, ограничение инициативы у работников низших уровней управления. Она предъявляет высокие требования к квалификации руководителей и их компетенции по всем вопросам производства и управления подчиненными.

Возрастание масштабов производства и его сложности сопровождается углублением разделения труда, дифференциацией функций деятельности производственной системы. При этом рост объема работ по управлению сопровождается углублением функционального разделения управленческого труда, обособлением функций и специализацией подразделений управления. При этом создается функциональный тип структуры управления.

Функциональная структура управления

Функциональная структура сложилась как неизбежный результат усложнения процесса управления. Особенность функциональной структуры заключается в том, что хотя и сохраняется единоначалие, но по отдельным функциям управления формируются специальные подразделения, работники которых обладают знаниями и навыками работы в данной области управления.

В принципе создание функциональной структуры сводится к группировке персонала по тем широким задачам, которые он выполняет. Конкретные характеристики и особенности деятельности того или иного подразделения (блока) соответствуют наиболее важным направлениям деятельности всего предприятия.

Традиционные функциональные блоки предприятия — это отделы производства, маркетинга, финансов. Это широкие области деятельности, или функции, которые имеются на каждом предприятии для обеспечения достижения его целей.

Линейно-функциональная структура управления представляет собой наиболее распространенный вид иерархической структуры. Ее основу составляют так называемый «шахтный» принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, исследования и разработки, финансы, персонал и пр.). По каждой из них формируется иерархия служб («шахта»), пронизывающая всю организацию сверху донизу (рис. 3). Результаты работы каждой службы аппарата управления организацией оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач. Соответственно строится и система материального поощрения, ориентированная прежде всего на достижение высоких показателей каждой службы. За конечный результат в целом отвечает линейный руководитель (руководитель организации), задача которого состоит в том, чтобы все функциональные службы вносили свой вклад в его достижение. Поэтому он много усилий тратит на координацию и принятие решений по продукции и рынкам. Высокие затраты на эту структуру могут компенсироваться за счет повышения экономических результатов.

Многолетний опыт использования линейно-функциональных структур управления показал, что они наиболее эффективны там, где аппарат управления выполняет рутинные, часто повторяющиеся и редко меняющиеся задачи и функции. Их достоинства проявляются в управлении небольшими предприятиями, а также организациями с массовым или крупносерийным типом производства. Если компания работает не только на внутреннем, но и на международном рынке, эта структура может быть полезной только в случае однородности требований к продукту и технологии его изготовления на всех видах рынка. Если же спрос на разных рынках различен, структура неэффективна.

Лекция № 8 (2 часа)

Тема: Производство как система.

1.8.1 Вопросы лекции:

1. Цели и задачи управления производством. Системный подход к управлению производством.
2. Производство как система. Компоненты производственной системы: ресурсы, производственный процесс, продукция. Регулирование производственной системы.
3. Характеристика производственного процесса и процесса управления. Основные, обслуживающие вспомогательные управленческие процессы.
4. Классификация производственных процессов.

1.8.2 Краткое содержание вопросов

1. Цели и задачи управления производством. Системный подход к управлению производством.

Производственные подразделения предприятия действуют и развиваются в соответствии с определенными целями, то есть побуждающими мотивами производства, обуславливающими характер и системную упорядоченность деятельности коллектива и каждого из его членов. Для предприятия в целом характерна основная (стратегическая, глобальная) цель, определяющая направленность его функционирования в соответствии с выбранным или установленным ассортиментом, объемом выпуска и качества продукции. Реализация указанной цели требует четкого определения коллективом подразделений конкретных задач, мероприятий для их выполнения, а также соответствующих ресурсов.

Цели и задачи – это те конечные рубежи, к достижению которых направлена деятельность коллектива цеха. Каждое подразделение может иметь свои задачи. Они должны способствовать достижению целей организации предприятия. Практически цели и задачи являются идентичными по конечным результатам выполнения. Задачу можно представить в качестве конечного результата выполнения производственной программы, а цель – как количественные и качественные показатели работы предприятия, его подразделений. Так, перед мастером производственного участка на текущий месяц можно поставить задачу по выпуску определенного ассортимента, количества, качества и стоимости деталей.

Перед руководителем же предприятия, цеха могут стоять такие цели, как: произвести определенное количество изделий при определенных издержках на их производство, снизить процент брака, не допустить текучести рабочей силы, закупить и установить новое оборудование или осуществить перестановку действующего оборудования к установленному сроку и т.д. Это количественные показатели цели коллектива.

Качественные показатели цели имеют более расплывчатый характер и отражают задачи коллектива в общем виде на определенный период: год, квартал, месяц. К ним можно, например, отнести следующие цели:

- усовершенствовать организационную структуру управления производством в связи с созданием автоматизированных рабочих мест (рабочих станций) специалистов по управлению, экономистов, бухгалтеров;
- осуществить переподготовку кадров функциональных служб предприятия, цехов;

- организовать и укомплектовать аппарат квалифицированными кадрами, чтобы это способствовало повышению эффективности производства и управления;
- установить непроизводственные потери времени рабочих и служащих; и т.д.

