Феодосийский политехнический институт

Николаевского университета кораблестроения им.адм. Макарова

Реферат

по менеджменту

на тему: «Менеджмент – современная система управления.

Методологические основы менеджмента»

работу выполнила

студентка гр.Ф-331

Виняр А.И.

работу проверил преподаватель

Феодосия 2009

**План**

1.Понятие, цели и задачи менеджмента

2.Современные парадигмы. Концепции и принципы менеджмента

3.Научные подходы к менеджменту

**Понятие, цели и задачи менеджмента**

Современный этап общественного развития характеризуется качественными сдвигами в экономике, что предъявляет более высокие требования к системе управления. В условиях развития рыночных отношений эффективно управлять организацией или её подразделениями значительно сложнее, чем в централизованной административно-командной системе. Это связано не только с расширением самостоятельности, но и с необходимостью гибкой адаптации к изменениям, когда возникают новые цели и задачи, создаются новые предприятия, изменяются формы собственности, возникают новые хозяйственные связи.

Рыночная система — это сложный механизм, который через систему цен и рынков объединяет действия огромного количества индивидуумов, фирм и государства. Как и любая другая система, она обладает определенным внутренним порядком и подчиняется определенным закономерностям.

Переход от одной экономической системы к другой всегда сопряжен с большими потерями и сложностями. В это время идет беспрецедентная ломка существующих стереотипов управленческого мышления. Все усложняющиеся социально-экономические проблемы невозможно эффективно решать без постижения теории и практики современного управления – менеджмента. Более того, по мере укрепления новых социально-экономических отношений роль менеджмента будет постоянно возрастать, так как он является мощным двигателем и ускорителем общественного развития.

Для того чтобы управлять сложным системами, подобными современным предприятиям, следует знать основы менеджмента − теорию и практику управления.

В период реформирования экономики главным направлением развития являются научные основы управления.

Менеджмент — это область знаний и профессиональной деятельности, которые направлены на формирование и обеспечение достижения целей организации путем рационального использования имеющихся ресурсов.

Следует различать понятия управление, менеджмент и руководство.

**Управление > Менеджмент > Руководство.**

Менеджмент и управление в специальной управленческой литературе рассматриваются практически с одних и тех же позиций, что отражено в таблице, где представлены наиболее часто используемые подходы к определению их сущности и роли в обществе.

Такое совпадение не случайно, так как его основу составляют объективные процессы общественного развития, оказывающие влияние на трактовку понятий и подходы к раскрытию их содержания. С учетом этого, термины «менеджмент» и «управление» используются как тождественные.

Подходы к определению сущности и роли управления и менеджмента

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Управление | Искусство (практика) выполнения работы | Менеджмент |
| Наука (область человеческого знания) |
| Функция (вид деятельности) |
| Процесс |
| Люди, управляющие организацией |
| Орган или аппарат управления |

Управление – это сознательное воздействие человека на объекты, процессы и на участвующих в них людей, осуществляемое с целью придания определенной направленности их деятельности для получения желаемых результатов.

Управление ставит своей непосредственной задачей внесение необходимой упорядоченности в процесс организации совместной деятельности людей для достижения согласованных и координированных действий.

Термин "менеджмент" применяется, к управлению социально-экономическими процессами на уровне предприятия, действующего в рыночных условиях, к управлению деятельностью, направленной на получение прибыли. В последнее время его стали применять в отношении государственных и других непредпринимательских организаций.

Основная цель менеджмента состоит в обеспечении согласованного и эффективного функционирования всех внутренних и внешних элементов организации.

Виднейший менеджер XX столетия Ли Яккока, пройдя сложный и тернистый путь познания науки и практики, смог сформировать направления по овладению искусством управления. Во главу угла он поставил умение контактировать с людьми, умение сосредоточиться и рационально пользоваться своим временем, умение определять приоритеты, четко формулировать цели, умение открыто признавать свои ошибки и упорно добиваться своих целей даже перед лицом возникающих препятствий.

Менеджмент – это управление в условиях рыночной экономики, которое означает:

* ориентацию на спрос и потребности рынка, на запросы конкретных потребителей и организацию производства тех видов продукции, которые пользуются спросом и могут принести намечаемую прибыль;
* постоянное стремление к повышению эффективности производства;
* хозяйственную самостоятельность, обеспечивающую свободу принятия решений тем, кто несет ответственность за конечные результаты деятельности;
* постоянную корректировку целей и программ в зависимости от состояния рынка;
* необходимость использования современной информационной базы с компьютерной техникой для многовариантных расчетов при принятии обоснованных оптимальных решений.

В мировой литературе установилась традиция, дающая термину "менеджмент" чрезвычайно широкую трактовку.

Менеджмент определяется как:

* способ, манера обращения с людьми;
* власть и искусство управления;
* особого рода умелость и административные навыки;
* орган управления, административная единица.
* совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством с целью повышения его эффективности и прибыльности.

«Менеджмент – это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей.

«Менеджмент – это функция, вид деятельности по руководству людей в самых разнообразных организациях». [ ]

«Менеджмент – совокупность принципов, методов и средств управления производством с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли». [ ]

Канадский теоретик в области трудовых отношений Н. Кинг трактует менеджмент как «соединительное звено между трудом и капиталом, которое может аннулировать классовые концепции».

«Менеджмент представляет собой функцию управленческого аппарата развитого современного производства по использованию законов и закономерностей общественного развития, позволяющую организовать эффективное, конкурентоспособное производство в условиях постоянно меняющейся внутренней и внешней среды жизнедеятельности. Осуществление данной функции неизбежно предполагает и приводит к возникновению и воспроизводству определённых социально-экономических отношений, выступающих общественной формой организации эффективного, конкурентоспособного индивидуального производства». [ ]

В этой связи выделяются следующие основные значения термина "менеджмент":

* умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей;
* функция, специфический вид деятельности – процесс руководства людьми в организациях;
* область человеческого знания, помогающая осуществлять эту функцию;
* орган управления, выполняющий эту функцию.

