

Andrej Tichomirow

Geschäftsführung

Aspekte der
Unternehmensentwicklung

Andrej Tichomirow

**Geschäftsführung. Aspekte
der Unternehmensentwicklung**

«Издательские решения»

Tichomirow A.

Geschäftsführung. Aspekte der Unternehmensentwicklung /
A. Tichomirow — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-504591-1

Das Buch untersucht den Entwicklungsstand der Organisationskultur und den Grad ihres Einflusses auf das Management einer sozialen Organisation, die Abhängigkeit einer wirksamen Führung vom Führungsstil des Unternehmens, die Optimierung des Unternehmens im Bereich der Logistik, die Bildung einer neuen Führungsebene und die Probleme des Arbeitspersonals.

ISBN 978-5-00-504591-1

© Tichomirow A.
© Издательские решения

Содержание

Eine Studie über den Entwicklungsstand der Organisationskultur und den Grad ihres Einflusses auf das Management einer sozialen Organisation	6
Die Untersuchung der Abhängigkeit wirksamer Führung vom Führungsstil im Unternehmen	12
Конец ознакомительного фрагмента.	16

Geschäftsführung Aspekte der Unternehmensentwicklung

Andrej Tichomirow

© Andrej Tichomirow, 2019

ISBN 978-5-0050-4591-1

Erstellt mithilfe des Intelligenten Verlagssystems Ridero

Eine Studie über den Entwicklungsstand der Organisationskultur und den Grad ihres Einflusses auf das Management einer sozialen Organisation

Ein modernes Produktionsunternehmen ist ein komplexer Komplex, dessen Dynamik und Kohärenz durch einen Kontrollmechanismus gewährleistet wird, der interne Beziehungen herstellt und die Aktivitäten aller Glieder und Mitarbeiter des Unternehmens berücksichtigt – vom Arbeiter bis zum Direktor. Der Entwicklungsstand der Organisationskultur beeinflusst das Management der sozialen Organisation des Unternehmens.

Das Produktionsmanagementsystem ist ein einzelner Mechanismus, von dem jede Verbindung ihre beabsichtigte Funktion ausführt und mit den Funktionen anderer Verbindungen verbunden ist.

Management ist eine Synthese der Mittel und Methoden zur Vorbereitung von Managemententscheidungen und der Organisation ihrer Umsetzung.

Die Aufgaben, mit denen die Leitungsorgane konfrontiert sind, sind je nach der spezifischen internen und externen sozioökonomischen Situation in den einzelnen Unternehmen unterschiedlich. Die Unternehmensleitung, auch wenn sie aus 3 bis 5 Personen besteht, ist jedoch verpflichtet, die gesamte Bandbreite der Aufgaben unabhängig von ihrer tatsächlichen quantitativen und qualitativen Füllung zu lösen – andernfalls endet der Reproduktionszyklus.

Die Relevanz der Untersuchung des Entwicklungsniveaus der Organisationskultur und der Grad ihres Einflusses auf das Management der sozialen Organisation eines Unternehmens impliziert die Bedeutung der gegenwärtigen Situation und der Aufgaben des Managements eines modernen Unternehmens.

Die sozial-industriellen Beziehungen bestimmen die Rolle und den Platz jedes Mitarbeiters im Prozess der Produktion, des Austauschs, der Verteilung und des Verbrauchs.

Zehntausende von Menschen interagieren in einem einzigen Produktionsprozess, und das Endergebnis, das Ergebnis der Arbeit eines riesigen Teams, hängt von der Qualität und Effizienz jedes Einzelnen ab.

Aus diesem Grund sind wissenschaftlich fundierte Grundsätze für die Organisation des Produktionsmanagements in Unternehmen erforderlich, die letztendlich das gesamtwirtschaftliche Potenzial des Landes umfassen.

Folgende Organisationsprinzipien des Produktionsmanagements werden unterschieden: funktional (fachlich orientiert), quantitativ, räumlich und zeitlich. Darauf aufbauend werden sowohl allgemeine als auch private (unternehmensspezifische, tätigkeitsspezifische) Managementprinzipien festgelegt: Zielkompatibilität

und Konzentration; Kontinuität und Zuverlässigkeit des Systems; Regelmäßigkeit, Verhältnismäßigkeit und Dynamik des Managements; Demokratie bei der Verteilung von Rechten, Pflichten und Verantwortlichkeiten; die Wissenschaft und die Richtigkeit von Entscheidungen; Management-Effizienz; Vereinbarkeit von persönlichen, kollektiven und staatlichen Interessen im Management.

Das Prinzip der Zielkompatibilität und -konzentration besteht darin, ein verwandtes fokussiertes Managementsystem zu schaffen, in dem alle seine Verknüpfungen einen einzigen Mechanismus zur Lösung eines gemeinsamen Problems bilden. Die Arbeit einzelner Werkstätten, Produktionsstätten, Labors, Abteilungen ist so aufgebaut, dass am Ende zum gegebenen Zeitpunkt genau die Produkte erscheinen, die der Verbraucher zum gegebenen Zeitpunkt benötigt.