2. Производство как система. Компоненты производственной системы: ресурсы, производственный процесс, продукция. Регулирование производственной системы.

Производство - это любой процесс (или процедура), предназначенный для того, чтобы превращать совокупность ресурсов в продукцию определенного состава.

Любое производство можно рассматривать как систему, состоящую из трех компонентов: ресурсов, продукции и производственного процесса. Ядром производства является система «ресурсы - продукция» (input - output).

Ресурсы определяются как элементы производства, олицетворяющие в основном переменные расходы (variable expense) - издержки, изменяющиеся пропорционально объему производства. К переменным расходам относятся ресурсы, состоящие в основном из материалов, рабочей силы и энергии. Сумма этих расходов зависит от числа выпущенных единиц продукции в натуральном выражении. В переменные расходы включают расходы на заработную плату работникам (кроме конторских и административного персонала) и расходы на материалы, которые можно отнести непосредственно на каждую единицу продукции. Регулирование выпуска продукции осуществляется с помощью ресурсов, вводимых в производственный процесс.

Продукция отражает направления деятельности фирмы, производственного подразделения. Обычно исходным моментом производственной деятельности служит определение желательного вида и состава продукции.

Изменения рыночных условий и финансового положения фирмы стимулируют поиски новых направлений деятельности.

Процесс (process) - это:

заранее предусмотренный комплекс действий или операций, который предшествует завершению каждой стадии обработки материала, заготовки или узла;

заранее предусмотренная и управляемая обработка материалов, при которой на них воздействуют одним или несколькими способами в течение периода, необходимого для достижения требуемых результатов.

3. Характеристика производственного процесса и процесса управления. Основные, обслуживающие вспомогательные управленческие процессы.

Например, вулканизация резины, обработка металлов.

Производственный процесс может быть простым и сложным, требующим многочисленных разновидностей ресурсов для выпуска широкой номенклатуры изделий. Это требует проектирования реального процесса «ресурсы - продукция», предназначенного для достижения определенных целей.

Производственный процесс состоит из элементов, в основном имеющих отношение к постоянным расходам, которые остаются неизменными независимо от уровня операций фирмы.

Постоянные расходы (fixed expense) - это издержки, не зависящие от объема производства, как то: муниципальные налоги, налоги на земельную собственность и на строения, страховые сборы, заработная плата конторских служащих и административного персонала, расходы на отопление и освещение, амортизационные отчисления, инвестиции в производственные постройки, оборудование. Заводские здания и оборудование обеспечивают производственный процесс.

Расходы накладные или косвенные (overhead, burden, indirect expense, indirect manufacturing expense) - это расходы или издержки, которые нельзя непосредственно отнести на стоимость изготовления конкретной детали (изделия), заготовительные расходы, управленческие и канцелярские расходы и т.п.

Регулирование производственной системы осуществляется двумя путями: регулированием ресурсов в отношении темпов ввода, стоимости, качества и т.д., в результате чего добиваются регулирования переменных расходов;

изменением процесса (процедуры) в результате перекомпоновки его элементов, что достигается путем регулирования постоянных расходов, относящихся к системе в целом.

4. Классификация производственных процессов.

По источнику энергии технологические процессы можно разделить на пассивные и активные. Первые происходят как природные процессы и не требуют дополнительной, преобразованной человеком энергии для воздействия на предмет труда (например, остывание металла в обычных условиях и т.п.). Активные технологические процессы протекают либо в результате непосредственного воздействия человека на предмет труда, либо в результате воздействия средств труда, приводимых в движение энергией.

По степени непрерывности воздействия на предмет труда технологические процессы делятся на непрерывные и дискретные. При первом виде технологический процесс не прерывается во время загрузки сырья, выдачи готовой продукции и контроля за ним (разливка стали, переработка нефти, производство цемента и т.д.).

Дискретные производства характеризуются наличием перерывов в ходе технологического процесса (выплавка стали, литье в формы и т.д.). Существуют также комбинированные процессы, которые сочетают стадии дискретных и непрерывных процессов.

По способу воздействия на предмет труда и виду применяемого оборудования различают физические, механические и аппаратные технологические процессы. Механические осуществляются вручную или с помощью машин. В этих процессах предмет труда подвергается механическому воздействию, т.е. изменяется его форма, размеры, положение. При этом внутреннее строение и состав вещества, как правило, остаются неизменными (производство мебели, штамповка, литье, сварка,ковка и т.д.).

