**1. Раскройте сущность основных понятий и категорий менеджмента**

В общем виде управление предстает как определенный тип взаимодействия, существующий между двумя субъектами, один из которых находится в позиции субъекта управления, а второй – в позиции объекта управления. Субъект управления направляет объекту управления импульсы воздействия, регламентирующие аспекты функционирования объекта управления (управленческие команды); объект управления, получая управленческие команды, функционирует в соответствии с содержанием данных команд. Условием управленческой связи являются не только возможность вырабатывать управленческие команды, но и готовность эти команды выполнять. В связи с этим следует различать наличие у работников необходимых каналов связи и передачи информации, доступность необходимой техники управления (организационно-технические аспекты управления.) и наличие у субъекта управления рычагов воздействия на объект управления, с помощью которых можно побуждать его выполнять управленческие команды (мотивационный аспект). Механизм мотивирования должен, во-первых, обладать действенностью на протяжении всего времени функционирования объекта управления и не ослабевать по мере удовлетворения потребностей объекта управления; во-вторых, увязывать уровень стимулирования со степенью достижения конечных целей.

Одной из подсистем управления является подсистема саморазвития системы управления, что отражает возникновение в системе управления таких качеств, как стремление к самосовершенствованию, гибкость и адаптивность к изменениям, ориентация на новшества, поиск и разработка прогрессивных идей. Подсистема саморазвития управления является генератором качеств, несет в себе механизм их воспроизводства, закрепления, распространения и практического воплощения. Данная подсистема является источником и проводником потребности системы управления в самосовершенствовании и одновременно носителем механизма, посредством которого осуществляется развитие системы. Подсистема саморазвития системы: 1) обеспечивает потребность системы управления в регулярном обновлении, тесно примыкает к информационно - поведенческой подсистеме системы управления; 2) обеспечивает развитие системы управления.

Развитие управления организацией является частью общего поступательного движения общества. Поэтому независимо от того, какую роль играет управление в тех или иных социально-экономических условиях, его преобразование всегда задается общим направлением развития общества. Развитие управления – это не разовые преобразования управления с целью достижения «наилучшего» состояния управления, а непрекращающийся во времени процесс. Однако развитие управления происходит скачкообразно. Поэтому оно преимущественно осуществляется путем сознательных и целенаправленных преобразований. Следует отличать развитие управления от его совершенствования. Развитие управления – это разворачивающийся во времени процесс его перехода из одного состояния в другое, который характеризуется наличием качественных преобразований управления по определенному критерию характеристик системы управления. Для совершенствования управления характерно сравнение состояния системы управления с наилучшим по определенному критерию. Развитие управления и его совершенствование – это разноплановые явления, более глубинным фундаментальным и, соответственно, определяющим среди которых является развитие управления. Следует обратить внимание на следующие факты: во-первых, состояние развития управления находится в сильной зависимости от уровня развития производительных сил. Во-вторых, все или подавляющее большинство подходов к решению проблем развития управления связаны с отработанным в прошлом опытом решения аналогичных проблем.

Развитие управления осуществляется в соответствии с определенной логикой, проявляющейся через систему следующих принципов:

1) независимо от содержания, преобразование должно начинаться с преобразования исходных целей, задающих построение управления;

2) необходимость и направленность развития преимущественно определяются содержанием новых задач, возникающих перед организацией;

3) ограничительным фактором любого преобразования являются кадры: люди не только приводят в движение, но и тормозят развитие, причем не обязательно сознательно.

К основным категориям теории управления относятся: система управления, субъект и объект управления, управленческие отношения, цели управления, принципы и методы, функции, модели и технологии управления; стиль управления; управленческое решение; эффективность и совершенствование управления.

**2. Охарактеризуйте основные функции менеджмента**

Основные функции менеджмента характеризуются полнотой содержания, устойчивостью структуры, системностью и универсальностью использования в разных сферах деятельности. Главная их особенность в том, что каждая основная функция менеджмента представляет собой отдельный процесс управления по выработке методов активизации и средств воздействия на персонал и его деятельность для достижения общих результатов социально-экономической системы.

Планирование как основная функция менеджмента представляет собой виды деятельности по формированию средств воздействия, обеспечивающих единое направление усилий всех членов фирмы на достижение общих целей. Планирование как процесс управления включает разработку и реализацию средств воздействия: концепцию, прогноз, программу, план. Каждое из средств воздействия имеет свою специфику и условия использования.