Der Grundsatz der Kontinuität und Zuverlässigkeit bedeutet die Schaffung solcher organisatorischen, wirtschaftlichen und technischen Bedingungen, unter denen die Stabilität und

Kontinuität einer bestimmten Produktionsweise erreicht wird. Die Lösung für dieses Problem wird bestimmt durch:

Zuverlässigkeit und koordinierte Funktionsweise des Kontrollsystems und seiner Organe sowie des verwalteten Objekts;

das Vorhandensein von Rückmeldungen zwischen allen Komponenten der Leitungsgremien und verwalteten Objekten;

vorab festgelegte Verfahren und spezifische Maßnahmen zur Beseitigung auftretender Störungen.

Der Grundsatz der Ordnungsmäßigkeit, Verhältnismäßigkeit und Dynamik drückt sich darin aus, dass das Managementsystem darauf abzielen sollte, nicht nur aktuelle, sondern auch langfristige Probleme der Unternehmensentwicklung zu lösen. Das System der Wirtschaftsführung verknüpft rechtzeitig die Handlungen der Menschen, die Menge, den Umfang und die Qualität der verbrauchbaren Ressourcen. Dazu werden die Arbeit und Funktionen der kooperierenden Einheiten und jedes Mitarbeiters streng abgegrenzt und anschließend schrittweise zu einem einzigen synchron arbeitenden System verknüpft. Die Fertigstellung einer Arbeitsstufe, beispielsweise der Herstellung von Rohlingen, ist der Beginn der nächsten Stufe – der Verarbeitung von Rohlingen.

Um alle aufeinanderfolgenden Phasen des Produktionsprozesses, die zukünftigen Aktivitäten des Unternehmens mit seiner spezifischen Arbeit in einem bestimmten Zeitraum zu verbinden, ist es nur mit Hilfe einer langfristigen, aktuellen und operativen Planung möglich, die nach Ansicht amerikanischer Experten nicht auf die Überwachung der aktuellen, sondern auf die Gestaltung zukünftiger Aktivitäten abzielen sollte Firmen.

Der langwierige Prozess von der Entscheidung über die Beherrschung der Herstellung eines neuen Produkts bis zum Markteintritt sollte schrittweise mit bestimmten Künstlern sowie mit dem Umfang der Ressourcen und den Finanzierungsquellen durchgeführt werden. Berücksichtigt man, dass sich die meisten Unternehmen auf die Produktion von nicht einem, sondern Dutzenden von Produkten spezialisiert haben, von denen jedes systematisch aktualisiert und verbessert werden muss, ohne jedoch über die verfügbaren finanziellen und materiellen Ressourcen hinauszugehen und einen stabilen Rhythmus der aktuellen Produktion sicherzustellen, wird es offensichtlich, dass nur ein starres System miteinander verbundener langfristiger und aktueller Pläne und Bilanzen es dem Unternehmen ermöglicht, stabil zu arbeiten und die Produktion zu entwickeln.

Das demokratische Prinzip der Verteilung von Managementfunktionen basiert auf den Methoden und Regeln der sozialen Arbeitsteilung. Nach diesen Regeln wird für jedes Wirtschaftsmanagement, das beispielsweise mit dem Direktor des Werks beginnt und mit dem Produktionsteam endet, ein bestimmter Teil der Führungsarbeit (Funktion) zugewiesen.

Die Vorbereitung einer Managemententscheidung und die Verantwortung für deren Umsetzung in die Praxis sollten diesem Gremium übertragen werden, das:

ist am besten über den Stand der Dinge in der jeweiligen Einrichtung informiert;

am meisten interessiert an der Umsetzung und hohen Effizienz der Entscheidung;

kann materielle, rechtliche und administrative Verantwortung für die Qualität der Entscheidung und die Vollständigkeit ihrer Umsetzung tragen.

Der Grundsatz des wissenschaftlichen Charakters und der Gültigkeit von Managementmethoden beruht auf der Tatsache, dass Methoden, Formen und Mittel des Managements wissenschaftlich fundiert und in der Praxis verifiziert werden sollten. Produktion ist die Umgebung, in der die Produktionsgesetze auf der Grundlage der Naturgesetze und der Gesetze der sozialen Entwicklung synthetisiert werden. Letztere wirken ebenso unvermeidlich wie die Naturgesetze. Daher ist die Kenntnis der Produktionsgesetze für jeden Fachmann ebenso notwendig wie beispielsweise die Kenntnis der Gesetze der Physik und Biologie. In der Produktion zu arbeiten und die Gesetze nicht zu kennen, bedeutet blind zu arbeiten.

Wenn zum Beispiel das Gesetz der Verhältnismäßigkeit der Entwicklung der Produktion verletzt wird, werden zu viele Produkte hergestellt, und es werden nur wenige hergestellt, das heißt, das Gleichgewicht wird verletzt, einige Arten von Produkten sind überfüllt und es gibt einen Mangel an anderen Waren. Es gibt eine massive Beeinträchtigung der Arbeit. Die Bedürfnisse von Unternehmen und Bevölkerung werden nicht befriedigt. Der Ausgleich des Gleichgewichts wird durch irreparable Verluste, den Tod unvollständiger Produkte und ziellosen Arbeitsaufwand erreicht.

