***Сучасні технології***

***Менеджменту.***

***План.***

*Вступ……………………………………………………………………3*

*1. Сутність та зміст менеджменту……………………………5*

* 1. *Загальні поняття.……………………………………………..5*
  2. *Задачі і цілі управління………………………………………..6*
  3. *Школи та принципи управління……………………………7*
  4. *Сучасні принципи менеджменту…………………………10*

*2. Сутність і зміст функцій менеджменту………………….12*

*2.1. Основні функції менеджменту……………………………..14*

* + 1. *Функція планування……………………………………….15*

*2.1.2. Функція організації……………………………………….17*

* + 1. *Функція мотивації………………………………………..18*
    2. *Функція контролю………………………………………..19*
  1. *Функції управління на сучасному етапі………………...20*

*3. Методи і моделі управління………………………………….23*

* 1. *Сучасні методи управління………………………………..23*
  2. *Сучасні проблеми управління………………………………25*

*3.3. Наукові підходи до менеджменту………………………27*

*3.4. Нові види менеджменту…………………………………..29*

*4. Сучасні технології менеджменту………………………….31*

*4.1. Нові інформаційні технології управління……………….33*

* 1. *Інноваційний менеджмент………………………………...35*
  2. *Нова соціальна система управління..…………………..38*
  3. *Значення технологій менеджменту ……………………40*

*Висновок……………………………………………………………..42*

*Список використаної літератури……………………………..44*

***Вступ.***

*У наш час важко назвати більш важливу і багатогранну сферу діяльності, чим управління, або менеджмент, від якого в значній мірі залежать і ефективність виробництва, і якість обслуговування населення.*

*У зарубіжних країнах накопичений значний досвід управління в області промисловості, торгівлі, кооперації, сільського господарства і т.п. внаслідок безпосередньої участі людей в управлінській діяльності. Він збагачується за рахунок знань основ науки управління, світових досягнень в практичній організації економічних і соціальних процесів.*

*В Україні поки ще не досягнуті значні успіхи в теоретичному і практичному освоєнні менеджменту.*

*Реорганізовуються старі структури управління і влади, при цьому використовуються західні моделі управління. Однак механічне перенесення концепції управління з однієї соціокультурної середи в іншу, сліпе копіювання досвіду тієї або іншої держави практичне неможливе і веде до важких економічних і соціальних наслідків. Менеджмент зумовлений такими базисними чинниками, як тип власності, форма державного устрою, міра розвитку ринкових відносин. Тому розвиток сучасного менеджменту в умовах переходу Україні до ринкової економіки в значній мірі залежить від цих чинників.*

*Упровадження ринкових відносин у практику господарювання вимагає принципової зміни методів управління на всіх рівнях управлінської ієрархії. Це висуває необхідність вивчення нових підходів і форм управління, зокрема, менеджменту як особливого типу управління. Менеджмент як наукова дисципліна пройшов довгий і суперечливий шлях розвитку, і розглядати його, безсумнівно, потрібно з урахуванням історичного досвіду, тих цілей і задач, що ставилися на різних етапах його розвитку. Необхідно підготувати менеджерів до сприйняття сучасних проблем менеджменту крізь історичну призму, що дозволяє зрозуміти логіку розвитку цих проблем.*

*Обрана мною тема дуже цікава та актуальна, тому що знання і використання сучасних технологій в управлінні значно підвищує ефективність діяльності підприємств.*

*Метою курсової роботи є ознайомлення і вивчення закономірностей і принципів управління, сутність основних функцій управління, зміст методів управління і сучасних технологій менеджменту.*

*Робота складається з чотирьох розділів. В першому розділі розкриваються сутність та зміст менеджменту, його задачі, цілі, школи та принципи менеджменту.*

*В другому розділі розкриваються сутність і зміст функцій менеджменту, зокрема його основних функцій: планування, організації, мотивації, контролю, а також функції управління на сучасному етапі.*

*В третьому розділі описані методи, моделі, сучасні проблеми управління, наукові підходи, а також нові сучасні види менеджменту.*

*В четвертому розділі розкриваються сучасні технології менеджменту, нові інформаційні технології управління, інноваційний менеджмент, соціальна система управління на сучасному етапі та значення технологій управління.*

*Задача менеджменту як науки управління складається в підвищенні практичної значимості досліджень, орієнтації їхній на розробку принципів і методів, що дають можливість практично вирішувати в тих чи інших умовах проблеми функціонування організації.*

*У сучасних умовах широко поширена думка про те, що процес управління є мистецтво, суть якого складається в застосуванні науки до реальності ситуації, а отже, до практики. Без знання технології менеджменту в сучасних умовах неможливо ефективно керувати організацією.* [21]

1. ***Сутність та зміст менеджменту.***

***1.1. Загальні поняття менеджменту.***

*Менеджмент (англ. management -- управління, завідування, організація) це управління виробництвом або комерцією; сукупність принципів, методів, коштів і форм управління, що розробляються і що застосовуються з метою підвищення ефективності виробництва і збільшення прибутку.*