Концепция - идея, теоретические и методологические основы ее разработки, обоснование, методы и условия реализации. Любая теоретическая экономическая проблема до ее воплощения в экономике проходит стадию формирования концепции.

Прогноз - научное предвидение возможного состояния фирмы, корпорации, экономики, общества в будущем. Прогнозы в бизнесе разрабатываются по сложным социально-экономическим проблемам, как правило, на долгосрочный или среднесрочный период. Чаще всего прогноз используется в стратегическом управлении.

Программа - законченный комплекс заданий, мероприятий, работ, объединенных общей целью, имеющий конкретный конечный результат, требующий привлечения значительных ресурсов, осуществляемый совокупностью взаимодействующих органов, организаций, лиц разных функциональных сфер экономики. Формирование целевых комплексных программ в бизнесе и их реализация играют все возрастающую роль в процессах управления в разных сферах экономики и научных исследованиях.

Организация как основная функция менеджмента представляет собой вид деятельности людей для достижения целей. При реализации данной функции оперируют категориями: процесс, система, коммуникации, организационно-стабилизационные методы и организационно-распорядительные средства. Организация как функция менеджмента формирует объект, совершенствует его, разрабатывает режимы функционирования, создает механизмы адаптации в изменениях внешних и внутренних связей в системе управления. Поэтому организация управления - формирование условий устойчивости и гибкости социально-экономической системы на основе комплексного подхода с учетом системных и ситуационных факторов. Организация как основная функция менеджмента ориентирует производственно-хозяйственную систему во времени и пространстве. Ее назначение - постановка, определение и формулирование целей управления в соответствии с потребностью общества в производимой фирмой продукции (услугах), в обосновании ресурсообеспеченности целей и реализуемости в соответствии с имеющимся потенциалом.

Цели - конкретные желаемые результаты, которых стремится достичь коллектив в процессе совместной деятельности. Выделяются экономические, социальные, маркетинговые, инновационные, инвестиционные и другие цели. Их состав и взаимообусловленность определяются назначением структурной деятельности.

Осознание общей цели, сопричастность к процессу ее достижения и получение выгоды от конечного состояния системы выступают воздействующими стимулами.

Постоянный контроль целей и результатов их достижения позволяет уточнить промежуточные цели, порядок их важности и характер выработанной стратегии. Таким образом, цели и стратегии их достижения тесным образом взаимосвязаны, корректировка или уточнение одной из данных категорий сразу же непосредственно отражается на другой. В процессе управления осуществляется постоянный процесс их согласования, определения взаимного соответствия.

Стратегия управления разрабатывается на длительный период, но может разрабатываться и на текущий период при коренных поворотах в хозяйственной политике. Стратегия управления свойственна как крупным, так и малым предприятиям, любым формам хозяйствования.

При оценке любого средства воздействия менеджер анализирует процесс управления по всем его стадиям и основным функциям.

Содержание функции организации управления предполагает формирование и обоснование набора видов работ, необходимых для выполнения организуемой деятельности, определение по каждому виду деятельности: компетенции, т.е. возможностей или границ действий и принятия решений; полномочий, т.е. прав на принятие решений; ответственности, т.е. меры и формы ответственности и санкций за последствия принятых решений. На базе этих данных устанавливаются перечень и профессиональный состав персонала и создается система информационного обеспечения. При этом формируются уровни управления, подразделения или звенья по уровням управления и система связей между ними. Звено системы управления рассматривается как обособленный элемент по критерию специализации и комбинации функций по объему и масштабу полномочий управления. В качестве звена может выступать должность, отдел, служба, подразделение. Состав звеньев в системе управления разнообразен. Приоритет при характеристике звена отдается критериям вида функций и объема полномочий.

По таким критериям различают линейные звенья (руководитель фирмы, цеха), функциональные (планово-экономический отдал), линейно - функциональное звено (главный инженер), функционально-линейное звено (руководитель творческой группы). Следует отметить, что связи между звеньями и место звена в иерархии системы управления определяются критериями формирования системы, среди которых важнейшими выступают: целесообразность интеграции функций, управляемость, производственные и жизненные циклы изделий.

Мотивация как основная функция менеджмента связана с процессом побуждения себя и других людей к деятельности через формирование мотивов поведения для достижения личных целей и целей организации. В процессе мотивации предполагается использование определенной последовательности взаимозависимых категорий: потребности людей - интересы людей - мотивы деятельности - действия людей.

