# СОДЕРЖАНИЕ

[СОДЕРЖАНИЕ](#_x8w2kwt40y9n)

[1. Естественные причины возникновения менеджмента (Якутович)](#_kkjna2fr0kl3)

[2. Соотношение понятий: управление, предпринимательство, менеджмент, бизнес (Филютчик)](#_eg9x0objtb76)

[3. Основные школы управления: классификация, этапы развития, основные представители школ и подходов (Владыко)](#_1h47jngz65jz)

[4. Предмет науки управления и практического менеджмента (Юнчиц)](#_r4r3g84wgxrw)

[5. Предприятия как формальные организации. Критерии формальной организации (Юнчиц)](#_f74lksvvuo3j)

[6. Внешняя и внутренняя среда торговой организации (Юнчиц)](#_spznysn60f3u)

[7. Организационно-правовые формы торговых организаций предприятий: классификация, преимущества и выбор формы. (Юнчиц)](#_epm4x45hcfzi)

[8. Менеджмент как сложное целое, его элементы и их взаимодействие (Юнчиц)](#_pwp3a9xuxzqp)

[9. Человек как самый сложный и изменчивый элемент системы управления (Юнчиц)](#_rioo7i852lh7)

[10. Цикличность в управлении и ее практическое значение (Юнчиц)](#_u7xmvu7oa3hy)

[11. Основные понятия общей теории систем в применении к менеджменту торговли (Барткявичюте)](#_3dzvbldrqyh2)

[12. Суть системного подхода, ключевые признаки систем и шаги системного мышления (Барткявичюте)](#_1ubux6jrgtmh)

[13. Торговая организация как живая, открытая и целеустремленная система. (Владыко)](#_10jhi1qdhsa9)

[14. Идеалы, цели, задачи и средства как предмет выбора менеджера (Владыко)](#_sxypsdfp4a2g)

[15. Ценности, шкала ценностей и этические аспекты управления (Козловская)](#_vywti3kdlb2f)

[16. Управление по целям: достоинства и недостатки (Павлович)](#_1yk6y83aoltm)

[17. Программно-целевой подход в менеджменте: иерархия целей, дерево целей, оценка целей (Павлович)](#_6drxyrjqzfax)

[18. Функции управления. Взаимосвязь целей и функций управления (Козловская)](#_7y0eix5kkl1d)

[19. Принципы управления, возможности и специфика их использования в коммерческой деятельности (Захарова)](#_hy9oeh5hj2a0)

[20. Методы управления в менеджменте (Захарова)](#_brko4fcft3tn)

[21. Административные методы управления в торговле: содержание, область применения, достоинства и недостатки (Роговенко)](#_kghfpikocggq)

[22. Экономические методы управления в торговле: содержание, область применения, достоинства и недостатки (Роговенко)](#_7bhacb4ec7cx)

[23. Социально-психологические методы управления (Мурашко)](#_5ouzix5gh10v)

[24. Планирование как функция менеджмента. Различные взгляды на планирование (Нехай)](#_eq98x3l2o7il)

[25.1. Типы и процедуры планирования (Нехай)](#_jxwvrvpt31a6)

[25.2. Стратегическое планирование развития торговых организаций, назначение, цели и инструменты (Горбатюк)](#_jwki4lpp8mic)

[26. Особенности стратегий развития крупных, средних и малых организаций (Филютчик)](#_r7v4as1rqfz2)

[27. Текущее и оперативное планирование в торговле, их содержание и роль (Филютчик)](#_mb70um4dfsfu)

[28. Верификация и валидация целей (Филютчик)](#_g2wocxd9m1xx)

[29. Организация как функция менеджмента (Мишук)](#_8ix6i4i1cagi)

[30. Содержание организационной работы (Мишук)](#_a25xd4tl593j)

[31. Власть, компетенции и полномочия (Горбатюк)](#_e9u2ze398af2)

[32. Делегирование полномочий. Линейные, функциональные и штабные полномочия (Горбатюк)](#_ah3r3996zfla)

[33. Централизация и децентрализация управления. Понятие иерархии (Страх)](#_pjcs0yhjbzbk)

[34. Организационная структура управления и факторы, ее определяющие (Страх)](#_2nw3pmkqlm8z)

[35. Типы организационных структур управления: линейные, функциональные, штабные, матричные, комбинированные (Соловьёва)](#_dq6d6exhbmy5)

[36. Проектирование организационной структур управления организацией. Полномочия органов управления и их делегирование (Соловьёва)](#_iwoasyie7il9)

[37. Мотивация персонала как функция менеджмента (Рабцевич)](#_76tn2wykiyrx)

[38. Понятие мотивации, стимулирования, побуждения и вознаграждения (рабцевич)](#_5hx3yc5iqpds)

[39. Содержательные теории мотивации (Ульяшина)](#_y1jkjdlgqshn)

[40. Процессуальные теории мотивации (Ульяшина)](#_rhi6xbd5zi5a)

[41. Партисипативная организация (Луговская)](#_uoehuymg55u5)

[42. Контроль как функция менеджмента (Якутович)](#_26oaihn4cvzd)

[43. Понятие, виды, типы и элементы контроля (Якутович)](#_euupib4tbudm)

[44. Правила и принципиальная схема контроля (Русович)](#_5ev5ubw3f4tk)

[45. Необходимость, задачи, формы и методы государственного регулирования торговли (Русович)](#_j8zr5zfoyfke)

[46. Формы и методы государственного регулирования торговли (Климашевская)](#_73lof5a8js3z)

[47. Органы государственного регулирования торговли в Республике Беларусь (Климашевская)](#_r4erwo525n59)

[48. Всемирная торговая организация(ВТО) и ее роль в либерализации международной торговли и регулирования торгово-экономических отношений государств-членов.](#_n0y9m2iucr38)

[49. Государственное регулирование торговли в таможенном союзе (Юнчиц)](#_64fli4k6rlp9)

[50. Государственное регулирование торговли в странах ЕС, США и Японии (Янушкевич)](#_7uvw61600ff)

# 

# 1. Естественные причины возникновения менеджмента (Якутович)

Самая важная естественная причина возникновения менеджмента – это ограниченность способностей человека, обусловившая разделение труда. Чем выше степень разделения труда, тем больше необходимость в его координации с целью сохранения целостности разъединенного целого. Различают горизонтальное(технологическое) и вертикальное (управленческое) разделения труда, вместе они образуют одну единую структуру с целевой функцией (признается всеми составными структурными элементами).

# **2. Соотношение понятий: управление, предпринимательство, менеджмент, бизнес (Филютчик)**

Управление – это направленное воздействие объекта на субъект.

Менеджмент – это выбор целей и средств по их достижению.

Бизнес - деятельность, направленная на систематическое получение прибыли.

Предпринимательство - это процесс производства товаров или оказания услуг с целью получения прибыли.

Отличия: риски, бизнес- готовая модель, больше масштаб, предпринимательство – делаешь все сам, больше мелкий-средний.

# 

# **3. Основные школы управления: классификация, этапы развития, основные представители школ и подходов (Владыко)**

| Школы/подходы | Вклад | Представители | Факторы вызвавшие их появление |
| --- | --- | --- | --- |
| Классическая  (административная) | -Научное управление  -Сист контроля  -Ф-ции управления  -Административная теория | Ф.У.Тейлор; Л.Гилберт, А.Файоль, Г.Форд, Г. Эмерсон, М.Вебер | Рост размеров организаций, Рост рынка товаров и услуг, Снижение роли собственника в управлении |
| Поведенческая  (бихевиористская) | -Партисипативный подход  -Прикладная мотивация  -Управление в целом | Ф.Ролисбергер, Ч.Бернард, Э.Мэйо, П.Друкер, В.Мак-Грегор | Рост влияния профсоюзов, Гос регулирование, Рост влияния квалифицированного персонала и признавание значения психологического ресурса. |
| Школа науки управления | -Исследование операций  -Моделирование и матем модели | Ст.Бир, У.Черчмен, Г.Саймон, Х.Райфа | Рост размеров корпораций, Конгломераты (объединения), Военно-промыш комплекс |
| Системный подход | Общая и прикладная теория систем, Кибернетика, Системное мировоззр. | Л.фон Берталанфи, Н.Винер. Р.Акофф | Социотех-й подход, Автоматизация, Мультиразумные технологии принятия решений |
| Ситуационный | -Динамич окружение  -Соц ответственность  -Организационные измерения  -Информац системы | Бернс, Д.Вудворд, А.Томпсон, П.Лоуренс. | Высокотехнологич продукты, Космическое соперничество, Рост междунар торговли, Соц недовольство. |
| Процессный | -Теория решений  -Алгоритмизация решений | Р.Кини, Х.Райфа | Нехватка времени на решение, Стандартизация процедуры принятия решений. |

# **4. Предмет науки управления и практического менеджмента** (Юнчиц)

Менеджмент – выбор целей и средств по их достижению.

Управление – это целенаправленное действие субъекта на объект.

В предмет науки управления входит скорость изменений – это важнейшая переменная, которая ограничивает время на принятие решения и определяющим образом влияет на способность к адаптации. Практический менеджмент принимает тип таких решений, как: срочное и важное; не срочное, но важное; мелкое текущее. Общее для всего: выбор целей и средств по их достижению.

