

ТЕМА 1. ПОНЯТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ



Вопрос.

**Общая характеристика организации.
Подходы к определению организации.**



Вопрос 1. *Общая характеристика организации. Подходы к определению организации.*

Организация рассматривается как:

- а) объект
- б) функция (процесс) управления

Организация как объект – это группа из двух и более человек, объединенных общей целью.

Основные признаки организации:

- наличие не менее двух человек;
- единство цели;
- совместная деятельность;
- сложившаяся схема формальных (официальных) и неформальных (неофициальных) отношений между сотрудниками;
- структура (процедура) управления.

Организация как функция – это способность человека (организации) формировать и развивать системы. Эта функция находит выражение в организационном процессе.

Организация как процесс – это формирование и совершенствование взаимосвязей между частями целого.

Процесс организации на предприятии обеспечивает:

- ❑ определение рациональных форм разделения труда,
- ❑ подбор и расстановку кадров, разработку структуры органов управления, распределение работы среди работников, групп работников и подразделений;
- ❑ регламентацию функций, подфункций, заданий, операций;
- ❑ установление прав и обязанностей органов

Важнейший компонент организации – координация.

Координация деятельности - синхронизация усилий отдельных подразделений, групп и лиц, их интеграцию для совместных действий.

Другими словами, это **процесс распределения деятельности во времени**, приведение ее отдельных элементов в состояние, позволяющее наиболее эффективно и в требуемые сроки достичь поставленной цели.

По сути **организация представляет собой систему сознательно координируемой деятельности людей для достижения заданной цели**. Такой системой является, в частности, предприятие.

Организация – юридическое лицо созданное в форме предприятий и учреждений.

Предприятие – это самостоятельный хозяйствующий субъект, созданный в порядке, установленном законом, для производства продукции и оказания услуг в целях удовлетворения

ФУНКЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ

<i>Производственно-технологическая</i>	<i>Экономическая</i>	<i>Социальная</i>
<ul style="list-style-type: none">• производство товаров для удовлетворения потребностей потребителей;• внедрение новых технологий;• повышение качества и конкурентоспособности продукции	<ul style="list-style-type: none">• осуществление мер по снижению себестоимости продукции и повышению рентабельности• обеспечение самофинансирования• экономия материальных, трудовых и финансовых ресурсов• обеспечение высокой производительности труда• совершенствование процесса управления• повышение экономической эффективности	<ul style="list-style-type: none">• формирование трудоспособного и дисциплинированного коллектива• улучшение условий и содержания труда• повышение квалификации сотрудников

Основные черты предприятия:

- ▣ **организационное единство:** предприятие – это организованный коллектив со своей внутренней структурой и порядком управления. Базируется на иерархическом принципе организации экономической деятельности;
- ▣ **определенный комплекс средств производства:** предприятие объединяет экономические ресурсы для производства экономических благ с целью максимизации прибыли;
- ▣ **обособленное имущество:** предприятие имеет собственное имущество, которое самостоятельно использует в определенных целях;
- ▣ **имущественная ответственность:** предприятие несет полную ответственность всем своим имуществом по различным обязательствам;
- ▣ **предприятие предполагает единоначалие, основывается на прямых, административных формах управления;**
- ▣ **выступает в хозяйственном обороте от собственного имени;**
- ▣ **оперативно – хозяйственная и экономическая**

Виды деятельности

Производственная деятельность является основной, которая отличает предприятие от других организаций. Именно наличие производственного процесса, т.е. процесса превращения предметов труда в продукцию, дает основание называть подобные организации производственными предприятиями. Исторически производственные предприятия назывались заводом, фабрикой, подчеркивая этим самым факт осуществления производственной деятельности. Торговая организация не осуществляет производственный процесс в его прямом понимании, поэтому не называется предприятием торговой организацией.