В качестве мотивов могут выступать причастность к крупной компании, к решению значимых проблем, заинтересованность в интересных коммуникациях, потребность в формировании карьеры. Можно сказать, что мотивы, побуждающие человека к активной, производительной, творческой работе, многогранны, как многогранен сам человек и общественные отношения, которые оказывают на него воздействие.

Мотивационный подход к поведенческой деятельности является центральной функцией менеджмента. Менеджер воздействует на другого человека через его реальные цели, жизненные установки и ожидания, создавая эффективную мотивацию производственной деятельности работника. В качестве примера можно указать особенности мотивации разных категорий самих управленцев. Мотивация специалистов - ориентация на профессиональный рост, накопление знаний; они предпочитают, чтобы их оценивали профессионалы.

Мотивация через потребности отражает процесс их возвышения от простых (пища, жилище, безопасность) до сложных (самоутверждение, самосовершенствование, самоуправление). Если мотивация основана на удовлетворении высших потребностей, то такой человек склонен к самоуправлению.

Для удовлетворения высших потребностей предварительно должны быть удовлетворены первичные потребности, и необходима высокая производственная и управленческая культура.

Стимулирование - основная функция, связанная с процессом активизации деятельности людей и коллективов путем использования стимулов, рычагов и способов формирования интересов и мотивов деятельности. Отсюда следует, что функция стимулирования основывается на процессах мотивации, преобразуя их в стимулы, воздействующие на поведение и деятельность преимущественно коллективов и фирм.

Наиболее действенно в настоящее время экономическое стимулирование работников. Самый чувствительный стимул, применяемый к работнику - размер заработной платы и своевременность ее выплаты. Размер заработной платы сопоставляется с прожиточным минимумом с учетом цен на формирование потребительской корзины и другими показателями и служит критерием уровня жизни населения.

Контроль как основная функция менеджмента объединяет виды управленческой деятельности, связанные с формированием информации о состоянии и функционировании объекта управления (учет), изучением информации о процессах и результатах деятельности (анализ), работой по диагностике и оценке процессов развития и достижения целей, эффективности стратегий, успехов и просчетов в использовании средств и методов управления.

Последняя стадия контроля связана с уяснением проблем и причин их возникновения, что и является основанием для активных действий по корректировке отклонений от цели и плана деятельности. Следует отметить, что все рассмотренные стадии функции контроля осуществляются одновременно, т.е. контроль может быть в процессе деятельности и после ее завершения, а система организации контрольной деятельности зависит от конкретной ситуации. В значительной степени эффективность функции контроля определяется методологией, т.е. предварительными исследованиями и разработкой принципов, правил, инструкций, а также критериев оценки и показателей, измеряющих отдельные стороны деятельности и процессы. Кроме того, необходима разработка процедур проведения контрольных операций, подбор и подготовка управленческого персонала, способного к такой работе.

Выполнение функции контроля требует высокой профессиональной подготовки, опыта работы с людьми. Специалист в области контроля должен быть организованным и доброжелательным, что может дать больший эффект, чем жесткий контроль и жесткие санкции, хотя последнее во многом определяется видом работ, самостоятельностью выполнения и другими ситуационными факторами.

Функцию контроля, исходя из ее роли в процессе управления, называют функцией обратной связи менеджмента с объектом управления. Значение данной функции обусловлено природой экономической деятельности менеджеров, которые осуществляют процесс управления этой деятельностью и через деятельность людей в соответствии с объективным характером воспроизводственных процессов и с учетом субъективных факторов внешней и внутренней среды, влияющих на это развитие.

**3. Каковы цели организации? Объясните цель нахождения индивидуума в организации**

Миссия образует фундамент для установления целей организации в целом, ее подразделений и функциональных подсистем (маркетинг, нововведения, производство, персонал, финансы, менеджмент), каждая из которых ставит и реализует свои цели, логически вытекающие из общей цели предприятия.

Цели - это конкретизация миссии организации в форме, доступной для управления процессом их реализации. Для них характерны следующие черты и свойства:

* четкая ориентация на определенный интервал времени,
* конкретность и измеримость,
* непротиворечивость и согласованность с другими целями и ресурсами,
* адресность и контролируемость.