По кратности обработки сырья различают: процессы с разомкнутой (открытой) схемой, в которой сырье или материалы подвергаются однократной обработке; процессы с замкнутой (круговой, циркуляционной или циклической) схемой, в которой сырье или материалы неоднократно возвращаются в начальную стадию процесса для повторной обработки. Примером разомкнутой схемы является конвертерный способ получения стали. Примером процесса с замкнутой схемой может быть химическая переработка нефтяных фракций, где для непрерывного восстановления активности катализатора последний постоянно циркулирует между реакционной зоной крекинга и печью для выжигания углерода с его поверхности.

В зависимости от вида используемого сырья различают процессы переработки растительного, животного и минерального сырья.

Все технологические процессы осуществляются в результате труда работников. Трудовые процессы различаются по следующим основным признакам:

характеру предмета труда и продукта труда (вещественно- энергетические, информационные);

функциям работника (основные, вспомогательные);

степени участия работника в технологическом процессе (ручные, машинные, автоматизированные);

тяжести, условиям труда и т.д.

1.9 Лекция № 9 (2 часа)

Тема: Понятие власти.

1.9.1 Вопросы лекции:

1. Понятие власти. Власть и лидерство.
2. Формальная и реальная власть. Источники власти.
3. Личностная основа власти. Организационная основа власти. виды власти.
4. Авторитет.

1.9.2 Краткое содержание вопросов

1. Понятие власти. Власть и лидерство.

Власть - это существующее во всяком обществе волевое отношение между людьми. Власть – фундаментальное начало как общества, так и политики. Она так или иначе присутствует во всех сферах жизнедеятельности человека. Можно говорить о власти экономической, культурно-информационной, идеологической, политической, государственной, духовной, семейной и т. п.

На протяжении истории человечества понятие «власть» изучается самыми различными науками: философией, социологией, психологией и другими. Она является важнейшей категорией политологии. Власть и политика – тесно взаимосвязанные явления. Без политики нет власти, без власти нет политики. Многие мыслители указывали на различные источники происхождения власти, в том числе и власти политической. При внимательном анализе легко заметить, что многие концепции происхождения власти и политики совпадают, поскольку эти понятия неразделимы: а) телеологические (целеполагающие) концепции характеризуют власть как способность реализовать намеченные цели (Б. Рассел); б) системная трактовка власти исходит из производности ее от социальной системы, рассматривает власть как способность системы обеспечить исполнение ее элементами принятых обязательств. При этом подчеркивается свойство власти как средства социального общения, позволяющее регулировать конфликты и обеспечивать стабильность общества; в) структурно-функциональные определения власти рассматривают ее как способ социальной самоорганизации общества, основанный на целесообразности функций управления и исполнения; г) реляционистские (от французского – отношения) концепции рассматривают власть как отношение между двумя партнерами, взаимодействие субъекта и объекта, при котором субъект с помощью определенных средств контролирует объект.

Если системные и структурно-функциональные трактовки требуют идти в понимании феномена власти «сверху вниз», то бихевиористские и психологические интерпретации ищут источники власти в специфике поведения самих людей; д) бихевиористские (от английского – поведение) определения исходят из того, что власть – это особый тип поведения, при котором одни командуют, а другие подчиняются, причем особое внимание обращается на субъективную мотивацию власти (например, «воля к власти», «психологическая энергия» – Г. Лассуэлл). Власть – не только средство улучшения жизни властвующего, но и самоценность, позволяющая наслаждаться ее обладанием; е) психологические концепции пытаются раскрыть субъективную мотивацию поведения, истоки власти, корнящиеся в сознании и подсознании людей. Это сублимация (от латинского буквально – «вознесение кверху», концентрация на высшем уровне) подавленного либидо (от латинского – половое влечение – З. Фрейд) или же психической энергии вообще (К. Г. Юнг). Стремление к власти и особенно обладание ею компенсирует физическую или духовную неполноценность личности (так называемый «комплекс неполноценности»).

Все перечисленные подходы имеют реальную основу, характеризующую власть и ее истоки. В соответствии с этими подходами, существует множество определений власти.

Остановимся на следующем. Власть – это способность и возможность влиять на характер, направление деятельности и поведение людей, социальных групп и классов посредством экономических, идеологических, организационно-правовых механизмов, а также с помощью авторитета, традиций, принуждения, насилия и убеждения. Власть всегда преследует определенную цель. Поэтому ее можно определить как производство преднамеренных результатов.

Наиболее важным видом власти является политическая: она определяет жизнедеятельность во всех сферах общества. Политическая власть отличается рядом только ей присущих признаков: а) обязательностью ее решений для всякой иной власти, проникновением в любые общественные процессы; б) публичностью, т. е. правом обращаться от имени всего общества ко всем гражданам; в) наличием единого центра, единой воли принятия решений; г) возможностью использования всех видов ресурсов власти; д) наличием специального государственного аппарата для воздействия на общество.

2. Формальная и реальная власть. Источники власти.