*Сучасний менеджмент включає дві невід'ємні частини:*

*- теорію керівництва;*

*- практичні способи ефективного управління, або мистецтво управління.*

*Поняття “менеджмент” міцно увійшло в наше повсякденне життя і стало звичним для ділового українського життя. Однак необхідно враховувати, що мова йде про нову філософію, де діють інші системи цінностей і пріоритетів.*

*У зв'язку з цим потрібно детальне зупинитися на значенні терміну «менеджмент». Українське слово «управління» і англійське слово «менеджмент » вважаються синонімами, однак насправді їх істинний зміст вельми розрізнюється. Вживаючи термін «менеджмент», ми слідуємо сталій в міжнародній практиці традиції, згідно з якою під ним мається на увазі цілком певне коло явищ і процесів. Насправді термін « управління» не є задовільним заступником терміну «менеджмент » тому, що в останньому випадку мова йде лише про одну з форм управління, а саме про управління соціально - економічними процесами за допомогою і в рамках підприємницької структури, акціонерної компанії. Причому адекватною економічною основою менеджменту є ринковий тип господарювання, здійснюваний на базі індустріальної організації виробництва або комерції. [6]*

*Таким чином, термін «менеджмент » вживається стосовно до управління господарською діяльністю, тоді як у інших цілей використовуються інші терміни.*

*У наших умовах потрібно вживати терміни «організація », « управління » і « адміністрування». Проте, державні, громадські і інші організації також повинні використати принципи і методи менеджменту, якщо хочуть досягнути своїх цілей при мінімумі витрат.*

*З урахуванням викладеного в роботі термін «управління » надалі буде вживатися, з певною мірою умовності, в тому ж значенні, що і термін «менеджмент ».*

*Для того щоб визначити поняття менеджменту, важливо уточнити деякі вхідні в нього положення, передусім цільовий зміст.*

***1.2. Задачі і цілі менеджменту.***

*Задачами менеджменту як науки є розробка, експериментальна перевірка і застосування на практиці наукових підходів, принципів і методів, що забезпечують стійку, надійну, перспективну і ефективну роботу колективу (індивідуума) шляхом випуску конкурентноздатного товару.*

*Тим часом кінцевою метою менеджменту як практики ефективного управління є забезпечення прибутковості підприємства шляхом раціональної організації виробничого (торгового) процесу, включаючи управління виробництвом (комерцією) і розвиток техніко-технологічної бази.*

*Виходячи з цього найважливішою задачею менеджменту є організація виробництва товарів і послуг з урахуванням попиту споживачів на основі ресурсів, що є. При цьому до задач менеджменту також відносяться:*

*- перехід до використання працівників, що володіють високою кваліфікацією;*

*- стимулювання співробітників організації шляхом створення для них відповідних розумів праці і системи його сплати;*

*- визначення необхідних ресурсів і джерел їх забезпечення;*

*- розробка стратегії розвитку організації і реалізація;*

*- визначення конкретних цілей розвитку організації;*

*- постійний пошук і освоєння нових ринків;*

*- вироблення системи заходів для досягнення намічених цілей;*

*- здійснення контролю за ефективністю діяльності організації, за виконанням поставлених задач.*

*Задачі менеджменту безперервно ускладнюються по мірі зростання масштабів і розвитку виробництва і комерції. Виконані задачі і досягнуті намічені цілі оцінюються на ринку. [11]*

***1.3. Школи та принципи управління.***

*Для повноцінного і гармонійного розвитку фірми і її бізнесу необхідний системний підхід до управління її персоналом і діяльністю. Менеджмент, як система управління і теорія менеджменту зародилися в тому вигляді, в якому виді функціонують зараз, в XIX віці. Зараз існують різні школи управління зі своїми принципами і тактикою управління. (Таблиця 1.)*

*Таблиця 1.*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *№* | *Школа* | *Внесок в розвиток науки* | *Видатні представники* |
| *1* | *Класична школа 1860-по нинішній час* | *1. Наукове управління.*  *2. Хронометраж.*  *3. Функції управління.*  *4.Адміністратівне управління.* | *Гант - 1900*  *Давіс - 1935*  *Тейлор - 1911*  *Гилберт -1911*  *Урвік - 1943*  *Черч - 1914*  *Файоль - 1916*  *Рейлі - 1931* |
| *2* | *Поведінкова школа (біхевіотристська).*  *Японія 1940 - по наш час.* | *1.Прикладна мотивація.*  *2.Професійні менеджери.*  *3. Управління загалом.* | *Мойо - 1945*  *Барнард- 1940*  *Пітер Друкер-1954*  *Макгренер - 1960*  *Чермен - 1957*  *Форрестор - 1961* |
| *3* | *Школа управлінської науки.*  *Європа.* | *1. Дослідження операцій.*  *2. Моделювання.*  *3. Теорія Грі.*  *4. Теорія рішень.*  *5.Математика моделей.* | *Райфа - 1911*  *Маслоу - 1965*  *Тейлор - 1911* |

*У кожній з вище перелічених шкіл існують свої підходи до управління і менеджменту як системи управління, кожна з них дає своє визначення менеджменту і стоячим перед ним задачам. У кожної з них свої принципи управління.*

*Мені показалися особливо цікавими принципи управління Анрі Файоля.*

*1. Розподіл праці або спеціалізація.*

*Метою розподілу праці є виконання роботи, більшої по об'єму і кращої за якістю при тихий же умовах.*