# 5. Предприятия как формальные организации. Критерии формальной организации (Юнчиц)

Организация – это группа людей, объединенных общей целью и действующих совместно для достижения общих целей. Каждый член организации вносит вклад в решение тех или иных ее проблем; имеет представление о своем месте в ней; реагирует на все изменения, затрагивающие его интерес; входит в ту или иную группировку, более вероятнее достижение через общую позицию.

Организация обладает особым свойством – эмерджентностью, это всякий эффект взаимосвязи и взаимодействия, не симметричный по отношению к локальным эффектам.

Организация как формальная единица:

Цели : извлечение дохода; занятие важной для общества деятельностью; обеспечение власти.

Эмерджентные эффекты: эффект группы (объединение индивидуальных ресурсов и способностей заинтересованных лиц); эффект масштаба (экономия на масштабе производства); эффект обучения групповой самоорганизации (следствие итеративности и интерактивности групповой работы)

Но существуют неформальные организации (не имеют формального договора по поводу создания организации и участия в ней сторон, подписавших документы).

Три критерия формальной организации:

1. Наличие двух и более членов (количественный)

2. Общая цель, определяющая назначение организации и условие объединения (содержательный)

3. Намерение членов достигать цели организации на основе формального договора (правовой)

# 6. Внешняя и внутренняя среда торговой организации (Юнчиц)

Факторы внешней среды:

* Оказывающие прямое воздействие: поставщики, потребители, конкуренты, законодательство, профсоюзы.
* Оказывающие косвенное воздействие: политическая ситуация, технология, экономическая конъюнктура, международная обстановка, природный и социокультурный факторы.

Факторы внутренней среды: цели организации, задачи, типы технологий, персонал, структуру организации.

Цели организации – это важный мотивирующий фактор, придающий смысл существованию организации и системе участия в ней членов, побуждающих персонал к активному действию их достижения.

Задачи - это цель, которая должна достигаться заранее оговоренным и точным образом

Три типа технологии по Д. Томпсону

- многозвенные (с/х, хим. производство)

- Посреднические (торговля, телефонные компании)

- Интенсивные (медицина, ремонт)

Структура организации – технологическое и управленческое упорядочение, позволяющее рационально разделить технологию на части, а затем координировать работу отдельных подразделений по достижению общего результата

# 7. Организационно-правовые формы торговых организаций предприятий: классификация, преимущества и выбор формы. (Юнчиц)

Организационно-правовая форма предприятия - система участия предприятия, формальным образом установленная для потенциальных членов-учредителей и персонала

4 организационно правовые формы в РБ:

1. Товарищество (простое и командное)

2. Общество (открытое, закрытое, с ограниченной / доп. ответственностью)

3. Унитарное предприятие

4. Производственный кооператив

При выборе формы предприятия его учредители решают вопросы:

* участвовать имуществом и/или капиталом
* принимать ли на себя управление предприятием
* Предпочесть личное трудовое или не трудовое участие

Законодательные нормы, которые следует рассматривать, как ограничения:

1. Размер уставного фонда

2. Порядок оплаты уставного фонда

3. Форма учредительных документов

4. Порядок голосования

5. Порядок входа-выхода

6. Ответственность участников

# 8. Менеджмент как сложное целое, его элементы и их взаимодействие (Юнчиц)

Менеджмент- совокупность методов, форм и средств управления производством, позволяющая использовать его наиболее эффективно.

А также - это особый вид трудовой деятельности, объективно необходимый общественному производству и решающий три основные задачи:

1. Постановка целей;

2. Разработка средств;

3. Организация.

Структура менеджмента включает:

Механизм управления (задачи, функции);

Структуру управления (виды, системы, кадры);

Процессы управления (содержание, технология);

Механизмы развития системы (все уровни иерархии);

Искусство управления (творчество, инициатива).

Есть «7 С» - это переменные успеха организации, которые показывают сложное взаимодействие системы . «7с» включает взаимодействие между собой всего перечисленного: структуру, системы, стиль, сотрудники, специальных навыков, систем общих ценностей, стратегии.

# 9. Человек как самый сложный и изменчивый элемент системы управления (Юнчиц)

Каждого конкретного человека, занимающего определенную должность в формальной организации, фактически всегда рассматривается в двух аспектах – как работника и как личность.

С кадровых позиций главное – его профессиональные качества, соответствие занимаемой должности и возможные перспективы карьерного роста. При этом поведение работника регулируется трудовым законодательством, положением о подразделении, в котором он работает, должностной инструкцией и другими нормативными актами. Все это в совокупности определяет формальную сторону положения человека в системе управления.

Личностные качества человека, как правило, определяют его неформальный статус.

# 10. Цикличность в управлении и ее практическое значение (Юнчиц)

Лицо принимающее решение (лпр) исследует факты очевидной реальности исходя из своего опыта и миропонимания. Эффективность решений определяется степенью истинности, в рамках цикла постижениях истины или цикла принятия решений.

Факты -> миропонимание лпр -> система познания -> истина.

Цикл формирования решения преобразовывает реальные факты в планы и стратегии и имеет повторяющийся характер.

Цикличность позволяет:

* улучшать решения за счёт корректировки предыдущих шагов
* обучаться в рамках циклов различной продолжительности и улучшать решения в следующих циклах принятий решений

Выделяют 4 основные стадии цикличности: планирование, организация, мотивация, контроль (и за результатом, и за процессом)

# 

# 11. Основные понятия общей теории систем в применении к менеджменту торговли (Барткявичюте)

Теория систем вместе с другими научными дисциплинами изучает устройство мира. Поскольку организации и социальные сообщества являются частью реального мира, то к ним применимы методы и закономерности теории систем.

Основными понятиями общей теории систем в применении к менеджменту торговли будут:

Свойство связи. Между элементами системы существуют устойчивые связи, превосходящие по силе (мощности) связи этих элементов с элементами, не входящими в систему.

Свойство организации. Система характеризуется наличием определенной организации, что проявляется в повышенной упорядоченности внутри системы по сравнению с уровнем упорядоченности простой совокупности элементов.

Закон сохранения. Для организаций как систем этот закон проявляется в известной фразе «за все надо платить». В соответствии с этим законом не бывает выигрышей (положительных с точки зрения человека эффектов) без соответствующих проигрышей (отрицательных эффектов).

Закон наименьших. В любой заданный момент времени устойчивость, эффективность, жизнеспособность системы определяет самый слабый, самый неустойчивый в рассматриваемом отношении элемент.

Закон равновесия. Если система находится в состоянии равновесия и подвергается воздействию, изменяющему какое-либо из условий равновесия, то в ней возникают процессы, направленные так, чтобы противодействовать этому изменению.

Закон необходимого разнообразия У.Р.Эшби. Сложность систем характеризуется разнообразием поведения ее элементов. Чем большим разнообразием поведения обладают элементы системы, тем она сложнее. Речь здесь идет именно об этом разнообразии.

# 12. Суть системного подхода, ключевые признаки систем и шаги системного мышления (Барткявичюте)

**Системный подход** представляет собой совокупность методов и средств, позволяющих исследовать свойства, структуру и функции экономических объектов и процессов в целом, представив их в качестве систем со сложными межэлементными взаимосвязями, взаимовлиянием элементов на систему и на среду, а также влиянием самой системы на ее структурные элементы.

Суть системного подхода состоит в комплексном, взаимосвязанном, целостном рассмотрении и решении различных аспектов и сторон формирования, функционирования и улучшения сложных экономических систем. Системный подход вместо интуитивных решений, основанных на практическом опыте и здравом смысле специалистов по экономике, выдвигает методы рациональных, качественных и количественных оценок. При системном подходе все частные локальные цели и задачи подчиняются общей глобальной цели.

Система и системное мышление не просто влияют на глубину анализа, на который становится способен человек, но и на него как на личность. Умение видеть окружающую не просто как набор бессвязных образов и деталей, а как одновременно функционирующую совокупность хорошо прослеживается и в поведении человека, и в его способности к реализации в науке и творчестве.

Признаки системного мышления:

– Гибкость сознания.

– Превалирование реалистического мировосприятия над субъективностью и когнитивными искажениями.

– Свобода мышления и высокая сопротивляемость психологическим манипуляциям.

– Установление обратных связей

– Умение находиться в неопределенности и спокойствие в принятии неизбежности некоторых вещей.

Системное мышление помогает увидеть процесс развития реальности. Любая система предполагает существование во времени – в настоящем, прошлом и будущем, поэтому такой тип мышления дает возможность проследить развитие того или иного объекта.

Методология 4-х шагов, которая применяется во всех областях, в которых применимо системное мышление.

4-мя основополагающими принципами системного мышления являются: 1)приобретение глобального видения,

2)признание существующих систем и их взаимосвязей, 3)признание элементов, которые их формируют, и

4)изучение возможных решений и их последствий в краткосрочной и долгосрочной перспективе

# 

# 13. Торговая организация как живая, открытая и целеустремленная система. (Владыко)

**Торговая организация** ─ самостоятельный хозяйствующий субъект с правами юридического лица, который закупает, реализует товары и оказывает услуги населению, осуществляет другие виды деятельности, не запрещенные законом с целью получения прибыли на основе удовлетворения потребностей.

