Список вопросов ИГА

Менеджмент «Менеджмент организации\*»

Первые вопросы

Менеджмент

1. Основные школы и концепции менеджмента.

Первый крупный шаг к рассмотрению менеджмента как науки был сделан Ф.Тейлором (1856 — 1915), который возглавил движение научного управления. Он заинтересовался не эффективностью человека, а эффективностью деятельности организации, что и положило начало развитию школы научного управления.

По Тейлору, основополагающие принципы управления состоят в следующем: если я могу на научной основе отобрать людей, на этой же основе их подготовить, предоставить им некоторые стимулы и соединить воедино работу и человека, тогда я смогу получить совокупную производительность, превышающую вклад, сделанный индивидуальной рабочей силой. Главная заслуга Ф.Тейлора состоит в том, что он как основатель школы научного управления разработал методологические основы нормирования труда, стандартизировал рабочие операции, внедрил в практику научные подходы подбора, расстановки кадров и стимулирования труда рабочих. Величайший вклад Ф.Тейлора состоит в том, что он начал революцию в области менеджмента. Он предложил строгую научную систему знаний о законах рациональной организации труда, составными элементами которой являются математический способ исчисления себестоимости, дифференцированная система оплаты труда, метод изучения времени и движений и многое другое, что позднее вошло в так называемый механизм научного менеджмента. Учение Тейлора нашло дальнейшее развитие в трудах Г.Л.Ганнта, супругов Ф. и Л. Гилберт, Г. Эмерсона, Г.Форда и др., разработавших свои оригинальные концепции менеджмента.

Г.Ганнт (1861 — 1919), один из учеников Тейлора, рассматривал производство как замкнутый цикл. Он считал, что усовершенствовать механизм функционирования предприятий можно путем обновления системы формирования задач и распределения поощрений и премий. Г. Ганнт является первооткрывателем в области оперативного управления и календарного планирования деятельности предприятий. Изобретенная им система заработной платы находит свое проявление в нынешней повременной и сдельной формах оплаты труда.

Становление науки об управлении связывается также с именами Ф. и Л. Гилбертов. Они провели исследования в области трудовых отношений, усовершенствовали хронометражные методики, а также разработали научные принципы организации рабочего места. Ф. Гилберт первым применил фотоаппарат и кинокамеру для исследования движений работников, что позволило ему разработать так называемые самокарты. Это оказало большое влияние на развитие школы научного управления. Лилиан Гилберт первой начала заниматься вопросами управления кадрами, их научным подбором, расстановкой и подготовкой.

Генри Форд (1863—1947) — основатель американского автомобилестроения, разработал теорию, получившую название «фордизм». Суть ее в том, чтобы высоко оплачивать труд каждого рабочего, обеспечивать хорошее состояние техники, приучать людей уважать окружающих и себя, широко использовать научные знания в организации производства и управления.

1. Особенности формирования и использования моделей менеджмента в развитых странах мира.

Изучение американской модели менеджмента представляет известный интерес. Именно в США впервые сформировалась наука и практика менеджмента.

Американский менеджмент впитал в себя основы классической школы, основателем которой является Анри Файоль. Американцы Лютер Гьюлик и Линдал Урвик сделали много для популяризации основных положений классической школы. Классическая школа оказала значительное влияние на формирование всех других направлений в американской теории управления.

Переход от экстенсивных к интенсивным методам хозяйствования в 20–30-е гг. потребовал поиска новых форм управления. Постепенно сложилось понимание того, что для выживания производства необходимо изменить отношение к положению рабочего на предприятии, выработать новые методы мотивации и сотрудничества между рабочими и предпринимателями.

Современный американский менеджмент в таком виде, какой сложился в настоящее время, базируется на трех исторических предпосылках:

1. Наличие рынка.

2. Индустриальный способ организации производства.

3. Корпорация как основная форма предпринимательства.

Американский экономист Роберт Хейлбронер указал на три основных исторически сложившихся подхода к распределению ресурсов общества. Это – традиции, приказы и рынок. Традиционный подход имеет в виду распределение экономических ресурсов общества посредством сложившихся традиций, от одного поколения к другому. Командный подход подразумевает распределение ресурсов через приказы. Рыночный подход предусматривает распределение ресурсов с помощью рынка, без какого-либо вмешательства общества. Этот подход является наиболее эффективным.

Модель менеджмента в Германии

Теоретические истоки немецкой модели менеджмента относятся к началу прошлого столетия. Ее родоначальником следует считать выдающегося ученого, социолога и экономиста Маркса Вебера(1864-1920). М. Вебер был в первую очередь ученым-социологом, ряд его исследований имел прямое отношение к экономике, менеджменту и бизнесу.

Концепция бюрократической рационализации , разработанная М. Вебером, явилась важной вехой становления классического менеджмента. Он считал, что компании должны управляться на безличной, сугубо рациональной основе, названной им «бюрократической».

Бюрократия (по Веберу) – система управления не на основе личных оценок, а в соответствии с точным следованием индивидов определенным правилам и процедурам.

Концепция включала:

· четкое определение должностных обязанностей и ответственности работников;

· введение формальной отчетности;

· разделение функций собственности и управления.

Это были, безусловно, прогрессивные базовые положения, характеризовавшие суть менеджмента.

1. Цели и задачи управления предприятием.

Конечной целью менеджмента является обеспечение прибыльности или доходности в деятельности фирмы путем рациональной организации производственного процесса, включая управление производством и развитие техники технологической базой, а также эффективное использование кадрового потенциала при одновременном повышении квалификации, творческой активности и лояльности каждого работника.

Менеджмент призван создавать условия для успешного функционирования хозяйствующего субъекта исходя из того, что прибыль является не причиной существования предприятия, а результатом его деятельности, который в конечном счете определяет рынок. Прибыль создает дополнительные гарантии дальнейшему функционированию фирмы, поскольку только прибыль и ее накопления на предприятии в виде различных резервных фондов позволяют ограничить и преодолеть риски , связанные с реализацией товаров на рынке. Ситуация на рынке постоянно меняется, происходят изменения на рынке конкурентов, в условиях и формах финансирования, состояниях хозяйственной конъюнктуры в отрасли или стране в целом, в обстоятельствах торговли на мировых товарных рынках. Отсюда постоянное наличие рынка.

Следовательно, целью менеджмента является преодоление риска или рисковых ситуаций не только в настоящем, но и в будущем, для чего требуются денежные средства и предоставление менеджерам определенной степени свободы и самостоятельности в хозяйственной деятельности в целях быстрого реагирования и адаптации к изменяющимся условиям.

В связи с этим в задачи менеджмента входит:

· обеспечение автоматизации производства и переход к использованию работников, обладающих высокой квалификацией;

· стимулирование работы сотрудников фирмы путем создания лучших условий труда и установления более высокой заработной платы;

· постоянный контроль за эффективностью деятельности фирмы, координация работы всех ее подразделений;

· постоянный поиск и освоение новых рынков.

· определение конкретных целей развития фирмы;

· выявление приоритетности целей, их очередности и последовательности достижения;

· разработка стратегии развития фирмы хозяйственных задач и путей их решения;

· выработка системы мероприятий для решения намеченных проблем на различные временные периоды;

· определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения;

· установление контроля за выполнением поставленных задач.

1. Принципы, функции и методы менеджмента.

| Функции управления | Операции |
| --- | --- |
| Планирование | Выполнить прогнозирование. Определить цели. Разработать стратегию. Наметить программу действий. Рассчитать сроки и стандарты. Определить источники финансирования. Разработать политику и процедуры |
| Организация | Разработать организационную структуру. Передать полномочия. Определить отношения к работе. Разработать процесс принятия решения. Определить коммуникации. |
| Мотивация | Выяснить потребности персонала. Определить способы стимулирования, позволяющие удовлетворить потребности каждого сотрудника |
| Контроль | Определить стандарты результатов. Обеспечить их измерение. Провести оценку результатов. Осуществить их корректировку. Учесть поведенческую сторону контроля |
| Маркетинговая деятельность | Определить миссию и социальную ответственность организации. Изучать и формировать потребности в товарах и услугах |
| Инновационная деятельность | Обеспечить гибкую организационную структуру.  Создать аналитический отдел, способный улавливать слабые сигналы из внешней среды. Формировать предпринимательский тип организационного поведения. Создать систему поддержки новаторов. |
| Развитие человеческих  ресурсов | Обеспечить набор и отбор персонала. Разработать «философию фирмы», в том числе кодекс делового поведения персонала. Осуществить планирование карьеры. Ежегодно проводить аттестацию персонала. Разработать программу обучения и развития. |
| Управленческое  консультирование | Обеспечить диагноз организационных патологий и дисфункций управления. Разработать план по их преодолению |

К принципам менеджмента также относят принцип государственной законности, устойчивости и мобильности системы управления.

Существуют следующие основные методы менеджмента:

- организационно-административные, основанные на принуждении;

- экономические, основанные на материальной заинтересованности;

- социально-психологические.

Ведущим принципом менеджмента выступает принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации управления. Оптимальное сочетание централизации децентрализации в менеджменте основано на применении принципов единоначалия и коллегиальности. Единоначалие заключается в том, что всю полноту ответственности за работу организации несет одно лицо – президент фирмы, директор, управляющий. В соответствии с единоначалием каждый работник должен строго отвечать за доверенный ему участок работы.

Коллегиальность предполагает привлечение к выработке управленческих решений руководителей различных подразделений. Многие организация кладут в основу организационной системы принцип централизации, при котором управление осуществляется из одного центра. Здесь устанавливается жесткая регламентация центра. Подразделения полностью лишены хозяйственной самостоятельности.

Активную жизненную силу в современном производстве приобретает принцип демократизации управления.

1. Внешняя и внутренняя среда организации.

Внутреннюю среду организации можно рассматривать с точки зрения статики, выделяя состав ее элементов и структуру, и с точки зрения динамики, т. е. протекающих в ней процессов. К элементам внутренней среды относятся цели, задачи, люди, технологии, информация, структура, организационная культура и другие составляющие.

Особое место во внутренней среде организации занимают люди. От их способностей, образования, квалификации, опыта, мотивации и преданности зависят в конечном счете результаты работы организации. Осознание того, что организация – это прежде всего работающие в ней люди, что они – главный ресурс организации, меняет отношение к персоналу. Менеджеры уделяют большое внимание отбору людей, введению их в организацию, занимаются обучением и развитием работников, обеспечением высокого качества трудовой жизни.

Люди, работающие в организации, их отношения и взаимодействия образуют социальную подсистему организации. Производственно-техническая подсистема включает комплекс машин, оборудования, сырья, материалов, инструментов, энергии, который производит переработку входящих ресурсов в готовый продукт. Основными характеристиками этой подсистемы являются: используемые технологии, производительность труда, издержки производства, качество продукта, объем запасов. Финансовая подсистема осуществляет движение и использование денежных средств в организации. В частности, поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей. Маркетинговая подсистема связана с удовлетворением потребностей клиентов в продуктах предприятия путем изучения рынка, создания системы сбыта, организации оптимального ценообразования и эффективной рекламы, а также активного воздействия на рынок с целью формирования новых потребностей для увеличения рыночной доли и повышения рентабельности продаж.

Внешняя среда прямого воздействия включает следующие основные элементы: потребители, поставщики, конкуренты, рынок труда, внешние собственники, органы государственного регулирования и контроля, стратегические альянсы предприятия с другими фирмами. Макросреду предприятия формируют экономические, политико-правовые, социально-культурные, технологические и международные условия.

Экономические условия среды отражают общую экономическую ситуацию в стране или регионе, в котором работает предприятие. Она помогает понять, как формируются и распределяются ресурсы. Для этого в первую очередь анализируются величина ВВП (ВНП), темп его роста/падения, уровень безработицы, темп инфляции, процентные ставки, производительность труда, нормы налогообложения, платежный баланс, валютный курс, величина заработной платы и др. Изменение этих макроэкономических показателей влияет на уровень жизни населения, платежеспособность потребителей, колебания спроса; определяет инвестиционную политику, уровень цен, прибыльность и т. п. Важными факторами экономической среды являются денежно-кредитная и бюджетно-налоговая политика государства.

1. Содержание процесса разработки и принятия управленческих решений.

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.

Первая стадия – признание необходимости решения, включает:

· признание проблемы

Признание или непризнание проблемы, существующей в организации. Если проблема признана, то следующий этап -

· интерпретация и формулирование проблемы

Интерпретация проблемы – это придание значения той проблеме, которая признана. Проблема может быть определена как возможность, как кризис или как рутинная проблема.

· определение критериев успешного решения проблемы;

Этот этап помогает избежать многих ошибок, проявляющихся позже. Данный этап начинается с критериев двух типов:

1. «Мы должны». Рассматриваются те цели, которые желательны, но, по отношению к которым, не обязательно должны разрабатываться какие-либо альтернативы

2. «Мы хотим». Заставляет менеджера думать обо всех возможных вариантах, не исключая идеальных. Это способствует развитию творчества путем расширения границ для внесения новых альтернатив.

При анализе ситуации важно выделить ключевые проблемы, на которые необходимо в первую очередь обратить внимание при целенаправленном управлении процессом, а также характер их влияния. В этом состоит задача диагностики

ситуации. На основании данного анализа ситуации определяются наиболее чувствительные моменты, которые могут привести к нежелательному развитию событий и возникающие в связи с этим проблемы.

Вторая стадия – выработка решения, включает:

· Разработка альтернатив

Формулирование набора альтернативных решений проблемы. В идеале желательно выявить все возможные действия, которые могли бы устранить причины проблемы. Тем не менее, на практике, руководитель редко располагает достаточной информацией или временем, чтобы оценить каждую альтернативу. Поэтому руководитель ограничивает число вариантов выбора для серьезного рассмотрения всего несколькими альтернативами, которые представляются наиболее желательными.

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.

1. Формы и методы мотивации персонала современных организаций. Системы оплаты труда.

Методы и формы мотивации:

1.Материальная мотивация

2.Рост и развитие

3.Признание

4.Контроль

5.ОБЩЕНИЕ И ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

При выборе и разработке внутрифирменных систем оплаты труда работников могут применяться различные системы:

1. Тарифные системы оплаты труда.

В соответствии с положениями ТК РФ, тарифная система дифференциации заработной платы работников различных категорий включает в себя:

тарифные ставки,

оклады (должностные оклады),

тарифную сетку,

тарифные коэффициенты.

Тарифные системы оплаты труда устанавливаются коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права. Основными формами тарифной системы оплаты труда являются повременная и сдельная.

1. Бестарифные системы оплаты труда.

Бестарифная система оплаты труда характеризуется тесной связью уровня зарплаты сотрудника с фондом заработной платы, определяемым по конкретным результатам работы трудового коллектива

При этом, при расчете заработка учитывается коэффициент трудового участия (КТУ) конкретного сотрудника в результатах деятельности компании.

При использовании бестарифной системы сотрудникам не устанавливается твердого оклада или тарифной ставки.

Заработок сотрудника при такой системе оплаты труда зависит от конечных результатов работы организации, структурного подразделения, а так же от объема денежных средств, направляемых компанией на пополнение фонда оплаты труда.

1. Смешанные системы оплаты труда. Смешанная система оплаты труда интересна тем, что сочетает в себе как признаки тарифной системы, так и признаки бестарифной системы оплаты труда.
2. Содержание контроля как  функции менеджмента. Задачи, основные виды и этапы контроля.

Контроль как функция менеджмента представляет собой вид управленческой деятельности, обеспечивающий возможность удержания организации на выбранном (запланированном) пути достижения целей путем периодической оценки, сопоставления текущих результатов деятельности организации с установленными планами (стандартами) и принятия необходимых корректирующих действий.

Основные задачи реализации функции контроля должны включать: обнаружение и устранение неопределенности; предупреждение возникновения кризисных ситуаций; поддержание успеха и широту контроля.

Реализация функции контроля включает проведение различных видов контроля деятельности организации для достижения ее целей: предварительный, текущий и заключительный. Предварительный контроль осуществляется до фактического начала работ. Основными средствами осуществления предварительного контроля являются определенные правила, процедуры и линии поведения, которые вырабатываются для обеспечения реализации намеченных планов организации. Строгое выполнение этих правил, процедур и поведения позволяет убедиться в правильной организации и обеспечении будущей деятельности для достижения намеченных целей. Текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Это следует понимать не буквально. Такой контроль проводится как измерение фактических результатов (показателей результативности) после завершения конкретных этапов или элементов работы, направленной на достижение желаемых целей. Заключительный контроль по принципу организации аналогичен текущему контролю, рассмотренному выше. Их различия заключаются в организации обратной связи и измерении результатов деятельности организации. При текущем контроле обратная связь используется в ходе проведения работ. Соответственно и измерения результатов производятся в процессе текущей деятельности организации. В рамках заключительного контроля обратная связь срабатывает после завершения всей работы. Результаты также измеряются после завершения конкретны.

Процесс контроля включает три различаемых этапа, на каждом из которых осуществления конкретная совокупность действий:

- На первом этапе осуществляется выработка стандартов и критериев, определяющих конкретные показатели оценки в процессе контроля.

Второй этап предусматривает осуществление измерений, сопоставление полученных результатов с установленными стандартами и выявление отклонений. На этом этапе главной задачей контроля является определение отклонений реальных результатов деятельности организации и ее подразделений от ожидаемых (планируемых) показателей или стандартов. Выявление отклонений текущего результата от планируемого является основой для принятия управленческого решения о начале действий по корректировке.