Wird gegen ein anderes Produktionsgesetz verstoßen – die Löhne entsprechend ihrer Qualität und Quantität – so werden Produktivität und Arbeitsqualität stark gemindert. Ein rückständiger Arbeiter mit den niedrigsten Raten an Produktivität, Qualität und Arbeitsdisziplin wird zu einer Art Teamleiter. Infolge des Zahlungsausgleichs erfolgt die Angleichung der Arbeitskosten daher auf der niedrigsten und unproduktivsten Ebene. Die Anreize, die Initiative zu ergreifen, verschwinden, das heißt, der Gesellschaft wird ein irreparabler wirtschaftlicher und moralischer Schaden zugefügt. Verstöße gegen das Verhältnis von Arbeits- und Verbrauchsmaß verfälschen nicht nur die Einstellung zur Arbeit, sie hemmen auch die Steigerung ihrer Produktivität, sondern führen auch zu einer Verfälschung des Grundsatzes der sozialen Gerechtigkeit.

Daher können die Gesetze der wirtschaftlichen Entwicklung nicht verletzt werden – sie müssen bekannt sein und in Bezug auf bestimmte Produktionsbedingungen angewendet werden.

Das Prinzip der Wissenschaftlichkeit kann natürlich nicht nur auf der Grundlage der Kenntnis der Produktionsgesetze verwirklicht werden – seine Einhaltung ist nur auf der Grundlage der kontinuierlichen Sammlung, Verarbeitung und Analyse verschiedener Informationen möglich: wissenschaftlicher, technischer, wirtschaftlicher, rechtlicher usw. Dies erfordert die Verwendung der neuesten Computertechnologie und mathematische Methoden, die die wichtigste Voraussetzung für das normale Funktionieren des Mechanismus der Wirtschaftsverwaltung auf allen Ebenen und natürlich vor allem in Unternehmen sind.

Das Prinzip der Effektivität des Managements beruht auf multivariaten Wegen, um dasselbe Ziel zu erreichen. Das Unternehmen ist ständig auf der Suche nach effektiven Lösungen für die Organisation der Produktion und die Produktion wettbewerbsfähiger Produkte.

Unter den Bedingungen eines freien Marktes muss der Manager ständig Risiken eingehen, um nicht hinter seinen Wettbewerbern zurückzubleiben.

Manchmal ist es besser, keine Entscheidung zu treffen, als das Unvernünftige und das Falsche zu treffen, was nicht näher bringt, sondern Sie vom gewünschten Ziel entfernt.

Je größer die getroffenen Entscheidungen, desto sorgfältiger müssen sie begründet werden. Nach einer Managemententscheidung müssen organisatorische, administrative und wirtschaftliche Maßnahmen getroffen werden, um diese umzusetzen und den Fortschritt der Ausführung zu überwachen. Andernfalls wird Zeit verschwendet und Ressourcen werden abgeschrieben.

Das Prinzip der Vereinbarkeit persönlicher, kollektiver und staatlicher Interessen wird durch den sozialen Charakter der Produktion bestimmt.

Unternehmen sind in Siedlungen angesiedelt und nutzen Ressourcen, die ihnen nicht gehören: Luft, Wasser, Facharztausbildung, medizinische Versorgung. Für den Betrieb der angegebenen Ressourcen ist das Unternehmen verpflichtet, die entsprechende Gebühr zu entrichten und die Institutionen zu unterstützen, die diese Ressourcen bereitstellen.

Darüber hinaus können Unternehmen einige Probleme nicht ohne die Hilfe staatlicher und lokaler Behörden lösen: Personal, Wasser- und Wärmeversorgung, Abwasserentsorgung, Energieversorgung, Verkehrsdienstleistungen usw.

Die lokalen Behörden sind verpflichtet, mehr Interesse und Besorgnis für die Entwicklung jedes Unternehmens zu zeigen, das sich in dem Gebiet befindet, für das es zuständig ist. Ein solches Gemeinwesen und gegenseitige Kontrolle werden jetzt zu einer praktischen Notwendigkeit.

Die Unternehmen sollten die Verschmutzung von Wasser- und Luftpools sowie die irrationale Nutzung der ihnen zugewiesenen natürlichen Ressourcen nicht zulassen. Laut Experten wird nur

dank der protektionistischen Regierungspolitik und der Zuweisung von Subventionen die relative Rentabilität von Metallurgie, Textilindustrie, Schiffbau und Verkehr unterstützt.

Mit einem scheinbaren wissenschaftlichen und technologischen Boom sind nur 20% der Unternehmen und Konzerne auf den Weltmärkten stabil wettbewerbsfähig. Aber in der Wirtschaft funktioniert es dank der Hilfe des Staates beständig.