**Система** - множество элементов, которые находятся в отношениях и связях друг с другом, образует определённую целостность, единство. Их взаимодействие порождает новые, интегральные, системные качества, не свойственные отдельным элементам системы. **Свойства систем:** *целостность, синергия* (действующий вместе, сотрудничество), *эмерджентность* (возникающий, неожиданно появляющийся – наличие у системы особых свойств, не присущих её элементам, а также сумме элементов, т. е. система может обладать свойствами, отсутствующими у ее элементов), *Холизм* (целый, цельный) – в широком смысле – позиция в философии и науке по проблеме соотношения части и целого, исходящая из качественного своеобразия и приоритета целого по отношению к его частям. *Неаддитивность* – принципиальная несводимость свойств системы к сумме свойств составляющих её компонентов, *Упорядоченность*, *Иерархичность* – система рассматривается как элемент системы более высокого порядка, а каждый ее элемент – как система.

**Организация как целеустремленная система определяется** ценностями, заложенными в самой культуре, и целенаправленные действия участников системы направлены на их реализацию. 4 категории целей: цели работников, собственников, потребителей продукции, общества в целом.

**Организация как живая система.** Организация не явл живой системой с биологической точки зрения, но любая организация проявляет св-ва живого организма - изменчивость, адаптируемость, целостность, открытость, развитие, выживаемость и тд. Поэтому она есть живущая система. А менеджмент существует,чтобы придавать эти самые свойства живущей системы.

**Организация как открытая система.** На входе организация получает от окр среды инфу, капитал, ресурсы человека и материалы, в процессе преобразования эти входы обрабатываются, преобразуясь в услуги и продукты, которые являются выходами организации в окр среду. Если организация эффективна. то преобразуется добавочная стоимость входов, что в результате дает доп выходы такие как прибыль, увелич доли рынка, увелич объема продаж, рост организации и др.

# 14. Идеалы, цели, задачи и средства как предмет выбора менеджера (Владыко)

**Менеджер - это** профессиональный управляющий, осуществляет квалифицированное руководство деятельностью. В общем и целом принимает решения, связанные с 4мя группами альтернатив:

-идеалы (Такие желаемые результаты, к которым возможно лишь приближение)

-цели (Такие желаемые результаты, достижение которых возможно)

-задачи (Цели для подразделений предприятия, для которых характерным является то, что они обязательны для выполнения и выполняются заранее оговоренным образом, например, к определенному моменту времени, сроку.)

-средства (Инструменты достижения задач)

**Идеалы, цели и задачи имеют иерархическую упорядоченность,** которая возникает в результате декомпозиции. **Алгоритм декомпозиции**:

1.идентификация и формулирование идеальной цели;  
2.конкретизация цели с точки зрения языка, точности, привлекательности и достижимости.  
3.разбиение целей на задачи и дальнейшая верификация (постановка в

4.проверяемый вид)

5.выбор средств для достижения каждой задачи.

**Классификация целей по Доунсу**

**1.** Конечные цели, связанные с взглядами индивидуума на смысл и цель своего существования. **2**.Общественные цели — соображения, которыми следует руководство­ваться при принятии решений, являясь членом общества **3**.Основные политические цели — цели, имеющие отношение к социальным, политическим и экономическим стратегиям. **4.** главные личные цели, связанные с частной жизнью (власть, деньги, престиж, комфорт, безопасность, удовлетворение работой, желание слу­жить интересам общества и т. д.) **5**. Цели, специфические для данной организации.

**Классификация по Перроу**

1. *Общественные цели,* 2. *Цели, связанные с результатами* работы организации.

3. *Цели системы,* которые представляют особую важность для проектировщиков систем. 4. *Цели, связанные с характеристиками продукции.* Эти цели имеют отношение к тому, какими хотела бы видеть орга­низация результаты своей работы, будь то продукты или услу­ги. 5. *Производные цели,* (влияние, которое организации, оказывают на свое окружение благодаря своему экономическому или со­циальному содержанию.

**Основные задачи менеджеров:** 1. Определение перспективных и текущих целей и задач, планирование. 2. Распределение функций, заданий, установление норм, инструктаж подчиненных, создание необходимых условий, мотивация. 3. Установление и поддержание коммуникационной связи между подчиненными, между собой и подчиненными. 3. Контроль, оценка и анализ деятельности группы в целом и каждого подчиненного в отдельности. 4. Изучение подчиненного персонала, повышение его профессионального уровня. 5. Проведение собраний совещаний. 6. Деловое общение, беседы и переговоры с менеджерами организации, заказчиками, поставщиками.7. Работа с документами.

# 15. Ценности, шкала ценностей и этические аспекты управления (Козловская)

Этика управления представляет собой систему стандартов, моральных принципов и ценностей воздействия на поведение человека или группы людей, которыми руководствуются менеджеры при выборе решений, определяя, с моральной точки зрения, что правильно, а что — нет, что хорошо и что плохо.

У всех организаций есть ценности, будь они гласными или нет. Можно разделить ценности на два типа:

- деловые ценности;

- человеческие ценности.

Деловые ценности направлены на внешний мир, например, «высокое качество продукции» и «превосходное обслуживание клиентов». Человеческие ценности направлены на внутренний мир, например, «доверие людям» и «доверие там, где нужно». Когда деловые ценности и человеческие ценности находятся в гармонии, организация процветает.

# 16. Управление по целям: достоинства и недостатки (Павлович)

Управление по целям используется как основной метод, позволяющий придать постановке цели операциональный вид.

Преимущества управления по целям: усилия менеджеров и работников концентрируются на направленных на достижение целей действия; применение управления по целям позволяет добиться улучшения результатов деятельности на всех уровнях организации; работники мотивированы к достижению целей; цели отделов и работников соответствуют целям компании.

В числе недостатков системы: затраты, как времени, так и ресурсов на ее разработку, внедрение и наладку, а также ряд технических ограничений при определении целей для бизнес-процессов. Это особенно характерно для тех видов деятельности, где сложно дать оценку результата в количественных показателях. Система неэффективна при плохой организации управления на предприятии.

# 17. Программно-целевой подход в менеджменте: иерархия целей, дерево целей, оценка целей (Павлович)

Программно-целевой подход представляет систему намечаемых, подлежащих осуществлению мер, действий, проведение которых призвано обеспечить достижение единой, заранее поставленной цели.

Иерархия целей играет очень важную роль, так как она устанавливает «связность» организации и обеспечивает ориентацию деятельности всех подразделений на достижение целей верхнего уровня. Если иерархия целей построена правильно, то каждое подразделение, достигая своих целей, вносит необходимый вклад в достижение целей организации в целом.

Дерево целей тесно увязывает между собой перспективные цели и конкретные задачи на каждом уровне иерархии. При этом цель высшего порядка соответствует вершине дерева, а ниже в несколько ярусов располагаются локальные цели (задачи), с помощью которых обеспечивается достижение целей верхнего уровня

# 18. Функции управления. Взаимосвязь целей и функций управления (Козловская)

Плaниpoвaниe - обоснованный выбор целей, определение политики, разработка мер и мероприятий, выбор методов достижения целей. В зависимости от направленности и характера рассматриваемых задач различают три вида планирования: стратегическое (перспективное); среднесрочное и тактическое (текущее).

Функция планирования предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей.

Организация - создать структуру, oбecпeчивающую выпoлнeниe peшeния c opгaнизaциoннoй cтopoны. Оpгaнизoвaть - знaчит paздeлить нa чacти и дeлeгиpoвaть выпoлнeниe oбщeй yпpaвлeнчecкoй зaдaчи пyтeм pacпpeдeлeния oтвeтcтвeннocти и пoлнoмoчий, a тaкжe ycтaнoвлeния взаимосвязей мeждy различными видами paбoт.

Сoдepжaниeм фyнкции:

- пpиcпocoблeниe opгaнизaциoннoй cтpyктypы фиpмы к зaдaчaм нaмeчaeмoй дeятeльнocти;

- пoдбop людeй для кoнкpeтнoй paбoты и дeлeгиpoвaниe им полномочий, пpaв использования pecypcов opгaнизaции.

Мотивация - этo пpoцecc пoбyждeния ceбя и дpyгиx к дeятeльнocти для дocтижeния oпpeдeлeнныx цeлeй .

Сущность фyнкции зaключaeтcя в тoм, чтoбы пepcoнaл opгaнизaции выполнял paбoтy в cooтвeтcтвии c дeлeгиpoвaнными eмy пpaвaми и обязанностями.

Контроль - это процесс обеспечения того, что организация действительно достигает своих целей.Позволяет выявить проблемы и скорректировать соответственно деятельность организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис.