Выделяются следующие четыре основных аспекта менеджмента:

* экономический,
* социально-психологический,
* правовой
* организационно-технический.

Содержание экономического аспекта составляет управление процессом производства, в ходе которого достигается координация материальных и трудовых ресурсов, необходимых для эффективного достижения целей.

Социально-психологические аспекты характеризуют деятельность определенной группы лиц по организации и руководству усилиями персонала фирмы для достижения поставленных целей. Сюда относится система власти, посредством которой регулируются отношения между руководителем и подчиненными, а также социальная функция, в которой отражаются культура общества, его традиции, ценности и обычаи.

Правовой аспект менеджмента отражает структуру государственных, политических и экономических институтов, проводимую ими политику и определяемое ими законодательство.

Организационно-технический аспект менеджмента включает рациональную оценку ситуации и систематический отбор целей и задач, последовательную разработку стратегии для достижения этих задач, упорядочение требуемых ресурсов, рациональное проектирование, организацию, руководство и контроль за действиями, необходимыми для достижения избранных целей, мотивацию и вознаграждение людей, осуществляющих эту работу.

Кроме того, менеджменту присущи профессиональные различные модификации.

С точки зрения экономистов, менеджмент – это важнейший фактор управления производством наряду с трудом и капиталом.

Администраторы считают его системой власти в организации, с помощью которой осуществляется регулирование отношений между руководителями и подчиненными.

Социологи рассматривают менеджмент как социальный институт, как важный элемент структуры современного общества и системы социальных статусов.

Менеджмент, как система управления, имеет несколько составных частей.

Основные из них: маркетинг, анализ, управление персоналом.

Маркетинг — одна из самых важных составляющих коммерческого успеха. Это не только организация производственно-сбытовой деятельности фирмы, это еще и формирование потребителей, и управление ими. Каждая фирма должна иметь свою структуру маркетинга, которая используется для достижения поставленной цели, удовлетворения требований целевого рынка. Маркетинг рассматривается как интегрирующая функция менеджмента. Менеджмент и маркетинг представляют собой две стороны управления предприятием.

Поворот бизнеса к управлению организационной культурой − одна из главных тенденций развития управления предприятием. Организационная культура предприятия предусматривает установление высоких стандартов деятельности руководителей, создание атмосферы всеобщей вовлеченности в дела фирмы. Высоко ценятся способность и готовность руководителя делегировать полномочия подчиненным, продуктивное взаимодействие руководителей и подчиненных, заинтересованный подход к стратегии управления, использование современных информационных систем.

Концептуально менеджмент и маркетинг − это интегрированная, ориентированная на потребителя философия бизнеса в условиях конкуренции.

Как утверждал Кант − родоначальник немецкой классической философии — «...философия есть только идея возможной науки, которая не дана in concreto, но к которой мы пытаемся приблизиться различными путями... Философию вообще нельзя выучить, можно лишь научиться философствовать...».

Талантливый руководитель тот, который сумеет претворить философию маркетинга в алгоритм маркетингового менеджмента, т.е. сумеет трансформировать эту философию в конкретные дела. От таланта и квалификации менеджеров всех уровней управления зависит развитие экономики государства.

Повышение роли менеджмента в условиях переходного периода, который характеризуется изменением социально-экономической системы государства, предъявляет повышенные требования к управлению. Это обусловлено ростом капиталов, размерами предприятий, сложностью технологических, производственных и социально-экономических процессов.

Объектом менеджмента как науки является любая сложная социально-техническая система, независимо от сферы деятельности и формы собственности.

Менеджмент – это процесс управления, наука и искусство управления, специфический аппарат управления, интеграционный процесс, с помощью которого профессионально подготовленные специалисты-менеджеры формируют организации и управляют ими путём постановки целей и разработки способов их достижения.

Менеджмент - это современная система управления, которая наиболее полно отвечает функционированию социально-экономических систем в условиях рыночных отношений.

Менеджмент – это деятельность по руководству людьми в разнообразнейших организациях. В упрощенном понимании, менеджмент – это умение достигать поставленные цели, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей.

Менеджмент – это наука, отрасль человеческий знаний помогающая осуществлять деятельность по руководству людьми в организациях.

Менеджеры – определённая категория людей, социальный слой тех, кто профессионально осуществляет работу по управлению

Содержание менеджмента

**Менеджмент как категория людей**

*Менеджмент* — определенная ка­тегория людей (социальный слой), осуществляющих управление.

Менеджер — это руководитель или управляющий, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями принятия решений по конкретным видам деятельности фирмы, действующей в рыночных условиях.

В зависимости от уровня управле­ния различают высших, средних и низших менеджеров, в зависимости от характера деятельности − линейных и функциональных.

**Менеджмент как аппарат управления**

*Менеджмент* — специфический ор­ган (аппарат) управления современ­ной организацией. Без него органи­зация как целостное образование не может существовать и эффективно функционировать. Главная задача аппарата управления — координация и рациональное использование ре­сурсов организации для достижения ее целей. В аппарат управления вхо­дят руководители, специалисты и слу­жащие (технические исполнители).

**Менеджмент как процесс управления**

*Менеджмент* — интеграционный процесс, с помощью которого профессионально подготовленные специалисты-менеджеры формируют организации и управляют ими путем постановки целей и разработки способов их достижения. Процесс менеджмента рассматривается по стадиям, основным сферам деятельности, функциям управления.