Die Organisationskultur des Unternehmens umfasst folgende Komponenten:

Grundsätze und Ziele des Managements;

Organisationsstruktur der Leitungsorgane und ihres Personals;

wirtschaftliche und rechtliche Methoden und Beschränkungen; Informationen und technische

Mittel zu ihrer Verarbeitung:

Grundprinzipien und Ziele des Managements

Leitungsgremien

Methoden und Formen der Managementorganisation

(Methoden, Anweisungen, Vorschriften, Normen sowie organisatorische und technische Mittel)

Managementobjekte: Werkstätten, Abteilungen, Sektionen, Labors, Teams,

Arbeiter, Spezialisten

Die Funktionsweise des Verwaltungsmechanismus wird von der Verwaltung des Unternehmens gewährleistet, zu der der Direktor, seine Stellvertreter und Assistenten, die Leiter der Geschäfte, Abteilungen und Leiter anderer Abteilungen sowie Spezialisten gehören, die die erforderlichen Informationen und Unterlagen für die Führungskräfte vorbereiten:

Direktor des Unternehmens

Stellvertreter und stellvertretende Direktoren

Berater, Experten

Leiter von Werkstätten, Abteilungen, Labors und anderen Abteilungen, Spezialisten

Darsteller

Die Stelle, die die Produktion im Unternehmen leitet, konzentriert sich auf das Endergebnis und kontrolliert die Zwischenergebnisse, um zu verhindern, dass sie vom Endergebnis abweichen.

Um rechtzeitig das gewünschte Ergebnis zu erzielen, führt das Leitungsorgan (die Person) eine kontinuierliche Überwachung, Koordination und Anpassung der Tätigkeiten der Personen im untergeordneten Bereich durch. Hierfür wird ein Verfahren festgelegt, um die notwendigen Informationen über die Vermittlung von Personal an Arbeitsplätzen und die Verlagerung von Ressourcen in den Produktionsprozess und den Umsatz zu sammeln und aufzubereiten.

Da die Aktivitäten des Unternehmens darauf abzielen, Einnahmen zu generieren und zu steigern, müssen die Leitungsgremien folgende Aufgaben erfüllen:

Entwicklung und Begründung eines wirksamen strategischen Kurses, Ziele und Richtung des Unternehmens auf lange Sicht;

stufenweise Aufteilung und Rangfolge des strategischen Kurses und Angleichung an das aktuelle und operative Management;

Konkretisierung der allgemeinen strategischen und aktuellen Aufgaben des Unternehmens und deren Angleichung an die alltäglichen Funktionen, die quantitativen und qualitativen operativen Aufgaben für die Abteilungen und das Personal des Unternehmens;

Anwerbung, Vermittlung, Aufgabenteilung und Regulierung von Anzahl und beruflicher Zusammensetzung;

Organisation der Durchführung festgelegter Funktionen und Aufgaben, die vom Personal des Unternehmens wahrgenommen werden;

die Organisation einer zuverlässigen und ständigen Kontrolle über die Qualität und Aktualität der Aufgaben und Verantwortlichkeiten jedes Mitarbeiters des Unternehmens, die Entwicklung von Maßnahmen zur Verhinderung möglicher Abweichungen von der gegebenen Arbeitsweise des Unternehmens;

operative und tägliche Regulierung der Aktivitäten des Unternehmens und seiner strukturellen Abteilungen; Beseitigung von Störungen, Beseitigung von Ungleichgewichten im Produktionsprozess; Beseitigung von Ursachen, die den normalen Betrieb des Unternehmens verletzen;

Steigerung der Effizienz des Unternehmens durch Steigerung der Produktion und Vermarktung von Produkten, Senkung der Produktionskosten und Nutzung der Errungenschaften von Wissenschaft und Technologie.

Die Umsetzung der Grundsätze, Ziele, Prioritäten und Politiken der Unternehmen erfolgt unter Verwendung geeigneter Arbeitsmethoden, Anweisungen, Vorschriften und Standards, die auf der Grundlage der Einheitlichkeit der Grundsätze ihrer Erstellung zu einem zusammenhängenden realen Mechanismus für die Steuerung der Wirtschaft zusammengefasst werden. Eine langfristige Verschmelzung spezifischer Methoden und Managementformen wird erreicht.

Der wirtschaftliche Managementmechanismus kann kein uneinheitlicher Satz von Methoden und Anweisungen sein und kann nicht von den eigentlichen Produktionsaufgaben getrennt werden, die ihrerseits nicht nur von der staatlichen Gesetzgebung bestimmt werden, sondern auch von objektiven Produktionsgesetzen, einschließlich des Gesetzes über die Konformität des Niveaus von die Entwicklung des intellektuellen und produktiven Potentials der Gesellschaft und die Art der sozio-industriellen und politischen Beziehungen.

Die Produktionsmittel (Maschinen, Geräte, Gebäude, Strukturen, Materialien, Werkzeuge) und die Menschen, die sie in die Tat umsetzen, sind das intellektuelle und das Produktionspotential des Landes.