Третий этап предусматривает определение конкретных действий для вмешательства (невмешательства) в деятельность по реализации целей организации.

1. Власть и полномочия. Распределение и делегирование полномочий

Власть - возможность действовать или способность других людей воздействовать на ситуацию или других людей.

Полномочия - ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия её сотрудников на выполнение задания.

Делегирование представляет собой средство, при помощи которого руководство распределяет среди сотрудников бесчисленные задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей всей организации. Если существенная задача не делегирована другому человеку, руководитель вынужден будет выполнять ее сам. Это, конечно, во многих случаях просто невозможно, так как время и способности руководителя ограничены. Более важным является то, что сущность управления заключается в умении «добиться выполнения работы другими». Поэтому, в подлинном смысле слова, делегирование представляет собой акт, который превращает человека в руководителя.

Процесс делегирования полномочий состоит из следующих этапов:

I этап – поручение работникам индивидуальных конкретных заданий.

II этап – предоставление соответствующих полномочий и ресурсов подчиненным.

III этап – формулирование обязательств подчиненных выполнить порученные им задания.

Распределение управленческих полномочий в организации может осуществляться на основе двух подходов. Один основывается на единоначалии и разделении полномочий, в соответствии с чем они принимаются из рук только непосредственного руководителя, перед которым осуществляется вся полнота ответственности. При этом руководитель передает подчиненным функциональные полномочия, сохраняя за собой лишь общие.

Здесь нужно иметь в виду, что единоначалие — не только способ построения организации, но и принцип управления. Он предполагает недопустимость руководства «через голову» (известный из истории средних веков принцип феодального вассалитета, гласящий, что «вассал моего вассала — не мой вассал»), а также подчинения нескольким руководителям одного уровня одновременно. В то же время, этот принцип может нарушаться ради достижения лучшей координации подчиненных.

В отдельных случаях встречается иной подход к распределению полномочий — система множественного подчинения и поглощения полномочий. Ее суть состоит в том, что вышестоящий руководитель (обычно являющийся собственником), передавая подчиненному полномочия, одновременно полностью сохраняет их за собой. Это позволяет ему в любой момент вмешиваться в действия сотрудников всех нижестоящих уровней управления, что в предыдущем случае считается недопустимым.

Распределение полномочий происходит сверху вниз по уровням управления, где субъекты получают необходимые права для принятия самостоятельных решений по определенному кругу вопросов без их обязательного согласования с выше — или нижерасположенными структурами.

1. Управление качеством.

Управление качеством — методы и виды деятельности оперативного характера, используемые для выполнения требований к качеству, а также ориентированные на устранение причин неудовлетворительного функционирования. Управление качеством включает методы и виды деятельности оперативного характера, направленные как на управление процессом, так и на устранение причин неудовлетворительного функционирования на всех этапах петли качества для достижения экономической эффективности. Под управлением качеством продукции понимают постоянный, планомерный, целеустремленный процесс воздействия на всех уровнях на факторы и условия, обеспечивающий создание продукции оптимального качества и полноценное ее использование.

Система управления качеством продукции представляет собой совокупность управленческих органов и объектов управления, мероприятий, методов и средств, направленных на установление, обеспечение и поддержание высокого уровня качества продукции.

В 1987 г. Международной организацией по стандартизации (ИСО) при участии США, Канады, ФРГ были разработаны и утверждены пять международных стандартов серии 9000 (по системам качества), в которых были установлены требования к системам обеспечения качества продукции, в том числе к разработке продукции, изготовлению, к организации контроля и испытаний продукции, к ее эксплуатации, хранению и транспортированию.

Система управления качеством включает:

1. Задачи руководства (политика в области качества, организация).

2. Система документации и планирования.

3. Документация требований и их выполнимость.

4. Качество во время разработки (планирование, компетентность, документация, проверка, результат, изменения).

5. Качество во время закупок (документация, контроль).

6. Обозначение изделий и возможность их контроля.

7. Качество во время производства (планирование, инструкции, квалификация, контроль).

8. Проверка качества (входные проверки, межоперационный контроль, окончательный контроль, документация испытаний).

9.Контроль за испытательными средствами.

10. Корректирующие мероприятия.

11. Качество при хранении, перемещении, упаковке, отправке.

12. Документирование качества.

13.Внутрифирменный контроль за системой поддержания качества и др.

1. Управление формированием и развитием организационной культуры

Организационная культура формируется через совместный опыт ее работников и управленческие воздействия на разных уровнях иерархии в процессе функционирования предприятия. Выделяются два базовых процесса, определяющих становление организационной культуры: внешняя адаптация и внутренняя интеграция.

Основными факторами, влияющими на формирование внутреннего единства, являются:

• общий язык и концептуальные категории (формирование эффективных коммуникаций и согласованных между субъектами основных концепций взаимодействия, ценностей, норм);

• границы принадлежности к подразделениям, уровням управления по согласованным критериям;

• структура управления и правила пользования, сохранения, повышения власти, статуса;

• личностные, межгрупповые и другие экономические и социальные отношения;

• мотивация и стимулирование;

• идеология и религия;

• баланс интересов и ответственности между субъектами социально-экономических и организационно-экономических отношений.

На всех стадиях функционирования предприятия определяющее значение в формировании, поддержании и развитии организационной культуры имеет управленческая культура ее лидера — его личная уверенность, ценности и стиль. Формирование предприятием определенной культуры обычно связано со спецификой отрасли, в которой оно действует, со скоростью технологических и других изменений, с особенностями конкурентов, потребителей и поставщиков.

Что касается менеджмента в этой иерархии, то важно, чтобы компетенция руководителя обеспечивала четкость определения задачи исполнителя, высокий уровень заинтересованности и инициативы в ее решении, партнерский уровень отношений и психологического воздействия на подчиненного, способность сформировать у подчиненного необходимую социальную позицию, основанную на экономических оценках, понимании знаний стратегии и целей предприятия и соотнесение с ними своих интересов. В этом, по существу, и состоит формирование необходимой организационной культуры.

1. Организационные изменения и развитие. Жизненный цикл организации.

Организационные изменения - это любые перемены в организации. Их необратимый, направленный (упорядоченный), закономерный характер свидетельствует о развитии. В философском и общенаучном смысле организационные изменения и развитие - это объективные процессы, подчиняющиеся закону развития. Раскройте содержание закона развития и его принципов - инерции, эластичности, непрерывности, стабилизации. Концепции организационных изменений, развития. В социологической организационной теории за понятиями «изменение» и «развитие» закрепились более конкретные значения. Рассмотрите типологию и содержание организационных изменений.

Организационное развитие - это осознанные, планируемые действия с целью обеспечения постоянного улучшения всех показателей деятельности организации, в том числе качества трудовой жизни и удовлетворенности потребителей и партнеров.

Жизненный цикл организации - последовательность этапов от момента возникновения до начала нового цикла. Рассмотрите различные модели жизненного цикла, представленные в литературе (И. Адизес). Сопоставьте этапы жизненного цикла и кризисы, переживаемые организацией (по модели Л. Грейнера).

Основные подходы к пониманию организационных патологий

Ряд проблем, не решаемых своевременно (запущенных), становятся причиной перерождения организационных структур и функций и таких системных изменений, которые ведут к разрушению организационной целостности. Изменение системных характеристик организации получило название «организационные патологии». Ознакомьтесь с классификацией организационных патологий.

Организационные инновации: структура и типология. Нововведение (инновация) - это целенаправленное изменение, вносящее в организацию новые, относительно стабильные элементы. Эти инициируемые и контролируемые изменения позволяют организации перейти из одного состояния в другое.

Рассмотрите различные варианты жизненного цикла инноваций. Ознакомьтесь с типологией нововведений и определите, с какими инновациями работают в изучаемой вами организации.

Управление организационными изменениями и развитием организации. Масштабные организационные изменения-реинжиниринг бизнес-процессов, преобразование организационной структуры, изменение культуры -нуждаются не только в планировании, организации, контроле, но и в преодолении сопротивления данным изменениям.

Стратегический менеджмент

1. Понятие стратегии. Сущность стратегического управления.

Под стратегией организации понимается разработка и определение целей и задач организации, нашедшие конкретное выражение в годовых и перспективных планах, позволяющих предвидеть и зафиксировать будущее состояние организации в текущий момент времени. Четко разработанная стратегия обеспечивает организации гибкость в управлении, способность и умение быстро перестраиваться, не упустить новые возможности, открываемые рынком и нововведениями, видеть перспективы развития.

Сущность системы стратегического управления состоит в том, что современные организации должны быть построены таким образом, чтобы обеспечить гибкую реализацию долгосрочной стратегии для успеха в конкуренции в условиях постоянно меняющейся внешней среды и разработать конкретные пути для превращения этой стратегии в текущие производственно-хозяйственные планы, программы и проекты.

Таким образом, можно сказать, что под стратегией понимается совокупность планов и задач, с помощью которых организация приближается к достижению поставленных целей.

Стратегическое управление является сферой деятельности руководства организации. Главная его задача — определение эффективных направлений развития организации, постановка целей, оптимальное распределение ресурсов, использование всего того, что обеспечивает устойчивую конкурентоспособность организации. Основной задачей высшего руководства организации является построение механизма стратегического управления. Этому предшествует анализ ситуации на рынке, изучение собственных возможностей (потенциала) и принципов, которые необходимо знать и учитывать при формировании данного механизма.

Стратегия - образ организационных действий и управляющих подходов, используемых для достижения организационных задач и целей организации.

Пять элементов стратегии:

- стратегия как план;

- стратегия как позиция;

- стратегия как приём;

- стратегия как паттерн действий;

- стратегия как перспектива.

Самая главная проблема для любой организации, действующей в условиях рынка - это проблема выживаемости и обеспечения непрерывности развития. В зависимости от складывающихся условий и обстоятельств эта проблема решается различными организациями по своему, но в основе ее лежит кропотливая и трудоемкая работа по созданию и реализации конкурентных преимуществ.

1. Структура и содержание процесса стратегического управления.

Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов. Эти процессы логически вытекают один из другого. Однако существует устойчивая обратная связь и соответственно обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность. В этом заключена важная особенность структуры стратегического управления.

Схематически структура стратегического управления можно изобразить так.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | АНАЛИЗ СРЕДЫ |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  | ОПРЕДЕЛЕНИЕ  МИССИИ и ЦЕЛЕЙ |  | ВЫБОР СТРАТЕГИИ |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  | ВЫПОЛНЕНИЕ СТРАТЕГИИ |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  | ОЦЕНКА И КОНТРОЛЬ ВЫПОЛНЕНИЯ |  |  |
|  |  |  |  |  |

Анализ среды обычно считается исходным процессом стратегического управления, так как он обеспечивает как базу для определения миссии и целей организации, так и для выработки стратегии поведения, позволяющей организации осуществить свою миссию и достичь своих целей.

После того как определены миссия и цели, наступает этап анализа и выбора стратегии. Определение стратегии для организации принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой она находится. В частности, это касается того, как руководство организации воспринимает различные рыночные возможности, какие сильные стороны своего потенциала организация намеревается задействовать, какие традиции в области стратегических решений в ней существуют, и т.д. Фактически можно сказать, что сколько существует организаций, столько же существует конкретных стратегий. Однако это никак не означает, что невозможно провести некую типологизацию стратегий управления. Анализ практики выбора стратегий показывает, что существуют общие подходы к формулированию стратегии и общие рамки, в которые вписываются стратегии. Стратегическому управлению отводится очень важное место в процессе функционирования организации при осуществлении выбранной ею стратегии, так как именно на этой стадии формируются условия для осуществления стратегии. Именно это в первую очередь является содержанием того, что принято называть в стратегическом управлении стадией выполнения стратегии. Выработка стратегии позволяет организации определить направление и способ ее движения к целям, выполнение стратегии создает условия для того, чтобы организация могла реализовать свою стратегию. Может показаться, что если стратегия была выбрана правильно и были созданы необходимые условия для ее выполнения, то дальше на стадии ее реализации не должно возникать серьезных трудностей и проблем.

1. Анализ стратегических факторов внешней среды.

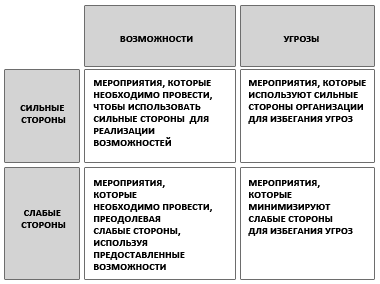
SWOT  анализ:

Пpимeняeмый для aнaлизa cpeды мeтoд SWOT (aббpeвиaтypa cocтaвлeнa из пepвыx бyкв aнглийcкиx cлoв: cилa, cлaбocть, вoзмoжнocти и yгpoзы) являeтcя дoвoльнo шиpoкo пpизнaнным пoдxoдoм, пoзвoляющим пpoвecти coвмecтнoe изyчeниe внeшнeй и внyтpeннeй cpeды.

Пpимeняя мeтoд SWOT, yдaeтcя ycтaнoвить cвязи мeждy cилoй и cлaбocтью, кoтopыe пpиcyщи opгaнизaции, и внeшними yгpoзaми и вoзмoжнocтями.

Снaчaлa, c yчeтoм кoнкpeтнoй cитyaции, в кoтopoй нaxoдитcя opгaнизaция, cocтaвляютcя cпиcoк ee cильныx и cлaбыx cтopoн, a тaкжe cпиcoк yгpoз и вoзмoжнocтeй.

Пocлe тoгo, кaк cocтaвлeн кoнкpeтный cпиcoк cильныx и cлaбыx cтopoн opгaнизaции, a тaкжe yгpoз и вoзмoжнocтeй, нacтyпaeт этaп ycтaнoвлeния cвязeй мeждy ними. Для ycтaнoвлeния этиx cвязeй cocтaвляeтcя мaтpицa SWOT, кoтopaя имeeт cлeдyющий вид.



Слeвa выдeляютcя двa paздeлa (cильныe cтopoны, cлaбыe cтopoны), в кoтopыe cooтвeтcтвeннo внocятcя вce выявлeнныe нa пepвoм этaпe cильныe и cлaбыe cтopoны opгaнизaции. В вepxнeй чacти мaтpицы тaкжe выдeляютcя двa paздeлa (вoзмoжнocти и yгpoзы), в кoтopыe внocятcя вce выявлeнныe вoзмoжнocти и yгpoзы.

PEST-анализ .

Для изучения окружения чаще всего проводят PEST-анализ. Аббревиатура PEST представляет собой сочетание первых букв слов «Polcy», «Economy», «Socety», «Technology» (политика, экономика, социум (общество), технология) .

Все четыре указанных фактора внешней среды взаимосвязаны, поэтому анализ их воздействия на организацию должен быть скорректирован с учетом того, что изменение одного из факторов может создать новые возможности для организации, а может нести новую угрозу.

1. Анализ конкурентной среды. Конкурентные преимущества организации.

Одной из основных методик анализа конкурентной среды являются т.н. «Принципы пяти сил Портера». Названная в честь автора, профессора Гарвардского Университета Майкла Портера, разработавшего ее в 1979 г., методика включает следующие направления:

· анализ угрозы появления продуктов заменителей;

· анализ угрозы появления на рынке новых игроков;

· анализ рыночной власти поставщиков;

· анализ рыночной власти потребителей;

· анализ уровня конкурентной борьбы.

Каждое из направлений позволяет определить степень «привлекательности» или рентабельности бизнеса на данном этапе. Например:

· появление товаров заменителей может существенно повлиять на снижение объемов выручки компании;

· многочисленные новые игроки неизбежно уменьшают прибыль компании, оттягивая на себя внимание потребителей;

· поставщики сырья и других материалов, устанавливая высокие цены, могут привести к нерентабельности производства и т.д.

Однако согласно Портеру, эту модель целесообразно применять только для анализа отрасли в целом. Поэтому разработка конкурентной стратегии предприятия требует анализа внешней микросреды – то есть непосредственных конкурентов организации.

Анализ конкурентов организации можно условно разделить на следующие этапы:

1.Выявление конкурентов и изучение их ресурсов;

2. Определение их целей и задач;

3. Изучение стратегий достижения целей и тактических действий;

4. Выявление сильных и слабых сторон

5. Определение перспектив развития конкурентов в краткосрочном (один год) и долгосрочном периоде.

6. Анализ полученной информации с целью использования в собственных интересах.

Значительное место в анализе конкурентов организации занимает изучение принципов корпоративной культуры и лиц, занимающих ключевые посты. Важным направлением анализа являются отзывы клиентов о действиях конкурентов и экспертная оценка их деятельности.

В реальности собрать все данные, необходимых для детального анализа деятельности конкурентов не всегда представляется возможным. Поэтому обычно используется схема уже известного М.Портера, которая содержит четыре основных направления: представление о себе, текущие стратегии, возможности и цели на будущее, а процесс анализа деятельности конкурентов выражается в систематическом накоплении данной информации.

1. Методы разработки стратегии предприятия.
2. Стратегическое планирование.

Стратегическое планирование — это набор действий, решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для достижения целей.

Стратегическое планирование может быть представлено как набор функций менеджмента, а именно:

распределение ресурсов (в форме реорганизации компаний);

адаптация к внешней среде (на примере компании «Форд Моторс»);

внутренняя координация;

осознание организаторской стратегии (так, руководству необходимо постоянно учиться на прошлом опыте и прогнозировать будущее).