**Менеджмент как наука и искусство управления**

*Менеджмент* — самостоятельная область знаний с начала XX в.

Объектом менеджмента как науки является любая сложная социально-техническая система (предприятие, фирма, организация) независимо от сферы деятельности и формы собственности.

Предмет изучения научного менеджмента — наиболее значимые закономерности, свойства, стороны и процессы, связанные с организацией совместной деятельности людей и управлением ею,

В основе менеджмента как науки — тысячелетняя практика управления.

**Менеджмент** — это:

- способ, манера обращения с людьми

- власть и искусство управлять кадрами

- особые умения и административные навыки

- орган управления, административная единица

|  |
| --- |
| **Классы (области) управления**  Управление  **техническими**  **системами**  (вещами)  Управление **биологическими системами** (организмами)  **Социальное управление** − это воздействие субъектов управления на деятельность людей, объединенных в социальные группы, т, е. управление социальными системами.  Социальное управление включает в себя два основных подкласса: управление индивидуальной деятельностью человека и коллективной (совместной) деятельностью.  **Виды социального управления**:   * административно-государственное управление (социально-политический менеджмент) * управление материальным производством (социально-экономический менеджмент) * управление духовным производством (социально-культурный менеджмент) * **Подвиды (группы) социального управления**: * **отраслевой менеджмент**:   - промышленный  - аграрный  - строительный  - связи  - транспортный и т. д.   * **функциональный менеджмент**:   - финансовый  - персонала  - маркетинговый  - административный  - производственный  и т. д.  **Формы (стороны) социального управления:**   * управление материальными ресурсами:   - проектами  - техникой  - финансами  - учетом  - снабжением  - сбытом  - технологический менеджмент и т.д.   * **управление человеческими ресурсами**:   - социальным развитием  - рабочей силой  - профориентацией  - образованием  - занятостью  - трудом  - социальным обеспечением  Управление социальными системами (людьми) |
| Социальное управление |

Менеджмент как процесс управления

**Менеджмент как процесс управления рассматривается**

По стадиям управления

По основным сферам деятельности фирмы

По выполняемым функциям управления

1. По видам управления менеджмент подразделяется на три стадии: стратегическое управление, оперативное управление и контроль:

* стратегическое управление включает в себя выработку основных общефирменных целей; прогнозирование результатов развития отрасли или рынка, на которых действует фирма; анализ сильных и слабых сторон фирмы; оценку и выбор стратегии деятельности; со­здание системы управления реализацией стратегии (в которую входят высшее руководство и отдел стратегического планирования).
* оперативное управление — деятельность по реализации определенных указанных целей, включающая в себя:

- организацию в виде создания необходимой структуры и при­влечения необходимых ресурсов;

- выполнение управленческих функций в условиях созданной структуры.

* контроль - это анализ достигнутых результатов (обратная связь); является исходным пунктом нового цикла управления.

2. Менеджмент охватывает несколько основных сфер деятельности фирмы − управление:

* стратегией (стратегический менеджмент);
* маркетингом (маркетинговый менеджмент);
* финансами (финансовый менеджмент);
* персоналом (кадровый менеджмент);
* исследованиями и разработками (инновационный менеджмент).

3. Менеджмент предполагает выполнение следующих

управленческих функций:

* планирование;
* организация;
* координация;
* мотивация;
* принятие решений;
* руководство;
* учет и анализ;
* контроль;
* регулирование и др.

Главной целью менеджмента является обеспечение прибыльности деятельности предприятия, которая обеспечивается рациональной организацией производственного процесса, управлением производства, развитием технико-технологической базы, эффективным использованием кадров, повышением квалификации, творческой активности и лояльности.

Прибыльность свидетельствует об эффективности производственно-сбытовой деятельности, которая достигается путем минимизации затрат и максимизации доходов от выпуска и реализации продукции и услуг или их оптимальному сочетанию.

Менеджмент призван создавать условия, для успешного функционирования предприятия исходя из того, что прибыль является не причиной существования фирмы, а результатом ее деятельности. Прибыль создает определенные гарантии дальнейшего существования фирмы, поскольку только накопление прибыли в виде резервов позволяет ограничивать и преодолевать риски, связанные с рынком.

Целью менеджмента в этих условиях является постоянное преодоление риска или рисковых ситуаций не только в настоящем, но и в будущем, для чего требуется наличие определенных резервов и предоставление менеджерам свободы и самостоятельности в хозяйственной деятельности для быстрого реагирования и адаптации к изменениям.

Важнейшей задачей менеджмента является организация производства товаров и услуг с учетом потребностей потребителей на основе имеющихся материальных и людских ресурсов и обеспечение рентабельности деятельности предприятия и его стабильного положения на рынке.

В связи с этим, в задачи менеджмента входит:

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

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

• постоянный контроль эффективности деятельности фирмы, координация работы всех подразделений фирмы;

• постоянный поиск и освоение новых рынков;

• определение конкретных целей развития фирмы;

• выявление приоритетности целей, их очередности и последовательности решения;

• разработка стратегии развития фирмы – хозяйственных задач и путей их решения;

• выработка системы мероприятий для решения намечаемых проблем на различные временные периоды;

• определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения;

• установление контроля за выполнением поставленных задач.

**Современные парадигмы. Концепции и принципы менеджмента**

**Современные парадигмы менеджмента**

Современная система взглядов на управление (ее называют новой управленческой парадигмой[[1]](#footnote-1)) сформировалась под воздействием объективных изменений в мировом общественном развитии. Первая половина XX в. для многих стран мира была периодом индустриального развития общественного производства, начало которому положила промышленная революция предыдущего столетия. Во второй половине прошлого века страны-лидеры (страны, занимающие первые места по уровню производительности труда) констатировали начало перехода к эре постиндустриального развития, для которой характерны принципиально новые черты и закономерности.