Große Unternehmen, die auf die Herstellung komplexer und arbeitsintensiver Produkttypen spezialisiert sind, bestehen in der Regel aus Dutzenden von Werkstätten, Labors und Abteilungen. Um ihre Aktivitäten zu koordinieren, wird eine komplexe hierarchische Verwaltungsstruktur erstellt:

Regisseur

Hauptbuchhalter

Stellvertretender Direktor – Chefindingenieur

1. Technische Abteilungen

2. Laboratorien

3. Chefmechaniker

4. Chief Power Engineer

Stellvertretender Direktor für Produktionsmanagement

1. Die wichtigsten Workshops

2. Unterstützende Workshops

3. Servicegeschäfte

Stellvertretender Direktor für Handel und Finanzen

1. Verkaufsabteilung

2. Marketingabteilung

3. Beschaffungsabteilung

4. Finanzabteilung

5. Planungsabteilung

Stellvertretender Direktor für Personal und Soziales

1. Personalwesen

2. Abteilung für öffentliche Dienste und Personal

Die Notwendigkeit, ein komplexes Managementsystem zu schaffen, wird häufig durch die Diversifizierung der Produktion verursacht. Die Freigabe eines breiten Sortiments technologisch unabhängiger Produkte erfordert häufig die Anwesenheit von Produktions- und Vertriebsleitungsorganen jeder Art. Kleine Unternehmen hingegen zeichnen sich durch einfache Organisationsstrukturen aus: Der Chef ist der Vollstrecker.

Die Organisationsstruktur des Managements im Unternehmen basiert auf dem Prinzip der Unterordnung eines niedrigeren Gremiums unter ein höheres. Beispielsweise sind die Leiter des Werkstattlabors bzw. der Werkstattbuchhaltung der Leitung des Zentrallabors und dem Hauptbuchhalter des Unternehmens unterstellt. Funktionale und inhaltliche Spezialisierung und Zusammenarbeit der Arbeitskräfte sind im gleichen Maße Teil des Managementsystems wie die Produktion.

Auf der Grundlage der funktionalen Arbeitsteilung werden Abteilungen für materielle und technische Unterstützung des Unternehmens, Marketing und Marketing von Produkten, Finanzen, Planung, Rechnungswesen und Berichterstattung sowie die Verwaltung der technischen Entwicklung der Produktion geschaffen. In großen und diversifizierten Unternehmen werden darüber hinaus fachspezifische Gremien geschaffen, um die Produktion bestimmter Arten von Produkten zu verwalten oder spezialisierte Werkstätten zu verwalten.

Rechenzentren gehören zum Leitsystem, führen aber gleichzeitig verschiedene technische und analytische Berechnungen durch. Mit der Entwicklung der Technologie und der Ansammlung einer Reihe von Informationen nehmen Rechenzentren in einigen Unternehmen eine beherrschende Stellung im Steuerungssystem ein.

Das Wesentliche des Managements ist das Sammeln, Verarbeiten, Speichern und Ausgeben von Informationen in Form von Programmen, Plänen, Anweisungen, Standards, Aufgaben, die detaillierte Informationen zu den Rechten und Pflichten der ausübenden Künstler, ihren Aufgaben, den erforderlichen technischen, wirtschaftlichen und sozialen Anforderungen enthalten Einschränkungen.

Die interne Struktur der Leitungsgremien ist hauptsächlich schrittweise – hauptsächlich in großen und mittleren Unternehmen.

Folgende Organisationsstrukturen zur Führung von Unternehmen sind bekannt: linear, linear-personal, funktional, matrixförmig (für das Produkt) und gemischt. Jede der 5 angegebenen Strukturen als Ganzes wird durch den Umfang und die Struktur von Verwaltungsobjekten bestimmt und konkretisiert.

Der Nachteil der linearen Steuerung besteht darin, dass der Manager kein universeller Spezialist sein und alle Aktivitäten eines komplexen Objekts berücksichtigen kann. Daher wird diese Struktur hauptsächlich in kleinen Unternehmen mit der einfachsten Produktionstechnologie und in der unteren Ebene großer Unternehmen auf der Ebene der Produktionsstandortbrigade eingesetzt. In letzterem Fall werden Ingenieur-, Wirtschafts- und Rechtsdienstleistungen für Brigaden und Sektionen von der oberen Verwaltungsebene erbracht.

In diesem Fall bleibt die lineare Befehlseinheit erhalten, aber der Manager bereitet Entscheidungen, Befehle und Aufträge nicht nur einzeln für die Ausführenden vor, sondern auch mit Hilfe von Spezialisten, die Informationen sammeln, analysieren und im Auftrag des Managers Entwürfe der erforderlichen Verwaltungsdokumente erstellen. Spezialisten sind nur persönlich gegenüber dem Leiter verantwortlich, der seinerseits persönlich für die Gültigkeit der von ihm unterzeichneten Aufträge verantwortlich ist.

Die Untersuchung der Abhängigkeit wirksamer Führung vom Führungsstil im Unternehmen

Die derzeitige organisatorische und wirtschaftliche Umstrukturierung der Volkswirtschaft wirkt sich grundlegend auf die Arbeit des Hauptthemas aus, auf die Verknüpfung der Marktwirtschaft – des Unternehmens. Auf dieser Ebene entstehen Produkte (Waren, Dienstleistungen), Fragen des sparsamen Umgangs mit Ressourcen, des Einsatzes von Hochleistungsgeräten, der Technologie werden angegangen; Es ist das Unternehmen, das die größte soziale Verantwortung gegenüber der Gesellschaft und jedem Mitarbeiter trägt.