Как правило, организации ставят и реализуют не одну, а несколько целей, которые важны для их функционирования и развития. Наряду со стратегическими целями и задачами им приходится решать огромное количество текущих и оперативных. Кроме экономических перед ними стоят социальные, организационные, научные и технические задачи. Наряду с регулярно повторяющимися, традиционными проблемами они должны принимать решения по непредвиденным ситуациям и т. д. Классификация целей позволяет конкретизировать задачу целеполагания и использовать соответствующие механизмы и методы, наработанные для разных групп целей.

Количество и разнообразие целей и задач менеджмента настолько велики, что без комплексного, системного похода к определению их состава не может обойтись ни одна организация, независимо от ее размеров, специализации, вида, формы собственности. В качестве удобного и апробированного на практике инструмента можно использовать построение целевой модели в виде древовидного графа - дерева целей. Посредством дерева целей описывается их упорядоченная иерархия, для чего осуществляется последовательная декомпозиция главной цели на подцели по следующие правилам:

* общая цель, находящаяся в вершине графа, должна содержать описание конечного результата;
* при развертывании общей цели в иерархическую структуру целей исходят из того, что реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения цели предыдущего уровня;
* при формулировке целей разных уровней необходимо описывать желаемые результаты, но не способы их получения;
* подцели каждого уровня должны быть независимы друг от друга и невыводимыми друг из друга;
* фундамент дерева целей должны составлять задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определенным способом и в заранее установленные сроки.

Количество уровней декомпозиции зависит от масштабов и сложности поставленных целей, от принятой в организации структуры, от иерархичности построения ее менеджмента.

Важным моментом целеполагания является моделирование не только иерархии целей, но и их динамики в аспекте развития за определенный период времени. Динамическая модель особенно полезна при разработке перспективных планов предприятия, реализующих его стратегию.

Составление целевых моделей - это начальный этап процесса управления по целям - концепции, широко используемой современным менеджментом. Ее суть состоит в следующем. Менеджмент как целостная система управления ориентируется на достижение всей совокупности целей и задач, стоящих перед организацией. Поэтому каждый руководитель, от высшего до низшего, должен иметь четкие цели в рамках возложенных на него обязанностей. Соответствующую целевую ориентацию работы своего подразделения он должен обеспечивать в течение планового периода времени. Цели и задачи менеджмента не только доводятся, но и согласуются (путем предварительного обсуждения) с менеджерами всех уровней, которые направляют свои усилия, ресурсы и энергию на их достижение. Процесс менеджмента по целям состоит из четырех этапов:

1. Определяется круг полномочий и обязанностей руководителей всех уровней.
2. Осуществляются разработка и согласование целей и задач управлении в рамках установленных обязанностей.
3. Составляются реальные планы достижения поставленных целей.
4. Производятся контроль, измерение, оценка работы и полученных каждым руководителем показателей и по каналам обратной связи корректировка заданий, что может потребовать нового согласования целей.

Таким образом, если целеполагание - это начало всякой управленческой деятельности, то ее обязательным продолжением является определение видов работ, которые нужны для достижения целей.

Менеджеры не только составляют планы, но и организуют их выполнение путем формирования структур, процессов и методов, с помощью которых организуется совместный и эффективный труд. Важное место в деятельности менеджеров занимает разработка систем показателей, с помощью которых измеряются и оцениваются результаты труда каждого отдельного работника подразделения, службы и предприятия в целом.

Выбор стратегии и целей организации является первым и самым ответственным решением при стратегическом планировании. Стратегия и цели служат ориентирами для всех последующих этапов планирования и одновременно накладывают определенные ограничения на направления деятельности организации при анализе альтернатив развития.

Формальных процедур выбора стратегии и целей немного, и они меняются гораздо реже, чем стратегии. Опыт позволяет рекомендовать следующий алгоритм формирования целей организации, состоящий из шести шагов:

1. Осознание важности формулирования и представления целей как необходимого условия успешного развития организации. Самой распространенной ошибкой при выборе целей развития организации является отношение к ним как к чему-то очевидному и предопределенному. Поэтому большинство организаций не имеют четко сформулированных и документально зафиксированных целей. Организации, в которых не обсуждаются генеральные и хозяйственные цели, во многом теряют способность достижения согласия среди сотрудников относительно общих целей развития.

Основное правило при выборе целей, особенно генеральных, - привлечение к их разработке сотрудников и открытое обсуждение альтернатив. Это создает условия для сплочения основной массы сотрудников вокруг общей цели, а другим показывает, что они могут поискать возможность удовлетворить свои экономические и социальные запросы в других организациях.