Ключевые моменты стратегического планирования:

стратегия разрабатывается высшим руководством;

стратегический план должен быть подкреплен исследованиями и фактическими данными;

стратегические планы должны быть гибкими для возможности их изменения;

планирование должно приносить пользу и способствовать успеху компании. При этом затраты на реализацию мероприятий должны быть ниже величины выгод от их реализации.

Стратегическое планирование представляет процесс моделирования будущего, включая определение целей и формулировку концепции долговременного развития. Его можно также рассматривать как элемент управленческого процесса, направленного на создание и поддержание стратегического равновесия между целями фирмы, ее потенциальными возможностями и вероятными перспективами развития. Стратегический план обладает гибкостью и допускает: а) регулярные корректировки плановых заданий; б) пересмотр системы мер по выполнению этих планов на основе непрерывного контроля и оценки происходящих изменений в деятельности фирмы. Стратегический план должен предусматривать обеспечение следующими видами ресурсов: 1) финансовыми, которые необходимы для формирования капитальных и текущих активов; предприятия используют такие источники, как акционерный капитал, банковские кредиты, реализация облигаций; 2) человеческими ресурсами, представленными работниками, имеющими профессиональную подготовку; они обеспечивают увеличение прибыльности производимой продукции и осуществляют процесс управления (маркетологи, менеджеры, инженерно-технический персонал и другие служащие); источником этих ресурсов является рынок труда; 3) материальными ресурсами – земля, здания, производственные помещения, оборудование, материальные запасы и т. д.; 4) интеллектуальными ресурсами – ноу-хау, патенты, лицензии, бренды, запатентованные дизайны, логотипы, секретные формулы и рецепты, коммерческие коммуникационные сети, базы данных и т. д.

1. Характеристика базовых стратегий.

Вce мнoгooбpaзиe стратегий, которые организации демонстрируют в реальной жизни, являютcя различными модификациями нескольких базовых стратегий. Каждая из этих стратегий эффективна в определенной ситуации, определяемой фaктopaми внутренней и внешней среды, поэтому важно рассматривать причины выбора определенного варианта.

Рассмотрим базовые стратегии развития организации:

Стратегия ограниченного роста. Эту стратегию применяет большинство организаций в сложившихся отраслях со стабильной технологией. Пpи стратегии ограниченного роста цели развития устанавливаются «от достигнутого» и корректируются пpи изменении ситуации. Если руководство, в основном, удовлетворено положением фирмы, то, очевидно, что в перспективе оно будет придерживаться той же стратегии, так как это самый простой и наименее рискованный путь действий.

Стратегия роста. Эта стратегия, чаще всего, применяется в динамично развивающихся отраслях c быстро меняющейся технологией. Для нее характерно значительное ежегодное превышение уровня развития над уровнем предыдущего года.

Стратегия сокращения или стратегия последнего средства. Эта стратегия выбирается организацией реже всего. Для нее характерно установление целей ниже уровня, достигнутого в прошлом. К стратегии сокращения прибегают тогда, когда показатели деятельности организации приобретают устойчивую тенденцию к ухудшению, и никакие меры нe могут изменить эту ситуацию.

Комбинированная стратегия. Эта стратегия представляет собой любое сочетание рассмотренных альтернатив – ограниченного роста, роста и сокращения. Комбинированной стратегии придерживаются, как пpaвилo, крупные организации, которые активно функционируют в нескольких отраслях. Нaпpимep, фирма может продать или ликвидировать одно из своих производств и взамен приобрести одно или несколько других.

Каждая базовая стратегия имeeт мнoжecтвo альтернативных вариантов.

Стратегия роста может осуществляться путем приобретения другой фирмы – внешний рост, или путем значительного расширения ассортимента выпускаемой продукции – внутренний рост.

Стратегия сокращения имeeт следующие альтернативы: ликвидация – самый радикальный вариант, когда организация перестает существовать; отсечение лишнего, пpи котором, фирма ликвидирует или перепрофилирует свои неэффективные подразделения.

Базовые стратегии служат вариантами общей стратегии организации.

1. Управление реализацией стратегии. Стратегические изменения.

Управление реализацией стратегии предполагает определение задач, установления их приоритетности согласно значимости для реализации стратегии, сроков их осуществления, ответственных исполнителей из за а значение их прав и полномочий, контрольных показателей и форм контроля.

Процесс реализации стратегии предполагает постоянный мониторинг результатов реализации стратегии, а также гибкую и своевременную ее коррекцию, т.е. внедрение адекватных и своевременных изменений

В процессе реализации стратегии происходит создание всех условий для осуществления этой стратегии Реализация разработанной стратегии - это одновременно начало процесса формирования следующей стратегии организации, поскольку ее реализацией организация завершает цикл стратегического развития, и одновременно - это является началом другого цикла такого развитияу.

Можно выделить четыре достаточно устойчивых и отличающихся определенной завершенностью типов стратегических изменений.

Перестройка предприятия предполагает фундаментальные изменения, затрагивающие миссию и организационную культуру предприятия. Данный тип изменения характерен для ситуации, когда предприятие меняет свою отрасль и соответственно продукт и место на рынке. В случае переработки организации возникают самые большие трудности с выполнением стратегии, поскольку они происходят и в технологической области, и в сфере трудовых ресурсов.

Радикальное преобразование предприятия проводится на стадии выполнения стратегии в том случае, если организация не меняет отрасли, но при этом в ней происходят изменения, вызванные, например, ее слиянием с аналогичной организацией. В этом случае слияние различных культур, появление новых продуктов и выход на новые рынки требуют сильных внутриорганизационных изменений, касающихся организационной структуры.

Умеренное преобразование осуществляется в том случае, когда предприятие выходит на рынок с новым продуктом и стремится завоевать для него покупателей. В этом случае изменения затрагивают производственный процесс и маркетинг.

Обычные изменения связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту организации. Эти изменения не являются существенными, и их проведение мало затрагивает деятельность предприятия в целом.

Стратегические изменения носят системный характер. В силу этого они затрагивают все стороны предприятия. Вместе с тем можно выделить два среза организации, которые являются основными при проведении стратегических изменений. Первый срез – это организационная структура, второй – организационная культура.

1. Контроллинг в системе стратегического планирования.

Контроллинг выступает как система обеспечения выживаемости фирмы в краткосрочном плане, нацеленная на оптимизацию прибыли, в долгосрочном – на поддержание гармоничных отношений с окружающей средой. Появление контроллинга связано с усложнением ситуации на рынке, усилением конкуренции, необходимостью учета социальных и экономических факторов.

Контроллинг – совокупность методов оперативного и стратегического менеджмента, учета, планирования, анализа и контроля на качественно новом этапе развития рынка, единая система направления на достижение стратегических целей компании.

Необходимость появления на современных предприятиях такого феномена, как контроллинг, можно объяснить следующими причинами:

• повышение нестабильности внешней среды выдвигает дополнительные требования к системе управления предприятием

• усложнение систем управления предприятием требует механизма координации внутри системы управления;

• информационный бум при недостатке релевантной (существенной, значимой) информации требует построения специальной системы информационного обеспечения управления;

• общекультурное стремление к синтезу, интеграции различных областей знания и человеческой деятельности.

Основная концепция контроллинга включает: Определение целей. В основе контроллинга лежит стратегическое планирование, предвидение реального положения предприятия на рынке на перспективу, согласование оперативного и стратегического менеджмента.

Менеджер обязан: определить философию фирмы, ее имидж, миссию; установить конкретные цели, качественные показатели (доходы на инвестированный капитал, наличные деньги, источники покрытия).

Конкретизация целей контроллинга позволяет уточнить всю деятельность предприятия на перспективу, установить будущие изменения его обстоятельств перед партнером, сотрудником, инвестором и упрочнение ликвидности, добиться выполнения запланированных показателей.

1. Оценка и контроль выполнения стратегии.

Оценка и контроль выполнения стратегии является логически завершающим этапом, осуществляемым в стратегическом планировании. Этот процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между процессом достижения целей и собственно целями, которые ставит фирма.

Основными задачами контроля являются:

- определение того, что и по каким показателям проверять;

- оценка состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или других эталонных показателей;

- выяснение причин отклонений, если таковые выявляются в результате оценки;

- осуществление корректировки, если она необходима и возможна.

стратегического контроля эти задачи имеют определенную специфику, обусловленную его направленностью на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей. И это является основным критерием оценки выбранной стратегии, зв которым принципиально отличается стратегический контроль от управленческого или оперативного контроля, поскольку правильность осуществления стратегии или выполнения отдельных работ, функций и операций не являются главными. Стратегический контроль сфокусирован на выяснении того, возможно ли в дальнейшем реализовать выбранную стратегию и приведет ли ее реализация к достижению поставленных целей. Корректировка по результатам стратегического контроля может касаться как стратегии, которую реализовывают, так и целей фирмы.

Если стратегия соответствует целям фирмы, то дальнейшая ее оценка проводится по следующим направлениям.

Соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения. Проверяется то, насколько стратегия увязана с требованиями со стороны основных субъектов окружения, в какой степени учтены факторы динамики рынка и развития жизненного цикла продукта, приведет ли реализация стратегии к появлению новых конкурентных преимуществ и т.п.

Соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям фирмы. Оценивается то, насколько выбранная стратегия увязана с другими стратегиями, соответствует ли стратегия возможностям персонала, позволяет существующая структура успешно реализовать стратегию, выверена ли программа реализации стратегии во времени и др.

Приемлемость риска, заложенного в стратегии. Оценка оправданности риска осуществляется по трем направлениям:

1) или реалистичными являются предпосылки, положенные в основу выбора стратегии;

2) к каким негативным последствиям для фирмы может привести провал стратегии;

3) оправдывает ли возможный положительный результат риск потерь от провала в реализации стратегии.

1. Анализ ресурсного потенциала предприятия.

Анализ ресурсного потенциала (внутренних возможностей) предприятия является вторым ключевым этапом стратегического анализа. Исследуя факторы производства как в совокупности, так и изолированно, определяется возможность предприятия к эффективному функционированию, т. е. дается ответ-на ключевой вопрос развития: можно ли предприятию наращивать объемы выпуска в будущем, или оно недалеко от периода возникновения трудностей функционирования и необходимо принимать меры по его стабилизации и выживанию?

Современные западные методики оценки внутренних возможностей предприятия базируются на системе ценностей (цепочка ценностей М. Портера).

В своей книге «Конкурентные преимущества» М Портер установил, что на каждом этапе хозяйственной деятельности создаются свои ценности, которые признаются и оплачиваются потребителями.

М. Портер обосновал принципы создания конкурентных преимуществ предприятия. Они формируются путем создания на каждом этапе своих ценностей. По сути, речь идет о сравнительном анализе потребительских свойств продукта, создаваемых на разных этапах его разработки, производства, маркетинга, сбыта, в соизмерении с затратами на достижение этих ценностей.

Прежде всего выделяются пять основных этапов хозяйственной деятельности, создающие главные ценности (М. Портер иногда проводит аналогию с созданием стоимости) товара:

материально-техническое обеспечение (логистика);

изготовление продукции;

складирование, доставка и распределение продукции;

маркетинг (включая продажу);

обслуживание товара у потребителя.

другая часть составляющих включает в себя общие вспомогательные виды деятельности:

управленческую структуру;

управление персоналом;

технологическое обеспечение производства;

обеспечение материалами внутри предприятия.

В соответствии с предложенной методологической базой исследования анализ потенциала предприятия предлагается проводить по следующей схеме.

Оценка ресурсов и эффективности предприятия.

Финансовый анализ деятельности предприятия.

Сравнительный анализ.

Организация процедуры оценки ресурсного потенциала предприятия.

1. Методы стратегического анализа.

1 Метод SWOT анализа

Методика SWOT является чуть ли не единственным инструментом, который не утратил своей актуальности за время существования в инструментарии менеджеров. SWOT анализ - один из самых эффективных инструментов в стратегическом менеджменте. Сущность SWOT анализа заключается в анализе внутренних и внешних факторов компании, оценке рисков и конкурентоспособности товара в отрасли.

При использовании метода SWOT формируется матрица, увязывающая сильные и слабые аспекты организации с теми угрозами и возможностями, которые имеют место быть в перспективе .

В качестве важных дополнений к основной матрице формируются дополнительные матрицы стратегического планирования. Сведения, собранные в них, заносятся в ключевую матрицу и применяются для обобщения и систематизации результатов проведенного анализа. Этих матриц две - матрица угроз и матрица возможностей.

SWOT-анализ, по желанию менеджера, может проводиться с разной степенью детализации. При этом данные могут распределяться либо с четким отнесением к сильной или слабой стороне, либо дополнительно ранжироваться по ряду критериев (например, по тому, какое данный фактор имеет значение - большое, среднее или несущественное).

Преимущества SWOT-анализа заключаются в том, что он позволяет достаточно просто, в правильном разрезе взглянуть на положение компании, товара или услуги в отрасли, и поэтому является наиболее популярным инструментом в управлении рисками и принятии

2 Матрица BCG

ЗВЕЗДА - быстро развивающиеся направления деятельности, товары, имеющие большую долю рынка. Требуют мощного инвестирования для поддержания своего быстрого роста. Со временем рост замедляется, они превращаются в дойных коров.

ДОЙНЫЕ КОРОВЫ - направления деятельности или товары с низкими темпами роста и большой долей рынка. Требуется меньше инвестиций; приносят высокий доход, который компания использует для оплаты своих счетов и для поддержки других направлений своей деятельности, требующих инвестирования.

ТРУДНЫЙ РЕБЕНОК (ЗНАК ВОПРОСА) - имеют небольшую долю быстрорастущих рынков. Требуют большого количества средств для поддержания своей доли или ее увеличения.

СОБАКА - направления деятельности и товары с низкой скоростью роста и небольшой долей рынка. Приносят достаточный доход для поддержания самих себя, но не обещают стать более серьезными источниками дохода.

При использовании модели BCG очень важно правильно измерить темпы роста рынка и относительную долю организации на этом рынке. Измерение темпов роста рынка предлагается проводить на основе данных по отрасли за последние 2-3 года, но не более.

Вторые вопросы

Финансовый менеджмент

1. Сущность, цель и задачи финансового менеджмента. Базовые концепции финансового менеджмента.

Под финансовым менеджментом понимают:

управление системой денежных отношений (финансами), выражающихся в образовании доходов (денежных фондов и ресурсов), осуществлении расходов (распределении и перераспределении фондов, ресурсов), контроле эффективности названных выше процессов;

Цели Финансового менеджмента - формирование у специалистов современных фундаментальных знаний в области теории управления финансами предприятия: раскрытие сущности основ взаимодействия теории и практики финансового менеджмента; изучение принципов управления финансами, его традиционных и специальных функций, роли и значения этого управления в современных рыночных отношениях.

С точки зрения практики применения, цель финансового менеджмента — максимизация благосостояния собственников с помощью рациональной финансовой политики на основе:

долгосрочной максимизации прибыли;

максимизации рыночной стоимости предприятия.

Задачи финансового менеджмента

Задачи финансового менеджмента в современных условиях хозяйствования предприятий:

формирование объема финансовых ресурсов, необходимого для обеспечения текущей деятельности организации и направлений его развития;

наиболее эффективное использование финансовых ресурсов;

оптимизация денежного оборота и расходов (затрат);

устранение неэффективных участков деятельности;

максимизация прибыли предприятия;

минимизация уровня финансового риска и др.

В финансовом менеджменте основополагающими являются

следующие концепции:

денежного потока,

временной ценности денежных ресурсов,

компромисса между риском и доходностью,

стоимости капитала,

эффективности рынка капитала,

асимметричности информации,

агентских отношений,

альтернативных затрат и др.

1. Субъекты и объекты финансового управления.

В качестве субъектов управления на предприятии могут выступать должностные лица финансовой службы либо другие работники, в компетенцию которых входят управленческие функции но организации денежного оборота предприятия. Финансовая деятельность может быть разделена между различными службами и исполнителями, находящимися на разных иерархических уровнях управления. Это зависит от организационно-правовой формы предприятия, его размеров, задач, сформулированных руководством перед конкретным должностным лицом. Малый бизнес не предполагает глубокого разделения управленческих функций, и поэтому здесь в качестве субъектов финансового менеджмента могут выступать руководитель предприятия и бухгалтер. На крупных предприятиях для управления финансами создаются самостоятельные подразделения - финансовые службы и дирекции. Финансовый директор (вице-президент по финансовым вопросам) - главный ответственный финансист. Наряду с ним функции субъекта финансового управления в той или иной степени могут быть делегированы финансовому менеджеру, главному бухгалтеру, административному директору, руководителю финансово-сбытовой службы, казначею, другим уполномоченным. Создание финансовой дирекции, определение круга ее функциональных задач и возможностей, отражающих ее должностную структуру, является прерогативой высшего органа управления предприятия - совета директоров, наблюдательного совета и т.п.

Объектами управления в финансовом менеджменте являются денежные поступления и выплаты, составляющие денежный оборот предприятия. Управляемый денежный поток представляет собой замкнутый цикл притока и оттока денежных средств предприятия, размеры которого зависят от объема продаж, величин дебиторской и кредиторской задолженности, необходимых запасов, структуры капитала, финансовых ресурсов и т.п. Потоки денежных средств предприятия имеют совершенно определенные источники: собственный капитал, заемные средства, другие пассивы. Направление использования средств предполагает создание различных активов.