Bereits heute und vor allem in Zukunft geht es für Unternehmen aller Eigentumsformen weniger darum, den Gewinn zu steigern, als vielmehr um die Fähigkeit eines Unternehmens, den Verbrauchern ein Produkt (eine Dienstleistung) von höherer Qualität zu bieten oder neue Eigenschaften zu besitzen.

Der Funktionsprozess der Wirtschaft wird immer dynamischer (in Bezug auf die Umweltauswirkungen). Dies ist darauf zurückzuführen, dass sich drei Hauptfaktorengruppen auf die Organisation und Funktionsweise des Unternehmens auswirken: technische, technologische, sozioökonomische und regionale.

Die Auswirkungen technischer und wirtschaftlicher Faktoren (Einführung neuer Maschinen, Robotik, ressourcenschonende Technologien, integrierte Verarbeitung von Rohstoffen usw.), die die Hauptursache für die Steigerung der Arbeitsproduktivität sind, machen eine rasche Änderung der Produktionsorganisationsschemata und die Bildung neuer Typen erforderlich. Industrieverbände, Ausbau der wirtschaftlichen und wissenschaftlich-technischen Beziehungen. Soziale und wirtschaftliche Faktoren (Ressourcenpotential, Managementmethoden, Motivation, Qualifikation der Arbeitnehmer usw.) bestimmen nicht nur die geeigneten Formen der Organisation von Produktion, Arbeit und Management, sondern auch die Notwendigkeit einer kontinuierlichen Entwicklung der Produktionsbeziehungen. Die regionalen Faktoren, die die Produktion tatsächlich beeinflussen, sind wichtig, einschließlich natürlicher und klimatischer Faktoren (bei der Erschließung neuer Gebiete; Umsetzung von Umweltmaßnahmen), regulatorischer Faktoren (lokale Gesetzgebung, regionale Steuersätze usw.). Sie bestimmen den Bedarf für die Entwicklung der sozialen und industriellen Infrastruktur, die Änderung des Vergütungssystems und die Gewährleistung eines ausgeglichenen Naturmanagements.

Während des Betriebs konzentriert das Unternehmen all diese Faktoren. Gleichzeitig weist jede der aufgelisteten Gruppen von Faktoren eine unterschiedliche Dynamik (nach Branche und Region) und eine Vielzahl von Auswirkungen auf die Produktion auf: das konstante Auftreten neuer Elemente in der Struktur dieser Faktoren – Wissen, Produkttypen, Verbraucher, neu beherrschte Stimulationssysteme, Regionen usw.

Gleichzeitig muss die moderne Produktion aus mehreren Gründen den gestiegenen Anforderungen für ihre Tätigkeit gerecht werden:

- das Erfordernis einer hohen Produktionsflexibilität, die es Ihnen ermöglicht, das Sortiment (die Dienstleistungen) schnell zu ändern. Dies ist darauf zurückzuführen, dass der Lebenszyklus von Produkten (Dienstleistungen) kürzer geworden ist und die Produktvielfalt und das Produktionsvolumen von einmaligen Losen größer sind.
- ausgefeilte Produktionstechnologie, die völlig neue Formen der Kontrolle, Organisation und Arbeitsteilung erfordert;
- schwerwiegender Wettbewerb auf dem Markt für Waren (Dienstleistungen), der die Einstellung zur Qualität der Produkte grundlegend veränderte und die Organisation von Kundendienstleistungen und zusätzlichen Markendienstleistungen erforderte;
- eine drastische Änderung der Struktur der Produktionskosten;

- die Notwendigkeit, Umweltunsicherheiten zu berücksichtigen.

«Unsicherheit» ist zu einem der wichtigsten Konzepte der Unternehmensführung geworden. Und das nicht im Sinne von Ignoranz, sondern als ständige Variabilität der Verhaltensbedingungen, eine schnelle und flexible Neuausrichtung von Produktion und Vermarktung empfunden. Die Dynamik und Vielfalt dieser Faktoren sowie die Anforderungen an die Tätigkeiten der Unternehmen in jeder Phase der wirtschaftlichen Entwicklung sind also ganzheitlich und erfordern den Aufbau eines ihrer Tätigkeit angemessenen Managementsystems. Der dynamische Technologiewandel, der Kampf um die Verbraucher und die Qualität der Produkte (Dienstleistungen) sowie der zunehmende Wettbewerb zwingen das Unternehmen, die gesamte Bandbreite der Managementfragen zu überdenken. Managementtätigkeit unter modernen Bedingungen erscheint als einer der wichtigsten Faktoren für das Funktionieren von Unternehmen und Organisationen. Die Umstrukturierung des internen Managements ist in jüngster Zeit zum Kern der Umstrukturierung des gesamten wirtschaftlichen Mechanismus der Unternehmen geworden.