Главными факторами этих изменений явились научно-технический прогресс и колоссальная концентрация научного и производственного потенциала, особенно в годы второй мировой войны. В послевоенный период произошла реструктуризация мировой экономики, в которой заметную роль стали играть отрасли, непосредственно удовлетворяющие потребности людей, а также отрасли, основанные на прогрессивных технологиях.

Новая система взглядов на менеджмент в радикально меняющейся экономической среде была сформулирована в 70−80-е годы. В таблице приведены главные положения, характеризующие различия во взглядах на управление в период индустриального развития (старая парадигма), и сформировавшихся в связи с переходом к экономике рыночно-предпринимательской ориентации (новая парадигма).

Новая парадигма потребовала пересмотра принципов управления, так как старые перестают «работать» в условиях предпринимательских структур. В 90-е годы главное внимание в принципах обращается на человеческий или социальный аспект управления: менеджмент направлен на человека, на то, чтобы делать людей способными к совместным действиям, делать их усилия более эффективными; ме­неджмент неотделим от культуры, основан на честности и доверии к людям; менеджмент формирует коммуникации между людьми и определяет индивидуальный вклад каждого работающего в общий результат; этика в бизнесе объявляется золотым правилом менеджмента.

Новая система взглядов на управление известна в литературе как «тихая управленческая революция», и это не случайно. Ведь ее основные положения могут применяться, не приводя к немедленной ломке и разрушению сложившихся структур, систем и методов менеджмента, а как бы дополняя их, постепенно приспосабливая к новым условиям. Так, все большее использование получают системы управления на основе предвидения изменений и на основе гибких, экстренных решений. Они характеризуются как предпринимательские, так как учитывают непривычность и неожиданность будущего развития.

Основные положения старой и новой

парадигм управления

|  |  |
| --- | --- |
| Старая (Ф. Тейлор, А. Файоль, Э. Мэйо, А. Маслоу и др.) | Новая (Р. Уотерман, Т. Питере, И. Ансофф, П. Друкер и др.) |
| 1 . Предприятие − это закрытая система, цели, задачи и условия деятельности которой достаточно стабильны | 1 . Предприятие − это открытая система, рассматриваемая в единстве факторов внутренней и внешней среды |
| 2. Рост масштабов производства продукции и услуг как главный фактор успеха и конкурентоспособности | 2. Ориентация не на объемы выпуска, а на качество продукции и услуг, на удовлетворение потребителей |
| 3. Рациональная организация производства, эффективное использование всех видов ресурсов и повышение производительности труда как главная задача менеджмента | 3. Ситуационный подход к управлению, признание важности быстроты и адекватности реакции, обеспечивающих адаптацию к условиям существования фирмы, при которых рационализация производства становится задачей второго плана |
| 4. Главный источник прибавочной стоимости − производственный рабочий и производительность его труда | 4. Главный источник прибавочной стоимости − люди, обладающие знаниями (когнитариат), и условия для реализации их потенциала |
| 5. Система управления, построенная на контроле всех видов деятельности, функциональном разделении труда, нормах, стандартах и правилах выполнения работы | 5. Система управления, ориентирован­ная на повышение роли организационной культуры и нововведений, мотивацию работников и стиль руководства |

Принципы управления (90-е годы XX в.)

* Лояльность к работающим
* Ответственность как обязательное условие успешного менеджмента
* Коммуникации, пронизывающие организацию снизу вверх, сверху вниз, по горизонтали
* Атмосфера в организации, способствующая раскрытию способностей работающих
* Обязательное установление долевого участия каждого работающего в общих результатах
* Своевременная реакция на изменения в окружающей среде
* Методы работы с людьми, обеспечивающие их удовлетворенность работой
* Непосредственное участие менеджеров в работе групп на всех этапах как условие согласованной работы
* Умение слушать всех, с кем сталкивается в своей работе менеджер: покупателей, поставщиков, исполнителей, руководителей и т. п.
* Этика бизнеса
* Честность и доверие к людям
* Опора на фундаментальные основы менеджмента: качество, затраты, сервис, нововведения, контроль ресурсов, персонал
* Видение организации, т. е. четкое представление о том, какой она должна быть
* Качество личной работы и ее постоянное совершенствование

**Система взглядов на управление в переходный период**

Украина как самостоятельное государство взяла курс на проведение рыночных реформ, которые должны обеспечить благосостояние и свободу своих граждан, экономическое возрождение страны, рост и процветание отечественной экономики.

Организации все чаще обращаются к методам стратегического планирования и управления, рассматривая внезапные и резкие изменения во внешней среде, в технологиях, в конкуренции и рынках как реальность современной экономической жизни, требующей новых приемов менеджмента. Соответственно меняются и структуры управления, в которых предпочтение отдается децентрализации; организационные механизмы больше приспосабливаются к выявлению новых проблем и выработке новых решений, чем к контролю уже принятых.

Положения новой управленческой парадигмы должны выражать объективные потребности реформируемой экономики и общества в целом.

Они должны содержать главные, ключевые моменты, использование которых при построении новой системы управления поможет нашей стране ускорить переход к рыночной экономике и осуществить его с наименьшими потерями для общества.

Новая парадигма управления, т.е. система взглядов на управление экономикой в переходный период в сопоставлении с парадигмой командно-административной системы дореформенного периода представлена в таблице.