# 19. Принципы управления, возможности и специфика их использования в коммерческой деятельности (Захарова)

Управление коммерческой деятельностью базируется на общих принципах и методах управления:

* Обеспечение согласованности между подразделениями. Каждое подразделение выполняет свои функции, но их действия должны быть согласованы.
* Обеспечение взаимодействия между коммерческой деятельностью и целями торгового предприятия.
* Обеспечение иерархичности структуры управления.
* Обеспечение комплексного подхода в управлении. С позиции комплексности принимаются во внимание все факторы, воздействующие на управленческие решения коммерческой деятельности.
* Обеспечение малозвенности в структуре управления.
* Обеспечение адаптивности (гибкости) структуры управления.
* Обеспечение исполнительной информацией. Выработка и принятие управленческих решений основываются на исполнительной информации. Она включает получение исходной информации, обработку, анализ и выдачу результатов управляющегo воздействия.

Управление коммерческой деятельностью нельзя отделить от системы управления торговым предприятием, которое выполняет еще и функции, связанные с технологической, экономической и финансовой деятельностью. Следовательно, при построении структуры управления коммерческой деятельностью необходимо учитывать взаимодействие и соподчиненность всех составляющих элементов, образующих целостную систему управления торговым предприятием.

# 20. Методы управления в менеджменте (Захарова)

Методы управления – это совокупность приемов и способов воздействия на подчиненных для достижения целей организации.

Методы управления характеризуются в зависимости от их направленности, содержания и организационной формы.

Направленность методов управления отражает объект управленческого воздействия (подразделение, предприятие, объединение, министерство). Содержание характеризует основные способы и приемы, которые использует руководитель при управленческом воздействии на подчиненных.

Организационная форма методов управления показывает, каким образом осуществляется воздействие на конкретно сложившуюся ситуацию в организации. Это воздействие может быть прямым (приказ, распоряжение) или косвенным (постановка задачи и стимулирование).

Данные характеристики составляют основу классификации методов управления. В современной теории менеджмента выделяют:

- организационно-административные методы управления, основанные на прямых директивных распоряжениях;

- экономические методы управления, базирующиеся на использовании экономического стимулирования, ориентированного на формирование экономической заинтересованности работников в конечных результатах деятельности;

- социально-психологические методы управления, способствующие улучшению микроклимата в организации и используемые для повышения социальной активности сотрудников.

Все три группы методов управления взаимосвязаны и определенным образом сочетаются в деятельности менеджера, являясь средством реализации его функций управления.

# 21. Административные методы управления в торговле: содержание, область применения, достоинства и недостатки (Роговенко)

В менеджменте есть три метода управления коллективом, они имеют массу подвидов – это административный, экономический и социально-психологический.

Основные причины, которые влияют на выбор метода: специфика отрасли, функции компании, личность руководителя, уровень конкуренции.

Административный (организационно-распорядительный) метод управления базируется на строгих правилах внутреннего трудового распорядка. Приказы при таком стиле управления не обсуждаются, авторитет руководства – безоговорочный. Часто в таких организациях развита корпоративная культура.

Основные черты административного стиля управления это:

• Четкое соблюдение правил и инструкций,• Строгая дисциплина,• Иерархия,• Контроль персонала,• Учет рабочего времени,• Материальная ответственность.

Организационно-распорядительный метод наиболее эффективен в следующих случаях:

• - когда персонал выполняет стандартные операции и нужно строгое выполнение регламента;

• - когда в организации занят высококвалифицированный линейный персонал;

• - когда нужно быстро организовать рабочий процесс;

• - при низком уровне доверия руководства к сотрудникам.

Плюсы

• Позволяет организовать персонал, выполняющий стандартные операции.

• Четкие должностные обязанности.

• Зачастую хорошие возможности для карьерного роста.

• Зачастую развитая корпоративная культура.

Минусы

• Не способствуют творческой самореализации.

• Зачастую приводят к концентрации власти.

• Зачастую способствует текучести кадров.

# 22. Экономические методы управления в торговле: содержание, область применения, достоинства и недостатки (Роговенко)

Экономический метод основан на мотивации персонала, а именно материальной.Он воздействует на чувство собственности, желание личного материального благополучия.

Экономический стиль управления основан на экономических методах воздействия на персонал. Будешь больше приносить прибыли компании – больше получишь сам. Главный плюс этого метода – полное или частичное отсутствие необходимости административного контроля персонала. Предполагается, что работник при этом методе управления будет меньше нуждаться в понуканиях со стороны начальства, ведь он мотивирован лучше работать сам, поскольку от этого напрямую зависит его финансовая выгода.

Особенности экономического метода управления персоналом:

• Материальная мотивация персонала.

• Необязательность административного контроля персонала.

• Больше свободы для самостоятельных действий.

• Четкая привязка к результату.

• Система штрафов и премирований.

• Льготы и привилегии.

Экономический метод можно рассматривать, как индивидуальный подход к сотрудникам, для которых важнее личная материальная мотивация, а не чувство коллектива.

Плюсы:

• Возможность гибкого графика.

• Четкое понимание за что получаешь деньги.

• Нет финансовых ограничений. Сколько заработал – столько получил

Минусы:

• Переработки.

• Влияние сезонности на зарплату.

• Отсутствие понимания миссии компании.

Экономический метод управления персоналом влечет за собой существенный недостаток: сотрудники, мотивированные лишь экономически, более всего подвержены соблазну заработать на стороне.

# 23. Социально-психологические методы управления (Мурашко)

Социально-психологические методы управления нацелены на управление социально-психологическими процессами в коллективе для достижения поставленной цели при условии соблюдения законодательства и требований нормативных актов.

Социальные методы – конкретные способы и приемы воздействия на процессы формирования и развития коллектива, на социальные процессы. К ним относятся:

- повышение социально-производственной активности

- моральное стимулирование

- социальное планирование - метод планового решения соц. проблем коллективов по улучшению условий труда, производственного быта.

Социальное регулирование -это процесс реализации планов и программ удовлетворения социальных потребностей персонала..

Психологические методы управления - это способы регулирования взаимоотношений между людьми с целью формирования благоприятного психологическою климата, который является одним из важнейших факторов высокоэффективной деятельности людей. Назначение этих методов связано с формированием условий, при которых личность работника максимально раскрывает и в своей деятельности использует творческий потенциал, активность, энергию для блага всей фирмы.

Особенностью психологических методов является то, что они не требуют сколько-нибудь значительных материальных затрат, но несмотря на это, их воздействие на людей результативность.

Различают следующие группы психологических методов: методы комплектования малых групп, которые призваны обеспечивать оптимальную численность людей в группе; методы установления благоприятных для совместной деятельности взаимоотношений отношений между руководителем и подчиненными; методы гуманизации труда базируются на объективной потребности людей в определенных требованиях к свойствам среды, в которой протекает деятельность; методы профессионального отбора и соответствующего обучения работников исходя из индивидуальных способностей и их эффективного применения в фирме.

# 24. Планирование как функция менеджмента. Различные взгляды на планирование (Нехай)

Любой совместный труд, любые действия нуждаются в планировании. Определяются цели, к которым стремится торговая организация, ставятся задачи каждому подразделению и определяются основные пути достижения поставленных целей и задач.

Любая организация не может обходиться без планирования, так как необходимо принимать управленческие решения относительно: -распределения ресурсов; -координации деятельности между отдельными подразделениями; -координации с внешней средой (рынком); -создания эффективной внутренней структуры; -контроля за деятельностью; -развития организации в будущем.

В общем, в процессе планирования можно выделить: -процесс целеполагания (определение системы целей); -процесс сочетания (координации) целей и средств их достижения; -процесс развития или единство существующей системы работы организации с ее будущим развитием

Под функцией планирования следует понимать определение целей организации и путей их достижения. Это наиболее общее определение понятия планирования. Функция планирования включает четыре основных задачи: 1) устранение неопределенности; 2) определение главных задач; 3) экономическое функционирование организации; 4) облегчение контроля за результатами работы организации.

Взгляды:

Формальное планирование. При этом подходе сужается область проблемы для того, чтобы использовать количественные модели и технику оптимизации.

Инкрементальное планирование. В этом случае используют «здравый смысл» и качественные рассуждения для того, чтобы произвести незначительные модификации существующих политик.

Системное планирование. Это более широкий подход, при котором пытаются формулировать проблему планирования на языке множества участвующих сил и отношений между ними.

# 25.1. Типы и процедуры планирования (Нехай)

Самая простая классификация планирования основана на временном признаке: -краткосрочное (до одного года) -среднесрочное (2-3 года) -долгосрочное (3 и более лет)  
Планирование, как и всякую работу, можно представить в форме процесса, у которого есть начало, промежуточные операции и конец. Существуют 5 основных шагов:

1. Оценка возможностей
2. Постановка целей
3. Прогнозирование будущих условий (будущего окружения)
4. Наработка и выбор альтернатив
5. Разработка плана в цифровом выражении

Различают три основные формы организации планирования:

* «сверху вниз» основывается на том, что руководство создает планы, которые надлежит выполнять их подчиненным.
* «снизу вверх» основано на том, что планы создаются подчиненными и утверждаются руководством.
* «цели вниз - планы вверх» соединяет достоинства и устраняет недостатки двух предыдущих вариантов. Руководящие органы разрабатывают и формулируют цели для своих подчиненных и стимулируют разработку планов в подразделениях.