*2. Повноваження і відповідальність.*

*Делегування влади одночасно з відповідальністю.*

*Де даються повноваження, там неодмінно виникає відповідальність.*

*3. Дисципліна.*

*Передбачає слухняність, старанність, діяльність, зовнішні знаки поваги. Дотримання угод, укладених між організацією і працівниками.*

*4. Єдиноначальність.*

*Працівник повинен виконувати наказ тільки однієї людини.*

*5. Єдність напряму.*

*Кожна група працівників, діюча в рамках однієї мети, повинна бути об'єднана єдиним планом і мати єдиного керівника.*

*6. Підлеглість індивідуальних інтересів загальним.*

*Інтереси одного працівника або групи працівників не повинні переважати над інтересами компанії або організації більшого масштабу.*

*7. Винагорода персоналу.*

*Щоб забезпечити вірність і підтримку персоналу, вони повинні отримувати гідну винагороду за свою роботу.*

*8. Централізація.*

*Визначення відносної важливості ролей керівника і підлеглого.*

*9. Скалярний ланцюг.*

*Скалярний ланцюг - ряд осіб, що стояти на керівних посадах, починаючи від імені, що займає саме високе положення до керівника низової ланки.*

*10. Порядок.*

*Матеріальний порядок: певне місце для кожної речі, кожна річ на своєму місці.*

*Соціальний порядок: певне місце для кожної особи, кожна особа на своєму місці.*

*11. Справедливість.*

*Поєднання доброти і правосуддя.*

*12. Стабільність складу персоналу.*

*Плинність кадрів призводить до зниження продуктивності.*

*13. Ініціатива.*

*Означає розробку плану і забезпечення його успішної реалізації. Це додає Компанії силу і енергію.*

*14. Корпоративний дух.*

*Будь-яка команда повинна працювати разом. Кожний повинен вносити стільки, скільки він може. [12]*

*Існує також безліч інших принципів управління, я думаю, що не варто перелічувати їх все, хотілося б торкнутися тільки ще одного аспекту управлінської діяльності. У принципах управління Анрі Файоля відображені не тільки економічні принципи управління, але і психологічні принципи впливу на персонал і взаємодії з ним.*

*Не менш відомі 12 принципів продуктивності Г. Емерсона, що перегукуються з принципами А. Файоля. Ці принципи старі , але зовсім не застарілі, оскільки і сьогодні можуть бути використані.*

***1.4. Сучасні принципи менеджменту.***

*Принципи управління відображають теоретичний ідеал управління, до досягнення якого необхідно прагнути. Реалізація цих принципів є критерієм ефективності і науковості управління на всіх його рівнях.*

*Для формування, функціонування і розвитку системи менеджменту дотримувати принципи, які є загальними для всіх підсистем системи управління:*

*- поєднання спеціалізації і універсалізація в управлінні (при виконанні управлінських робіт повинно забезпечуватися оптимальне співвідношення між спеціалізацією і універсалізація);*

*- стійкість до зовнішнього середовища (при зміні окремих елементів мікро - і макросередовища підприємства система управління повинна продовжувати функціонувати і виконувати поставлені цілі);*

*- економічність управління (при виборі способів і функцій для здійснення управління і досягнення мети необхідно обмежувати витрати: трудові, матеріальні, тимчасові, фінансові, моральні.*

*- ефективність управління;*

*- поєднання централізації і децентралізації в управлінні (в кожній конкретній системі управління повинен бути оптимальний рівень централізації (децентралізація) виконання відповідних функцій).*

*Приведені принципи управління характерні для будь-якої підсистеми. Разом з тим кожна підсистема системи повинна формуватися і функціонувати на основі ще і специфічних принципів. Так специфічними принципами управління персоналом є: розподіл праці; єдиноначальність; підлеглість особистих інтересів загальним і т.д. [14]*

### *2. Сутність і зміст функцій менеджменту.*

*Функції управління - це конкретний вид управлінської діяльності, що здійснюється спеціальними прийомами і способами, а також відповідна організація робіт.*

*Одним з основних компонентів, що складають зміст управління, є функції. Таким чином, для виконання тієї чи інший відносно простої роботи необхідно заздалегідь визначити, що потрібно в підсумку одержати, як організувати справу, мотивувати і проконтролювати його виконання. Це і є функції управління. Хоча згодом техніка управління й удосконалилася, основні управлінські функції залишилися порівняно незмінними.*

*Кожна функція менеджменту являє собою сферу дії визначеного процесу управління, а система управління конкретним чи об’єктом видом діяльності - це сукупність функцій, зв’язаних єдиним управлінським циклом. У цьому суть процесного підходу до дослідження функцій менеджменту.*

*Сутнісна характеристика менеджменту - це функція або вид діяльності по керівництву людьми.*

*У процесі розвитку менеджменту сутність управління одержала трактування “впливу” на людей для узгодження й упорядкування їхніх дій у спільній праці за допомогою мотивації поведінки.*

*Найбільш повний зміст менеджменту як процесу відбивають основні функції, що виступають загальною умовою управління соціальними і соціально-економічними процесами.*