Понятие "власть" и "влияние" взаимосвязаны, но это одно и то же. Руководитель может иметь власть, но не имеет влияния. И, напротив, сотрудник может не обладать властью, но иметь большое влияние. Власть бывает формальной и реальной.

Формальная власть - это власть должности, обусловленная официальным местом лица, ее занимающего, в структуре управления организацией, и измеряется либо числом подчиненных, которые прямо или косвенно обязаны подчиняться его распоряжениям, либо объемам материальных ресурсов, которыми данное лицо может распоряжаться без согласования с другими. В этом случае власть и руководство, представленные в виде служебной иерархии, пронизывают всю систему управления любой организации.

Реальная власть - это власть, как должности, так и влияния и авторитета. Она обусловлена местом человека не только в официальной, но и в неофициальной системе отношений и измеряется либо числом людей, которые добровольно готовы данному лицу подчиняться, либо степенью зависимости его от окружающих.

Понимание власти и влияния тесно связано с лидерством.

В основе лидерства лежат отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений в группе. Лидерство является одним из важных механизмов реализации власти в группе и наиболее эффективным.

Лидеры используют власть как средство для ускорения этого достижения. Сама власть может строиться на личностных качествах или на занимаемой позиции в организации. Власть - это двусторонние отношения между лидером и подчиненными и между лидером и его начальником.

3. Личностная основа власти. Организационная основа власти, виды власти.

Источники, составляющие организационную основу власти:

- принятие решений, как источник власти, проявляется в той степени, в которой носитель этой власти может влиять на конкретное решение на протяжении всего процесса его принятия. Данный источник не связан только с тем, кто принимает решения (ЛПР), это может быть спонсор....

- власть вознаграждения. Вознаграждая подчиненного, руководитель использует это как источник власти. Власть вознаграждения – это самый давний и широко используемый источник, так как достаточно эффективен

- власть принуждения строится на реальных способах, которые использует руководитель для оказания влияния на подчиненных – наказания, штрафы, выговоры, понижения в должности, увольнения. В основе восприятия данного источника лежит СТРАХ. Применяется данный источник власти там, где поведение подчиненных отклоняется от установленных образцов (опоздания, прогулы, пьянство на рабочем месте...). !!!! Страх сковывает инициативу, творчество.

4. Авторитет.

1. Авторитет - это такое качество человека, когда его очень уважают окружающие люди за его дела, познания, жизненный опыт и т. д.

Иметь авторитет, пользоваться авторитетом у кого-либо, среди кого-либо. | Приобрести, укрепить, утратить, потерять, подорвать авторитет. | Огромный, большой авторитет.

2. Авторитетом называют человека, который пользуется уважением и признанием других людей и имеет на них влияние.

Склоняться перед научными авторитетами.

1.10 Лекция № 10 (2 часа)

Тема: Власть и лидерство.

1.10.1 Вопросы лекции:

1. Власть и лидерство. Формальный и неформальный лидер.
2. Лидерские качества. Поведенческая теория лидерства.
3. Руководитель и лидер. Качества современного руководителя.
4. Отличия руководителя от лидера.

1.10.2 Краткое содержание вопросов

1. Власть и лидерство. Формальный и неформальный лидер.

Для того чтобы лучше понять суть явлений власти, руководства и лидерства в целом, а также выявить особенности отношений между ними, вначале следует обратиться к понятию типа организации. Все организации и группы могут быть разделены на два основных типа - формальные и неформальные. Любая формальная организация и группа - это институционально устанавливаемая общность людей, объединенных для достижения какой-либо цели. Неформальные группы образуются в результате институционально нерегламентированной, спонтанной активности людей, вступающих между собой в регулярные взаимодействия. Формальные группы - это группы, созданные по воле руководства, а неформальные - продукт стихийного взаимодействия людей в ходе их повседневной жизни и деятельности. Формальная организация создается по заранее выработанному плану. Неформальная организация является своеобразной реакцией людей на их неудовлетворенные индивидуальные потребности, в частности, потребности в общении, в защите, в поддержке и т.п.

- формальное лидерство - процесс влияния на людей с позиции занимаемой должности;

- неформальное лидерство - процесс влияния на людей при помощи своих способностей, умения или других ресурсов.

«Неформальное» лидерство возникает на основе личных взаимоотношений участников. Это так называемый характер лидерства. В отличие от руководителя, которого иногда целенаправленно избирают, а чаще назначают и который, будучи ответствен за положение дел в возглавляемом им коллективе, располагает официальным правом поощрения и наказания участников совместной деятельности, неформальный лидер выдвигается стихийно. Он не обладает никакими признаваемыми вне группы властными полномочиями и на него не возложены никакие официальные обязанности. Поэтому официальный лидер, занимающий руководящие должности, не всегда бывает самым авторитетным человеком в коллективе. Если же руководитель не будет являться одновременно и «неформальным» лидером, то человек, пользующийся большим авторитетом у подчинённых, будет разлагать коллектив и эффективность организации и самой результативности деятельности упадет. Вполне может произойти такое, что возникнет конфликт между формальным и неформальным лидером.