Выделяют стратегическое, тактическое и оперативное планирование:*Стратегическое планирование* призвано определить общие стратегические цели и направления развития фирмы, необходимые для этого ресурсы и этапы решения поставленных задач. *Тактическое планирование* представляет собой поиск и согласование наиболее эффективных путей и средств реализации принятой стратегии развития организации. *оперативное планирование* направлено на достижение оперативных целей, решений текущих задач, стоящих перед организацией.

# 25.2. Стратегическое планирование развития торговых организаций, назначение, цели и инструменты (Горбатюк)

Стратегическое планирование представляет собой генеральную программу действий и выявление приоритетов с целью достижения общих целей. Стратегическое планирование основывается на определении миссии, цели организации, оценке внешней среды, выявлении сильных и слабых сторон организации, анализе стратегических альтернатив, выборе стратегии, реализации стратегии и ее оценке.

Миссия организации – это общая цель организации, которая определяет направление ее деятельности.

Цели организации определяются исходя из общей миссии организации, они должны быть достижимыми, конкретными, измеримыми во времени. Определение цели, превышающей возможности торговой организации, заранее ставят ее в нереальную ситуацию.

Оценка внешней среды позволяет выявить внешние угрозы для организации и предусмотреть дополнительные меры по предотвращению непредвиденных обстоятельств.

Выявление сильных и слабых сторон организации позволяет определить обладает ли фирма достаточными внутренними силами для выполнения поставленных целей и на какие слабые стороны деятельности следует обратить внимание Выявление слабых и сильных сторон организации может быть осуществлено при помощи SWOT- анализа.

Изучение стратегических альтернатив позволяет определить какую стратегию выбирает организация.

Трансформация или осовременивание торговой организации на основе идеологии лидерства, продуцирования и встраивания нового в действующую систему - основная идея стратегии развития.

Реализация стратегии осуществляется на основе разработанной тактики, политики, а также процедур и правил, разработанных торговой организацией.

# 26. Особенности стратегий развития крупных, средних и малых организаций (Филютчик)

Стратегии средних организаций(темпы роста)

| Умеренный | Стратегия сохранения текущего положения. Важно не потерять нишу из-за смены потребностей клиентов | Стратегия поиска захватчиков. Суть заключается в следующем: когда средняя фирма начинает чувствовать, что скоро будет поглощена, она бросает свои силы на поиск той самой крупной компании, которая пытается выжить ее с рынка. После чего, средняя компания трансформируется в автономное производство. Теперь, благодаря ресурсам крупного предприятия, можно сохранить свое место в нише. Таким образом, средняя компания может много раз менять своих владельцев. |
| --- | --- | --- |
| Ускоренный | Стратегия выхода за пределы ниши. Могут возникнуть проблемы с ростом или необходимыми для роста ресурсами. | Стратегия лидерства в нише. Успешна только в одном случае: если рамки рыночной ниши стали слишком узкими для средней компании. Предприятие дошло до границы рыночной ниши, и столкнулась с более крупными фирмами, получила конкуренцию с их стороны. Чтобы выиграть данный бой, компания должна собрать все необходимые ресурсы. |

Стратегии малых организаций

| Форма существующей фирмы | Продукт фирмы | |
| --- | --- | --- |
| Независимая от крупной фирмы | «Ложный гриб» **Стратегия копирования**. Основная идея в использовании результатов научно-исследовательской работы крупных фирм малыми фирмами. То есть, берутся товары крупных фирм и изготавливаются их копии | **Стратегия оптимального размера**. В данной стратегии важно не выходить за рамки своей ниши рынка. |
| Связанная с крупной фирмой | **Стратегия использования преимущества крупной компании**. Маленькая фирма заключает договор с крупной о том, что та должна снабжать ее собственными товарами, услугами рекламы, готовыми бизнес технологиями, предоставлять краткосрочные кредиты на условиях льготы и сдавать свою технику в аренду. А сама маленькая фирма обязуется, что будет иметь дела только с этой крупной компанией. | **Стратегия участия крупной фирмы в продукте**. Данная стратегия применима в том случае, если отдельный продукт крупной фирмы является главным продуктом маленького предприятия. |

Стратегии крупных организаций (темпы роста)

| Высокие | специализируются в каком-либо важном и крупном сегменте рынка, зачастую являясь ценовыми лидерами (высокие прибыли) |
| --- | --- |
| Средние | Имеют широкое разнообразие на крупном рынке + устойчивые прибыли |
| Низкие | имеют беспорядочное разнообразие на многочисленных сегментах рынка |

# 27. Текущее и оперативное планирование в торговле, их содержание и роль (Филютчик)

Текущие планирование имеет сроки планирования: квартал, месяц, декада, сутки. Представляют собой детальную конкретизацию целей и задач. Календарные планы производства составляются на основе сведений о наличии заказов, обеспеченности их материальными ресурсами, степени загрузки производственных мощностей и их использовании с учетом обусловленных сроков исполнения каждого заказа. Текущее планирование тесно связано с планами различных партнеров и поставщиков, и поэтому эти планы либо согласовывают, либо их отдельные элементы являются общими для предприятия - производителя

Оперативное планирование заключается в решении текущих задач, поставленных вышестоящими органами или руководством предприятия для решения традиционных, (обычно оперативных) задач.

Оперативное планирование решает комплекс задач: быстрая закупка и ускоренные продажи, целесообразное использование средств и трудовых ресурсов предприятия.

# 

# 28. Верификация и валидация целей (Филютчик)

Верификация – Соответствие изделия, модели или концепции заявленным требованиям (подтверждает, что «вы создали продукт таким, каким и намеревались его сделать».) Суть верификации – в сравнении результата с изначальными требованиями или существующими стандартами.

Валидация - подтверждает, что «вы создали правильный продукт», доказательство того, что требования конкретного пользователя, продукта, услуги или системы удовлетворены.

# 

# 29. Организация как функция менеджмента (Мишук)

**Организовывание (организация)**- это вид управленческой деятельности по разработке структуры управления, распределению полномочий и ответственности. Организация – это **функция менеджмента, направленная на создание условий для достижения установленных целей**. Она обеспечивает упорядочение всех сторон деятельности управляемой системы на всех ее иерархических уровнях.

Цель организации как функции менеджмента – обеспечение перехода объекта из имеющегося состояния в желаемое с наименьшими затратами и в минимальные сроки.

Задачи организации:  
- упорядочение всех сторон деятельности управляемой системы на всех ее иерархических уровнях;  
- разделение на части и делегирование выполнения общих задач путем распределения ответственности и полномочий, а также установления связей между различными видами работ;  
- обеспечение ресурсами, т.е. создание реальных условий для достижения целей.

# 30. Содержание организационной работы (Мишук)

Сигналом к началу организационной работы служит постановка цели (задачи). Для достижения этой цели или задачи следует выполнить определенные комплексы работ, которыми наделяются отдельные работники или их группы (подразделения). В результате организационной работы возникают рабочие места, как форма соединения работы, машин и исполнителей (персонала), и организационная структура взаимосвязи рабочих мест друг с другом. Организационная работа предполагает соблюдение некоторых общих правил и объективно существующей последовательности (шагов).

Принципы организационной деятельности менеджера:

1.Супер принцип: чтобы достичь цель неизбежным становится принцип: «нет «плохих» работ - вся работа должна быть сделана и вся хорошо»; 2.Организационная структура должна отражать цели и планы предприятия, поскольку на них базируется вся его деятельность.  
3.Структура должна отражать объем полномочий, которыми обладают лица, управляющие данным предприятием.  
4.Оргструктура, как и любой план, должна отражать внешнюю среду.  
5.Оргструктура должна учитывать сильные и слабые стороны людей, являющихся членами предприятия.

Шаги организационного процесса:

1.Описание работ, видов деятельности, технологических операций, необходимых для выполнения планов.  
2.Группирование этих работ по их подобию исходя из лучшего использования имеющихся ресурсов.  
3.Наделение руководителей каждой группы (подразделения) полномочиями, необходимыми для ее эффективной работы.  
4.Горизонтальная и вертикальная увязка (согласование, координация) работы подразделений на основе формально установленных должностных связей и систем информационного обеспечения.

# 31. Власть, компетенции и полномочия (Горбатюк)

Осуществляя управление, руководитель имеет формальную власть и полномочия. Под полномочиями понимается ограниченное право руководителя, занимающего конкретную должность, принимать определенные решения для достижения целей организации. Полномочия предполагают наличие:

- субъекта полномочий, т.е. руководителя, занимающего определенную должность;

- содержания полномочий, которое выражается в возможности принятие конкретных решений;

- объектов принимаемых решений, в числе которых могут быть цели, использование ресурсов, сроки и способы выполнения работы;

- критериев достижения поставленных целей, оценки эффективности результатов;

- ограничений при принятии решений.

Под компетенциями следует понимать совокупность полномочий, прав и опыта.