*Процес впливу буде реальним при його завершенні у виробничо-господарській діяльності, де застосовуються будь-які засоби взаємодії: мети, стратегії, методи, структури управління. Тому процес управління може бути розглянутий як процес взаємодії суб’єкта й об’єкта управління, де реалізуються ідеї суб’єкта, тобто менеджера. Дана група функцій поєднується процесом вироблення і реалізації управлінського рішення, що має універсальні етапи у визначеній їхній послідовності, які можна трактувати як групи функцій менеджменту, тобто видів діяльності по виробленню і реалізації управлінських рішень. [19]*

*Сутнісна особливість менеджменту обумовлює наявність менеджера - суб’єкта управління, професійного керуючого, що пройшов спеціальну підготовку, що дає йому право на виконання функцій по керівництву людьми.*

*У ринкових умовах повинні закріплюватися не тільки функції, але і ресурси, зв’язані з виконанням даних функцій і прийняттям рішень, конкретні види відповідальності за результативність менеджменту.*

*Для менеджерів знання взаємозв’язку і взаємодії груп функцій менеджменту створює умови прийняття правильних рішень в області формування і функціонування систем менеджменту.*

*Важлива особливість функцій менеджменту, обумовлена специфікою української економіки, полягає в потребі високого ступеня адаптивності до змін зовнішнього і внутрішнього середовища.*

*Під адаптивністю розуміється здатність збереження якісної визначеності функції менеджменту при змінах соціально-економічного середовища. У систему адаптивних елементів системи менеджменту включається вся сукупність засобів впливу: цільові, регулюючі, координуючі, що активізують, мотивуючі, контролюючі, самоорганізуючі. Звідси випливає, що система засобів впливу і взаємодії по кожній функції повинна мати гнучкість і забезпечувати менші втрати ресурсів при зміні соціально-економічних і організаційно-технічних факторів.*

*Функції управління мають специфічний характер, особливий зміст і можуть здійснюватися самостійно, бути як не зв’язаними між собою, так і нерозривно зв’язаними. [8]*

# ***2.1. Основні функції менеджменту.***

*Основні функції менеджменту характеризуються повнотою змісту, стійкістю структури, системністю й універсальністю використання в різних сферах діяльності. Головна їхня особливість у тому, що кожна основна функція менеджменту являє собою окремий процес управління по виробленню методів активізації і засобів впливу на персонал і його діяльність для досягнення загальних результатів соціально-економічної системи.*

*Функції цікаві тим, що в систематизованому виді можуть дати повне представлення про процеси мотивації, впливи і взаємодії від зародження ідей до їхньої реалізації, оцінки результату і появи наслідків. Основні функції характеризують вплив, обумовлюючи його визначальні засоби, реалізація яких може забезпечити необхідний результат.*

*Стратегія управління розробляється на тривалі період, але може розроблятися і на поточний період при корінних поворотах у господарській політиці. Стратегія управління властива як великим, так і малим підприємствам, будь-яким формам господарювання. [12]*

*У даній роботі розглянуті основні функції менеджменту, сутність і зміст функцій, їхній взаємозв’язок, а також функції процесу в системі менеджменту.*

*Без прояву функцій управління неможливо нормальне функціонування чи організації підприємства, тому вивченню й аналізу функцій управління потрібно приділяти достатню увагу.*

*У даній роботі розглянуті основні функції менеджменту: планування, організація, мотивація і контроль.*

*Без прояву функцій управління неможливо нормальне функціонування чи організації підприємства, тому вивченню й аналізу функцій управління потрібно приділяти достатню увагу.*

***2.1.1. Функція планування.***

*Функція планування* *припускає рішення про те, якими повинні бути мета організації і що повинні робити її члени, щоб досягти цих цілей. По суті це підготовка сьогодні до завтрашнього дня, визначення того, що потрібно і як цього домогтися.*

*План являє собою складну соціально-економічну модель майбутнього стану організації. Стадії процесу планування в основному універсальні. Що ж стосується конкретних методів і стратегії, то вони істотно розрізняються. Звичайно організація формує єдиний план для управління її загальною діяльністю, але в її рамках окремими менеджерами застосовуються для досягнення конкретних цілей і задач організації різні методи. У такий спосіб складена карта шляху, по якому повинна пройти організація за конкретний період часу.*

*Планування* *як основна функція менеджменту являє собою вид діяльності по формуванню засобів впливу, що забезпечують єдиний напрямок зусиль усіх членів фірми на досягнення загальних цілей. Планування як процес управління включає розробку і реалізацію засобів впливу: концепцію, прогноз, програму, план. Кожне з засобів впливу має свою специфіку й умови використання.*

*Концепція - ідея, теоретичні і методологічні основи її розробки, обґрунтування, методи й умови реалізації. Будь-яка теоретична економічна проблема до її втілення в економіці проходить стадію формування концепції.*

*Прогноз - наукове передбачення можливого стану фірми, корпорації, економіки, суспільства в майбутньому. Прогнози в бізнесі розробляються по складних соціально-економічних проблемах, як правило, на довгостроковий чи середньостроковий період. Найчастіше прогноз використовується в стратегічному управлінні.*