Коммерческая деятельность необходима в силу того, что любое предприятие для осуществления производственной деятельности приобретает исходные ресурсы и по окончании производственного процесса должно реализовать произведенную продукцию. Эта деятельность осуществляется снабженческо-сбытовыми подразделениями предприятия.

Финансовая деятельность предприятия обусловлена необходимостью финансировать разнообразные расходы предприятия: приобретение исходных ресурсов (сырья, материалов, полуфабрикатов, комплектующих изделий); оплачивать труд работающих на предприятии; оплачивать услуги других субъектов экономики, поставляющих различные виды энергоносителей; вести расчеты за приобретение оборудования; оформлять кредиты в банках и проводить операции по их погашению; и прочую финансовую деятельность. Реализуя произведенную продукцию, предприятие получает денежные средства и должно ими так распоряжаться, чтобы обеспечить самофинансирование.

Виды деятельности

Внешнеэкономическая деятельность предприятия обусловлена тем, что в современных условиях глобализации и международного разделения труда, большинство промышленных предприятий приобретают ресурсы на зарубежных рынках, произведенную продукцию могут и должны также продавать за рубеж. Для выполнения этой цели предприятия имеют право осуществлять вступать во взаимоотношения с иностранными партнерами непосредственно, предварительно произведя регистрацию в Министерстве иностранных дел как участник внешнеэкономической деятельности и открыв валютный счет в банке.

Инновационная деятельность – это комплекс научных, технологических, организационных, финансовых и коммерческих мероприятий, направленный на коммерциализацию накопленных знаний, технологий и оборудования. Результатом инновационной деятельности являются новые или дополнительные товары (услуги) или

Инвестиционная деятельность предприятия обусловлена необходимостью постоянно совершенствовать свое производство путем проведения технического перевооружения, приобретения оборудования, строительства зданий, т.е. вложения денежных средств в объекты долгосрочных активов. Каждый раз, проводя подобные работы, предприятие разрабатывает инвестиционный бизнес-план, в котором проводит технико-экономическое обоснование целесообразности осуществления этого вида деятельности.

Хозяйственная (экономическая) деятельность – это систематическая деятельность на разных уровнях хозяйствования с целью получения прибыли, удовлетворения потребностей людей посредством производства и обмена материальными благами и услугами.

Вопрос.
Классификация предприятий

Все юридические лица, предусмотренные Гражданским Кодексом Республики Беларусь, можно классифицировать по:

- цели деятельности;
- виду собственности;
- делимости имущества предприятия;
- численности работающих;
- доле иностранного капитала в имуществе предприятия.

Классификация по цели деятельности

Цель деятельности юридического лица

Получение прибыли

Коммерческие организации

- Полное товарищество
- Коммандитное товарищество
- Открытое акционерное общество
- Закрытое акционерное общество
- Общество с ограниченной ответственностью
- Общество с дополнительной ответственностью
- Производственный кооператив
- Унитарное предприятие

Удовлетворение иных потребностей

Некоммерческие организации:

- Потребительский кооператив
- Фонды
- Общественные и религиозные организации (объединения)
- Союзы и ассоциации
- Учреждения

Классификация по виду собственности

- **Государственной (в том числе и республиканской)** собственностью является имущество, принадлежащее на правах собственности Республике Беларусь.
- **Коммунальной собственностью** является имущество, принадлежащее городским и сельским поселениям.
- **Частной собственностью** является имущество, принадлежащее гражданам и юридическим лицам.
- **Смешанная собственность** возникает в случае сочетания различных форм собственности.

Классификация по численности работающих

- **малые** — до 50 работающих;
- **средние** — от 50 до 500 (иногда — до 300);
- **крупные** — свыше 500.

По признаку делимость имущества предприятия

- унитарные, **имущество** которых **не делится** на доли, паи или акции;
- акционерные общества, **имущество** которых **разделено на N-е количество акций**,
- общества и товарищества, **имущество** которых **делится на доли** в различной пропорции в зависимости от вклада учредителей в уставной фонд.