# 32. Делегирование полномочий. Линейные, функциональные и штабные полномочия (Горбатюк)

Делегирование полномочий предполагает:

- вместе с ответственностью за поручаемый участок работы подчиненный должен получить и определенные полномочия, т.е. право принимать определенные решения;

- в пределах его компетенции подчиненному должна быть предоставлена определенная свобода;

- выбор исполнителя должен быть особо продуман. Не всегда следует поручать реализовать какую-то идею тому, кто ее предложил, ибо одно дело что-то предложить, и совершенно другое – реализовать это на практике, Для этого могут потребоваться определенные качества, опыт, интуиция, творческие способности и т.д.;

- за подчиненным должно быть признано право на ошибку, в противном случае его инициатива будет скована.

Различают три типа полномочий: линейные, функциональные и штабные.

Линейные - полномочия, решения в рамках которых обязательны для выполнения подчиненными (типичные носители: директор, бригадир, начальник цеха, правление, собрание акционеров).

Функциональные - полномочия, осуществление которых

требует специальных знаний и подготовки (типичные представители: главные специалисты).

Штабные - полномочия рекомендательного типа (разработка проекта решения).

Функциональные и штабные полномочия - результат делегирования полномочий линейным руководителем, т.е. превращения его линейных полномочий в функциональные и штабные. В то же время линейные полномочия, делегируемые линейным руководителям более низкого уровня, остаются линейными.

# 33. Централизация и децентрализация управления. Понятие иерархии (Страх)

Централизация означает передачу доли полномочий и обязанностей в части вынесения решений от подчинённых к руководителю.

Децентрализация означает делегирование руководителем таковых полномочий и обязанностей подчинённым, наделяя их тем самым большей свободой воли, но и вместе с тем большей ответственностью.

Степень централизации и децентрализации зависит от масштабов полномочий.

Отличительные особенности централизации: отсутствие передачи полномочий и пределов компетентности, что приводит к снижению оперативности в принятии решений.

Основная цель делегирования полномочий – сделать возможной децентрализацию управления организацией. Передаются лишь полномочия, всю ответственность продолжает нести старший руководитель.

Факторы, влияющие на уровень децентрализации: размер затрат; степень унификации; размеры организации; философия менеджмента; наличие подходящего руководителя; география деятельности организации; влияние внешней среды.

Преимущества централизованного управления:

• более эффективный контроль за деятельностью организации;

• устранение повторения тех или иных усилий;

• возможность единых стандартов всех действий;

• более эффективное использование различных ресурсов.

Недостатки централизованного управления:

• промедления в принятии решений;

• рост бюрократизма;

• решения принимаются теми, кто имеет недостаточно полное представление о ситуации на производстве.

Иерархия — порядок подчинённости низших звеньев к высшим, организация их в структуру типа дерево; принцип управления.

Иерархическая организация — структура с вертикальной формой управления; пирамида, каждым уровнем которой управляет более высокий уровень.

# 34. Организационная структура управления и факторы, ее определяющие (Страх)

Организационная структура управления – это совокупность звеньев (структурных подразделений) и связей между ними. Графически чаще всего изображается в виде иерархической диаграммы, показывающей состав, подчиненность и связи структурных единиц организации.

Выбор организационной структуры зависит от таких факторов, как:

− организационно-правовая форма предприятия;

− сфера деятельности (тип выпускаемой продукции, ее номенклатура и ассортимент);

− масштабы предприятия (объем производства, численность персонала);

− рынки, на которые выходит предприятие в процессе хозяйственной деятельности;

− используемые технологии;

− информационные потоки внутри и вне фирмы;

− степень относительной обеспеченности ресурсами и др

# 35. Типы организационных структур управления: линейные, функциональные, штабные, матричные, комбинированные (Соловьёва)

В зависимости от типа взаимосвязей между участниками процесса управления можно выделить следующие разновидности структур управления:

* Линейная организационная структура управления - в ней используются принципы централизма и единоначалия. Во главе каждого коллектива стоит руководитель, который подотчетен вышестоящему руководителю.
* Функциональная структура управления - специалисты одного профиля объединяются в специализированные структурные подразделения. Управление строится по функциональному признаку.
* Линейно-функциональная структура управления - управление осуществляется линейными и функциональными руководителями. У линейного руководителя появляется особый штат (штаб), состоящий из управленческих подразделений (отделов, служб, групп, отдельных специалистов), которые специализируются на выполнении какой-то одной функции управления. Линейный руководитель имеет полноту власти по всем объектам и функциям управления.
* Матричная структура управления - образуется путем совмещения двух типов структур: линейной и программно-целевой. В соответствии с линейной структурой управление строится по вертикали, в соответствии с программно-целевой структурой осуществляется управление по горизонтали - управление программами и проектами.
* Дивизиональная структура управления - используется демократический принцип управления. Централизация стратегических решений на высшем уровне управления сочетается с самостоятельной деятельностью низовых подразделений (дивизионов). Высшее руководство компании (президент, правление, совет директоров) определяет долговременные ориентиры и ответственность за получение прибыли.
* Комбинированные структуры управления - в этом случае в рамках одной организации в зависимости от особенностей подразделений могут одновременно применяться линейные, функциональные, матричные и иные структуры управления.

# 36. Проектирование организационной структур управления организацией. Полномочия органов управления и их делегирование (Соловьёва)

Организационное проектирование - решения и действия руководства, результатом которых являются:

1. выбор структуры организации, должностей и структурных подразделений;

2. определение процедур выполнения совместных действий между элементами организации.

Этапы организационного проектирования. По классической теории организации, структура организации должна разрабатываться сверху вниз. Последовательность действий при этом такова:

1. Деление организации по горизонтали на крупные блоки, соответствующие важнейшим направлениям деятельности по реализации стратегии. Определение видов деятельности линейных и штабных подразделений.

2. Установление соотношения полномочий различных должностей. Руководство устанавливает цепь команд, производит дальнейшее деление на более мелкие подразделения, чтобы эффективно использовать специализацию.

3. Определение должностных обязанностей как совокупности определенных задач и функций и возложение их выполнения на конкретных лиц. Руководство может разрабатывать конкретные задачи и

закрепляет их за исполнителями, которые несут ответственность за их

удовлетворительное выполнение.

В организационном проектировании огромную роль играет структурное деление на основные и вспомогательные подразделения.

Основное производство разделяется на отрасли(или другие части), те на цехи, участки, бригады и т.п.

Вспомогательные производственные подразделения и вспомогательные службы возникают на основе объективного существующих функций по обслуживанию основного производства и совместно с ним образуют горизонтальную (технологическую) сторону структуризации.

Руководитель предприятия делегирует руководителям основных и вспомогательных производственных подразделений и служб линейные полномочия. Руководителям офисных служб делегируются функциональные и штабные полномочия.

# 37. Мотивация персонала как функция менеджмента (Рабцевич)

Мотивация - побуждение к действию; динамический процесс физиологического и психологического плана, управляющий поведением человека.

Цель функции мотивации - создание системы побудительных причин (мотивов и стимулов) трудовой деятельности работников.

Функции мотивации включают в себя:

1) изучение мотивов деятельности работников

2) создание системы мотивации организации в целом, структуру подразделений и отдельных работников

3) формирование благоприятных условий для реализации стимулов.

Стимулы делятся на 2 группы:

- принуждение;

физ. моральное или экономическое воздействие на человека заставляет его действовать определённым образом

-вознаграждение;

физическое принуждение уступило место экономическим, однако сейчас экономическое принуждение заменяют на принуждение.

Таким образом мы понимаем что,

• Функции мотивации - для воздействия на отдельного человека или коллектив - с целью создания побудительных мотивов - для более эффективного труда.

•Способы повышения мотивации:

быть открытым и честным;

развивать культуру сотрудничества и командной работы (тимбилдинг);

ставить цели перед сотрудниками;

чаще общаться с сотрудниками;

поддерживать систематическую обратную связь.

# 38. Понятие мотивации, стимулирования, побуждения и вознаграждения (рабцевич)

Мотивация - это то, что заставляет людей действовать.

Мотивация представляет собой целенаправленную управленческую деятельность направленную на побуждение сотрудников к эфф. труду для достижения целей организации.

Стимулирование- это то, что побуждает сотрудников к эффективной работе.

Стимулирование - это процесс использования конкретных стимулов, для пользы человека (его желаний = мотивы).

(Зная желания человека и его как личность, можно удовлетворить его мотивы с помощью правильного стимулирования

(стимулов), тем самым добиться с помощью этого нужного нам результата в рабочем процессе.)

Взаимосвязь понятий:

МОТИВАЦИЯ нужна для эфф. работы и достижения целей организации, для этого используют СТИМУЛИРОВАНИЕ (стимулы), которые используют на основе МОТИВОВ сотрудника.

Правильно выявленный мотив - залог качественного стимулирования.

Вознаграждение - это всё, что работник считает ценным для себя.

Появляется взаимосвязь с ПОБУЖДЕНИЕМ, т.к. вознаграждение служит для побуждения людей к эффективной деятельности.

# 39. Содержательные теории мотивации (Ульяшина)

Содержательные теории мотивации предусматривают в первую очередь выявление потребностей, побуждающих людей к действию. К числу таких теорий относят теории Маслоу, МакКлелланда и Герцберга.

Теория иерархии потребностей А. Маслоу.

Успех побуждения работников к производительному труду зависит от того, насколько правильно учтены актуальные потребности человека. Потребности человека могут быть сведены в строгую иерархию.