*Програма - закінчений комплекс завдань, заходів, робіт, об’єднаних загальною метою, що має конкретний кінцевий результат, що вимагає залучення значних ресурсів, здійснюваний сукупністю взаємодіючих органів, організацій, обличчя різних функціональних сфер економіки.*

*Єдиного методу планування, який би відповідав кожної ситуації, не існує. Тип планування й акцент, що робить менеджер у процесі планування, залежить від його положення в організаційній ієрархії фірми, тобто процес планування здійснюється відповідно рівням організації. Так, стратегічне планування (вищий рівень) - це спроба глянути в довгостроковій перспективі на основні складові організації.*

*На середньому рівні управління займаються тактичним плануванням, тобто визначаються проміжні цілі на шляху досягнення стратегічних цілей і задач. Тактичне планування по своїй суті подібно зі стратегічним.*

*Планування здійснюється і на нижньому рівні організації. Воно називається оперативним плануванням. Це - основа основ планування. Усі три типи планів складають загальну систему, що називається генеральним, чи загальним, планом, чи бізнес-планом функціонування організації.*

*Планування припускає використання всіх методів, тактик і процедур, що менеджери використовують для планування, прогнозування і контролю майбутніх подій.*

*За допомогою функції планування у визначній мірі зважується проблема невизначеності в організації. Планування допомагає менеджерам краще справитися з невизначеністю і більш ефективно на неї реагувати. Тому варто пам’ятати, що невизначеність - це одна з основних причин, по якій планування може допомогти організації краще керувати в умовах невизначеності, більш ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища. [14]*

***2.1.2.Функція організації.***

*Функція організації* *складається у встановленні постійних і тимчасових взаємин між усіма підрозділами організації, визначення порядку й умові її функціонування. Це - процес об’єднання людей і засобів для досягнення поставлених організацією цілей.*

*Ціль планування - це дозволити невизначеність. Проте як би важливим ні було планування - це тільки початок. Організація, що має велику кількість різних планів і не має цільної схеми структури перетворення їх у життя, приречена на неуспіх. Справа в тім, що функції планування й організації тісно зв’язані між собою. У деякому змісті планування й організація поєднуються. Планування готує сцену для того, щоб реалізувати мети організації, а організація як функція управління створює робочу структуру, головним компонентом якої виступають люди.*

*Оскільки концепція організації складається в зведенні воєдино усіх фахівців фірми, завдання полягає в тім, щоб визначити місію, роль, відповідальність, підзвітність для кожного з них.*

*Таким чином, організація - це друга функція управління.*

*Сучасні організації:*

1. *Велика кількість надзвичайно потужних великих комерційних і некомерційних організацій.*
2. *Велика кількість керівників, невелика кількість керівників середньої ланки.*
3. *Чітко окреслені управлінські групи, управлінська робота відокремлюється від виробничої діяльності, існує як окремий вид праці, що потребує спеціальної управлінської освіти.*
4. *Велика кількість компетентних людей, здатних приймати важливі для організації рішення.*
5. *Наголос на колективну роботу і раціональність. [19]*

***2.1.3. Функція мотивації.***

*Поведінка людини завжди мотивована. Віна може працювати ретельно, з наснагою й ентузіазмом, а може ухилятися від роботи. Поведінка особистості може мати і будь-які інші прояви. В усіх випадках варто шукати мотив поведінка.*

*Мотивація - це процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистісних цілей і цілей організації. Традиційний підхід ґрунтується на вірі в те, що співробітники - усього лише ресурси, активи, якими повинні змусити ефективно працювати.*

*Прагнення людини реалізувати себе у своїй справі безперечно. Так уже вона улаштована. Там, де управління й організація праці надають співробітникам такі можливості, їхня праця буде високоефективна, а мотиви до праці - високими. Значить мотивувати співробітників - це торкнутися їхніх важливих інтереси, дати їм шанс реалізуватися в процесі трудової діяльності.*

*Різні теорії мотивації розділяють на дві категорії: змістовні і процесуальні.*

*Теорії змістовної і процесуальної мотивації пов’язані зі значеннями : споживи і винагорода.*

*Споживи - це усвідомлена відсутність чого-небудь, що спричиняє спонукання до дії. Споживи можна задовольнити винагородами. Винагорода - це те, що людина вважає для собі цінним.*

*Змістовні теорії мотивації насамперед стараються визначити споживи, спонукаючі людей до дії, особливо при визначенні об'єму і змісту роботи.*

*Процесуальні теорії розглядають мотивацію в іншому плані. У них аналізується ті, як людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей і як вибирає конкретний вигляд поведінки. Процесуальні теорії не оспорюють існування потреб, але вважають, що поведінка людей визначається не тільки ними. [10]*

***2.1.4. Функція контролю.***

*Контроль – це особливий вид діяльності на підприємстві, який зосереджений на спостереженні за процесом управління та на його оцінці. Контроль є кінцевою функцією менеджменту. У самому загальному виді контроль означає процес порівняння (зіставлення) фактично досягнутих результатів із запланованими.*