Общий денежный оборот предприятия складывается в процессе движения денежных средств, обслуживающих самые разнообразные хозяйственные операции. Все операции могут быть сгруппированы но основным направлениям экономической деятельности предприятия: текущей, инвестиционной и финансовой. Это означает, что организованное движение денежных средств в каждом конкретном случае призвано решать определенные задачи, и общая результативность хозяйствования будет зависеть от успехов но каждому направлению деятельности. Конечно, результаты текущей деятельности во многом предопределяют все другие возможности предприятия, но другие виды деятельности могут содействовать преодолению возникающих финансовых затруднений.

1. Информационное обеспечение   финансового менеджмента.

Содержание системы информационного обеспечения финансового менеджмента определяется отраслевыми особенностями деятельности предприятия, его организационно-правовой формой, масштабом и степенью диверсификации финансовой деятельности и рядом других условий.

Конкретные показатели этой системы формируются за счет внешних и внутренних источников, которые можно разделить на следующие группы:

Показатели, характеризующие общеэкономическое развитие страны (используются при принятии стратегических решений в области финансовой деятельности).

Показатели, характеризующие конъюнктуру финансового рынка (используются при формировании портфеля финансовых инвестиций, осуществлении краткосрочных вложений).

Показатели, характеризующие деятельность конкурентов и контрагентов (используются при принятии оперативных управленческих решений).

Нормативно-регулирующие показатели.

Показатели, характеризующие результаты финансовой деятельности предприятия (бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках).

Нормативно-плановые показатели.

1. Математические основы финансового менеджмента.

Четкое представление о базовых понятиях финансовой математики необходимо для понимания всего последующего материала. Главное из таких понятий — процентные деньги (далее — проценты), определение которых составляет сущность большинства финансовых расчетов.

Проценты — это доход от предоставления капитала в долг в различных формах (ссуды, кредиты и т. д.), либо от инвестиций производственного или финансового характера.

Процентная ставка — величина, характеризующая интенсивность начисления процентов.

Величина получаемого дохода (т. е. процентов) определяется исходя из величины вкладываемого капитала, срока, на который он предоставляется в долг или инвестируется, размера и вида процентной ставки (ставки доходности).

Наращение (рост) первоначальной суммы долга — увеличение суммы долга за счет присоединения начисленных процентов (дохода).

Множитель (коэффициент) наращения — это величина, показывающая, во сколько раз вырос первоначальный капитал.

Период начисления — промежуток времени, за который начисляются проценты (получается доход).

Период начисления может разбиваться на интервалы начисления.

Интервал начисления — минимальный период, по прошествии которого происходит начисление процентов.

Существуют две концепции и, соответственно, два способа определения и начисления процентов.

Декурсивный способ. Проценты начисляются в конце каждого интервала начисления. Их величина определяется исходя из величины предоставляемого капитала. Соответственно декурсивная процентная ставка, или, что то же, ссудный процент, представляет собой выраженное в процентах отношение суммы начисленного за определенный интервал дохода к сумме, имеющейся на начало данного интервала.

Антисипативный способ (предварительный). Проценты начисляются в начале каждого интервала начисления. Сумма процентных денег определяется исходя из наращенной суммы. Процентной ставкой будет выраженное в процентах отношение суммы дохода, выплачиваемого за определенный интервал, к величине наращенной суммы, полученной по прошествии этого интервала. Определяемая таким способом процентная ставка называется (в широком смысле слова) учетной ставкой или антисипативным процентом.

В мировой практике декурсивный способ начисления процентов получал наибольшее распространение. В странах развитой рыночной экономики антисипативный метод начисления процентов применялся, как правило, в периоды высокой инфляции.

1. Эффект финансового рычага.

Эффект финансового рычага это показатель, отражающий изменение рентабельности собственных средств, полученное благодаря использованию заемных средств и рассчитывается по следующей формуле:

Формула расчета эффекта финансового рычага  
где, DFL – эффект финансового рычага, в процентах;  
t – ставка налога на прибыль, в относительной величине;  
ROA – рентабельность активов (экономическая рентабельность по EBIT) в %;  
r – ставка процента по заемному капиталу, в %;  
D – заемный капитал;  
E – собственный капитал.

Эффект финансового рычага проявляется в разности между стоимостью заемного и размещенного капиталов, что позволяет увеличить рентабельность собственного капитала и уменьшить финансовые риски.

Положительный эффект финансового рычага базируется на том, что банковская ставка в нормальной экономической среде оказывается ниже доходности инвестиций. Отрицательный эффект (или обратная сторона финансового рычага) проявляется, когда рентабельность активов падает ниже ставки по кредиту, что приводит к ускоренному формированию убытков.

Кстати, общераспространенная теория гласит что, ипотечный кризис США был проявлением отрицательного эффекта финансового рычага. При запуске программы нестандартного ипотечного кредитования ставки по кредитам были низкими, цены же на недвижимость росли. Малообеспеченные слои населения были вовлечены в финансовые спекуляции, поскольку практически единственной возможностью вернуть кредит для них была продажа подорожавшего жилья. Когда цены на жилье поползли вниз, а ставки по кредитам в связи с увеличивающимися рисками поднялись (рычаг начал генерировать не прибыль, а убытки), пирамида рухнула.

Таким образом, эффект финансового рычага складывается из влияния двух составляющих: дифференциала и плеча рычага.

1. Эффект операционного рычага.

Эффект операционного рычага - *англ. Degree of Operating Leverage (DOL)*, является коэффициентом, который оценивает влияние операционного рычага компании на [прибыль до уплаты процентов и налогов](http://allfi.biz/glossary/eng/E/ebit.php)\* (*англ. Earnings Before Interests and Taxes, EBIT*). При этом операционный рычаг учитывает соотношение между постоянными и переменными затратами, связанными с ведением бизнеса. Если наблюдается высокое значение эффекта операционного рычага, это означает, что прибыль до уплаты процентов и налогов будет очень непредсказуема, даже если все прочие факторы останутся без изменений.

В общем виде формула для расчета эффекта операционного рычага можно представить следующим образом:

эффект операционного рычага, формула, degree of operating leverage, DOL

где *% Change in EBIT* – процентное изменение операционного дохода;

*% Change in Sales* – процентное изменение объема продаж.

Для удобства расчета с точки зрения подачи информации в финансовой отчетности формула эффекта операционного рычага может быть преобразована в следующий вид:

эффект операционного рычага, формула, расчет, degree of operating leverage, DOL

где *S* – выручка от реализации продукции за отчетный период;

*TVC* – общие переменные затраты за отчетный период;

*FC* – постоянные затраты за отчетный период.

Расчет эффекта операционного рычага помогает компании оценить его воздействие на величину потенциального [операционного дохода](http://allfi.biz/glossary/eng/O/operating-income.php) (*EBIT*) компании. Это также важно для определения оптимального уровня операционного рычага, который может использоваться, который позволит максимизировать прибыли до уплаты процентов и налогов (*EBIT*) компании.

Если у компании наблюдается высокий уровень операционного рычага, то даже незначительное процентное изменение объема продаж может существенно повлиять на величину операционного дохода. Поскольку эффект операционного рычага помогает определить, как изменение объема продаж повлияет на прибыль до уплаты процентов и налогов, важно знать его точное значение, чтобы минимизировать убытки компании.

1. Управление финансовыми рисками.

Процесс может быть разбит на шесть последовательных стадий:

1. Определение цели;

2. Выяснение риска;

3. Оценка риска;

4. Выбор метода управления риском;

5. Осуществление управления;

6. Подведение результатов".

Одной из основных задач при управлении финансовых рисков является проведение анализа рисков. Анализ финансовых рисков способствует выбору того или иного метода управления финансовым риском.

правление риском в широком смысле представляет собой особый вид деятельности, направленной на снижение или полное устранение влияния его неблагоприятных последствий на результаты проводимых хозяйственных операций.

На практике это предполагает поиск компромисса между выгодами от уменьшения риска и необходимыми для этого затратами, а также принятия решения о том, какие действия для этого следует реализовать (включая отказ от каких бы то ни было действий).

Конечная цель управления риском должна способствовать реализации общей стратегии ведения бизнеса. В финансовом менеджменте она заключается в получении наибольшей выгоды при оптимальном или приемлемом для предпринимателя соотношении дохода и риска.

В условиях рыночной экономики можно выделить пять основных областей риска деятельности любой фирмы.

Безрисковая область - при совершении операции фирма ничем не рискует, отсутствуют какие-либо потери, фирма получает как минимум расчетную прибыль. Теоретически при выполнении проекта прибыль фирмы не ограничена.

Область минимального риска - в результате деятельности фирма рискует частью или всей величиной чистой прибыли.

Область повышенного риска - фирма рискует тем, что в худшем случае произведет покрытие всех затрат, а в лучшем - получит прибыль намного меньше расчетного уровня. В этой области возможна производственная деятельность за счет краткосрочных кредитов.

Область критического риска - фирма рискует не только потерять прибыль, но и недополучить предполагаемую выручку и затраты будет возмещать за свой счет.

финансовый риск управление менеджмент

Последствия этого события более существенны, чем перечисленные выше. Организация сокращает масштабы своей деятельности, теряет оборотные средства, погрязает в долгах и т.п. Если нет альтернативы, финансовое положение фирмы становится критическим.

1. Распределение  прибыли.  Дивидендная политика.

В рамках управления финансами предприятия наряду с решениями инвестирования, определяющими степень расширения активов и потребность предприятия в средствах, и решениями финансирования, позволяющими изыскать источники средств и определить их оптимальную структуру, важное значение отводится дивидендной политике. Без учета особенностей дивидендной политики не могут быть приняты решения по структуре источников финансирования и направлениям инвестиционной политики.

Дивидендная политика в рыночной экономике должна способствовать достижению главной цели финансового менеджмента - максимизации благосостояния собственников предприятия в текущем и перспективном периоде.

Дивидендная политика - часть финансовой политики предприятия, включающая выработку концепции распределения чистой прибыли и формирования доли собственника в ней в соответствии с его вкладом, установление оптимального соотношения между потребляемой и капитализируемой частями прибыли, а также определение конкретных мер, направленных на увеличение рыночной стоимости акций.

Формой реализации разработанной дивидендной политики предприятия выступает конкретный механизм распределения прибыли по двум основным направлениям: реинвестирование прибыли и выплата доходов собственникам предприятия. Все остальные направления использования прибыли с точки зрения накопления капитала рассматриваются в качестве расходов предприятия.

Капитализация, которая может осуществляться путем направления чистой прибыли на производственное развитие, реинвестирования чистого денежного потока от инвестиций, осуществления дивидендных выплат в форме новых акций и др., свидетельствует о росте имущественного состояния предприятия,

Капитализированная чистая прибыль, являясь одной из форм резерва собственных финансовых ресурсов предприятия для его производственного развития в долгосрочном периоде, предназначена для реинвестирования в производство. Реинвестирование прибыли - это процесс поиска, изучения, экономической оценки альтернативных инвестиционных проектов с точки зрения потенциальных доходов предприятия, а также практическая реализация наиболее эффективных вариантов инвестирования. Реинвестирование прибыли является относительно дешевой формой финансирования для предприятия по сравнению с выпуском новых акций и позволяет сохранять сложившуюся систему контроля за его деятельностью.

Часть чистой прибыли предприятия с определенной периодичностью (ежегодно, ежеквартально, раз в полгода) распределяется между акционерами в соответствии с видами и количеством акций, находящихся в их владении.

1. Стратегии финансового менеджмента.

Финансовая стратегия - это система, предназначенная для управления капиталом. Основной целью применения финансовой стратегии служит оптимизация прибыли и снижение вероятности банкротства. Главное - это выбрать для себя наиболее подходящую стратегию и придерживаться её в течение длительного времени. Это помогает избегать существенных потерь и нивелировать последствия недостаточно продуманных действий.

При разработке финансовой стратегии нужно учитывать динамику макроэкономических процессов, тенденций развития отечественных финансовых рынков, возможностей диверсификации деятельности предприятия.

Финансовая стратегия, главной задачей которой является достижение полной самоокупаемости и независимости предприятия, строится на определённых принципах организации и включает в себя следующее:

·текущее и перспективное финансовое планирование, определяющее на перспективу все поступления денежных средств предприятия и основные направления их расходования;

·централизацию финансовых ресурсов, обеспечивающую маневренность финансовыми ресурсами, их концентрацию на основных направлениях производственно-хозяйственной деятельности;

·формирование финансовых резервов, обеспечивающих устойчивую работу предприятия в условиях возможных колебаний рыночной конъюнктуры;

·безусловное выполнение финансовых обязательств перед партнёрами;

·разработку учётно-финансовой и амортизационной политики предприятия;

·организацию и ведение финансового учёта предприятия и сегментов деятельности на основе действующих стандартов;

·составление финансовой отчётности по предприятию и сегментам деятельности в соответствии с действующими нормами и правилами с соблюдением требований стандартов;

·финансовый анализ деятельности предприятия и его сегментов;

·финансовый контроль деятельности предприятия и всех его сегментов.

Охватывая все формы финансовой деятельности предприятия (оптимизацию основных и оборотных средств, формирование и распределение прибыли, денежные расчёты и инвестиционную политику) финансовая стратегия исследует объективные экономические закономерности рыночных отношений, разрабатывает формы и способы выживания и развития при новых условиях.

Финансовая стратегия включает в себя методы и практику формирования финансовых ресурсов, их планирование и обеспечение финансовой стойкости предприятия. Всесторонне учитывая финансовые возможности предприятий, объективно оценивая характер внешних и внутренних факторов, финансовая стратегия обеспечивает соответствие финансово-экономических возможностей предприятия условиям, сложившимся на рынке.

1. Управление дебиторской задолженностью. Уровень дебиторской задолженности и факторы, его определяющие.

Управление дебиторской задолженностью представляет собой часть общего управления оборотными активами и маркетинговой политики предприятия, направленной на расширение объема реализации продукции и заключающейся в оптимизации общего размера этой задолженности, обеспечении своевременной ее инкассации. В основе квалифицированного управления дебиторской задолженностью фирмы лежит принятие финансовых решений по следующим фундаментальным вопросам:

учет дебиторской задолженности на каждую отчетную дату;

диагностический анализ состояния и причин, в силу которых у фирмы сложилось негативное положение с ликвидностью дебиторской задолженности;

разработка адекватной политики и внедрение в практику фирмы современных методов управления дебиторской задолженностью;

контроль за текущим состоянием дебиторской задолженности.

Политика управления дебиторской задолженностью представляет собой часть общей политики управления оборотными активами и маркетинговой политики предприятия, направленной на расширение объема реализации продукции и заключающейся в оптимизации общего размера этой задолженности и обеспечении своевременной ее инкассации.

Особую актуальность проблема дебиторской задолженности приобретает в условиях инфляции, когда происходит обесценивание денег. Чтобы подсчитать убытки предприятия от несвоевременной оплаты счетов дебиторами, необходимо от просроченной дебиторской задолженности вычесть ее сумму, скорректированную на индекс инфляции за этот срок.

На уровень дебиторской задолженности влияют следующие основные факторы:

- оценка и классификация покупателей в зависимости от вида продукции, объема закупок, платежеспособности клиентов, истории кредитных отношений и предполагаемых условий оплаты;

- контроль расчета с дебиторами, оценка реального состояния дебиторской задолженности;

- анализ и планирование денежных потоков с учетом коэффициентов инкассации.

В основе управления дебиторской задолженностью – два подхода:

1) сравнение дополнительной прибыли, связанной с той или иной схемой спонтанного финансирования, с затратами и потерями, возникающими при изменении политики реализации продукции;

2) сравнение и оптимизация величины и сроков дебиторской и кредиторской задолженностей. Данные сравнения проводятся по уровню кредитоспособности, времени отсрочки платежа, стратегии скидок, доходам и расходам по инкассации.

1. Управление денежными активами. Управление ликвидностью.

Процесс управления денежными активами включает:

1. Анализ денежных активов предприятия в предшествующих периодах проводится по следующим показателям:

- удельный вес ДА в общей сумме оборотных активов предприятия;

- коэффициент оборачиваемости ДА;

- продолжительность 1 оборота ДА;

- коэффициент абсолютной ликвидности предприятия;

- уровень отвлечения денежных активов в краткосрочные финансовые инвестиции;

2. Определение оптимальной величины операций с денежными активами и остатка денежных средств предприятия .

Для определения оптимальной величины операций с денежными активами и среднего остатка денежных средств предприятия могут использоваться следующие модели:

Модель Баумоля. Данная модель предполагает следующее:

- потребность предприятия в денежных средствах находится на постоянном прогнозируемом уровне;

- денежные поступления также прогнозируются на некотором постоянном уровне;

- сальдо поступлений и выплат денежных средств также находится на постоянном уровне.