1.Физиологические потребности.

2.Потребности в безопасности и уверенности в будущем.

3.Социальные потребности.

4.Потребность в уважении к себе.

5.Потребность в самоуважении.

Согласно Маслоу, мы работаем, прежде всего, для удовлетворения наших базисных потребностей.

Теория потребностей МакКлелланда.

Теория Дэвида МакКлелланда представляет собой как бы усеченный вариант модели мотивации Маслоу. Его модель мотивации делает основной упор на потребности высших уровней. Он исходил из того, что людям присущи три потребности:

* Потребность власти выражается как стремление воздействовать на других людей.
* Потребность в успехе удовлетворяется в процессе доведения работы до успешного завершения.
* Потребность в причастности выражается в стремлении человека принимать участие в решении наиболее важных задач в организации.

Двухфакторная теория Герцберга.

К первой группе относятся гигиенические факторы. Они связаны с окружающей средой, в которой выполняется работа. Ко второй группе относятся мотивации, связанные самим характером и сущностью работы.

Вывод из теории мотивации Герцберга:. Для того, чтобы добиться мотивации, руководитель должен обеспечить наличие не только гигиенических, но и мотивирующих факторов.

# 40. Процессуальные теории мотивации (Ульяшина)

Сущность процессуальных теорий поведения личности человека проявляется в том, что они рассматривают линию поведения не только как функцию его потребностей, но и как функцию его восприятия и ожидания, связанных с определенным процессом, ситуацией.

Подход к мотивации с точки зрения процесса предполагает, что человеческим поведением можно управлять, перестраивая среду или процесс, в котором работник трудится. К числу основных процессуальных теорий мотивации относятся теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера.

Теория ожиданий.

В соответствии с этой теорией мотивация зависит от трех факторов:

* ожидания возможного результата;
* ожидаемого вознаграждения от этого результата;
* ожидаемой ценности вознаграждения.

Практический вывод из теории ожиданий сводится к тому, что менеджер должен представлять потребности работников и предполагать адекватное им вознаграждение.

Теория справедливости.

Теория справедливости, объясняя мотивацию, утверждает, что люди субъективно оценивают справедливость вознаграждения за затраченные ими усилия и сопоставляют это с вознаграждением других людей. Практический вывод из теории справедливости состоит в том, что до тех пор, пока человек не начнет считать, что его вознаграждение справедливо, он будет стремиться уменьшить интенсивность труда.

Модель Портера-Лоулера.

Согласно этой модели уровень приложенных усилий определяется ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой определенный уровень вознаграждения. Один из наиболее важных выводов из этой модели состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению, а не наоборот, как было принято считать

# 41. Партисипативная организация (Луговская)

Использование в процессе управления максимального кол-ва людей организации. Способствует развитию персонала и снижению сопротивляемости к нововведениям.

1-й уровень развития: руководство по определённой системе привлекает нужных специалистов

2-й уровень: частично встраивается в структуру организации

3-й уровень:вся организация создаёт параллельные советы на всех уровнях управления и вовлекает всех в процесс управления. В советах должны присутствовать люди, которые сами принимают решения.

Это организация демократического типа, в которой почти всегда возникают противоречия в иерархии. Необходимо четко разграничивать функции советов и иерархии.

# 42. Контроль как функция менеджмента (Якутович)

Всего существует 4 основные функции менеджмента: планирование, организация, контроль, мотивация. Контроль - процесс соизмерения фактически достигнутых результатов с запланированными. Для осуществления контроля нужны:

1. Наличие существующих показателей, которые контролируются;

2. Наличие объективных критических отклонений от нормы;

3. Наличие системы и процедуры контроля.

По характеру воздействия на объект контроля 2 вида:

1. Упреждающий – направлен на выявление отклонения и предупреждение возможных сбоев в работе.

2. Регулирующий – констатирует фактическое выполнение и внести какие-то поправки в действие невозможно, но результаты можно учесть в будущем. Сроки осуществления контроля должны совпадать с планом

# 43. Понятие, виды, типы и элементы контроля (Якутович)

Контроль – проверка результатов путем сравнения ожидаемых и фактических результатов с желаемыми. Задача контроля – не допустить появления нежелательных событий или результатов. Типы контроля устанавливаются по временному признаку: временные запаздывания(время, которое требуется системе для реакции на внешние воздействия), временные задержки ( время проявления начала реакции на внешние воздействия).

Типы контроля:

1. традиционный (выполняется без спец. технических устройств),

2. в реальном времени (нуждается в спец технич устройствах),

3. опережающий (время опережения больше чем время запаздывания).

Элементы контроля:

1. эталон (нормативное значение желаемого результата),

2. сенсор ( измеряет факт значения и информирует дискриминатора),

3. предел допустимых отклонений (осуществляет избирательный подход к отклонениям и выбирает лишь существенные),

4. динскриминатор – сравнивает факт и норм результаты, если отклонения есть то информирует орган принятия решений.

# 44. Правила и принципиальная схема контроля (Русович)

Чтобы обеспечить оптимальный контроль, необходимо предпринять определенные шаги контроля:

1) верификация цели:

2) установление нормативов - критических точек реализации плана, по которым можно судить о состоянии дела и продвижении к цели;

3) проведение измерений;

4) сопоставление фактических результатов с нормой;

5) формулирование сообщения об отклонении (проблеме).

Алгоритм организации системы контроля:

- выбор типа контроля;

- составление перечня работ, которые нужно сделать для построения системы контроля и ее функционирования;

- структуризация этих работ (группирование работ по их подобию и наделение работников необходимыми полномочиями);

- разработка необходимых информационных каналов и должностных связей.

В торговой практике могут применяться особые методы контроля. К таковым относятся сметы, графики и контроль по критическим точкам.

Достоинство метода смет состоит в относительной простоте получения количественных признаков, подлежащих контролю. Элементами плановой сметы являются:

- поэлементные нормы затрат(рабочее время, тарифные ставки, нормы амортизационных отчислений, нормы расхода материалов, запасных частей, электроэнергии, тепла, воды и т.д., прочие затраты);

- статьи затрат и перечень работ, которые нужно выполнить.

Достоинство метода графиков состоит в удобстве формы (наглядность) и доступности ее как для управляющих, так и для исполнителей. Графики, как правило, имеют двухфакторную конструкцию. Они подразделяются на:

- пространственно-временные (кто и когда);

- количественно-временные (сколько и когда);

- функциональные (соотношение двух количественных признаков).

Контроль по критическим точкам – метод для контроля состояний (точек) признаков, которые подлежат исследованию только дискретно (в строго определенные моменты времени) или тех, для которых заранее установлен предел допустимых отклонений.

# 45. Необходимость, задачи, формы и методы государственного регулирования торговли (Русович)

Основные цели государственного регулирования торговли:

- обеспечение условий равенства для юридических и физических лиц различных форм собственности при осуществлении торговой деятельности;

- создание единого правового поля для предприятий и физических лиц всех форм собственности, чтобы все выполняли единые «правила игры»;

- защита прав и интересов потребителей, а также торговых предприятий, участвующих в процессе торгового обслуживания.

- обеспечение условий для развития свободной конкуренции и пресечения монополистической деятельности на внутреннем потребительском рынке;

- регулирование отношений между субъектами торговой деятельности на потребительском рынке и разграничение функций между различными органами управления.

Задачи государственного регулирования следующие:

- установление правил торговли, обязательных для всех субъектов хозяйствования, которые осуществляют торговую деятельность на территории республики.

- создание условий, благоприятствующих продовольственной безопасности страны.

- стимулирование собственного производителя и разработка меры по защите отечественного рынка;

- проведение государственной политики в области подготовки и повышения квалификации кадров для торговли согласно требованиям перспективного развития сферы торгового обслуживания;

- стимулирование торговой деятельности при помощи государственного субсидирования, предоставления льготного налогообложения и других мер, способствующих гармоническому развитию всех направлений торгового обслуживания населения;

- сбор информации, разработка прогнозов поведения потребительского рынка страны, развитие торговли с целью удовлетворения потребности населения в товарах и услугах на современном этапе и на перспективу;

государственное инспектирование качества товаров и услуг, предлагаемых торговыми предприятиями и физическими лицами независимо от ведомственной подчиненности и форм собственности.

Применяемые государством формы регулирования торговли обычно подразделяют на следующие группы:

- законодательные или правовые;

- экономические, включающие планирование, ценовую политику, бюджетно-налоговую и кредитно-денежную политику;

- административные, подразделяемые на организационно- административные и административно - экономические .

Методы регулирования можно разделить на прямые и косвенные. Методы прямого воздействия жестко регламентируют поведение отдельных субъектов хозяйствования посредством законов, указов, постановлений и распоряжений, принимаемых различными ветвями законодательной и исполнительной власти. Косвенные методы регулирования предполагают возможность различного поведения субъектов хозяйствования и направлены на мотивацию и стимулирование их действий в интересах всего государства.