*Деякі організації створили цілі системи контролю. Їх функції складаються в посередництві між планами і діяльністю, тобто система контролю забезпечує зворотний зв’язок між чеканнями, визначеними первісними планами менеджменту, і реальними показниками діяльності організації. І той, хто має сучасні і точні системи контролю, має більше шансів вижити. Для менеджменту характерно велика кількість не тільки різних видів планів, але і видів і систем контролю. Усі системи контролю завжди базувалися на ідеї зворотного зв’язку, а саме: вони зіставляють реальні досягнення з прогнозними даними. У результаті установлюються відхилення для того, щоб або виправити негативні впливи, або підсилити дію, якщо результати позитивні.*

*Контроль є таким типом діяльності щодо управління, який дає змогу вчасно виявити проблеми, розробити і здійснити заходи, спрямовані на коригування ходу та змісту робіт в організації до того часу, коли проблеми набудуть ознак кризи.*

*Остаточна мета контролю полягає в тому, щоб обслуговувати різні плани і цілі менеджменту.*

*Безсумнівно, що в майбутніх контрольних системах будуть використані нові пристосування і нові досягнення, однак базис, на якому вони створюються, залишиться тим же.*

*Функція контролю не є кінцевим пунктом усього процесу управління організацією. На практиці такого кінцевого пункту не існує взагалі, тому що кожна управлінська функція спонукувана інший. Виникає свого роду поступовий круговий рух. Наприклад, інформація, отримана в процесі контролю, може використовуватися на етапі планування, організації і мотивації співробітників.*

*Менеджери високого рівня велику частину свого робочого часу витрачають на здійснення функцій планування і контролю, а більш низького рівня більше зайняті підбором кадрів, організацією їхньої праці. Однак на всіх рівнях управління вони у визначеній мері використовують і виконують усі чотири функції управління: планування, організації, мотивації і контролю. Менеджерів на всіх рівнях оцінюють по двох основних критеріях: результативності (тобто можливості досягти бажаного результату) і ефективності (можливості досягти результату з найменшими витратами). [15]*

*Кожна функція менеджменту являє собою сферу дії визначеного процесу управління, а система управління конкретним видом діяльності - це сукупність функцій, зв’язаних єдиним управлінським циклом. Основні функції мають самостійність і випливають одна за іншою поки кожна конкретна не виконається.*

***2.2. Функції управління на сучасному етапі.***

*Проблема дослідження функцій управління в сучасних умовах є найбільш актуальною, суперечливою і трудомісткою. Функції управління не є незмінними, раз і назавжди сформованими. Вони постійно модифікуються і поглиблюються. Розвиток і поглиблення кожної з розглянутих функцій управління відбувається не тільки під впливом внутрішніх закономірностей їхнього удосконалювання, але і під впливом вимог розвитку інших функцій.*

*Розвиток кожної з функцій управління обумовлюється впливом об'єктивних вимог. Будучи частиною загальної системи управління, кожна з функцій повинна удосконалюватися в напрямку, зумовлюваному загальними цілями і задачами в конкретних умовах. Це приводить до зміни змісту кожної функції.*

*Так, зміст поняття «маркетинг» спочатку було зв'язано зі збором і аналізом усіх факторів, що відносяться до сфери звертання товарів і послуг, забезпечення збуту продукції. Але надалі зміст цього поняття перетерпіло істотні зміни і йому стали додавати принципово нове значення.*

*Функція планування також придбала якісно нові риси й особливості. Ця функція розвивається і доповнюється нині функцією маркетингу.*

*У зв'язку з цим помітні зміни перетерпіло зміст функції контролю, що тісно зв'язаний зі здійсненням функції планування і сприяє його більш повної реалізації.*

*Концепція маркетингу за багато років свого існування перетерпіла ряд змін. Сьогодні найбільшу популярність придбала модель “маркетингового управління”, тобто довгострокового планування і прогнозування, що спирається на дослідженнях ринку, поводження і звичок покупця, використання комплексних методів формування попиту і стимулювання посередників, задоволення потреб конкретних цільових груп покупців. У центрі сучасної концепції маркетингу знаходиться споживач. І якщо до останнього часу можливість одержання його “рентгенівського знімка” представлялася практично не реальною, то зі становленням інтерактивних каналів зв'язку мрії про “прозорий” покупці стали здобувати реальні форми.*

*Сучасне суспільство надає усе більшій кількості своїх членів право вибору при покупці товарів і послуг. І вибір цей у першу чергу базується на якості обслуговування. Споживач вже оцінив переваги інтерактивного контакту з продавцем, головними з який є швидка реакція на запити, висока швидкість виконання замовлень, зручність одержання майже необмеженої інформації.*

*Відмінною рисою INTERNET як нової інфраструктури маркетингу і збуту є той факт, що тут поки не діє основний принцип ринкової економіки: попит народжує пропозицію. Досвід багатьох країн свідчить, що не споживач визначає обсяг цифрових послуг. Навпроти, постачальники і виробники дійдуть висновку про необхідність сплигнути на підніжку експресу, що відходить, “INTERNET”. І розуміється це не тільки питаннями престижу, але і побоюванням, що кращі місця на цьому перспективному ринку розхапають інші. [8]*

***3. Методи і моделі управління.***

*У сучасному менеджменті існують різні способи рішення задач: конкретні методи рішення задач управління, моделювання управлінських процесів, інформаційне і технічне забезпечення прийняття рішень і інші.*