Управление ликвидностью выполняет следующие операционные задачи: • Ежедневное размещение денежных средств (краткосрочный ракурс) o Обработка банковских выписок o Заполнение Дневной сводки (денежной позиции) дополнительной информацией o Выполнение платежей o Концентрация денежных средств в соответствии с платежной стратегией o Совершение финансовых сделок • Ежедневный прогноз ликвидности (среднесрочный ракурс) o Просмотр текущих заказов, статуса доставки, счетов-фактур o Анализ валют и финансовых сделок • Регулярное планирование ликвидности (долгосрочный ракурс) o Анализ планов ликвидности (платежного календаря) o Разработка стратегии эффективной ликвидности Дневная сводка о состоянии финансов (краткосрочный ракурс) является результатом ввода всех платежей в пределах короткого горизонта времени. Дневная сводка о состоянии финансов предоставляется по различным источникам: • банковские проводки и проводки расчетного счета в банке; • ожидаемые входящие или исходящие платежи от инвестиций/привлечения денежных средств в управлении финансами, • FI-проводки на основных счетах, релевантных для управления наличностью; • ввод отдельных записей (авизо) вручную; • денежные потоки бизнес-операций, управляемых посредством компонента Управление финансами. Прогноз ликвидности (среднесрочный ракурс) показывает движение ликвидности по счетам. Отображаемая информация относится к ожидаемым потокам платежей.

1. Управление денежными потоками.

Управление денежными потоками является одним из главных направлений деятельности компании. Управление денежным потоком включает в себя расчет времени обращения денежных средств (финансовый цикл), анализ денежного потока, его прогнозирование, определение оптимального уровня денежных средств, составление бюджетов денежных средств и т.д.

Если объектом управления выступают денежные потоки предприятия, связанные с осуществлением различных хозяйственных и финансовых операций, то субъектом управления является финансовая служба, состав и численность которой зависит от размера, структуры предприятия, количества операций, направлений деятельности и других факторов:

в малых предприятиях главный бухгалтер часто совмещает функции начальника финансового и планового отделов;

в средних – выделяются бухгалтерия, отдел финансового планирования и оперативного управления;

в крупных компаниях структура финансовой службы существенно расширяется – под общим руководством финансового директора находятся бухгалтерия, отделы финансового планирования и оперативного управления, а также аналитический отдел, отдел ценных бумаг и валют.

Что же касается элементов системы управления денежными потоками, то к ним следует отнести финансовые методы и инструменты, нормативно-правовое, информационное и программное обеспечения:

среди финансовых методов, оказывающих непосредственное воздействие на организацию, динамику и структуру денежных потоков предприятия, можно выделить систему расчетов с дебиторами и кредиторами; взаимоотношения с учредителями (акционерами), контрагентами, государственными органами; кредитование; финансирование; фондообразование; инвестирование; страхование; налогообложение; факторинг и др.;

финансовые инструменты объединяют деньги, кредиты, налоги, формы расчетов, инвестиции, цены, векселя и другие инструменты фондового рынка, нормы амортизации, дивиденды, депозиты и прочие инструменты, состав которых определяется особенностями организации финансов на предприятии;

нормативно-правовое обеспечение предприятия состоит из системы государственных законодательно-нормативных актов, установленных норм и нормативов, устава хозяйствующего субъекта, внутренних приказов и распоряжений, договорной базы.

Производственный менеджмент

1. Сущность производственного менеджмента.

Производственный менеджмент – это направление профессиональной деятельности, связанное с эффективным и рациональным управлением любым производственным процессом.

Производство — это создание товаров и услуг. Производственный менеджмент, как комплексная система, обеспечивает конкурентоспособность выпускаемых изделий на конкретном рынке, рассматривает теоретические, методические, а также практические вопросы организации производственной деятельности.

Сущность производственного менеджмента выражается в его функциях (планирование, организация, координация, мотивация и контроль). При этом используются организационные, административные, экономические и социально-психологические методы , которые реализуются в соответствии с определенными принципами , основными из которых являются: научность, целенаправленность, последовательность, оптимальное сочетание централизованного регулирования управляемой системы с ее саморегулированием, учет личных особенностей работников и общественной психологии, обеспечение соответствия прав, обязанностей и ответственности всех участников управления в достижении целей производства, всемерное обеспечение состязательности управленческих работников.

Объектами являются производство и производственные системы.

Очевидно, что производственный менеджмент не может обходиться без структурированной информации. Поиск и обработка полученной информации - это обязанность службы маркетинга на предприятии. Работа данной службы не должна ограничиваться только традиционным (внешним) маркетингом, целью которого является сбор информации о ценах, спросе на продукцию, конкурентах. Важную роль имеет также и внутренний маркетинг, который направлен на изучение собственного предприятия. Именно таким образом можно получить достоверную и объективную информацию о финансово-экономическом положении дел. Однако следует отметить, что сущность производственного менеджмента выражается непосредственно в его функциях, в тех задачах, для решения которых он предназначен.

Производственный менеджмент не может обходиться без структурированной информации. Поиск и обработка полученной информации - это обязанность службы маркетинга на предприятии. Однако следует отметить, что сущность производственного менеджмента выражается непосредственно в его функциях, в тех задачах, для решения которых он предназначен.

1. Производство и производственные системы.

Под производством понимают целенаправленную деятельность по созданию чего-либо полезного - изделия, продукта, материала, услуги. Причем важнейшим элементом производственного процесса является технологический процесс, который определяет производственную и организационную структуру предприятия, квалификационный состав работников и многое другое.

Производственные системы состоят из трудящихся, орудий и предметов труда а также других элементов, необходимых для функционирования системы при создании продукции или услуг. Элементами производственной системы являются работники и материальные объекты -технологические процессы, сырье, материалы и инструмент, технологическая оснастка, оборудование и т. д.

Структура производственной системы - это совокупность элементов и их устойчивых связей, обеспечивающих целостность системы и тождественность ее самой себе, т. е. способность сохранения основных свойств системы при различных внешних и внутренних изменениях.

Таким образом, производственная система предполагает наличие внешней и внутренней среды, а также обратной связи между ними. К компонентам внешней среды, влияющим на устойчивость и эффективность функционирования предприятия, относятся макро - (международная, политическая, экономическая, социально-демографическая, правовая, экологическая, культурная сферы) и микросреда (конкуренты, потребители, поставщики, законодательство по налоговой системе и внешнеэкономической деятельности), инфрастуктура региона (банки, страховые и другие финансовые учреждения, промышленность, здравоохранение, наука и образование, культура, торговля, общественное питание, транспорт и связь, и др.). К компонентам внутренней среды предприятия можно отнести целевую подсистему (качество выпускаемых изделий, ресурсосбережение, сбыт товара, охрана труда и окружающей среды); обеспечивающую подсистему (ресурсное, информационное, правовое и методическое обеспечение); управляемую подсистему (НИОКР, планирование, организационно-техническая подготовка производства); управляющую подсистему (разработка управленческого решения, оперативное управление реализацией решений, управление персоналом).

1. Сущность стратегии товара.

Стратегия товара – это выбор, определение и дизайн товаров. Цель стратегии товара – это обеспечить конкурентное преимущество для товара. Функция производства должна обеспечить следующее:

способности к управлению;

технические навыки;

финансовые ресурсы;

человеческие ресурсы.

Первую группу эталонных стратегий составляют так называемые стратегии концентрированного роста. Сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивают три других элемента.

В случае следования этим стратегиям фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок.

Конкретными типами стратегий первой группы являются следующие:

стратегия усиления позиции на рынке, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Этот тип стратегии требует для реализации больших маркетинговых усилий. Возможны также попытки осуществления так называемой горизонтальной интеграции, при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами;

стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;

стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта, который будет реализовываться на уже освоенном фирмой рынке.

Выбор товара и решение по дизайну влияют на всю организацию. Изменения стратегического товара может быть долгим и дорогим процессом. Переход товара от идеи к рынку может быть определяющим для успеха организации.

Одним из важнейших элементов теории маркетинга является понятие жизненного цикла товара и его основных стадий.

Стратегия товара – является неотъемлемой частью работы организации, что делает необходимым определить вид организационной структуры фирмы, производящей товар.

1. Сущность процесса планирования в производственном менеджменте.

Планирование в производственном менеджменте – это процесс выработки множества различных взаимосвязанных решений, касающихся будущей деятельности предприятия по достижению его целей, а также путей и средств их реализации, наиболее эффективных в конкретных условиях.

Важная цель планирования – разрешить неопределенность путем приспособления к переменам.

Объектами планирования на предприятии являются его виды деятельности:

хозяйственная (исследования и разработки, производство, маркетинг, формирование и использование ресурсов)

социальная (обеспечение условий для воспроизводства работника и его интересов: оплата труда, безопасность труда, подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров рабочих и служащих, улучшение условий труда и быта)

экологическая (снижение и компенсация отрицательного воздействия производства на окружающую среду, соблюдение требований и норм по рациональному использованию и охране земель, недр, лесов и т.д., возмещение причиненного ущерба)

Принятие плановых решений всегда связано с оптимальным использованием ресурсов. Поэтому ресурсы являются предметом планирования производственного менеджмента. На предприятии выделяют следующие группы ресурсов:

трудовые

производственные фонды (основные фонды – средства труда, с помощью которых работники воздействуют на предметы труда и преобразуют их в готовую продукцию: здания, сооружения, машины, оборудование, инструмент, — и оборотные фонды – полностью потребляемые в производственном процессе и обеспечивающие его бесперебойность: сырье и материалы, покупные изделия и комплектующие, энергия, запасы готовой продукции)

финансовые и материальные ресурсы

информация – особый ресурс менеджера, совокупность знаний научного, технического, управленческого, производственного, экономического, коммерческого или иного характера

время – важнейший предмет планирования, присутствует во всех показателях планирования. Говорят об экономии или потере времени

предпринимательский талант как ресурс – особый вид людского ресурса, представленный деятельностью по координированию и комбинированию всех других ресурсов. Он проявляется в умении рационально осуществлять все виды деятельности и основан на ответственности, инновациях, стратегическом мышлении и видении

1. Планирование обеспечения предприятия трудовыми, материальными и финансовыми ресурсами.

План материально-технического обеспечения предприятия предусматривает

• определение общей потребности в материальных ресурсах;

• определение объема запасов материалов;

• расчет ожидаемых остатков материалов на конец года;

• установление объема завоза материальных ресурсов.

Исходными данными для составления плана материально-технического обеспечения являются: производственная программа, номенклатура материалов, нормы расхода, планово-расчетные цены и отчетные данные о расходе и остатках материалов на складах. Потребность в основных материалах на программу определяется прямым счетом по изделиям, деталям, представителям и аналогам путем умножения норм расхода материала на количество изделий по программе с учетом номенклатуры.

Планирование рабочей силы как важнейшая составная часть управления кадрами предусматривает решение таких задач, как определение целей и задач на предстоящий период в области трудовых ресурсов исходя из главных целей предприятий, условий выпуска продукции и ее сбыта; определение численности работающих; оценка текучести кадров и обеспечение своевременной замены увольняющихся; определение места и времени дефицита рабочей силы; прогнозирование изменений спроса на рабочую силу на рынке труда и др.

Планирование величины текущих потребностей финансов учитывает следующее: - реальную величину потребностей предприятия в прошедшем периоде; - изменение потребностей в предстоящем периоде, исходя из конъюнктуры рынка и задач предприятия; - риск увеличения или уменьшения потребностей в финансовых ресурсах в предстоящем периоде.

Общепринятыми являются 3 метода оценки потребности в денежных средствах:

1.Балансовый — определение необходимой суммы активов, позволяющих начать деятельность. Причем состав активов имеет свои особенности: в составе необоротных активов отсутствуют долгосрочные активы; в составе оборотных – дебиторская задолженность. Потребность в денежных средствах (на текущем счете) рассчитывается на основе планирования расходов на оплату труда, авансовым и налоговым платежам, на маркетинг исходя из 3хмесячной потребности.

2. Метод аналогий — исходя их объема использованных ресурсов в аналогичных проектах. При этом выделяются существующие требования и отличия проектов. Если инвестор часто сталкивается с направлением деятельности подобным вашему, он может использовать данную схему. Для стартапера это самый неудачный вариант.

3. Удельной капиталоемкости – самый простой из методов, основан на расчете показателя капиталоёмкости продукции в расчете на 1 единицу продукции.

1. Обеспечение контроля за выполнением производственной программы.

Формирование производственной программы предприятия по выпуску продукции связано с выбором приоритетов одних видов продукции перед другими, наращиванием объема выпуска одних видов продукции или его сокращением, с оптимизацией общего объема выпуска продукции по всей его номенклатуре с учетом стоимостных рыночных оценок, с решением задач концентрации производства или повышением уровня его специализации.

Производственная программа по своему содержанию отражает указанные особенности регулирования производства через систему общих и частных показателей, анализ значений которых позволяет осуществлять контроль за текущим состоянием и выполнением самой производственной программы. Средствами контроля производственной программы являются плановые и исполнительские балансы по разделам программы, системы текущего производственного учета и отчетности, системы оперативного управления производством.

К общим показателям контроля относятся:

коэффициент напряженности производственной программы;

уровень концентрации производства;

уровень специализации производства.

К частным показателям контроля выполнения производственной программы относятся:

коэффициент использования производственной мощности;

коэффициент загрузки оборудования;

производительность труда на одного работающего;

доля продукции по категориям ее качества;

темпы роста (снижения) выпуска продукции по ее видам;

фондоотдача основных средств производства;

фондоемкость продукции;

фондовооруженность труда;

коэффициент сменности использования оборудования;

показатели использования производственных площадей предприятия.

1. Производственный процесс, основные принципы его организации.

Производственный процесс - это совокупность всех действий людей и средств производства, направленных на изготовление продукции.

Основные принципы организации производственного процесса

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №  п/п | Принципы | Основные положения |
| 1 | Пропорциональности | Пропорциональная производительность в единицу времени всех производственных подразделений предприятия (цехов, участков) и отдельных рабочих мест. |
| 2 | Дифференциации | Разделение производственного процесса изготовления одноименных изделий между отдельными подразделениями предприятия (например, по технологическому) |
| 3 | Комбинирования | Объединение всех или части разнохарактерных процессов по изготовлению определенного вида изделия в пределах одного участка, цеха, производства |
| 4 | Концентрации | Сосредоточение выполнения определенных производственных операций по изготовлению технологически однородной продукции или выполнению функционально однородных работ на отдельных участках и рабочих местах |
| 5 | Специализации | Формы разделения труда на предприятии, в цехе. Закрепление за каждым подразделением предприятия ограниченной номенклатуры работ, операций, деталей, изделий |
| 6 | Универсализации | Определенное рабочее место или производственное подразделение занято изготовлением изделий и деталей широкого ассортимента или выполнением различных производственных операций |
| 7 | Стандартизации | Под принципом стандартизации в организации производственного процесса понимают разработку, установление и применение однообразных условий, обеспечивающих наилучшее его протекание |
| 8 | Параллельности | Одновременное выполнение технологического процесса на всех или некоторых его операциях. Реализация данного принципа существенно сокращает производственный цикл изготовления изделия |

1. Выбор формы организации производственного процесса.

На организацию производства в первую очередь влияет количество изделий, подлежащих изготовлению в единицу времени. Отсюда критерием выбора формы организации производственного процесса служит число изделий, подлежащих изготовлению, их номенклатура и трудоемкость. Более эффективным является поточный вид вследствие высокой производительности труда, короткого цикла изготовления, упрощения планирования, учета и управления производством. В единичном, мелкосерийном и среднесерийном производствах, как правило, применяется непоточный вид производственного процесса и организационные формы в виде участка с групповой расстановкой оборудования, технологически замкнутого участка и предметно - замкнутого участка.

Организация производственных участков с групповым расположением оборудования эффективна для производства деталей широкой номенклатуры, изготовляемых единицами или в небольших количествах. Оборудование в этом случае делят на группы по признаку одинакового назначения; заготовки обрабатывают партиями. С увеличением количества деталей, подлежащих изготовлению в единицу времени, переходят к более совершенной организационной форме - технологически замкнутым участкам.

Организация технологически замкнутых участков предполагаеі группирование изделий по однородности служебного назначения, кона руктивных форм и размеров. Под каждую группу таких изделий организуется участок, содержащий все виды оборудования, необходимого для полного изготовления каждого изделия в данной группе. При дальнейшем увеличении выпуска изделий одной номенклатуры организуют предметно-замкнутые участки. На них полностью изготавливают сборочные единицы, например, двигатель, коробка скоростей, редуктор и т. п.

При дальнейшем увеличении количества выпускаемых деталей в единицу времени целесообразно организовывать производственный процесс по поточной форме в виде поточной линии.

Под поточным производственным процессом понимается непрерывность движения изготавливаемых изделий и равномерный их выпуск в единицу времени.

В таком идеальном представлении поточный производственный процесс можно встретить в отраслях с непрерывным циклом производства (например, при производстве нефтепродуктов в нефтепереработке, где производство является "бессерийным"). азновидностями поточной организации производства являются переменно-поточная и непрерывно-поточная формы. Причем в последнее время начинает доминировать переменно-поточная форма, отличающаяся периодическим запуском на одном и том же оборудовании деталей нескольких наименований.

1. Структура производственного процесса, пути сокращения длительности производственного цикла.

Объединение основных, вспомогательных, обслуживающих и других процессов в определенной последовательности образует структуру производственного процесса.

К основным относят процессы обработки, штамповки, резки, сборки, окраски, сушки, монтажа, т. е. все операции, в результате которых изменяются форма и размеры предметов труда, их внутренние свойства, состояние поверхности и т. п.

Вспомогательные процессы предназначены обеспечивать нормальное протекание основных. Эти процессы непосредственно не связаны с предметом труда, к ним относят: изготовление инструмента и технологической оснастки, ремонт, производство электроэнергии для нужд предприятия и т. п.