2. Лидерские качества. Поведенческая теория лидерства.

Если личностный подход к изучению лидерства концентрируется на том, кем лидер является, то поведенческий подход состоит в попытке связать эффективность лидера с его действиями. Имеется два типа поведения, которым уделяется много внимания в литературе по проблемам изучения лидерства: поведение при принятии решений и поведение, направленное на решение задач и организацию внутригруппового взаимодействия.

Исследования поведения лидера при принятии решений

Курт Левин разработал классификацию поведения лидера, основанную на распределении влияния при принятии решения между лидером и подчиненным. Он выделил два традиционных стиля управления: автократичный и демократичный.

Деспотичный лидер принимает все решения и не позволяет подчиненным влиять на процесс принятия решения. Такие управляющие часто безразличны к персональным потребностям подчиненных.

Демократичный лидер консультируется со своими подчиненными при решении соответствующих вопросов и позволяет им оказывать некоторое влияние в процессе принятия решений. Такое лидерство не предполагает карательных мер, а общение с подчиненными происходит на равных.

Существует и так называемый номинальный лидер, позволяющий подчиненным иметь полную автономию. Он редко контролирует непосредственно, предоставляя тем самым членам группы возможность принимать много тактических решений самостоятельно. При таком подходе подчиненные устанавливают свои собственные цели и работают над их достижением без каких-либо указаний со стороны руководства.

3. Руководитель и лидер. Качества современного руководителя.

Современный мир бизнеса устроен так, что он делится на людей, которые принимают решения, руководят всем процессом производства, и людей, которые осуществляют этот процесс. Первых называют руководителями, а вторых – исполнителями. В данной статье речь пойдет о том, какими качествами должен обладать руководитель, чтобы направить бизнес к росту и процветанию. Кто такой руководитель? Это прежде всего человек, который официально уполномочен управлять коллективом предприятия и организовывать всю его деятельность. Руководитель несет юридическую ответственность за функционирование всего предприятия. Основные его задачи перечислены ниже. Направить деятельность, как всего коллектива, так и каждого сотрудника в отдельности, в нужном направлении. Создать такие условия труда, чтобы работа выполнялась наилучшим образом. Контролировать весь процесс выполнения поставленной задачи. Руководители бывают разные – хорошие и плохие, талантливые и не очень, высшего звена и низшего и т. д. Даже если человек занимает такую небольшую должность, как руководитель отдела, качества лидера помогают ему не только справляться с поставленными задачами, но и в целом успешно строить карьеру и отношения с окружающими. Также руководитель должен быть харизматической личностью. Только так он сможет добиться того, чтобы его слушали и исполняли принятые им решения.

4. Отличия руководителя от лидера.

В обычном понимании слово “лидер” примерно равно по смыслу “руководитель”. Однако в этих понятиях есть отличия. Например, в крупной компании, где руководителей назначают приказом, такой руководитель может совершенно не быть лидером для той группы людей, которой он управляет. Таким образом, лидерство и руководство не обязательно равны друг другу.

Обычно руководитель – это формальная должность, занимая которую, человек просто осуществляет функции контроля над процессом. Он следит, чтобы подчиненные не допускали ошибок, которые бы сбивали отлаженный процесс. То есть, другими словами, такой руководитель – это менеджер более высокого или менее высокого ранга. Зачастую при наличии руководителя роль лидера в коллективе выполняет кто-то другой, не наделенный формальными полномочиями. Так называемый неформальный лидер.

Лидерство – это психологический феномен. Руководство – это технология. Формально лидером быть невозможно. Лидеров не назначают. Но руководитель может стать лидером. И тогда лидерство, и руководство взаимно усиливают друг друга. Такое дополнение для руководителя может быть полезно по следующим причинам.

Во-первых, лидер затрачивает меньше сил на руководство, потому что он является примером для своей группы. Он знает о том, что происходит в коллективе, умеет найти общий язык с каждым членом команды. Люди доверяют ему и охотно за ним следуют.

Во-вторых, находясь в курсе дел (не только дел компании, но и отдельно каждого), лидер может гораздо легче спрогнозировать ситуацию и принять более правильное решение по управлению коллективом.

1.11 Лекция № 11 (2 часа)

Тема: Стили управления.

1.11.1 Вопросы лекции:

1. Авторитарный, демократический и либеральный стили управления. Характеристика стилей, их особенности и преимущества. Оценка эффективности стиля управления. Варианты взаимодействия руководителя и подчиненного.
2. Имидж руководителя, искусство и техника формирования имиджа.
3. Культура управления бизнесом. Профессиональная культура кадров управления.