# 46. Формы и методы государственного регулирования торговли (Климашевская)

При этом **форма регулирования** - это основные направления и принципы воздействия субъекта управления на объект управления, а методы регулирования отождествляются со способом воздействия. Многие функции регулирования экономики государство выполняет через свои органы управления, а значительную часть функций передается отраслевым и региональным органам управления, а также демократическим институтам, которые представляют интересы различных объединений субъектов хозяйствования и граждан.

Применяемые государством формы регулирования торговли обычно подразделяют на следующие **группы:**

- законодательные или правовые;

- экономические, включающие планирование, ценовую политику, бюджетно-налоговую и кредитно-денежную политику;

- административные, подразделяемые на организационно- административные и административно - экономические.

**Методы регулирования можно разделить на прямые и косвенные**. Методы **прямого** воздействия жестко регламентируют поведение отдельных субъектов хозяйствования посредством законов, указов, постановлений и распоряжений, принимаемых различными ветвями законодательной и исполнительной власти. Косвенные методы регулирования предполагают возможность различного поведения субъектов хозяйствования и направлены на мотивацию и стимулирование их действий в интересах всего государства. В числе **косвенных** методов можно выделить налоги и налоговую политику, цены и ценовую политику, таможенные пошлины и таможенную политику, проценты за банковский кредит, систему оплаты и премирования труда. Известно также подразделение методов на **тарифные и нетарифные.**

Формы и методы государственного регулирования не являются постоянными и изменяются в зависимости от условий развития экономики конкретной страны на конкретном этапе. В каждом государстве складываются определенные соотношения между различными формами и методами регулирования. При этом, в странах с развитой рыночной экономикой преобладают косвенные методы регулирования, а в странах с командно-административной системой управления - прямые методы регулирования. Основная задача, которая стоит в настоящее время перед Республикой Беларусь и другими государствами, врастающими в рыночную экономику, - быстрая трансформация форм и методов регулирования распределения товаров в сторону приоритета косвенных методов.

# 47. Органы государственного регулирования торговли в Республике Беларусь (Климашевская)

Органы государственного управления, осуществляющие воздействие на развитие торговли, находятся в подчинении Совета Министров РБ, который осуществляет свою деятельность в соответствии с Законом РБ «О Совете Министров РБ» от 23 июля 2008 г. № 424-Зи Указа Президента РБ от 5 мая 2006 года № 289 «О структуре Правительства РБ». Органами государственного регулирования торговли являются Министерство антимонопольного регулирования и торговли, Министерство экономики, Министерство иностранных дел, Управления торговли и услуг обл-, гор- и райисполкомов, Белкоопсоюз.

Основным органом государственного управления и регули­рования торговли является Министерство антимонопольного регулирования и торговли Республики Беларусь (МАРТ). Совет Министров Республики Беларусь делегировал полномочия МТ Республики Беларусь по раз­витию торговли на территории республики.В сферу влияния данного министерства входят торговые предприятия всех форм собственности независимо от ведомственной принадлежности.

Функции государственного регулирования торговли выполняют целый ряд органов. Развитие торговой деятельности в Беларуси основывается нормах на Конституции и Гражданского кодекса страны других законодательных актов.Координирует этот процесс Совет Министров Республики Беларусь и ряд министерств и ведомств, в функции которых входит:

- создание условий для эффективной работы;

- поддержание инвестиционной деятельности;

- привлечение юридических и физических лиц к реализации государственных целевых программ и законов;

- проведение демонополизации торговли;

- поддержка предпринимательства;

- формирование стабилизационных фондов товаров;

- осуществление приватизации предприятий торговли;

- развитие экономически малоэффективных торговых зон;

- обеспечение создания отраслевых и территориальных ассоциаций и других общественных организаций;

- стимулирование развития торговли через государственные заказы, субсидии.

Основная нагрузка при определении перспектив развития торговли в стране приходится на министерства экономики, торговли, иностранных дел и на Белкоопсоюз.

# 48. Всемирная торговая организация(ВТО) и ее роль в либерализации международной торговли и регулирования торгово-экономических отношений государств-членов.

Всемирная торговая организация – ВТО является международной экономической организацией, которая занимается вопросами многостороннего регулирования торговли товарами, услугами и интеллектуальной собственностью. ВТО – это форум, на котором в процессе всесторонних коллективных обсуждений формируются правила международной торговли и рассматриваются вопросы сокращения барьеров.

Функции ВТО :

* контроль за выполнением торговых соглашений;
* разрешение торговых споров между членами организации;
* наблюдение за торговой политикой членов организации;
* организация и обеспечение торговых переговоров по новым правилам ВТО;
* прием новых членов.

Министерская конференция, которая собирается как минимум один раз в два года, принимает стратегические решения. Генеральный совет, находящийся в подчинении Министерской конференции отвечает за текущую работу, а собирается он несколько раз в год в штаб-квартире в Женеве в составе представителей стран-членов ВТО. Частично Генеральный совет делегирует свои функции трём советам, находящимся на следующем уровне иерархии: Совету по торговле товарами, Совету по торговле услугами и Совету по торговым аспектам прав интеллектуальной собственности. В свою очередь вышеперечисленные органы курируют деятельность узкоспециализированных комитетов и рабочих групп. Действует еще два важных системообразующих органа ВТО: Орган по разрешению споров (суд ВТО) и Орган по обзору торговой политики («радар» торговых мер ВТО).

# 49. Государственное регулирование торговли в таможенном союзе (Юнчиц)

Таможенный союз ЕАЭС — форма торгово-экономической интеграции Белоруссии, Казахстана, России, Армении и Киргизии, которая предусматривает единую таможенную территорию. В пределах этой территории не применяются таможенные пошлины и ограничения экономического характера Исключения : антидемпинговые и компенсационные меры. При этом страны-участники Таможенного союза применяют единые таможенные тарифы и другие меры регулирования при торговле с третьими странами.

Элементами таможенно-тарифного регулирования являются:

– Единая товарная номенклатура внешнеэкономической деятельности ЕАЭС;

– Единый таможенный тариф ЕАЭС;

– Единые правила определения страны происхождения.

Полномочия по принятию решений в сфере таможенно-тарифного регулирования– Евразийской экономической комиссии (ЕЭК)

В Республике Беларусь действует ряд нормативных правовых актов, устанавливающих ставки вывозных таможенных пошлин в отношении товаров, вывозимых с территории Республики Беларусь за пределы таможенной территории Евразийского экономического союза:

калийные удобрения;

семена рапса;

лесоматериалы;

необработанные шкуры, дубленая кожа;

нефть и нефтепродукты.

В соответствии с Договором о Евразийском экономическом союзе в торговле с третьими странами ЕАЭС применяются единые меры нетарифного регулирования

Едиными мерами нетарифного регулирования являются:

запрет ввоза и (или) вывоза товаров;

количественные ограничения ввоза и (или) вывоза товаров;

исключительное право на экспорт и (или) импорт товаров;

автоматическое лицензирование (наблюдение) экспорта и (или) импорта товаров;

разрешительный порядок ввоза и (или) вывоза товаров.

# 50. Государственное регулирование торговли в странах ЕС, США и Японии (Янушкевич)

Европейский Союз является одной из самых внешне ориентированных экономик в мире. Это также крупнейшая в мире зона единого рынка. Свободная торговля между его членами была одним из основополагающих принципов ЕС, и он также стремится открыть мировую торговлю.

С 1999 по 2010 год внешняя торговля ЕС удвоилась и в настоящее время составляет более 30% валового внутреннего продукта (ВВП) ЕС. ЕС отвечает за торговую политику стран-членов и заключает для них соглашения. Выступая в один голос, ЕС имеет больший вес в международных торговых переговорах, чем каждый отдельный член.

ЕС активно взаимодействует со странами или региональными группами для заключения торговых соглашений. Эти соглашения предоставляют взаимовыгодный доступ к рынкам как ЕС, так и взаимодействующих с ним стран.

Конституция США через пункт о торговле дает Конгрессу исключительные полномочия в отношении торговой деятельности между штатами и зарубежными странами. Торговля внутри государства регулируется исключительно самими штатами. Как и в любой коммерческой деятельности, внутригосударственная и межгосударственная торговля часто неразличимы.

Федеральные агентства, которые помогают в регулировании торговли, включают Министерство торговли (DOC) и Управление международной торговли (ITA). DOC является агентством исполнительной власти, которое способствует международной торговле, экономическому росту и технологическому прогрессу. ITA является филиалом DOC, который работает над улучшением международной торговой позиции Соединенных Штатов.

Япония выступила с инициативой установить правила свободной, справедливой и высокоуровневой торговли. Министерство экономики, торговли и промышленности Японии ( METI ) состоит из множества бюро и агентств, которые разрабатывают и реализуют широкий спектр экономической, промышленной и торговой политики, направленной на развитие международной торговли и инвестиций Японии, а также на создание благоприятной деловой среды для поддержания японской экономики. Бюро торговой политики METI состоит из подразделений, сгруппированных как по географическому признаку, так и по функциям. Оно в первую очередь отвечает за участие Японии в многосторонних учреждениях и двусторонних торговых отношениях с торговыми партнерами страны. Лицензии на импорт требуются для опасных материалов, животных, растений, скоропортящихся продуктов и, в некоторых случаях, предметов высокой стоимости.