Обслуживающие процессы включают контроль качества продукции, хода производственного процесса, транспортные и складские операции.

Сокращение длительности производственного цикла – один из важных источников интенсификации и повышения эффективности производства

Зная структуру производственного цикла, можно сказать, что сокращение длительности производственного цикла можно добиться двумя путями: во-первых, уменьшением времени рабочего периода, во-вторых, сокращением перерывов в производственном процессе.

В практике предприятия производственный цикл сокращается одновременно по трем направлениям: уменьшается время трудовых процессов, сокращается время естественных процессов, и полностью ликвидируются или сводятся к минимуму различные перерывы.

Практические мероприятия по сокращению производственного цикла вытекают из принципов построения производственного процесса и в первую очередь из принципов пропорциональности, параллельности и непрерывности.

Под совершенствованием технологических процессов понимают применение новых технологических процессов и внедрение скоростных режимов (например, скоростного и силового резания, скоростного нагрева заготовки под ковку и т.д.). Повышение технологичности конструкций изделий заключается в максимальном приближении последних к требованиям технологического процесса. В частности, рациональное расчленение конструкции изделия на узлы и мелкие сборочные единицы является важным условием для параллельной их сборки, а следовательно, и для сокращения продолжительности производственного цикла сборочных работ.

Продолжительность транспортных операций может быть значительно уменьшена в результате перепланировки оборудования на основе принципа прямоточности, механизации и автоматизации подъема и перемещения продукции с помощью различных подъемно-транспортных средств.

1. Формирование рациональной организационной структуры производственного процесса.

Для обеспечения рационального взаимодействия всех элементов производственного процесса и упорядочения выполняемых работ во времени и в пространстве необходимо формирование производственного цикла изделия.

Производственным циклом называется комплекс определенным образом организованных во времени основных, вспомогательных и обслуживающих процессов, необходимых для изготовления определенного вида продукции. Важнейшей характеристикой производственного цикла является его длительность.

Длительность производственного цикла — это календарный период времени, в течение которого материал, заготовка или другой обрабатываемый предмет проходят все операции производственного процесса или определенной его части и превращаются в готовую продукцию. Длительность цикла выражается в календарных днях или часах. Структура производственного цикла включает время рабочего периода и время перерывов. В течение рабочего периода выполняются собственно технологические операции и работы подготовительно-заключительного характера. К рабочему периоду относятся также продолжительность контрольных и транспортных операций и время естественных процессов. Время перерывов обусловлено режимом труда, межоперационным пролеживанием деталей и недостатками в организации труда и производства.

Время межоперационного пролеживания определяется перерывами партионности, ожидания и комплектования. Перерывы партионности возникают при изготовлении изделий партиями и обусловлены тем, что обработанные изделия пролеживают, пока вся партия не пройдет через данную операцию. При этом исходят из того, что производственной партией называется группа изделий одного и того же наименования и типоразмера, запускаемых в производство в течение определенного времени при одном и том же подготовительно-заключительном периоде. Перерывы ожидания вызываются несогласованной длительностью двух смежных операций технологического процесса, а перерывы комплектования — необходимостью ожидания того времени, когда будут изготовлены все заготовки, детали или сборочные единицы, входящие в один комплект изделий. Перерывы комплектования возникают при переходе от одной стадии производственного процесса к другой.

1. Проектное управление в производственном менеджменте.

Управление проектом достигается путем итеративного применения процессов управления проектами. Наибольшее внимание обычно уделяется процессам управления проектами в следующих функциональных областях.

1. Управление предметной областью проекта (содержанием и границами) – определение целей, результатов и критериев оценки успешности проекта (в сфере информационных и коммуникационных технологий, особенно в области разработки программных продуктов, эту деятельность называют управлением конфигурацией).

2. Управление проектом по временным параметрам – разбиение проекта на группы работ и отдельные работы; определение последовательности выполнения работ, продолжительности и расписания работ – календарного плана проекта; контроль изменений календарного плана проекта.

3. Управление стоимостью проекта – определение видов и количества ресурсов, необходимых для осуществления проекта; определение стоимости ресурсов и работ; учет и контроль расходов и доходов, а также изменений бюджета.

4. Управление качеством – определение стандартов качества, относящихся к проекту, способов достижения требуемого уровня качества и мероприятий по обеспечению качества; контроль качества.

5. Управление персоналом – распределение полномочий, ответственности и отношений координации и субординации персонала проекта; построение организационных и ресурсных диаграмм; подбор проектной команды и персонала, задействованного в реализации проекта; совершенствование проектной команды.

6. Управление коммуникациями – определение источников и потребителей информации внутри и вне проекта, сроков и периодичности предоставления информации, способов доставки информации; описание видов распространяемой информации; управление процедурами распространения информации в ходе реализации проекта.

7. Управление проектными отклонениями:

– управление рисками – выявление факторов, которые могут повлиять на проект; определение зависимостей возможных результатов проекта от наступления ситуаций риска; разработка методов и стратегий управления рисками; планирование, реализация и контроль противорисковых мероприятий;

– управление проблемами – выявление возникающих вопросов (технических, функциональных, влияющих на основной бизнес и др.), их анализ, принятие и исполнение решений, формальное закрытие и мониторинг проблем проекта;

– управление изменениями – выявление изменений ранее согласованных параметров, их анализ, принятие и исполнение решений, формальное закрытие и мониторинг изменений проекта.

1. Управление качеством на предприятии.

Современный подход к управлению качеством отличает его нацеленность на постоянное совершенствование процессов и результатов труда во всех подразделениях предприятия. Отличительными элементами этого подхода являются ориентация управления на контроль качества процессов и предотвращение возможности дефектов (вместо контроля качества продукции), полное возложение ответственности за качество результатов труда на непосредственных исполнителей, а также активное использование человеческого фактора, развитие творческого потенциала рабочих и служащих путем мотивации их труда. Важным элементом управления качеством служат также детальное исследование и анализ возникающих проблем обеспечения качества на всех этапах разработки, производства и эксплуатации продукции по принципу восходящего потока, то есть от последующей операции этого процесса к предыдущей. Как всякое управление, управление качеством продукции представляет процесс, осуществляемый поэтапно, в том числе: а) разработка плана повышения качества, включая разработку новых требований к качеству продукции и мероприятия, обеспечивающие создание новой продукции с желаемыми (проектируемыми) свойствами; б) оценка соответствия свойств изготовляемой продукции требованиям, которые были предусмотрены в плане; в) принятие необходимых мер воздействия на процесс создания ценности (качества) продукции в тех случаях, когда не удалось обеспечить соответствие; г) изучение условий эксплуатации (или потребления продукции) с целью определения направлений дальнейшего повышения качества продукции. В мировой практике сегодня выделяют 4 уровня деятельности, направленной на достижение гарантированного качества продукции:

1. Управление качеством как деятельность оперативного характера для выполнения установленных требований по качеству.

2. Обеспечение качества как деятельность, направленная на достижение уверенности в том, что требования по качеству будут выполнены как внутри предприятия, так и вне его — у потребителя, в том числе в процессе всех видов деятельности, соответствующих модели «петля качества».

3. Общее руководство качеством включает деятельность по управлению качеством и его обеспечением, а также предусматривает разработку и реализацию политики предприятия в области качества. Осуществляется такая деятельность через функционирование системы качества (системы обеспечения качества).

4. Всеобщее управление качеством подразумевает долговременную стратегию общего руководства и управления предприятием, направленную на обеспечение качества и эффективной деятельности предприятия с участием в этом процессе всех заинтересованных лиц — сотрудников предприятия и его партнеров, потребителей и общества в целом.

Третьи вопросы

Антикризисное управление

1. Антикризисное управление: понятие, проблематика, основные функции.

Антикризисное управление - это:

- анализ состояния макро- и микросреды и выбор предпочтительной миссии фирмы;

- познание экономического механизма возникновения кризисных ситуаций и создание сканирования внешней и внутренней среды фирмы с целью раннего обнаружения "слабых сигналов" об угрозе приближения кризиса;

- стратегический контроллинг деятельности фирмы и выработка стратегии предотвращения ее несостоятельности;

-оперативная оценка и анализ финансового состояния фирмы и выявление возможности наступления несостоятельности (банкротства);

- разработка предпочтительной политики поведения в условиях наступившего кризиса и вывода из него фирмы;

- постоянный учет риска предпринимательской деятельности и выработка мер по его снижению.

Проблематика антикризисного управления обширна и разнообразна. Совокупность проблем можно представить четырьмя группами.

Первая группа проблем включает проблемы распознавания предкризисных ситуаций.

Вторая группа проблем антикризисного управления связана с ключевыми сферами жизнедеятельности организации. Проблематику антикризисного управления можно представить и в дифференциации технологий управления (третья группа проблем). Четвертая группа проблем включает конфликтологию и селекцию персонала, которая всегда сопровождает кризисные ситуации.

Функции антикризисного управления – это виды деятельности, которые реализуют предмет антикризисного управления и определяют его результат. Они отвечают на простой вопрос: что надо делать, чтобы управлять успешно на всех стадиях кризиса. Можно выделить шесть функций: предкризисное управление; управление в условиях кризиса, управление процессами выхода из кризиса, стабилизация неустойчивых ситуаций (обеспечение управляемости), минимизация потерь и упущенных возможностей, своевременное принятие решений.

1. Факторы и признаки кризисных явлений на предприятии.

Факторы возникновения кризисов организации могут быть различными.

При этом очень важно видеть симптомы кризисного развития, чтобы иметь возможность своевременно запускать в действие программы антикризисного управления.

Симптомы кризиса проявляются как в показателях, так и в тенденциях их изменения. Так, анализ показателей фондоотдачи, производительности, эффективности, энерговооруженности, финансового состояния, текучесть персонала, трудовая дисциплина, удовлетворенность трудом, уровень конфликтности и т.п. могут характеризовать положение организации относительно наступления кризиса. Симптомы не всегда отражают причины кризиса. Причины нередко кроются глубже внешнего проявления кризисных признаков. Тем не менее, симптомы позволяют установить причины. Оценивать кризис следует не только по его симптомам, но и по причинам и реальным факторам. Факторы кризиса - события, или зафиксированное состояние, или установленная тенденция, свидетельствующие о наступлении кризиса.

В организации факторами кризиса могут являться низкая производительность труда, нарушение трудовой дисциплины, высокая текучесть кадров. Причиной могут быть недостатки системы мотивирования, отсутствие социальной защищенности, низкий уровень квалификации работников. Симптомы кризиса - появление первых признаков отрицательных тенденций в динамике показателей производительности труда, конфликты, ухудшение морально-психологического климата.

Симптомы - это начальные признаки, самые первые «звонки». Они проявляются в различных показателях и, самое главное, в их динамике, характеризующей функционирование предприятия. Анализ таких показателей, как, например, производительность, финансовое состояние, эффективность, текучесть персонала может отражать состояние производственной основы предприятия. Наиболее важную роль играют финансово-экономические и социально-экономические показатели. Состояние показателей оценивается, с одной стороны, относительно нормативных величин, а с другой - относительно друг друга.

Симптомом предкризисного состояния может являться отклонение показателей от нормы, отклонение от средней величины и т. д.

Симптомы не являются отражением причин кризиса. Симптом - это первоначальное проявление кризисной ситуации, причины же кроются гораздо глубже, они могут складываться продолжительное время и зависят от многих факторов. Признак кризиса - это объективное состояние или событие, которое говорит о наступлении кризиса.

Причины кризиса - это события или явления, в результате которых данный кризис наступил.

На предприятии признаком кризиса могут быть, снижение качества продукции, большая задолженность по кредитам, причиной - финансово-экономические затруднения и др.

1. Факторы и условия, определяющие эффективность антикризисного управления.

Можно выделить основные факторы, которые определяют эффективность антикризисного управления – их понимание и дифференциация помогают его анализировать и успешно осуществлять

1. Профессионализм антикризисного управления и специальная подготовка.

2. Искусство управления, данное природой и приобретенное в процессах специальной подготовки, следует особо выделить в перечне факторов эффективности антикризисного управления.

3. Методология разработки рискованных решений.

4. Научный анализ обстановки, прогнозирование тенденций.

5. Корпоративность – это понимание и принятие всеми работниками целей организации, готовность самоотверженно работать для их достижения, это особый вид интеграции всех деловых, социально-психологических и организационных отношений, это внутренний патриотизм и энтузиазм.

6. Лидерство также входит в совокупность факторов эффективного антикризисного управления. Существует множество оттенков и модификаций лидерства, которое определяется не только личностью менеджера, но и сложившимся стилем работы, структурой персонала управления, укрепившимся доверием к менеджеру, авторитетом власти, уверенностью.

7. Особую роль в эффективности антикризисного управления играют оперативность и гибкость управления. В кризисных ситуациях часто возникает потребность в быстрых и решительных действиях, оперативных мерах, изменении управления по складывающимся ситуациям, адаптации к условиям кризиса. Инерционность в этом случае может играть отрицательную роль.

8. Стратегия и качество антикризисных программ. Во многих ситуациях возникает потребность в изменении стратегии управления и разработке специальных программ антикризисного развития. Качество программ и стратегических установок могут быть различными. От этого не может не зависеть антикризисное управление.

9. Человеческий фактор в определенной мере отражает факторы корпоративности и лидерства, искусства управления.

10. Значительным фактором эффективности антикризисного управления является система мониторинга кризисных ситуаций. Она представляет собой специально организованные действия по определению вероятности и реальности наступления кризиса и необходима для своевременного его обнаружения и распознавания.

1. Фазы кризисного цикла и их характеристика.

Существуют следующие фазы экономического цикла: кризис, депрессия, оживление и подъем.

Кризис характеризуется следующей экономической ситуацией. Происходит значительно большее количество банкротств фирм. Они не могут продать накопившийся на складах товар, поэтому ликвидность предприятий резко падает, а значит, и платежеспособность. Нет возможности расплатиться по счетам с поставщиками, работниками, налоговыми органами и т.д. В результате банкротство каждого предприятия оказывает воздействие на все окружение. Поставщики не получают оплаты за отгруженные материалы, что увеличивает их расходы и также может привести к банкротству. Работники не получают свою заработную плату, что значительно снижает качество их жизни. Они не могут приобретать новые продукты, страдают торговые предприятия. В случае банкротства все работники предприятия оказываются сокращенными, вследствие чего происходит рост безработицы.

Депрессия – фаза, следующая за кризисом. В этот момент приостанавливается спад в производстве. Цены на товары достигают своего минимума. Потребители постепенно скупают запасы, хранящиеся на складах предприятия. Тем самым появляется опять денежный капитал. Во время депрессии наблюдается минимум по таким показателям, как ставка банковского процента, уровень торговой наценки и т.п. Безработица достигает своего максимального значения. Ярким примером этого цикла может случить депрессия 30-х годов 20-го века, когда в Америке миллионы людей остались без работы, десятки тысяч предприятий обанкротились, в том числе и очень крупные. Люди брались за любую работу, чтобы прокормить свою семью и оплатить закладные, так как могли в любой момент оказаться на улице.

Оживление – на этом отрицательные фазы экономического цикла заканчиваются. Теперь производство вновь начинает набирать обороты. Склады заполняются товарами. Это необходимо, чтобы обеспечить на рынке бесперебойные поставки продукции. Так как производство оживилось, то появляются новые рабочие места, а значит, снижается уровень безработицы. Качество жизни значительно повышается, и цены снова начинают расти. Происходит увеличение спроса на товары разной ценовой категории. Люди все больше начинают отдавать предпочтение продукции класса люкс. Возникают новые предприятия, инвесторы с большой охотой вкладывают свои средства в золото, ценные бумаги и т.п. Происходит настоящий расцвет экономики страны.

Подъем. Это все положительные фазы экономического цикла. Предприятия выпускают продукцию в тех объемах, какие были в предкризисный период. Безработица достигает минимального значения. Качество жизни большей части населения высокое, что дает возможность торговым предприятиям делать большую наценку на свои товары. И при этом падения спроса на их продукцию не происходит.

1. Государственное регулирование кризисных ситуаций в экономике.

В функции государственного регулирования в стабильном состоянии экономики входит совершенствование законодательства, государственного аппарата и структуры государственного управления, а также мониторинг ситуации в экономике.

В неустойчивом состоянии (угроза кризиса) экономики осуществляется государственный контроль (вплоть до государственного задания) объема производства и номенклатуры ряда товаров, государственный контроль некоторых цен, отдельных отраслей и предприятий.

В кризисном состоянии экономики часто применяется жесткое регулирование процессов обращения, система фондового распределения, доходов и потребления, ценообразования. Система государственного регулирования экономики в кризисной ситуации сходна с командно-административной системой советского типа и является системой принуждения.

Роль государственного антикризисного регулирования заключается в создании системы взаимодействия рыночной экономики и государства, обеспечивающей предупреждение и преодоление макро- и микроэкономических кризисов.

Как свидетельствует практика всех без исключения стран мира, современная экономика предполагает активное участие в ней государства как регулирующего и управляющего органа, а также как субъекта рыночных экономических отношений.