1.11.2 Краткое содержание вопросов

1. Авторитарный, демократический и либеральный стили управления. Характеристика стилей, их особенности и преимущества. Оценка эффективности стиля управления. Варианты взаимодействия руководителя и подчиненного.

Стиль управления - это совокупность приемов, манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, позволяющая заставить их делать то, что в данный момент необходимо в целях достижения определенного результата. Для подавляющего большинства подчиненных при получении приказа от начальника огромное значение имеет то, как в каком тоне отдан приказ, как при этом вел себя начальник, учитывал ли при этом его, подчиненного, мнение, его профессиональный потенциал, возможности. В этом как раз и проявляется стиль руководства.

Руководитель осуществляет управление группой людей (организацией) в соответствии с присущим ему стилем управления.

Понятие «стиль управления» возникло вслед за выделением управленческого труда в деятельности организации. Но в отличие от менеджмента стиль управления не имеет самостоятельных этапов своего развития и прямой зависимости от развития науки и практики управления. Основное отличие в том, что управление отбрасывает устаревшие методы (методики, модели, положения), обогащаясь новыми формами и методами. Стиль отражает не только передовой опыт. Понятием «стиль управления» обозначается всякая форма, в которой менеджерами выполняются задачи управления.

Существует взаимосвязь понятия «стиль управления» с различными категориями управления.

Стиль находится на стыке следующих взаимосвязей:

- законы – принципы – методы – стиль;
- законы – принципы – стиль – методы;
- цель – задачи – методы – стиль;

2. Имидж руководителя, искусство и техника формирования имиджа.

Можно задумчиво сидеть в далеком, как туманность Андромеды, недостижимом для простых смертных кабинете с видом на вечерний город и строить глобальные планы. А можно, деловито закатав рукава и вытирая модным галстуком пот со лба, сидя на погрузчике, лихо вкатывать на рампу. Можно вдохновлять, можно поощрять, можно щелкать бичом и раздавать приказания. Можно разбрасывать камни, а можно собирать урожай. Можно быть разным... Однако то, каким увидят топ-менеджера его сотрудники, зависит как от самого руководителя, так и от усилий многих людей. Их задача - интерпретировать действия руководителя соответственно ожиданиям подчиненных. Ведь чем однозначнее и понятнее оказываются действия человека, тем легче их объяснить и, соответственно, дать положительную оценку этим действиям. Поэтому не только

пиарщики, но и сами топ-менеджеры вынуждены постигать смысл таких малопонятных слов, как проекции, стереотипизации, идентификации, физиогномические редукции, которые объясняют всего лишь одно - что, как и почему будут думать подчиненные о своем руководителе. Впрочем, нередко даже глубокие теоретические знания не спасают от самых банальных ошибок, которые возникают тогда, когда рациональные доводы наталкиваются на эмоциональное сопротивление, нежелание прилагать даже минимальные усилия по формированию имиджа, и завершаются традиционным «авось и так сойдет».

3. Культура управления бизнесом. Профессиональная культура кадров управления.

Культура управления - многогранное понятие, часть общечеловеческой культуры. Особенно важное значение она приобретает в условиях рыночных отношений, которые предполагают глубокое знание экономики, гибкость политики, восприимчивость к конъюнктуре рынка, умение противостоять конкуренции, постоянное обновление методов производства, освоение достижений науки и передового опыта.

Культура управления включает: профессиональный уровень кадров управления, появляющийся при решении проблем и в другой управленческой деятельности; экономическую культуру; культуру организации, технологии и техники управления; правовую культуру; культуру условий труда; высокий уровень технических средств управления; культуру информационных систем; этику взаимоотношений в коллективе, профессиональную этику и этикет.

Культура и эффективность управления зависят главным образом от личности руководителя или специалиста, его профессиональной, экономической, организационной, правовой, нравственной, экологической, этической, психологической и физической культуры.

Профессиональная культура кадров управления определяется уровнем образования, умения и навыков. Образование - важный источник ускорения социально-экономического развития как в обществе в целом, так и в первичном коллективе. Установлено, что прирост национального дохода России на 1/3 достигается за счет роста уровня образования. Расчеты показали, что начальная школа повышает эффективность труда закончившего ее человека на 43 %, средняя - на 108, а высшая - на 300 %.

Профессиональная культура руководителя - это умение на высоком уровне и с высоким мастерством выполнять должностные полномочия по целеположению, планированию, организации, координации и контролю деятельности коллектива; решать проблемы самостоятельно, совместно, коллегиально или коллективно; владеть принципами, методами управления, организационными инструментами. Особо следует выделить культуру речи и беседы, приема посетителей, общения, проведения собраний, совещаний, конференций, советов, организации своего труда.

Эффективность труда в значительной степени определяется экономической культурой производства. Работа в условиях рынка, совершенствование хозяйственного и экономического механизмов требуют повышения общей экономической культуры. Необходимо владеть экономическими знаниями, особенно в области предпринимательства, маркетинга и т. д.