2. Формулирование целей. Для формулирования генеральной цели организации основополагающим является наличие у руководства организации видения, т. е. представления о том, чем организация является в настоящем, какой она должна стать в будущем, к чему нужно стремиться, какую пользу она должна приносить обществу.

Видение - это идеальное представление, желаемый образ организации, комплексное осмысление событий и стратегической ситуации будущего. Оно мотивирует коллектив сотрудников на достижение желаемого образа организации.

Цели организации разрабатываются в поддержку генеральной цели и конгруэнтны (соразмерны) с ней Они должны обладать рядом характеристик. Так, цели должны быть прежде всего измеримыми, реальными (достижимыми), взаимоподдерживающими, хорошо мотивированными. Цели должны быть такими, чтобы стоило их желать и стремиться к ним.

Для того чтобы сформировать весь комплекс целей и стратегии организации и не пропустить важные, желательно предварительно выделить стратегические хозяйственные подразделения и определить значимые функциональные зоны (целевые зоны) организации. Такими функциональными зонами могут быть: реализация продукции и услуг; снабжение (закупки); производство продукции и услуг; финансы; работа с персоналом и его мотивация; внешние и внутренние коммуникации; НИОКР и т. д. На каждом этапе развития организации приоритет может быть отдан любой из перечисленных функциональных зон. Это зависит от индивидуальных характеристик руководителей организации и конкретной стратегической ситуации в данный момент. По существу здесь должны быть выделены те функциональные зоны, в которых руководство планирует добиться значительных изменений.

3. Логическое построение целей. На этом шаге все цели организации логически увязываются в определенную систему. Здесь решается главная задача - обеспечение взаимоподдержки целей, а это, в свою очередь, служит условием их достижимости.

4. Привлечение сотрудников к формулированию целей. Цель, в выработке которой принимали активное участие сотрудники организации, сплачивает их и выступает сильным мотивом в последующих действиях по ее достижению. Успех в этой работе будет еще более заметным, если каждая цель будет сопровождаться планом конкретных мероприятий, направленных на реализацию цели, с указанием сроков их выполнения и личной ответственности каждого сотрудника.

5. Наглядное представление целей. Гласность и наглядность представления целей важна не только для сотрудников организации, но и для ее клиентов и общественности в целом. Четко сформулированные и наглядно представленные цели способствуют сплочению сотрудников, повышению репутации и созданию положительного имиджа организации. Наглядное изображение - макет, план, символ - может сказать нам больше, чем тысяча слов.

6. Составление «целевого портрета» организации.

В заключение полезно составить целевой портрет организации. Для этого целесообразно предложить сотрудникам заполнить анкету, содержащую следующие вопросы: Каково Ваше идеальное представление о своей организации? Какой Вы представляете себе организацию в 2010, 2020, 2030 гг.? Какие события могут помешать продвижению к намеченной цели и какие будут этому способствовать? Чтобы составить коллективный целевой портрет организации, можно организовать специальный семинар сотрудников.

На выбор целей огромное влияние оказывают индивидуальные ценности и цели сотрудников организации. В первую очередь учитывается мнение и ценности, которыми руководствуются высшее руководство и собственник фирмы. Высшее руководство длительное время сохраняет верность определенным ценностям, которая проявляется в выборе типа управления, а также в целях организации.

Теория и практика стратегического планирования и управления показывают действенность нескольких методов организации выработки целей фирмы. Все они основаны на мнениях экспертов. Среди них такие известные методы, как «мозговая атака», метод Дельфы, ориентации группы, «сценариев будущего». Первые три метода достаточно хорошо описаны в специальной литературе. Метод «сценариев будущего» в стратегическом управлении занимает особое место. Однако в открытой литературе он встречается редко, так как практические сценарии содержат много конфиденциальной информации и организации стараются их не публиковать.

**Литература**

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс.- М.: Издательство МГУ, 2005
2. Герчикова И.Н. Менеджмент.- М.: издательское объединение “Юнити”, 2006
3. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. - Мн: БГЭУ, 2004
4. Коротков Э.М. Концепция менеджмента; М.: Издательство - Консалтинговая Компания «ДеКА», 2004
5. Мескон М.Х. Основы менеджмента. - М.: Человек, 2002
6. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности.- М.: – Высшая школа, 2002