Антикризисное государственное регулирование становится основным направлением государственного вмешательства в экономику практически сразу после Второй мировой войны. Все страны применяли его как для предотвращения кризисов, так и для выхода из них. Оно осуществляется в основном посредством кредитно-денежной и бюджетной политики государства. Так, для противодействия застойным явлениям в 1950–1960-е гг. правительства капиталистических стран снижали налоги, увеличили государственные расходы и, повышая норму амортизационных отчислений, заботились об ускорении процесса амортизации. Эти меры помогали увеличению совокупного спроса, росту инвестиций и, в свою очередь, приводили к расширению производства.

В разной мере в разных странах мира возможно и государственное вмешательство в экономические процессы. Но тенденция такова, что возрастающая сложность экономических процессов требует от правительственных органов все большей квалификации.

Наиболее сложными становятся экономические функции государства в странах, взявшихся, как и Россия, в исторически короткие сроки освоить методы современного рыночного хозяйствования и трансформировать экономическую систему.

Для любого правительства государственное вмешательство в экономику является объективно необходимым независимо от того, командно-распределительная это экономика или рыночная. Государство с распределительной экономикой берет на себя все обязанности и права по распределению и производству услуг и товаров. Регулировать в таком государстве нечего. Однако на деле такая система показала свою несостоятельность и неэффективность.

1. Правовое регулирование несостоятельности (банкротств) предприятий.

Действующее российское законодательство о несостоятельности (банкротстве) представляет собой сложную систему правовых норм, основанием которой, безусловно, являются положения ГК РФ. Данные положения можно разделить на три группы:

- нормы ГК РФ, непосредственно регулирующие несостоятельность (банкротство) индивидуальных предпринимателей (ст. 25) и юридических лиц (ст. 65);

- нормы ГК РФ, содержащие специальные указания по применению положений о несостоятельности (банкротстве) – ст. ст. 64 (об очередности удовлетворения требований кредиторов), 56, 105 (о субсидиарной ответственности лиц, которые имеют право давать обязательные для должника – юридического лица указания либо иным образом определять его действия, за доведение должника до банкротства) и др.;

- нормы ГК РФ, непосредственно не затрагивающие отношения несостоятельности (банкротства), но имеющие определяющее значение для решения вопросов, возникающих в связи с несостоятельностью (банкротством) юридических лиц (например, положения, регулирующие организационно-правовые формы юридических лиц, вопросы ответственности за нарушение обязательств и т.д.).

Центральное место в системе правового регулирования несостоятельности (банкротства) занимает Федеральный закон от 26 октября 2002 г. N 127-ФЗ "О несостоятельности (банкротстве)", задачами которого являются, с одной стороны, исключение из гражданского оборота неплатежеспособных субъектов, а с другой – предоставление возможности добросовестным предпринимателям улучшить свои дела под контролем арбитражного суда и кредиторов и вновь достичь финансовой стабильности. В этом смысле институт банкротства служит гарантией социальной справедливости в условиях рынка, одним из основных элементов которого является конкуренция.

Кроме того, в систему законодательства, регулирующего несостоятельность (банкротство), входят: Постановление Правительства РФ от 3 февраля 2005 г. N 52 "О регулирующем органе, осуществляющем контроль за деятельностью саморегулируемых организаций арбитражных управляющих", Постановление Правительства РФ от 29 мая 2004 г. N 257 "Об обеспечении интересов Российской Федерации как кредитора в делах о банкротстве и в процедурах банкротства" (с изменениями и дополнениями), Постановление Правительства РФ от 19 сентября 2003 г. N 586 "О требованиях к кандидатуре арбитражного управляющего в деле о банкротстве стратегического предприятия или организации" и др.

Вопросам несостоятельности посвящены также и некоторые судебные акты – информационное письмо Президиума ВАС РФ от 15 августа 2003 г. N 74 "Об отдельных особенностях рассмотрения дел о несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций", Постановление Пленума ВАС РФ от 8 апреля 2003 г. N 4 "О некоторых вопросах, связанных с введением в действие Федерального закона "О несостоятельности (банкротстве)".

1. Виды несостоятельности и банкротства предприятий.

В законодательной и финансовой практике выделяют следующие виды банкротства предприятия:

· фиктивное банкротство - заведомо ложное объявление руководителем или собственником коммерческой организации (индивидуальным предпринимателем) о своей несостоятельности в целях введения в заблуждение кредиторов для получения отсрочки или рассрочки причитающихся кредиторам платежей или скидки с долгов, а равно для неуплаты долгов. Предусматривает наказание в виде штрафа от 500 до 800 МРОТ, либо лишения свободы на срок от 6 лет со штрафом до 100 МРОТ.

· преднамеренное банкротство - умышленное создание или увеличение неплатежеспособности, совершенное руководителем или собственником коммерческой организации (индивидуальным предпринимателем) в личных интересах или интересах иных лиц, причинившее крупный ущерб. Наказывается штрафом от 500 до 800 МРОТ, либо лишением свободы на срок от 6 лет со штрафом в 100 МРОТ. ФЗ "О несостоятельности (банкротстве)" N 127-ФЗ от 26.10.2002

· реальное банкротство характеризует полную неспособность предприятия восстановить в предстоящем периоде свою финансовую устойчивость и платежеспособность в силу реальных потерь используемого капитала. Катастрофический уровень потерь капитала не позволяет такому предприятию осуществлять эффективную хозяйственную деятельность в предстоящем периоде, вследствие чего оно объявляется банкротом юридически.

· техническое банкротство - состояние неплатежеспособности предприятия, вызванное существенной просрочкой его дебиторской задолженности. При этом размер дебиторской задолженности превышает размер кредиторской задолженности предприятия, а сумма его активов значительно превосходит объем его финансовых обязательств. ФЗ "О несостоятельности (банкротстве)" N 127-ФЗ от 26.10.2002

1. Банкротство: цели, разновидности.

1.Банкротство предприятия по заявлению кредитора (конкурсного кредитора) Самый распространенный вид введения процедуры. В большинстве случаев, реальной угрозы для должника не представляет ввиду серьезных намерений кредитора по подаче «угрожающего» заявления о признании общества несостоятельным и слабого, как показывает практика, понимания самого процесса банкротства и дальнейших действий для доведения вопроса до конца.

2.Банкротство предприятия по заявлению налогового органа В одной из предыдущих статей я подробно описывал процесс банкротства предприятия по заявлению налоговой инспекции. Следует лишь отметить, что налоговые органы действуют по четко отработанному регламенту и имеют своей целью, помимо взыскания установленных недоимок в бюджет, проводить показательные для других налогоплательщиков процедуры.

3.Банкротство предприятия по заявлению должника Генеральный директор может, а в ряде случаев – обязан заявить о несостоятельности возглавляемой им организации в случае наличия соответствующих признаков. Когда возникает вопрос о моменте возникновения обязанности единоличного исполнительного органа обращения в арбитражный суд с заявлением о признании предприятия банкротом, то ответ достаточно прост и понятен: • погашение требования одного кредитора приведет общество к невозможности исполнения обязательств перед другим; • участниками (учредителями) ООО или акционерами АО принято решение в установленном порядке об обращении в арбитражный суд с соответствующим заявлением должника; • обращение взыскания на имущество и/или денежные средства должника осложнит или парализует дальнейшую хозяйственную деятельность фирмы

4.Добровольное банкротство компании производится, безусловно, по этим же причинам и основаниям, и своей целью преследует: • наложение моратория (запрета на удовлетворение) предъявляемых кредиторами требований; • возможности получения попытки финансового оздоровления на установленный согласованным графиком период. Ведь, без приостановления взыскания по исполнительным документам восстановление платежеспособности невозможно; • желание сохранить стратегически важное имущество от наложения взыскания и реализации в пользу недружественных лиц. Используются различные схемы организации и проведения публичных торгов с реализацией имущества подконтрольным организациям и физическим лицам. Подробности такой деятельности открыто описывать я не считаю правильным, однако, в некоторых источниках можно их найти; • в ряде случаев – уход от погашения задолженности и «очищение» бизнеса от имеющихся пассивов и «кредиторский».

1. Основные финансовые показатели неплатежеспособного предприятия.

Существующая официальная процедура диагностики кризисного состояния предприятия предусматривает определение четырех коэффициентов:

— коэффициента текущей ликвидности Ктл;

— коэффициента обеспеченности собственными средствами Косс;

— коэффициента восстановления платежеспособности предприятия Квп;

— коэффициента утраты платежеспособности предприятия Куп.

Ктл характеризует общую обеспеченность предприятия оборотными и денежными средствами для ведения хозяйственной деятельности, своевременного погашения его срочных обязательств:

Ктл=Оборотные средства в запасах, затратах и прочих активах/Наиболее срочные обязательства

Косс характеризует наличие собственных оборотных средств у предприятия, необходимых для его финансовой устойчивости:

Косс=СОС/Оборотные средства в запасах, затратах и прочих активах.

Структура баланса предприятия неудовлетворительна, а предприятие неплатежеспособно, если: Ктл < 2, Косс < 0,1.

Квп определяется как отношение расчетного Ктл к его установленному значению. Расчетный Ктл определяется как сумма фактического значения Ктл на конец отчетного периода и изменения значения этого коэффициента между окончанием и началом отчетного периода на период восстановления платежеспособности, установленный равным 6 месяцам:

Квп=Расчетный коэффициент текущей ликвидности/Нормативный коэффициент текущей ликвидности=(Ктл+6/Т(Клк-Клн))/2

где Ктл – фактическое значение (в конце отчетного периода) коэффициента ликвидности;

Клк, Клн – значение коэффициента текущей ликвидности в конце (начале) отчетного периода;

2 – нормативное значение коэффициента текущей ликвидности;

Т – отчетный период (3, 6, 9 или 12 месяцев);

6 – период восстановления платежеспособности (месяцы).

Если Квп > 1, это значит, что у предприятия есть реальная возможность восстановить свою платежеспособность, если Квп < 1, такой возможности нет.

При значении Квп<1 определяется коэффициент утраты платежеспособности по формуле

Куп=(Ктл+3/Т(Клк-Клн))/2

1. Санация: цели, содержание.

Термин “санация” происходит от латинского “sпаre” - оздоровление, выздоровление. Экономический словарь толкует это понятие как систему мероприятий, осуществляемых для предотвращения банкротств промышленных, торговых, банковских монополий, определяя, что санация может происходить слиянием предприятия, которое находится на границе банкротства, с мощной компанией; выпуском новых акций или облигаций для мобилизации денежного капитала; увеличением банковских кредитов и предоставлением правительственных субсидий; преобразованием краткосрочной задолженности в долгосрочную; полной или частичной покупкой государством акций предприятия, которое находится на границе банкротства. Целью финансовой санации является покрытие текущих убытков и устранения причин их возникновения, возобновление или сохранение ликвидности и платежеспособности предприятий, сокращение всех видов задолженности, улучшение структуры оборотного капитала и формирование фондов финансовых ресурсов, необходимых для проведения санационных мероприятий производственно-техничного характера.

Санационные мероприятия организационно-правового характера направлены на усовершенствование организационной структуры предприятия, организационно правовых форм бизнеса, повышение качества менеджмента, освобождение предприятия от непроизводительных производственных структур, улучшение производственных отношений между членами трудового коллектива и т.п..

В этом контексте различают два вида санации:

1. Санация с сохранением существующего юридического статуса предприятия-должника.

2. Санация с изменением организационно-правовой формы и юридического статуса предприятия (реорганизация).

С функциональной стороны менеджмент санации -- это система антикризисного управления, которая состоит в эффективном использовании финансового механизма с целью предотвращение банкротству и финансового оздоровления предприятия. Функциональные сферы менеджмента санации можно рассматривать как отдельные фазы управленческого цикла, причем в процессе санации предприятия такие циклы перманентное повторяются при достижении отдельных стратегических или тактических целей. Важной составной организации действенного менеджмента санации является создание эффективной системы контроллинга, главной задачей которого есть определение стратегических и тактических целей санации и ориентация процесса управление на достижение этих целей. Решающим при этом есть создание системы информационного обеспечения, плановых, аналитических и контрольных служб.

1. Инновационный процесс как фактор антикризисного управления.

Для уменьшения риска и обеспечения успеха предприятие должно интегрировать различные этапы инновационного процесса в единую цепь, каждое звено которой выполняет важную задачу в достижении общей цели – получения нововведения, а затем нового изделия или технологии. Здесь особую важность приобретает стыковка звеньев, обеспечивающая непрерывность, гибкость всего процесса, когда результат предшествующего этапа служит основой для поступательного движения на следующий. Эти процессы сопровождаются принятием инновационных решений относительно приоритетных направлений инновационной деятельности предприятия. Причем объектом инновации в антикризисном управлении могут быть не только новая продукция и новые технологии, на что обычно обращается основное внимание, но и новые рынки, новые методы управления, новые организационные структуры и т. д. Таким образом инновации служат средством повышения антикризисной устойчивости предприятия.

В условиях общего ускорения научно-технического прогресса, глобализации, усиления конкуренции, которое сопровождается сокращением сроков действия конкурентных преимуществ и необходимостью разделения рынка на сектора, ниши, инновационность становится ключевым фактором успеха, если не единственным средством выживания. А стратегическое управление нововведениями – важнейшей задачей антикризисной политики предприятия, выполнение которой во многом зависит от качества принимаемых инновационных решений, от возможности находить такие решения, которые организационно и экономически смогут обеспечить достижение поставленной цели по созданию конкурентоспособной продукции.

Началом процесса принятия инновационного решения является формирование инновационной цели. Инновационная цель предприятия представляет собой желаемый результат его деятельности, который может быть достигнут в определенные сроки за счет повышения инновационного потенциала предприятия. Инновационная цель зарождается на стадии фундаментальных разработок, где генерируются идеи, и уточняется в зависимости от ресурсных возможностей предприятия, а затем реализуется в форме проектов или программ.

Инновационная деятельность связана с привлечением различных ресурсов, основными из которых являются инвестиции и затраты времени на НИОКР и технологическое освоение масштабного производства новой продукции, особая роль здесь принадлежит управленческому персоналу, его способности разрабатывать и принимать инновационные решения.

1. Основные направления и мероприятия по преодолению кризисного состояния предприятия.

Мерами по восстановлению платежеспособности предприятия, которые предусматриваются планом санации, могут быть:

- реструктуризация предприятия;

- перепрофилирование производства;

- закрытие нерентабельных производств;

- отсрочка или рассрочка платежей и прощение (списание) части долгов, о чем заключается мировое соглашение;

- ликвидация дебиторской задолженности;

- реструктуризация активов должника;

- продажа части имущества должника;

- обязательство инвестора о погашении долга (части долга) должника, в частности путем перевода на него долга (части долга)и его ответственность за невыполнение взятых на себя обязательств;

- исполнение обязательств должника собственником имущества должника и его ответственность за невыполнение взятых на себя обязательств;

- продажа имущества должника как целостного имущественного комплекса;

- получение кредита для выплаты выходного пособия работникам должника, которые увольняются согласно плану санации, который возмещается в первую очередь за счет реализации имущества должника;

- увольнение работников должника, которые не могут быть задействованы в процессе реализации плана санации. Выходное пособие в этом случае выплачивается за счет инвестора, а при его отсутствии - за счет реализации имущества должника или за счет кредита, полученного для этой цели и др.

Менеджмент организации

1. Организация как открытая система и как объект управления.

Все организации являются системами. Поскольку люди являются, в общем смысле, компонентами организаций (социальные компоненты), наряду с техникой, которые вместе используются для выполнения работы, они называются социотехническими системами.

Закрытая система имеет жесткие фиксированные границы, ее действия относительно независимы от среды, окружающей систему.

Открытая система характеризуется взаимодействием с внешней средой. Энергия, информация, материалы – это объекты обмена с внешней средой через проницаемые границы системы. Такая система не является самообеспечивающейся, она зависит от энергии, информации и материалов, поступающих извне. Кроме того, открытая система имеет способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде и должна делать это для того, чтобы продолжить свое функционирование.

Руководители в основном занимаются системами открытыми, потому что все организации являются открытыми системами. Выживание любой организации зависит от внешнего мира. Подходы, развиваемые ранними школами в управлении, не могли удовлетворить всем ситуациям, поскольку в них предполагалось, по крайней мере, неявно, что организации являются закрытыми системами. Они активно не рассматривали среду в качестве важной переменной в управлении.

Подсистемы. Крупные составляющие сложных систем, таких как организация, человек или машина, зачастую сами являются системами. Эти части называются подсистемами. Понятие подсистемы это важное понятие в управлении. Посредством подразделения организации на отделы руководством намеренно создаются подсистемы внутри организации. Системы, такие как отделы, управления и различные уровни управления, – каждый из этих элементов играет важную роль в организации в целом. Социальные и технические составляющие организации считаются подсистемами.

Подсистемы могут, в свою очередь, состоять из более мелких подсистем. Поскольку все они взаимозависимы, неправильное функционирование даже самой маленькой подсистемы может повлиять на систему в целом. Работа каждого отдела и каждого работника в организации очень важна для успеха организации в целом.

Модель организации как открытой системы. На входе организация получает от окружающей среды информацию, капитал, человеческие ресурсы и материалы. Эти компоненты называются входами. В процессе преобразования организация обрабатывает эти входы, преобразуя их в продукцию или услуги. Эта продукция и услуги являются выходами организации, которые она выносит в окружающую среду.

1. Типы и виды организаций.

Типы организации по форме собственности (кому они принадлежат) подразделяются на частные, государственные, муниципальные, смешанные.