*В Україні теоретична і прикладна статистика, економіко-математичні моделі рішення задач, інженерних розрахунків і т.п. розроблені досить добрі. Менш розвинена автоматизація процесів обробки інформації, управління виробництвом, прийняття рішень.*

*Однак ефективність управління залежить не тільки від способів рішення задач, але у величезній мірі і від господарського механізму і системи державного регулювання. Тому багато які моделі управління (стратегічного і оперативного ), що успішно використовуються за кордоном, не завжди можуть бути ефективно застосовані в Україні, що пояснюється різною мірою зрілості ринкових відносин.*

*Якщо розглядати способи менеджменту з позицій макроекономіки управління організаціями, то можна помітити, що передові методи управління найбільш активне впроваджуються в рамках діючого і господарського механізму, що змінюється.*

*3.1. Сучасні методи управління*

*Метод управління - це сукупність (система) управлінських прийомів, що сприяють забезпеченню високої ефективності діяльності організації. За допомогою правильного вибору методу управління забезпечується чітка організація процесу управління і усієї виробничо-економічної діяльності.*

*У практиці управління успішно застосовуються наступні методи управління:*

*- адміністративні;*

*- економічні;*

* *соціально-психологічні;*

*- комерційні;*

*- правові;*

*- дослідницькі (таблиця 2).*

*Сукупність застосування методів управління покликана забезпечити:*

*- цілеспрямованість колективу;*

*- організованість;*

*- чіткість і злагодженість роботи;*

*- оперативність і своєчасність рішень;*

*- розпорядливість, гнучкість, дисциплінованість і ініціативність.*

*Адміністративне управління як головний засіб управлінської діяльності визнає адміністративну вказівку (команду), виконання якої жорстко контролюється. Система відповідальності при цьому відповідає потребам такого контролю. Тут пріоритет віддається командному розпорядженню і виробництву, а не людині у виробництві.*

*Економічне управління характеризується пріоритетом економічних засобів над іншими, у тому числі й адміністративними. Для здійснення такого управління необхідна спеціальна підготовка менеджерів, що знають економіку і розуміють економічні процеси.*

*Як показує світова практика, людський фактор у сучасному виробництві грає дуже важливу роль.*

*Управління повинне опиратися на людський фактор у комплексному розумінні його прояву, а також враховувати повний набір динамічних інтересів особистості. Таке управління можна назвати соціально-психологічним. Це управління, у центі якого – людина, його інтереси, потреби і цінності. [7]*

*Таблиця 2.*

|  |
| --- |
| *1. Методи одержання інформації: інтерв'ю, анкети, метод вибіркових спостережень* |
| *2. Методи аналізу: системний аналіз, створення сценарію, метод мережного плану, система показників, метод контрольного списку, вартісний аналіз* |
| *3. Творчі методи: мозковий штурм, синектика, морфологічний метод* |
| *4. Методи прогнозування: Дельфи, статистичної екстраполяції, аналогії, поперечний аналіз, економічні моделі, аналіз вхід/вихід, моделювання* |
| *5. Методи оцінки: аналіз статусу продукту, моделі з підрахунком пунктів, шаблон, аналіз витрати (корисність), розрахунок прибутковості, аналіз рівних інтервалів, аналіз ризиків, калькуляція ризиків і шансів.* |
| *6. Методи прийняття рішень: математичні моделі, правила прийняття рішень при невизначеності, таблиця рішень, "дерево рішень".* |
| *7. Методи представлення: функціональні діаграми, частковий опис, що течуть таблиці.* |
| *8. Методи аргументації: презентації, переговорів.* |

***3.2. Сучасні проблеми управління.***

*Сучасний менеджмент, враховуючи досягнення всіх шкіл і напрямів, інтегрує їх в процесі управління.*

*Сучасний менеджмент характеризують наступні положення:*

*- відмова від пріоритету класичних принципів шкіл менеджменту, згідно з якими успіх підприємства визначається передусім раціональною організацією виробництва продукції, зниженням витрат, розвитком спеціалізації, тобто впливом управління на внутрішні чинники виробництва. Замість цього першорядною стає проблема гнучкості і адаптованості до постійних змін зовнішньої середи. Значення чинників зовнішнього середовища різко підвищується в зв'язку з ускладненням всієї системи суспільних відносин ( в тому числі політичних, соціальних, економічних), що складають середовище менеджменту організації.*

*- використання в управлінні теорії систем, що полегшує задачу розгляду організації в єдності її складових частин, які нерозривно пов'язані із зовнішнім світом. Головні передумови успіху підприємства знаходяться у зовнішньому середовищі, причому кордони з нею є відкритими, тобто підприємство залежить в своїй діяльності від енергії, інформації і інших ресурсів, що поступає ззовні. Щоб функціонувати, система повинна пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі .*

*- застосування до управління ситуаційного підходу, згідно з яким функціонування підприємства обумовлюється реакціями на різні за своїй природою впливи ззовні. Центральний момент тут -- ситуація, тобто конкретний набір обставин, які впливають істотний чином на роботу організації в даний період часу. Звідси випливає визнання важливості специфічних прийомів виділення найбільш значущих чинників, впливаючи на які, можна ефективно досягати мети.*