**Старая и новая система взглядов на управление предприятиями и организациями (в переходный период)**

|  |  |
| --- | --- |
| Старая  (сформировавшаяся в дореформенный период) | Новая (на период перехода на рыночные рельсы хозяйствования) |
| 1. Централизация управления единым народнохозяйственным комплексом | 1. Децентрализация на базе сочетания рыночного и государственного регулирования социально-экономических процессов |
| 2. Моноцентрическая система хозяйствования | 2. Переход к полицентрической систе­ме хозяйствования |
| 3. Прямое государственное управление предприятиями | 3. Управление предприятиями государственного сектора на основе сочетания рыночных и административных методов |
| 4. Ограниченная хозяйственная самостоятельность предприятий, жесткая система распределения и связей между ними | 4. Самоуправление организаций негосударственного сектора как открытых, социально ориентированных систем |

Децентрализация системы управления, проводимая в процессе реформирования, не предполагает полного отказа от государственного регулирования социально - экономических процессов, протекающих на уровне организаций и предприятий. Необходимость такого подхода вызывается тем, что движение к рынку — это сложный процесс, непременным и активным участником которого должно быть государство.

Целесообразность регулирования рынка путем проведения определенной государственной политики в таких областях, как социально-экономическая, валютно-финансовая, структурно-инвестиционная и научно-техническая состоит в том, что государство должно устанавливать и охранять общие правила функционирования рынка, используя такие формы вмешательства как законодательство, государственные заказы, лицензирование экспорта и им­порта, установление кредитных ставок, различные формы стимулирования и контроля рационального использования природных ресурсов и т. д. На государство возлагается и задача заполнения внерыночных зон хозяйствования, к которым относятся: экологическая безопасность, социально-экономические права человека (в том числе и защита потребителей), перераспределение доходов, научно-технический прогресс, ликвидация структурных и региональных диспропорций, развитие эффективных международных экономических отношений.

Выполняя эти функции, государство регулирует спрос и предложение на макроуровне, не вмешиваясь и не ограничивая действие механизма саморегулирования на уровне организаций, между которыми осуществляется товарно-денежный обмен. Долевое участие государственных органов будет изменяться на протяжении всего переходного периода от значительного в начале до минимального уровня в конце. Различными должны быть и формы государственного воздействия, которые по мере продвижения по пути к рынку будут все в большей мере превращаться в «мягкие» инструменты регулирования (налоговая, кредитная, амортизационная, тарифная политика и т. д.).

Переход к полицентрической системе хозяйствования должен обеспечить значительное повышение роли самоуправления на всех уровнях. В условиях Украины центры хозяйствования все больше перемещаются на уровень регионов, экономическая самостоятельность которых в переходный период должна расти. С одной стороны, это приводит к увеличению количества и сложности задач, решаемых в регионах, с другой — существенно упрощает систему управления народным хозяйством в целом, снижает энтропию (элемент случайности) и способствует росту управляемости экономики государства.

Важным положением новой парадигмы является установка на сочетание рыночных и административных методов управления предприятиями государственного сектора. В переходный период государственный сектор экономики будет сокращаться за счет расширения сферы рыночного предпринимательства и приватизации. Однако даже в конце периода на его долю будет приходиться существенная часть внутреннего валового продукта страны, а значение крупных и сверхкрупных предприятий для экономики вряд ли уменьшится. Но управление этими предприятиями должно базироваться на комбинации методов, носящих рыночный и административный характер. Преобладание той или иной группы методов зависит от статуса предприятий в экономической системе страны.

Концепция управления организациями негосударственного сектора как открытыми, социально ориентированными системами означает поворот к рынку и потребителю. Каждая организация, функционирующая в рыночной среде, должна самостоятельно решать вопросы не только внутренней организации, но и всей совокупности связей с внешней средой. Маркетинговые исследования, расширение внешнеэкономических связей, привлечение иностранного капитала, налаживание коммуникаций − далеко не полный перечень тех задач, которые рань­ше были за пределами компетенции организаций, а теперь стоят в ряду важнейших.

Социальная ориентация организации означает, что наряду с экономической функцией она выполняет и социальную роль. Последняя может рассматриваться в двух аспектах: с точки зрения ориентации на потребителя и его запросы и с точки зрения решения важнейших социальных проблем трудовых коллективов и среды обитания организации.

**Концепции менеджмента**

При анализе социально-экономической природы труда в сфере управления, необходимо иметь в виду специфические особенности этого вида трудовой деятельности:

• результаты труда работников аппарата управления не поддаются прямому измерению ни в н/часах, ни в количестве выпускаемой продукции. Они выражаются в экономических показателях руководимого подразделения;

• в сфере управленческой деятельности предметом труда выступают не материально-предметные элементы производства, а люди и производимая ими информация;

• работа в сфере управления предъявляет к работникам повышенные квалификационные требования.

Концепции имеют три подхода: процессный, системный и ситуационный.

В менеджменте особое место занимают основные подходы к изучению отдельных проблем и менеджмента в целом, а также к исследованию возможности использования достижений теоретического менеджмента на практике. В этой связи выделяются системный, процессный, ситуационный подходы.

Процессный подход. Управление рассматривается, как процесс, который состоит из серии взаимосвязанных действий, которые называются функциями управления. Таким образом, с точки зрения управления процессный подход — это общая сумма всех тесно взаимосвязанных и зависимых друг от друга функций управления.

Разработку этой концепции приписывают Анри Файолю (Франция). По его мнению, базовых функций пять: постановка целей, планирование, организация, распоряжение, координация и контроль.

Системный подход. Основывается на теории систем в управлении (системы приняты в точных науках и технике). Суть системного подхода состоит в разложении сложных объектов управления на простые, которые, в свою очередь, также рассматриваются как системы. Эти части сложных систем называются подсистемами, внутри которых создаются структурные подразделения для нужд управления (отделы, секторы, участки и т.д.).