В зависимости от доли иностранного капитала в имуществе предприятия

- существуют **иностранные предприятия**, в которых 100% имущества принадлежит иностранному резиденту,
- **совместные предприятия**, в которых доля иностранного резидента не менее 20%.

**Гражданский Кодекс
Республики Беларусь
определяет возможные
организационно-правовые
формы коммерческих
юридических лиц**

Организационно-правовые

формы организаций

- **Хозяйственные товарищества и общества**
 - Хозяйственные товарищества
 - Полное товарищество
 - Товарищество на вере
 - Дочернее хозяйственное товарищество
 - Зависимое хозяйственное товарищество
- **Хозяйственные общества**
 - Общество с дополнительной ответственностью (ОДО)
 - Общество с ограниченной ответственностью (ООО)
 - Акционерное общество (АО)
 - Открытое акционерное общество (ОАО)
 - Закрытое акционерное общество (ЗАО)
- **Производственные кооперативы**
- **Унитарные предприятия**
 - На праве хозяйственного ведения (РУП)
 - На праве оперативного управления (ОУП)

Малое предпринимательство в Беларуси

В соответствии с законодательством существует в двух формах:

- юридические лица
- индивидуальные предприниматели.

К малым предприятиям в Беларуси относятся вновь предприятия с численностью работающих:

- в промышленности и на транспорте - до 100;
- в сельском хозяйстве и научном обслуживании - до 60;
- в строительстве и оптовой торговле - до 50;
- в других отраслях производственной сферы, общественном питании, бытовом обслуживании населения и розничной торговле - до 30;
- в других отраслях непроизводственной сферы - до 25.

Вопрос.
Порядок создания
и прекращения деятельности
предприятия.

Порядок создания предприятия

1. Государственная регистрация
2. **Согласование наименования юридического лица**
3. Местонахождение юридического лица
4. **Создание учредительных документов**
5. Формирование уставного фонда
6. **Государственная регистрация юридических лиц**
7. Получение печати, штампов
8. **Открытие расчетного и других счетов в банке**
9. Получение субъектами хозяйствования лицензий на осуществление отдельных видов деятельности

Прекращение деятельности предприятия

1 Реорганизация предприятия:

- **преобразование**, изменение вида юридического лица;
- **слияние** нескольких юридических лиц с образованием нового;
- **присоединение** юридического лица к другому.;
- **разделение** на несколько новых лиц, проходящее на основании разделительного баланса;
- **выделение** нового юридического лица из остающегося.

2 Ликвидация.

**Вопрос.
Объединение предприятий.**

1 Объединение независимых предприятий.

Члены объединения сохраняют свою независимость и права в полном объеме. Все его члены имеют одинаковые права и обязанности. К таким объединениям относятся:

- ▣ **Ассоциация (союз)** - члены ассоциации сохраняют свою юридическую самостоятельность, однако, несут субсидиарную ответственность по её обязательствам. Высшим органом управления Ассоциации является Общее собрание членов.
- ▣ **Картель** – союз крупных предпринимателей одной отрасли промышленности для обеспечения господства на рынке, извлечения самой высокой прибыли.

Концерн – кроме предприятий включаются

2 Объединение частично зависимых предприятий.

Члены объединения к моменту его создания в определенной степени зависят друг от друга, координируют всю или часть своей деятельности, обмениваются акциями, но при этом права в области управления никому не передаются. К таким объединениям относятся:

- ▣ **Синдикат** - монополистическое объединение. Компании теряют коммерческую самостоятельность, но сохраняют юридическую и производственную свободу действий
- ▣ **Промышленная группа** – группа, действующая как единый организационно оформленный хозяйственный комплекс, состоящий из юридических лиц, между которыми имеются тесные экономические связи, основанные на специализации, кооперировании, комбинировании производства;
- ▣ **Финансовая группа** – группа банков (кредитных организаций), т.е. организаций, выполняющих отдельные банковские операции с целью извлечения прибыли.
- ▣ **Конгломерат** – объединение коммерческих организаций не имеющих общих производственных связей, на основе единого финансового регулирования их деятельности. Включает производственные предприятия,

3 Объединение зависимых предприятий.