Flexibilität im Management, die Fähigkeit und Fähigkeit zum schnellen Wiederaufbau, nicht zu verpassen, dass neue Möglichkeiten durch Neueinführungen und den Markt eröffnet werden, werden jetzt wichtiger als direkte Einsparungen bei den Verwaltungskosten. Die Orientierung an der Verbrauchernachfrage, die Verfolgung einer wendigen wissenschaftlichen, technischen, innovativen und marktpolitischen Strategie sowie der Wunsch nach Innovationen sind zu den Grundgedanken einer neuen Managementphilosophie geworden. Kern der neuen Führungsphilosophie war die Anerkennung der sozialen Verantwortung der Führungskräfte. Experten glauben, dass jedes Unternehmen, unabhängig von seiner Größe, bestimmte Ziele haben sollte, die seine Existenz in der Gesellschaft rechtfertigen.

Ein besonderer Ort der Führung in einer Marktwirtschaft liegt darin begründet, dass damit die Kohärenz, die Integration der Wirtschaftsprozesse im Unternehmen sichergestellt werden soll. Die Unternehmensführung verknüpft ihre internen Ressourcen und das externe Umfeld miteinander. Die wichtigsten Komponenten sind die staatliche Regulierung der Wirtschaft, der Wettbewerb, der Zustand des sozialen Umfelds usw.; Management verbessert die Anpassungsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

Die Marktbeziehungen bieten ausreichende Möglichkeiten für eine effiziente Unternehmensführung, doch der tatsächliche Zustand der Wirtschaft, der Rückgang der Industrieproduktion und negative Veränderungen in ihrer Struktur machen häufig alle Bemühungen zur Verbesserung der Qualität der Unternehmensführung zunichte. Aber auch unter diesen schwierigen Bedingungen wird daran gearbeitet, die Unternehmensführung im Allgemeinen und in ihren einzelnen Funktionen zu verbessern. Derzeit sollte unter schwierigen wirtschaftlichen Bedingungen ein starkes, zielorientiertes Unternehmensmanagement implementiert werden, das auf einer kritischen Auswahl der besten Bereiche verschiedener Schulen und Managementansätze basiert, die sich bisher entwickelt haben, und die aktuellen Trends in der Entwicklung des Wirtschaftsmanagements berücksichtigt.

Die moderne Steuerungstheorie spiegelt objektive Bedingungen für die Entwicklung der Produktivkräfte und dementsprechend der Arbeitsbeziehungen wider. Es ist charakteristisch, dass das eigentliche Konzept des Managements und die Klasse der Manager bei der Trennung von Kapital – Eigentum von Kapitalfunktion – klar voneinander unterschieden wurden. Als leitende Angestellte eingestellt wurden, tauchten Kredite auf und die weite Entwicklung des Unternehmertums wurde möglich.

Hervorzuheben ist, dass die Schulen des «rationalen Managements» und der verhaltenspsychologischen Ausrichtung, die lange Zeit parallel existierten, sich aber gleichzeitig weitgehend widersetzten, derzeit eine aktive Suche nach Integrationsmöglichkeiten zeigen. Eine rigide, streng formalisierte strategische Planung wird in das Konzept des strategischen Managements überführt, dementsprechend werden die Grundprinzipien der Planung und Kontrolle geändert,

die Anzahl der Mitarbeiter in verschiedenen Diensten von Unternehmen reduziert. Die Betonung der Entwicklung klarer und unveränderter Maßstäbe in der internen Planung, der regelmäßigen Finanzkontrolle und anderen Berichterstattungsverfahren, dh all jener Elemente, die mit «hartem» Management verbunden sind, weichen «weichen», flexiblen Managementmethoden allmählich Platz (Einbeziehung des Personals in die Angelegenheiten des Unternehmens auf der Grundlage eines großen gegenseitigen Vertrauens, Förderung des Unternehmertums im Arbeitsprozess usw.).

Die Hinzufügung des «harten» Verwaltungsmanagements zu den Elementen des «weichen» Managements eröffnet erhebliche Reserven für die Steigerung der Rentabilität von Unternehmen. In der Praxis stellt sich zwischen diesen Elementen eine Art «Gleichgewicht» ein: In den Phasen der Entstehung des Innovationsgedankens, seiner Entwicklung, des Verkaufs und der Erbringung von Dienstleistungen für den Verbraucher dominieren verhaltensbezogene, flexible Ansätze. Bei der Durchführung von Routineoperationen, hauptsächlich in der Produktion, werden hauptsächlich die Methoden der «harten» Kontrolle angewendet, die häufig durch Techniken aus dem Arsenal der «weichen» Methoden angereichert werden.

Ein weiteres wichtiges Ergebnis der letzten Jahre war die Isolierung der Probleme der «Organisationskultur» (Organisationskultur) und des innovativen Managements. Gegenwärtig neigen viele Spezialisten für amerikanisches und japanisches Management dazu, eine Organisationskultur in Bezug auf die Auswirkungen auf Menschen auf die Ebene der Managementstruktur zu bringen. Die Analyse hat gezeigt, dass das Hauptpotential und gleichzeitig die größte Gefahr für fortschreitende Veränderungen in einer Person oder vielmehr in ihrem Verstand in der Kultur liegt, einschließlich kultureller Stereotypen des Verhaltens in der Organisation.