Ситуационный подход. Под ситуацией понимают конкретный набор обстоятельств, которые влияют на организацию в данное время. Любая организация должна иметь структуру, однако строение этой структуры зависит от ситуации и может включать в себя различные части различных систем управления. Практическое применение ситуационного подхода основывается на том, что менеджер должен владеть эффективными методами профессионального управления, правильно понимать и интерпретировать обстановку (ситуацию), обеспечивать достижение цели наиболее эффективными методами.

Рассмотренные концепции современного менеджера свидетельствуют о том, что на современном этапе в теории менеджмента отобрано то рациональное, что было достигнуто во всех предыдущих фазах ее развития.

Принципы менеджмента

При решении управленческих задач менеджмент руководствуется рядом принципов, под которыми обычно понимают руководящие направления и правила, положенные в основу решения задач, связанных с управлением. В принципах проявляются наиболее устойчивые черты объективных закономерностей управления.

Важнейшими принципами организации управления являются:

• принцип целевой совместимости и сосредоточения. Он заключается в создании целенаправленной системы управления, ориентированной на решение общей задачи;

• организации производства и реализации той продукции, которая в данное время необходима потребителю;

• принцип непрерывности и надежности – означает создание таких условий производства, при которых достигается стабильность и непрерывность заданного режима производственно-сбытового процесса;

• принцип планомерности, пропорциональности и динамизма – нацеливает систему управления на решение не только текущих, но и долговременных, стратегических задач развития предприятия с помощью долгосрочного, текущего и оперативного планирования;

• принцип распределения функций управления – основан на методах и правилах общественного разделения труда, по которым за каждым функциональным подразделением предприятия закрепляется часть управленческой работы. При этом обязательно соблюдение следующего требования: подготовка управленческого решения и ответственность за его реализацию возлагается на ту службу, которая лучше всего осведомлена о состоянии дел на соответствующем объекте и больше всего заинтересована в реализации и высокой эффективности принятого решения;

• принцип научной обоснованности управления – исходит из того, что средства и методы управления должны быть научно обоснованы и проверены на практике. Его соблюдение возможно только на основе непрерывного сбора, переработки и анализа различной информации: научно-технической, экономической, правовой и др. с использованием новейшей техники и математических методов;

• принцип эффективности управления – предполагает рациональное и эффективное использование ресурсов, выпуск конкурентоспособной продукции;

• принцип совместимости личных, коллективных и государственных интересов – определяется общественным характером производства;

• принцип контроля и проверки исполнения принятых решений – предполагает разработку конкретных мероприятий по вскрытию недостатков, мешающих выполнению производственных заданий.

Разработка научно обоснованных принципов управления принадлежит Анри Файолю. Несмотря на прошедшие с того времени около ста лет, разработанные Файолем принципы сохраняют свою актуальность и поныне.

**Принципы Анри Файоля:**

• разделение труда или специализация – является естественным порядком вещей. Целью разделения труда является выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству при тех же условиях;

• полномочия и ответственность – право отдавать приказы и обязанность нести ответственность за их реализацию должны находиться в соответствии друг с другом – где предоставляются полномочия, там непременно возникает ответственность;

• дисциплина – предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашения между фирмой и ее сотрудниками;

• единоначалие – работник должен выполнять приказ только одного человека;

• единство направления – каждая группа работников, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь единого руководителя;

• подчиненность личных интересов общим – интересы одного работника или группы работников не должны превалировать над интересами компании или организации большего масштаба;

• вознаграждение персонала – чтобы обеспечить верность и поддержку персонала, они должны получать достойное вознаграждение за свою работу;

• централизация – как и разделение труда, централизация является естественным порядком вещей, однако степень централизации будет варьироваться в зависимости от конкретных условий труда. Появляется необходимость определения меры, обеспечивающей лучшие возможные результаты;

• скалярная цепь – ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение до руководителя низового звена;

• порядок – должно быть место для всего и все на своем месте;

• справедливость – сочетание доброты и правосудия;

• стабильность рабочего места для персонала – служащий должен знать, что на завтра у него есть рабочее место, а соответственно и заработок;

• инициатива – означает разработку плана и обеспечение его успешной реализации, что придает предприятию силу и энергию;

• корпоративный дух – любая команда должна работать вместе. Каждый должен вносить столько, сколько он может.

Принципы Файоля направлены на улучшение взаимоотношений управляющего персонала и работников. Практика показывает, что наличие взаимопонимания и стабильность коллектива всегда положительно сказывается на производительности труда, а наличие корпоративного духа и выплата достойного вознаграждения персоналу предотвращают промышленный шпионаж, приносящий гораздо большие убытки, чем затраты на обеспечение лояльности персонала. Все это способствует гармоничному развитию предприятия и максимальной эффективности его работы.

Существуют другие подходы к определению принципов управления. К ним относятся шесть основных заповедей Харви Маккия, определяющих требования к самому управленцу, при выполнении которых он может продуктивно управлять:

• бизнесмен должен всегда быть в форме;

• деловая жизнь не терпит остановки;

• знание не становится силой, если его не применять;

• верь в себя, и успех придет к тебе;

• не верьте тому, кто скажет, что мелочи для менеджера ничего не значат; мелочи – это все, но не зацикливайтесь на мелочах;

• вы будете безразличны людям до тех пор, пока не проявите заботу о них.

Различают общие и специфические законы управления.

К общим законам управления относится закон специализации, закон интеграции управления и закон экономии времени.