Члены объединения передают некоторые функции управления другим, теряя долю самостоятельности. Структура получается асимметричной, с разными правами и обязанностями у разных членов объединения.

- ▣ **Концерн** - В концерн входят предприятия, принадлежащие к одной или нескольким отраслям.
Коммерческие организации сохраняют свою юридическую самостоятельность, объединяются для централизации производственных функций, научно-технической политики, инвестиций, финансовой и технической политики, внешнеэкономической деятельности. Концерн является юридическим лицом и создается на основе переданного ему имущества.
- ▣ **Финансово-промышленная группа** объединяет промышленный и банковский капитал.
Предприятия полностью или частично объединяют свои активы на основе договора о создании группы для реализации инвестиционных и иных проектов и программ, направленных на повышение конкурентоспособности и расширения рынков сбыта товаров (работ, услуг) повышение эффективности производства, создание новых рабочих мест. Среди участников такой группы обязательно наличие организаций, действующих в сфере производства товаров (работ, услуг), а так же банков или иных кредитных организаций.
- ▣ **Трест** - одна из форм монополистических объединений, в рамках которой участники теряют производственную, коммерческую, а порой даже юридическую самостоятельность. Реальная власть в тресте сосредотачивается в руках правления или главной компании.

ТЕМА 2. МИССИЯ И ЦЕЛИ



Предприятие как система

1 имеет

- ❑ миссию (смысл существования);
- ❑ цели;
- ❑ стратегии развития;

2 действует во внешней среде, т.е. получает извне ресурсы и реализует продукцию на сторону.

Миссия –


это генеральная цель, выражение основного смысла существования и философии компании.

Миссия показывает то,

- ❑ к чему компания стремится,
- ❑ что руководство хотело бы достичь.

Исходя из миссии:

- ❑ ставится цель, задачи,
- ❑ разрабатываются планы по их достижению.



Миссия определяет смысл существования организации, отражает то, куда будут направлены основные усилия и какие ценности станут приоритетными. Миссия не должна быть зависимой от текущего состояния дел в компании, от выбранных методик и методов в работы.

Основные компоненты

Миссии:

- ❑ **Продукты или услуги, которые производит предприятие, т.е. круг удовлетворяемых потребностей**
- ❑ **Категории целевых групп потребителей**
- ❑ **Применяемые управленческие технологии и функции, т.е. способ удовлетворения нужд потребителей**
- ❑ **Конкурентные преимущества**
- ❑ **Философия бизнеса**

Формулировка миссии должна быть

- ❑ лаконичной;
- ❑ динамичной конструкцией;
- ❑ удобной для восприятия (часто это бывает лозунг);
- ❑ отвечать следующим требованиям:
 - ❖ вдохновлять;
 - ❖ быть простой, как воспоминание или образ;
 - ❖ заслуживать доверие;
 - ❖ содержать ориентиры, которые могут служить основой для разработки стратегии.

Значение миссии

- **МИССИЯ заставляет менеджеров систематически заниматься всесторонним анализом сильных и слабых сторон организации и ее конкурентов, возможностей и угроз, что повышает обоснованность принимаемых стратегических решений**
- **в случае больших по размеру или географически разбросанных компаний миссия способствует интеграции обособленных организационных единиц в одно целое, мотивации персонала и более эффективному взаимодействию руководителей и подчиненных на**
- **различных уровнях. Миссия способствует проецированию рационального и позитивного имиджа компании на деловых партнеров, акционеров, инвесторов, от которых в различных формах и степени зависит судьба предприятия.**