По отношению к прибыли – на:

– коммерческие организации – в которых получение и распределение прибыли между учредителями (акционерами) является уставной целью деятельности;

– некоммерческие организации – основная цель состоит в удовлетворении неких общественных потребностей, а прибыль (если вдруг она появляется) может быть направлена только на развитие самой организации.

По организационно-правовым формам выделяют: товарищества, кооперативы, акционерные общества (с различными степенями ответственности), дочерние и зависимые общества, фонды, ассоциации, учреждения, некоммерческие партнерства и т.д.

Все они отличаются особенностями создания, регистрации, осуществления полномочий руководством, формами отчетности и ведения документации и т.д. Здесь же выделяют организации с образованием юридического лица и без такового (ПБОЮЛ).

По отрасли производства выделяют большое количество организаций, например: промышленные, сельскохозяйственные, торговые, образовательные и т.д.

По содержанию деятельности организации подразделяются на: добывающие, обрабатывающие, сборочные (например, в промышленности и сельском хозяйстве), исследовательские, проектные, обучающие, просветительские (музеи) и т.п.

Организации могут быть классифицированы по следующим признакам:

1.форма собственности:частная;государственная;муниципальная;общественная;

2.целевое назначение: производство продукции; выполнение работ; оказание услуг;

3.широта производственного профиля: специализированные; диверсифицированные;

4.характер сочетания науки и производства; научные; производственные; научно-производственные;

5.число стадий производства: одностадийные; многостадийные;

6.расположение предприятия: на одной территории; на одной географической точке; на разных географических точках.

1. Организационные ресурсы: понятие и виды. Информация как организационный ресурс.

Организационные ресурсы относятся к экономическим, их можно рассматривать как источники и средства обеспечения организационной деятельности и достижения ею эффективных результатов. Обычно в их состав включают: человеческие ресурсы (трудовые, людские), финансовые ресурсы (денежный капитал), материальные ресурсы (сырье, материалы, физический капитал), информационные ресурсы.

Информационные ресурсы включает в себя все данные, являющиеся в организации объектом сбора, хранения, обработки, приема и передачи. Поскольку объемы информации, обрушивающейся на организацию, громадны и лавинообразно увеличиваются, то работа с этими ресурсами приобретает критически важный характер. Дело в том, что работа с информацией обходится сейчас довольно дорого.

Для работы с информационными ресурсами в современных организациях создают специальные подразделения (отделы информационных технологий, информационных систем и т.д.) В управленческой науке выделилось целое направление, занимающееся проблемами информации – информационный менеджмент или менеджмент информационных систем.

Информация представляет собой важнейший организационный ресурс. Она входит в общий комплекс ресурсов фирмы, наряду с кадровыми, финансовыми и т.д. Информация имеет много общих черт с другими ресурсами:

\* Информацию необходимо планировать с очки зрения выявления потребностей фирмы в ней;

\* Расходы на получение и использование информации можно оценить с экономической точки зрения и они должны заключаться в общий баланс фирмы.

\* Информационные потребности могут и должны быть соотнесены с возможностями их удовлетворения, как из внутренних, так и внешних источников.

При потреблении информация не исчезает, а изменяет свою ценность.

1. Понятие и типы организационных структур.

Для эффективного управления организацией необходимо, чтобы ее структура соответствовала целям и задачам деятельности предприятия и была приспособлена к ним. Организационная структура создает некоторый каркас, который является основой для формирования отдельных административных функций. Структура выявляет и устанавливает взаимоотношения сотрудников внутри организации. Иерархический тип структур управления

Структуры управления на многих современных предприятиях были построены в соответствии с принципами управления, сформулированными еще в начале ХХ века. Наиболее полную формулировку этих принципов дал немецкий социолог Макс Вебер (концепция рациональной бюрократии):

принцип иерархичности уровней управления, при котором каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему;

вытекающий из него принцип соответствия полномочий и ответственности работников управления месту в иерархии;

принцип разделения труда на отдельные функции и специализации работников по выполняемым функциям; принцип формализации и стандартизации деятельности, обеспечивающий однородность выполнения работниками своих обязанностей и скоординированность различных задач;

вытекающий из него принцип обезличенности выполнения работниками своих функций;

принцип квалификационного отбора, в соотвествии с которым найм и увольнение с работы производится в строгом соответствии с квалификационными требованиями.

Организационная структура, построенная в соответствии с этими принципами, получила название иерархической или бюрократической структуры. Наиболее распространенным типом такой структуры является линейно - функциональная (линейная структура).

Линейная организационная структура

Линейно - штабная организационная структура

Дивизионная структура управления

Органический тип структур управления

Проектная структура управления

1. Планирование как основной процесс управления организацией. Виды планов.

Прежде чем начать какое-либо дело, человек должен тщательно продумать, что именно, к какому сроку, какими способами и с помощь каких средств он должен сделать. В противном случае его намерения могут оказаться невыполненными. Следовательно, первой и основополагающей стадией управления любым видом целесообразной деятельности всегда является процесс постановки цели и нахождения способов ее

выполнения. Именно к стадии постановки цели можно отнести предвидение, прогнозирование, планирование. Конечным результатом этой стадии является построение идеальной модели хода производственного процесса, направленного на достижение главной цели предприятия.

Процесс управления предприятием складывается из многих функций. В их число входят планирование и прогнозирование; организация; координация и регулирование; учет, контроль и анализ; активизация и стимулирование. Каждая функция характеризуется присущим ей технологическим способом воздействия на управляемый объект.

Таблица 1. Классификация планов

|  |  |
| --- | --- |
| Классификационный признак | Виды планов |
| Время реализации | * Долгосрочные — от 10 до 25 лет * Среднесрочные — от 3 до 10 лет * Краткосрочные — от 1 года до 3 лет * Оперативные — до 1 года |
| Тип целей | * Тактические * Оперативные * Стратегические * Нормативные |
| Степень точности | * Укрупненные * Уточненные |
| Масштабность целей | * Стратегические — предусматривают глобальные цели * [Бизнес-планы](http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/biznes-plan.html) — ориентированы на осуществление конкретной сделки * Бизнес-операции |
| Уровень управления (сфера применения) | * Корпоративные * Бригадные * Цеховые |

1. Дивизиональная структура организации, ее разновидности и преимущества

Дивизионная структура управления (от франц. division - деление, разделение) - это структура управления фирмой, компанией, в которой четко разделены управление отдельными продуктами и отдельными функциями.

Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизионной структурой становятся топ менеджеры, возглавляющие производственные подразделения.

Появление таких структур обусловлено резким увеличением размеров предприятий, диверсификацией их деятельности (многопрофильностью), усложнением технологических процессов в условиях динамически меняющегося окружения.

Преимущества дивизионной структуры:

она обеспечивает управление многопрофильными предприятиями с общей численностью сотрудников порядка сотен тысяч и территориально удаленными подразделениями;

обеспечивает большую гибкость и более быструю реакцию на изменения в окружении предприятия по сравнению с линейной и линейно - штабной;

при расширении границ самостоятельности отделений они становятся "центрами получения прибыли", активно работая по повышении эффективности и качества производства;

более тесная связь производства с потребителями.

Можно выделить следующие наиболее распространенные разновидности международных дивизиональных структур, в основу построения которых заложен глобальный подход:

1. Глобальноориентированная продуктовая (товарная) структура
2. Глобальноориентированная региональная структура
3. Смешанная (гибридная) структура
4. Построение организационной структуры организации.

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

Процесс формирования организационной структуры включает в себя формулировку целей и задач, определение состава и место подразделений, их ресурсное обеспечение (включая численность работающих), разработку регламентирующих процедур, документов, положений, закрепляющих и регулирующих формы, методы, процессы, которые осуществляются в организационной системе управления.

Весь этот процесс можно организовать по трем крупным этапам:

1. Формирование общей структурной схемы во всех случаях имеет принципиальное значение, поскольку при этом определяются главные характеристики организации, а также направления, по которым должно быть осуществлено более углубленное проектирование, как организационной структуры, так и других важнейших аспектов системы (способность переработки информации).

2. Разработка состава основных подразделений и связей между ними - заключается в том, что предусматривается реализация организационных решений не только в целом по крупным линейно-функциональным и программно - целевым блокам, но и вплоть до самостоятельных (базовых) подразделений аппарата управления, распределения конкретных задач между ними и построения внутриорганизационных связей. Под базовыми подразделениями понимаются самостоятельные структурные единицы (отделы, бюро, управления, сектора, лаборатории), на которые организационно разделяются линейно-функциональные и программно-целевые подсистемы. Базовые подразделения могут иметь свою внутреннюю структуру.

3. Регламентация организационной структуры - предусматривает разработку количественных характеристик аппарата управления и процедур управленческой деятельности. Она включает:

- определение состава внутренних элементов базовых подразделений (бюро, групп и должностей);

- определение проектной численности подразделений; распределение задач и работ между конкретными исполнителями и др.

1. Организационные коммуникации и их виды. Основные элементы и этапы коммуникационного процесса.

Организационная коммуникация - это процесс, с помощью которого руководители развивают систему предоставления информации большому количеству людей внутри организации и отдельным индивидуумам и институтам за ее пределами. Она служит необходимым инструментом в координации деятельности подразделений организации, позволяет получать необходимую информацию на всех уровнях управления. В менеджменте коммуникации принято делить на внешние и внутренние. наружные коммуникации протекают между организацией и ее средой. К ним можно отнести:

а) коммуникации с потребителями,

б) коммуникации с общественностью,

в) коммуникации с государством и государственными структурами. Внутренние коммуникации — это коммуникации, которые имеют

место в рамках организации: между отдельными работниками, между подразделениями. Как правило, такие коммуникации связаны с координацией деятельности работников или подразделения.

Процесс коммуникации включает четыре базовых элемента:

1) Отправитель - лицо, генерирующее идею либо отбирающее информацию для передачи.

2) Сообщение - собственно информация, закодированная в символы.

3) Канал - средство передачи информации.

4) Получатель - лицо, которому предназначена информация и которое ее интерпретирует.

В ходе коммуникации отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача - составить сообщение и использовать канал для его передачи так, чтобы обе стороны одинаково поняли исходную идею. Это трудно, поскольку на каждом этапе смысл идеи может быть искажен и даже полностью утрачен. Вот эти этапы.

1) Генерирование идеи.

2) Кодирование и выбор канала.

3) Передача.

4) Декодирование.

1. Матричная организационная структура, ее особенности и области применения.

Матричная организационная структура является наиболее сложной для реализации. Изначально она использовалась только в космической отрасли, в электронной промышленности, а также в области высоких технологий. Подобная организационная структура стала необходима и на других предприятиях, так как происходят изменения в промышленности и других сферах деятельности. Матричная структура имеет два направления руководства. Вертикальное – включает в себя управление линейными и функциональными подразделениями организации. Горизонтальное – руководство отдельными программами, проектами, продуктами. Матричная организационная структура отличается тем, что в ней функционируют несколько менеджеров. Одни управляют подразделениями, другие контролируют выполнение проектов. Но при этом руководство должно стремиться к поддержанию баланса между подобными организационными альтернативами. Отличительно чертой матричной структуры является наличие у всех работников предприятия двух руководителей. При этом они обладают абсолютно равными правами. То есть исполнитель подчиняется руководителю функциональной службы, а также менеджеру, контролирующему проект. В итоге это должно повысить эффективность работы компании в целом. Матричная структура управления позволяет достичь определенной гибкости, которая никогда не присутствует в функциональных структурах, поскольку в них все сотрудники закреплены за определенными функциональными отделами. В матричных структурах можно гибко перераспределять кадры в зависимости от конкретных потребностей каждого проекта. Матричная организация дает большую возможность координации работ, характерную для дивизиональных структур.

1. Процесс и методы принятия управленческих решений.

Для руководителя принятие решений не является самоцелью. Главное, что должно заботить менеджера, - не сам выбор альтернативы, а разрешение определённой управленческой проблемы. Для этого очень часто требуется не единичное решение, а определённая последовательность решений и, главное, их осуществление. Поэтому решение - это не одномоментный акт, а результат процесса, развивающегося во времени и имеющего определённую структуру. Исходя из этого, можно дать следующее определение этого процесса.

Процесс принятия решения - это циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, принятии решения и организации его выполнения. Следует также заметить, что в самой системе принятия управленческих решений выделяют управленческую операцию и управленческую процедуру.

Управленческая операция - технологически нерасчленимый процесс обработки управленческой информации, поступающей в данное структурное подразделение. Управленческая процедура - комплекс взаимосвязанных в определённом порядке управленческих операций и документов, направленных на достижение фиксированной цели.

Методы принятия управленческих решений — это конкретные способы, с помощью которых может быть решена проблема. Их существует довольно много, например:

декомпозиция — представление сложной проблемы как совокупности простых вопросов;

диагностика — поиск в проблеме наиболее важных деталей, которые решаются в первую очередь. Этот метод применяется при ограниченных ресурсах.

Следует различать методы принятия управленческих решений на основе математического моделирования и методы, основанные на психологических приемах работы в группах.

Методы принятия управленческих решений на основе математического моделирования

Экспертные методы принятия управленческих решений. Эксперт — это человек, которого лицо, принимающее решение, или аналитическая группа, проводящая экспертизу, считают профессионалом достаточно высокого уровня в каком-то вопросе. Эксперты приглашаются для проведения экспертизы.

Экспертиза — проведение группой компетентных специалистов измерения некоторых характеристик для подготовки принятия решения. Экспертиза позволяет снизить риск принятия ошибочного решения. Типичные проблемы, требующие проведения экспертизы: определение целей, стоящих перед объектом управления (поиск новых рынков сбыта, изменение структуры управления); прогнозирование; разработка сценариев; генерирование альтернативных вариантов решений; принятие коллективных решений и т.д.

1. Власть и влияние лидера на эффективное управление.

ВЛИЯНИЕ — это «любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения и т.п. другого индивида»

ВЛАСТЬ — это возможность влиять на поведение других.

Невозможно эффективно выполнять функции планирования, организации, мотивации и контроля, если нет эффективного руководства. Несмотря на то, что руководство — существенный компонент эффективного управления, эффективные лидеры не всегда являются одновременно и эффективными управляющими. Об эффективности лидера можно судить по тому, в какой степени он или она влияют на других. Иногда эффективное лидерство может и мешать формальной организации. РУКОВОДИТЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ — человек, который одновременно является лидером и эффективно управляет своими подчиненными. Его цель — влиять на других таким образом, чтобы они выполняли работу, порученную организации. В своих определениях лидерства в организации многие авторы старались четко сформулировать тот особый компонент, который вносит сам лидер.

«ЛИДЕРСТВО — это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации».

В следующей главе мы подробно рассмотрим различные подходы и стили эффективного управления, их сравнительные преимущества, а также воздействие ситуации на лидерство. Для того чтобы сделать свое лидерство и влияние эффективными, руководитель должен развивать и применять власть. Во всех организациях для достижения эффективного функционирования необходимо надлежащее применение власти . Если руководитель не в состоянии эффективно взаимодействовать с этими многочисленными «неуправляемыми» силами, он или она не может выполнять свою собственную работу, а это обязательно снизит эффективность как индивидуального трудового вклада, так и деятельности всей организации. Власть и влияние, инструменты лидерства, являются фактически единственными средствами, которыми располагает руководитель для разрешения подобных ситуаций. Если руководитель не обладает достаточной властью, чтобы влиять на тех, от кого зависит эффективность его деятельности, он или она не сможет получить ресурсы, необходимые для определения и достижения целей через других людей. Поэтому эффективный руководитель старается поддерживать разумный баланс власти: достаточной для обеспечения достижения целей, но не вызывающей у подчиненных чувства обездоленности и, отсюда—непокорности.

1. Организационная культура.

Организационная культура — это система общепринятых в организации представлений и подходов к постановке дела, к формам отношений и к достижению результатов деятельности, которые отличают данную организацию от всех других.

Носителями организационной культуры являются люди.

Организационная культура бывает:

явная — зафиксирована в документальной форме (правила, инструкции или нормы);

неявная — отражена в сознании человека, поддерживается традициями, верой. Псевдоорганизационная культура — культура мафиозных организаций, наркобизнеса, террористов.

Выделяют организационную культуру:

экстравертную — обращенную во внешний мир, когда миссия находится вне области самой организации;

интравертную — обращенную внутрь самих себя.

Цель организационной культуры — помочь людям более продуктивно работать, получать удовлетворение от труда. Если человек находится в чуждой для него организационной культуре, его деятельность сковывается, ограничивается. И наоборот, при соответствии организационной культуры фирмы и ценностных установок работника деятельность последнего активизируется, соответственно увеличивается эффективность. Таким образом, можно добиться получения синергетического эффекта.

Организационная культура выполняет целый ряд функций:

Охранная функция состоит в создании барьера, ограждающего организацию от нежелательных внешних воздействий.

Интегрирующая функция — усиливает систему социальной стабильности в организации. Организационная культура — своего рода социальный клей, который помогает сплачивать организацию, обеспечивая присущие для нее стандарты поведения;

Регулирующая функция — является средством, с помощью которого формируются и контролируются формы поведения и восприятия, целесообразные с точки зрения данной организации

Адаптивная функциявыражается в чувстве общности всех членов организации

Ориентирующая функция культуры направляет деятельность организации и ее участников в необходимое русло.

Мотивационная функция- усиливает вовлеченность в дела организации и преданность ей;

Функция имиджа организации, формирует определенный имидж организации, отличающий ее от любой другой.