Закон специализации управления. Современное производство основано на использовании новейших технологических процессов, технических средств, высокой степени организации производства и труда, информационных систем. Для управления таким производством необходимы узкоспециализированные знания и навыки в различных областях науки и техники, что приводит к расчленению общих функций, их проявлению в конкретных условиях, на различных уровнях. Менеджмент включает экономические, социально-психологические, правовые и организационно-технические аспекты, поэтому менеджеры должны обладать высоким профессионализмом в области каждого из этих направлений. Свойственные рыночной экономике риск и неопределенность ситуации требуют от менеджеров самостоятельности и ответственности за принимаемые решения, способствуют поиску оптимальных организационных и научно-технических решений.

Закон интеграции управления. Интеграция, в менеджменте вытекает из потребности самого производства и управления им. Это объединение, с одной стороны, специализированных управленческих действий на различных этапах управления в единый процесс, а с другой стороны объединение подразделений, производств в единый производственный организм - предприятие. Предприятия в свою очередь могут объединяться в различные организационные формы рыночной экономики. Пределы этого объединения регулируются точными отношениями производства и управления. Интеграционные процессы осуществляются до тех пор, пока они способствуют высоким темпам нововведений, мобильности технологической переориентации, внедрению изобретений, высокому уровню занятости в условиях острой конкурентной борьбы.

В качестве интегрирующих факторов могут выступать цели, задачи, интересы, необходимость поддержания жизнедеятельности и развития системы, требования рынка. Интеграция осуществляется путем установления временных и постоянных связей на всех уровнях проявления функции управления и информационного обеспечения. На интеграционные процессы могут оказывать влияние внутренние и внешние переменные.

Закон экономии времени. Закон экономии времени справедлив не только для сферы материального производства. Всякая экономия, в конечном счете, сводится к экономии времени. Это положение характерно для менеджмента, где этот закон выступает как закон управления временем.

Эффективность управления и, следовательно, достижение поставленной цели зависят от скорости реакции менеджера на потребности рынка и мобилизации внутренних и внешних переменных для удовлетворения этих потребностей. Решение любого вопроса в менеджменте в более короткое время, чем конкурирующей стороной, всегда оказывает положительное влияние на конечные результаты деятельности фирмы. В глобальных масштабах закон экономии времени может влиять на уровень экономического развития региона или страны в целом.

Процесс менеджмента − это деятельность объединенных в определенную систему субъектов управления, которая направлена на достижение целей путем реализации определенных функций с использованием методов управления.

Процесс менеджмента в современной рыночной экономике представляет собой многогранный и многофакторный феномен, а основная деятельность менеджера представляет собой постоянное принятие решений, то есть обработку информации и выбор альтернатив.

**Научные подходы к менеджменту**

Анализ теории и практики экономического управления различными объектами позволил установить необходимость применения к менеджменту следующих научных подходов: системного, комплексного, структурного, интеграционного, маркетингового, функционального, динамического, воспроизводственного, процессного, нормативного, количественного, административного; поведенческого, ситуационного.

Каждый из перечисленных подходов отражает или характеризует один из аспектов менеджмента. Они не являются синонимами, не дублируют друг друга, что подтверждает сравнение их содержания.

Системный подход. Это методология исследования объектов как систем. Система состоит из двух составляющих:

• внешнее окружение, включающее в себя вход, выход систем, связь с внешней средой и обратную связь;

• внутренняя структура — совокупность взаимосвязанных компонентов, обеспечивающих процесс воздействия субъекта управления на объект, переработку входа в выход и достижения целей системы.

Комплексный подход. При применении комплексного подхода должны учитываться технические, экологические, экономические, организационные, социальные, психологические, при необходимости и другие (например, политические, демографические) аспекты менеджмента и их взаимосвязи. Если упустить один из обязательных аспектов менеджмента, то проблема не будет решена. К сожалению, на практике редко соблюдается это требование. Например, при строительстве новых предприятий социальные вопросы откладывают "на потом", из-за чего объект либо совсем не вводится, либо используется частично. При проектировании новых орудий труда показателям экологичности уделяется второстепенное внимание, поэтому они сразу становятся неконкуренто-способными. При формировании новых коллективов или реорганизации структур редко учитываются социальные и психологические аспекты.

Структурный подход. Это определение значимости, приоритетов среди факторов, методов, принципов и других инструментов менеджмента в их совокупности с целью установления рационального соотношения и повышения обоснованности распределения ресурсов.

Например, вместо выражения "о переходе от административных методов менеджмента к экономическим" правильнее утверждать об установлении рациональной структуры (соотношения) совокупности методов: в условиях рыночных отношений соотношение методов принуждения, побуждения и убеждения должно быть примерно 4:4:2 (в сумме 10). Этим соотношением мы отмечаем важность одновременного применения всех методов управления.

Другой пример. Соотношение стратегических, тактических и оперативных задач в структуре рабочего дня менеджера высшего звена рекомендуется принимать равным 6:2:2, а в структуре менеджера низшего звена — 1:2:7, т.е. руководитель должен больше заниматься формированием стратегий, а мастер — их исполнением.

Интеграционный подход. Интеграционный подход к менеджменту нацелен на исследование и усиление взаимосвязей: между отдельными подсистемами и элементами системы менеджмента, между стадиями жизненного цикла объекта управления, между уровнями управления по вертикали, между субъектами управления по горизонтали.

Термин "интеграция" означает углубление сотрудничества субъектов управления, их объединение, углубление взаимодействия и взаимосвязей между компонентами системы управления. В данном случае интеграция между отдельными подсистемами и компонентами системы менеджмента обеспечивается углублением и конкретизацией взаимосвязей между ними, количественным выражением этих взаимосвязей.

Например, управляющая подсистема задает службам и подразделениям фирмы конкретные показатели их функционирования по качеству, количеству, затратам ресурсов, срокам и др., на основе выполнения которых достигаются поставленные цели.