Примеры формулировок

Организация	Миссия
Коммерческий банк	Помощь развитию и становлению малого и среднего бизнеса за счет оказания клиентам широкого спектра банковских услуг, предоставления высококачественного сервиса и развитие, учитывая интересы клиентов, акционеров и персонала банка.
Ювелирно-художественная фирма	Изготовление и продажа изделий из драгоценных и полудрагоценных металлов и камней, доступных потребителям с самым разным доходом.
Компания, производящая оборудование для офисов	Мы решаем проблемы. Оказываем помощь в решении научных, административных, человеческих проблем. Мы предлагаем клиентам создать комфортные условия труда на рабочем месте.
Инвестиционная компания	Мы осуществляем инвестиции в прибыльные сферы бизнеса, имеющие потенциал роста и получения прибыли в будущем.
Государственное предприятие научно-технической направленности	Мы работаем для поддержки и развития научно-технического потенциала в отраслях, предлагаем высокотехнические разработки разным отраслям промышленности, создаем рабочие места.
Пример миссии интернет магазина	«Мы делаем покупки в <u>Internet</u> самым быстрым, самым легким и самым приятным способом приобретения необходимого – то есть стать таким местом, где вы сможете найти все, что захотите купить в режиме реального времени»
Пример миссии парка Дисней	«Мы предлагаем фантазии и развлечения; наши парки отдыха – это место, где Америка предстает такой, какой она должна быть»

Цель —

это конечное состояние, желаемый результат, которого стремится добиться любая организация.

Выделяют семь ключевых пространств, в рамках которых предприятие определяет цели:

- Положение на рынке
- Инновации
- Маркетинг
- Производство
- Финансы
- Управление персоналом
- Менеджмент

- **Выделяют семь ключевых пространств**, в рамках которых предприятие определяет долгосрочные цели:
- Положение на рынке
- Инновации
- Маркетинг
- Производство
- Финансы
- Управление персоналом
- Менеджмент

Основные характеристики целей:

- Конкретность и измеримость.
- Горизонт планирования.
- Достижимость.
- Непротиворечивость.

Конкретные цели устанавливаются на основе выявления сильных и слабых сторон деятельности предприятия, его конкурентных преимуществ.

Конкретные цели в различных областях деятельности:

- **маркетинг** — ежегодно предлагать на рынок новый товар; расширить число потребителей на 10%;
- **финансы** — увеличить рентабельность с 10 до 12% к концу года;
- **кадры** — ввести систему участия в прибыли к концу

Дерево целей



Дерево целей предприятия создается на основе 3 важных элементов любой цели.

<i>1. Выражение цели</i>	<i>2. Масштабность</i>	<i>3. Срок (время работы)</i>
Как выглядит результат? Что предстоит выполнить?	К какому объему стремиться?	К какому сроку надо достичь планируемой цели?

Посредством дерева целей осуществляется
последовательная декомпозиция главной цели на
подцели по следующим правилам:

- общая цель должна содержать описание конечного результата;
- при развертывании общей цели в иерархическую структуру исходят из того, что реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения целей предыдущего уровня;
- подцели каждого уровня должны быть независимы друг от друга и не выводимы друг из друга;
- фундамент дерева целей должны составлять задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определенным способом в установленные сроки.

Пример. Дерево целей компании Apple

Совершенствование iPhone с учетом интересов потребителей

Цели первого уровня

1. Упразднить ассортимент и популярность бренда

2. Упростить интерфейс

3. Увеличение привлекательности для потребителя

4. Повышение эргономичности

Цели второго уровня

2.1. Упростить технологичность

3.1. Создание нового дизайна

3.2. Увеличение объема памяти

3.3. Усиление развлекательного аспекта

4.1. Особый статус владельца

4.2. Решение «последней мили»

4.3. Уменьшить размер

Пример.