Von der Position des Managements aus haben alle Unternehmen (Firmen) eine gemeinsame Eigenschaft – sie sind alle Organisationen. Eine Organisation ist eine Gruppe von Menschen, deren Aktivitäten bewusst aufeinander abgestimmt sind, um ein oder mehrere gemeinsame Ziele zu erreichen. Alle komplexen Organisationen haben gemeinsame Merkmale. Dazu gehören: Ressourcen, Umweltabhängigkeit, horizontale und vertikale Arbeitsteilung, Teilung, Notwendigkeit des Managements. Unter Management einer Organisation wird aus dieser Perspektive ein Prozess der Planung, Organisation, Motivation und Kontrolle verstanden, der notwendig ist, um die Ziele der Organisation zu formulieren und zu erreichen. Management in der modernen Welt fungiert nicht nur als integraler Bestandteil gemeinsamer, kombinierter Arbeit, sondern auch als Funktion der Realisierung von Eigentum. In der Leitstelle befinden sich Personen (Kader von Spezialisten), die die Grundlage jeder Organisation bilden.

Aus der Sicht eines systematischen Ansatzes zur Organisation und Verwaltung sind alle Organisationen offene Systeme, dh sie zeichnen sich durch Interaktion mit der Außenumgebung aus. Wenn die Managementorganisation effektiv ist, werden während des Transformationsprozesses die zusätzlichen Kosten der Inputs gebildet, wodurch viele mögliche zusätzliche Outputs entstehen (Gewinn, Erhöhung des Marktanteils, Steigerung des Umsatzes, Wachstum der Organisation usw.). Das Managementobjekt der Unternehmensleitung sind mehrere Gruppen von Funktionsprozessen: Marketing, Forschung und Entwicklung, Produktion, Finanzen, Personal usw. 1 zeigt ein vereinfachtes Bild des Verwaltungsprozesses einer Organisation als offenes System.

Die Effektivität des Unternehmens, seine Position auf dem Markt hängen im Wesentlichen von der gewählten Strategie der Unternehmensentwicklung und den strategischen Managementarten ab. Die Strategie bezieht sich auf eine bestimmte Entwicklungsrichtung des Unternehmens, einen Plan zur Erreichung der Ziele der Organisation.

Die Hauptentwicklungsstrategien des Unternehmens sind:

- konzentrierte Wachstumsstrategien (Stärkung der Marktposition, Marktentwicklung, Produktentwicklung);
- integrierte Wachstumsstrategie (Erwerb von Immobilien; interne Expansion);
- Diversifizierte Wachstumsstrategien (Produktion neuer Produkte);

- Reduktionsstrategie (gezielte und ausgewogene Reduzierung des Geschäfts aufgrund von Veränderungen im Markt, in der Gesamtwirtschaft usw.).
- Die wichtigsten strategischen Arten der Unternehmensführung sind:
 - rigides rationalistisches (Richtlinien-) Management;
 - Kontrolle durch Abweichungen von einem bestimmten Zustand (Prozess);
 - Management nach Zielen, einschließlich einfachem, zielgerichtetem Management, programmgerichtetem Management und regulatorischem Management;
 - Präventivsteuerung (Steuerung schwacher Signale auf der Grundlage adaptiver Steuerungsalgorithmen, Analyse und Vorhersage zukünftiger Ereignisse);
 - Management durch Ergebnisse (basierend auf der Stärkung der Koordinierungsfunktion und der Integration der Aktivitäten aller Abteilungen);
 - Management basierend auf Bedürfnissen und Interessen, basierend auf der Stimulierung (Motivation) von Aktivitäten;
 - Management basierend auf der effektiven Umsetzung von Unternehmenskultur und sozialer Verantwortung;
 - auf die Strategie des Möglichen ausgerichtetes Management – ermöglicht die Reduzierung des Unsicherheitsfaktors (Management nach dem «Roden-Prinzip»).

Diese und eine Reihe anderer Arten des Unternehmensmanagements sollten auf der Grundlage moderner Informationstechnologien implementiert werden.

Um Ziele effektiv formulieren und erreichen zu können, führt das Management eine Reihe von Funktionen aus. Die wichtigsten Verbindungsfunktionen eines Kontrollsystems sind die Entwicklung und Annahme von Entscheidungen und der Informationsaustausch (Kommunikation), auf deren Grundlage der Vorgesetzte die für die Entscheidungsfindung und deren Weitergabe an die Arbeitnehmer erforderlichen Daten erhält. Zu den gemeinsamen Aufgaben zählen Planungsfunktionen (einschließlich strategischer Planung, fortlaufende Planung für die Umsetzung von Strategien), Organisationen (einschließlich Organisation und Koordination der Mitarbeiter der Organisation), Motivation der Mitarbeiter zum wirksamen Handeln und Kontrollieren (einschließlich Rechnungslegung und Analyse der Organisation).

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.