Экономическая культура управления бизнесом в широком смысле определяется знанием экономики отраслей, запросов потребителей, владением искусством ведения конкурентной борьбы за рынок, умением прогнозировать и экономически обосновывать рыночную конъюнктуру, находить новые сегменты и ниши на рынке, исчислять результаты предпринимательского и коммерческого риска, экономически обосновывать новые формы и методы бизнеса, рекламы, сервисного и инфраструктурного обеспечения, вести маркетинговую деятельность, использовать экономические рычаги и стимулы. Она включает культуру производства (средств и предметов труда, самого труда и т.д.), обмена (его эквивалентность, ритмичность, культуру рынка, ведения конкурентной борьбы), распределения (по труду, удовлетворение социальных и культурных потребностей с учетом качества труда и т. д.), потребления (культура питания, жилья, одежды).

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

2.1 Практическое занятие № 1 (2 часа)

Тема: Менеджмент как вид деятельности.

2.1.1 Цель работы: Определить потребность и необходимость управления в деятельности человека

2.1.2 Задачи работы:

1. Изучить основы потребности и необходимости управления в АПК
2. Дать определения понятиям
3. Привести примеры управления деятельностью человека

2.1.3 Перечень приборов, материалов, используемых в лабораторной работе:

1. Персональный компьютер, мультимедиа проектор
2. Презентация

2.2 Практическое занятие № 2 (2 часа)

Тема: Этапы развития науки менеджмента.

2.2.1 Цель работы: Изучить этапы управления

2.2.2 Задачи работы:

1. Эволюция управленческой мысли. Условия и предпосылки возникновения менеджмента. Современные концепции менеджмента. Школы менеджмента. Школа научного управления. Классическая школа управления. Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук. Школа науки управления.

2. Опыт менеджмента за рубежом. Возможности и пути использования менеджмента в России.

3. Методические основы менеджмента Закономерности в менеджменте. Принципы менеджмента. Суть интеграционных процессов в менеджменте.

2.2.3 Перечень приборов, материалов, используемых в лабораторной работе:

1. Персональный компьютер, мультимедиа проектор
2. Презентация

2.3 Практическое занятие № 3 (2 часа)

Тема: Организация и ее признаки

2.3.1 Цель работы: Дать понятие организации. Изучить признаки, характерные для организации.

2.3.2 Задачи работы:

1. Понятие организации. Признаки, характерные для организации.
2. Внутренняя среда организации. Содержание внутренней среды организации. Внутренние переменные. Цели. Структуры. Разделение труда и сфера контроля. Задачи. Три категории задач: работа с людьми, предметами, информацией.

3. Понятие и сущность внешней среды. Характеристика внешней среды. Взаимосвязанность факторов.
4. Среда косвенного воздействия. Экологические воздействия. Внешне экономические воздействия. Политико-правовые воздействия.
5. Среда прямого воздействия.

2.3.3 Перечень приборов, материалов, используемых в лабораторной работе:

1. Персональный компьютер, мультимедиа проектор
2. Презентация

2.4 Практическое занятие № 4 (2 часа)

Тема: Цели и стратегии развития предприятия.

2.9.1 Цель работы: Понятие и классификация целей. Функции целей.

2.4.2 Задачи работы:

1. Понятие и классификация целей. Функции целей. Основные требования, предъявляемые к целям. Долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные цели. Классификация целей по содержанию: технологические, экономические, производственные, административные, маркетинговые, научно-технические, социальные. Общие и специфические цели.
2. Понятие миссии, функции миссии. «Дерево целей». Ранжирование целей. Обсуждение целей. Определение приоритетов. Обеспечение регулярной обратной связи. Связи целей и системой поощрения.
3. Стратегия фирмы. Система стратегического управления. Элементы комплексного анализа при разработках стратегии фирмы.

2.4.3 Перечень приборов, материалов, используемых в лабораторной работе:

1. Персональный компьютер, мультимедиа проектор
2. Презентация

2.5 Практическое занятие № 5 (2 часа)

Тема: Механизмы менеджмента.

2.5.1 Цель работы: Средства и методы управления.

2.5.2 Задачи работы:

1. Средства и методы управления. Классификация методов управления по содержанию воздействия.
2. Экономический механизм управления. Планирование. Экономический анализ. Экономическое стимулирование.

3. Организационно-распорядительный механизм управления. Три группы организационно-распорядительных методов. Распорядительные, организационно-стабилизирующие, дисциплинирующие. Регламентирование. Нормирование. Инструктирование.

4. Социально-психологический механизм управления. Классификация социально-психологических методов по уровням иерархии: общество, коллектив, группа, личность.