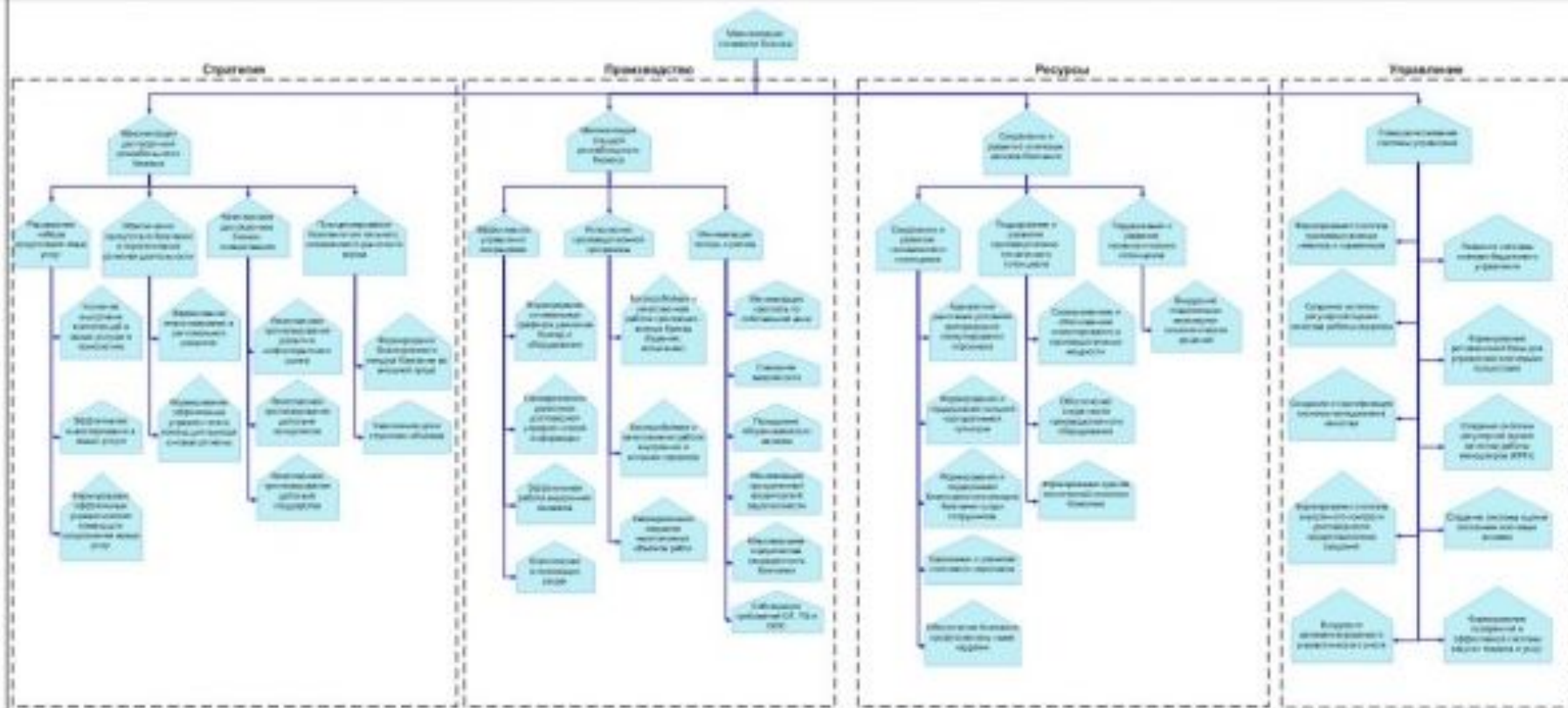
Дерево целей компании Apple

Для решения «последней мили»
были выделены следующие
задачи:

- ❑ Использовать touch screen и добиться отсутствия кнопок.
- ❑ Создать дополнительные опции.
- ❑ Увеличить экран.

Пример. Дерево целей

Дерево целей - Верхний уровень.



Пример. Фрагмент дерева целей