Интеграция по стадиям жизненного цикла объекта управления обеспечивается формированием единой согласованной информационной системы управления, включающей показатели качества, количества затрат, организационно-технологической подготовки производства, собственно производства, эксплуатации, утилизации и т.д.. Согласованность перечисленных показателей по стадиям жизненного цикла объектов дает возможность обеспечить оперативность управления и рациональность структуры ресурсоемкости.

Интеграция даёт фирме дополнительные возможности повысить качество выпускаемой продукции, улучшить взаимодействие элементов управления в результате расширения сотрудничества по горизонтали независимых организаций, учреждения фирм, выполняющих различные услуги.

Применение интеграционного подхода к менеджменту открывает огромные возможности в нахождении новых конкурентных преимущества фирмы в совершенствовании систем менеджмента.

Маркетинговый подход. Маркетинговый подход предусматривает ориентацию управляющей подсистемы при решении любых задач на потребителя. Приоритеты выбора критериев маркетинга:

* повышение качества объекта в соответствии с нуждами потребителей;
* экономия ресурсов у потребителей за счет повышения качества;
* экономия ресурсов в производстве за счет фактора масштаба производства;
* научно-технического прогресса, применения системы менеджмента.

По образному выражению авиаконструктора Антонова О. К., сначала снижайте "тебестоимость" продукции за счет повышения ее качества и только потом — "себестоимость".

Функциональный подход. Сущность функционального подхода к менеджменту заключается в том, что потребность рассматривается как совокупность функций, которые нужно выполнить для ее удовлетворения. После установления функций создаются несколько альтернативных объектов для выполнения этих функций и выбирается тот из них, который требует минимум совокупных затрат за жизненный цикл объекта на единицу его полезного эффекта. При применении функционального подхода, когда идут от обратного, от потребностей, иногда создают совершенно новые оригинальные объекты. При предметном альтернативном подходе совершенствуется существующий объект, что не позволяет коренным образом улучшить структуру объекта, принципы его работы и т.д.

Динамический подход. При применении динамического подхода объект управления рассматривается в диалектическом развитии, в причинно-следственных связях и соподчиненности, проводится ретроспективный анализ за 5-10 и более прошлых лет и перспективный анализ (прогноз).

Воспроизводственный подход. Воспроизводственный подход — подход, ориентированный на постоянное возобновление производства товара для удовлетворения потребностей конкретного рынка с меньшими, по сравнению с лучшим аналогичным объектом на данном рынке, совокупными затратами на единицу полезного эффекта. Элементами воспроизводственного подхода являются:

- применение опережающей базы сравнения при планировании обновления объекта;

- трактовка закона экономии времени: как экономии суммы прошлого, живого и будущего труда за жизненный цикл объекта на единицу его полезного эффекта;

- рассмотрение во взаимосвязи воспроизводственного цикла выпускаемой, проектируемой и перспективной моделей объекта;

- пропорциональное по качеству и количеству воспроизводство элементов внешней среды (прежде всего макросреды страны и инфраструктуры региона);

- интеграция для крупных фирм науки и производства в рамках комплексного объединения.

Процессный подход. Процессный подход рассматривает функции управления как взаимосвязанные. Процесс управления является общей суммой всех функций, серией взаимосвязанных непрерывных действий.

Нормативный подход. Сущность нормативного подхода заключается в установлении нормативов управления по всем подсистемам системы менеджмента. Нормативы должны устанавливаться по важнейшим элементам:

* целевой подсистемы (показатели качества и ресурсоемкости товара, параметры рынка, показатели организационно-технического уровня производства, социального развития коллектива, охраны окружающей среды);
* функциональной подсистемы (нормативы качества планов, организованности системы менеджмента, качества учета и контроля, нормативы стимулирования качественного труда);
* обеспечивающей подсистемы (нормативы обеспеченности работников и подразделений всем необходимым для нормальной работы, выполнения стоящих перед ними целей и задач, нормативы эффективности использования различных видов ресурсов в целом по фирме).

Эти нормативы должны отвечать требованиям комплексности, эффективности, обоснованности, перспективности (во времени и по масштабу применения). Нормативами функционирования элементов внешней среды фирма не управляет, но она должна иметь банк этих нормативов, строго их соблюдать (особенно правовые и экологические нормативы) и принимать участие в развитии системы нормативов внешней среды фирмы. Чем больше обоснованных нормативов по каждому элементу системы менеджмента, тем выше будет ее организованность, уровень автоматизации, планирования, учета и контроля на всех уровнях управления.

Количественный (математический) подход. Сущность подхода заключается в переходе от качественных оценок к количественным при помощи математических, статистических методов, инженерных расчётов, экспертных оценок, системы баллов и др. Управлять можно цифрами, а не словами.

Директивный подход. Сущность подхода заключается в регламентации функций прав, обязанностей, нормативов затрат, продолжительности, элементов системы менеджмента в нормативных актах (приказы, распоряжения, указания, стандарты, инструкции, положения и т.п.).

Поведенческий подход. Целью поведенческого подхода является оказание помощи работнику в осознании своих собственных возможностей, творческих способностей на основе применения концепций поведенческих наук к построению и управлению фирмой. Основной целью этого подхода является повышение эффективности фирмы за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов. Правильное применение науки о поведении всегда будет способствовать повышению эффективности, как отдельного работника, так и фирмы в целом.

Ситуационный подход. Ситуационный подход концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется конкретной ситуацией. Поскольку существует такое обилие факторов, как в самой фирме, так и во внешней среде, не существует лучшего единого способа управления объектом. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации, максимально адаптирован к ней.

1. [↑](#footnote-ref-1)