2.5.3 Перечень приборов, материалов, используемых в лабораторной работе:

1. Персональный компьютер, мультимедиа проектор
2. Презентация

2.6 Практическое занятие № 6 (2 часа)

Тема: Система информационного обеспечения и коммуникации в управлении.

2.14.1 Цель работы: Сущность информации и ее роль в управлении.

2.6.2 Задачи работы:

1. Сущность информации и ее роль в управлении. Количественная и смысловая сторона информации. Классификация информации по различным признакам. Содержание информации. Требования к информации: достоверность, точность, достаточность, доступность, своевременность поступления.

2. Понятия и сущность управленческого решения. Требования предъявляемые к управленческим решениям. Управленческое решение как процесс, состоящий из трех стадий: стадия подготовки, стадия принятия решения, стадия реализации решения.

3. Интуитивные решения. Решения, основанные на суждениях, рациональные решения. Классификация управленческих решений. Технология принятия решения: понятие и сущность. Состав и последовательность этапов процесса принятия управленческих решений.

2.6.3 Перечень приборов, материалов, используемых в лабораторной работе:

1. Персональный компьютер, мультимедиа проектор
2. Презентация

2.7 Практическое занятие № 7 (2 часа)

Тема: Разнообразие фирм и структура управления.

2.7.1 Цель работы: Организационно-распорядительный механизм управления.

2.7.2 Задачи работы:

1. Правовое регулирование образования и функционирование предприятий. Государственные и муниципальные унитарные предприятия, их виды. Производственные кооперативы. Акционерное общество. Хозяйственные товарищества и общества, их разновидности. Крестьянские (фермерские) хозяйства.

2. Особенности функционирования, управления и учредительные документы предприятий различных форм собственности.

3. Система органов государственного управления АПК, из задачи, функции.

4. Структура управления, ее свойства.

5. Линейная, функциональная, линейно-функциональная, программно-целевая, матричная структуры управления.

2.7.3 Перечень приборов, материалов, используемых в лабораторной работе:

1. Персональный компьютер, мультимедиа проектор
2. Презентация

2.8 Практическое занятие № 8 (2 часа)

Тема: Производство как система.

2.8.1 Цель работы: Три группы организационно-распорядительных методов.

2.8.2 Задачи работы:

1. Сущность информации и ее роль в управлении. Количественная и смысловая сторона информации. Классификация информации по различным признакам. Содержание информации. Требования к информации: достоверность, точность, достаточность, доступность, своевременность поступления.

2. Понятия и сущность управленческого решения. Требования предъявляемые к управленческим решениям. Управленческое решение как процесс, состоящий из трех стадий: стадия подготовки, стадия принятия решения, стадия реализации решения.

3. Интуитивные решения. Решения, основанные на суждениях, рациональные решения. Классификация управленческих решений. Технология принятия решения: понятие и сущность. Состав и последовательность этапов процесса принятия управленческих решений.

2.8.3 Перечень приборов, материалов, используемых в лабораторной работе:

1. Персональный компьютер, мультимедиа проектор
2. Презентация

2.9 Практическое занятие № 9 (2 часа)

Тема: Понятие власти.

2.9.1 Цель работы: Понятие власти. Власть и лидерство.

2.9.2 Задачи работы:

1. Понятие власти. Власть и лидерство.
2. Формальная и реальная власть. Источники власти.
3. Личностная основа власти. Организационная основа власти. виды власти.
4. Авторитет.

2.9.3 Перечень приборов, материалов, используемых в лабораторной работе:

1. Персональный компьютер, мультимедиа проектор
2. Презентация

2.10 Практическое занятие № 10 (2 часа)

Тема: Власть и лидерство.

2.10.1 Цель работы: Власть и лидерство. Формальный и неформальный лидер.

2.10.2 Задачи работы:

1. Власть и лидерство. Формальный и неформальный лидер.
2. Лидерские качества. Поведенческая теория лидерства.
3. Руководитель и лидер. Качества современного руководителя.
4. Отличия руководителя от лидера.

2.10.3 Перечень приборов, материалов, используемых в лабораторной работе:

1. Персональный компьютер, мультимедиа проектор
2. Презентация

2.11 Практическое занятие № 11 (2 часа)

Тема: Стили управления.

2.11.1 Цель работы: Лидерские качества. Поведенческая теория лидерства.

2.11.2 Задачи работы:

1. Авторитарный, демократический и либеральный стили управления.

Характеристика стилей, их особенности и преимущества.

2. Оценка эффективности стиля управления. Варианты взаимодействия руководителя и подчиненного.

3. Имидж руководителя, искусство и техника формирования имиджа.

4. Культура управления бизнесом. Профессиональная культура кадров управления.

2.11.3 Перечень приборов, материалов, используемых в лабораторной работе:

1. Персональный компьютер, мультимедиа проектор
2. Презентация

2.11.4 Описание (ход) работы: в соответствии с задачами занятия