*- нова управлінська парадигма приділяє величезну увагу таким чинникам, як лідерство і стиль керівництва, кваліфікацію і культуру працюючих, мотивація поведінки, взаємовідношення в колективі і реакція людей на зміни.*

*Орієнтація на нові умови і чинники розвитку знайшла відображення в принципах менеджменту, формулювання яких показує роль людини, що зросла, його професіоналізму, особистих якостей, а також всієї системи взаємовідносин людей в організаціях. Наприклад, в складі найважливіших принципів, якими рекомендується користуватися менеджерам в останньому десятиріччі потокового віку, нерідко називаються наступні:*

*- доброзичливе відношення менеджерів до всіх працюючих в організації;*

*- відповідальність менеджерів всіх рівнів за успішну діяльність організації;*

*- комунікації ( горизонтальні і вертикальні) як всередині, так і за межами організації;*

*- створення атмосфери відвертості, чесності, довір'я людям;*

*- сприяння реалізації їх талантів і прагнення до постійного вдосконалення, як особистої роботи, так і роботи організації.*

*Практичне втілення нових принципів управління вельми складне і вимагає радикального перегляду всієї філософії бізнесу, зміни психології працюючих ( в тому числі менеджерів ), підвищення їх кваліфікації і зростання особистого потенціалу. [26]*

***3.3. Наукові підходи до менеджменту.***

*Ефективність менеджменту визначається, передусім, обґрунтованістю підходів і методів.*

*Аналіз теорії і практики управління різними об'єктами дозволяє встановити необхідність застосування до менеджменту 13 наукових підходів (таблиця 3):*

*Таблиця 3.*

|  |  |
| --- | --- |
| *НАЗВА* | *КОРОТКИЙ ЗМІСТ* |
| *Адміністративний* | *При адміністративному підході регламентуються функції, права, обов'язки, елементи системи менеджменту в нормативних актах.* |
| *Відтворюваль*  *ний* | *Відтворювальній підхід орієнтований на постійне поновлення виробництва товару для задоволення потреб ринку з меншими витратами.* |
| *Динамічний* | *При динамічному підході об'єкт управління розглядається в діалектичному розвитку, в причинно - слідчих зв'язках.* |
| *Інтеграційний* | *При інтеграційному підході встановлюються взаємозв'язки між окремими підсистемами і елементами системи менеджменту, рівнями, суб'єктами управління.* |
| *Кількісний* | *Суть кількісного підходу полягає у використанні кількісних оцінок при допомозі математичних, статистичних, інженерних розрахунках і т.д.* |

|  |  |
| --- | --- |
| *Комплексний* | *При комплексному підході враховуються технічні, економічні, соціальні і інші аспекти менеджменту.* |
| *Маркетинговий* | *Маркетинговий підхід передбачає орієнтацію керуючої підсистеми на споживача* |
| *Нормативний* | *При нормативному підході встановлюються нормативи в управлінні* |
| *Поведінковий* | *Поведінковий підхід полягає в тому, щоб допомогти працівнику усвідомити власні можливості.* |
| *Процесний* | *При процесному підході управління розглядається як сукупність взаємопов'язаних функцій.* |
| *Системний* | *При системному підході будь-яка система розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів.* |
| *Ситуаційний* | *Ситуаційній підхід передбачає, що застосування різних методів управління визначається конкретною ситуацією.* |
| *Функціональний* | *Суть функціонального підходу полягає в тому, що потреба розглядається як сукупність функцій, які треба виконувати для її задоволення.* |

*Дані підходи потрібно віднести до головних принципів управління. Уперше термін « принципи управління» ввів інженер - технолог Ф.Тейлор, який в 1911 році опублікував роботу під назвою « Принципи наукового менеджменту». [15]*

***3.4. Нові види менеджменту.***

*Менеджмент пронизує всю організацію, торкається практично всі сфери її діяльності. Однак при всьому різноманітті взаємодії менеджменту і організації можна досить чітко визначити кордони діяльності, яка складає зміст менеджменту, а також виділити його окремі види:*

*Виробничий менеджмент -- це комплексна система забезпечення конкурентноздатності товару, що випускається на конкурентному ринку. Вона включає питання побудови виробничих і організаційних структур, вибору організаційно правової форми управління виробництвом, збуту і фірмового обслуговування товару відповідно до попередніх стадій життєвого циклу.*

*Фінансовій менеджмент - це комплексна система стійкості, надійності і ефективності управління фінансами. Вона включає формування і планування фінансових показників з дотриманням наукових підходів і принципів менеджменту, балансу прибутків і витрат, показників ефективності використання ресурсів, рентабельності роботи і товарів.*

*Інноваційний менеджмент -- це комплексна система управління інвестиціями, що вкладаються власниками в розвиток всіх видів інновацій. Вона включає побудову організаційних структур, вибір напрямів інновацій, оптимізацію інвестицій, різні аспекти управління персоналом.*

*Крім приведених видів спеціального менеджменту в наш час розробляються інші види:*

*- менеджмент соціальної сфери;*

*- банківський менеджмент;*

*- податковий менеджмент;*

*- організаційний менеджмент;*

*- міжнародний менеджмент та інші.*

*Менеджмент як сукупність принципів, методів, функцій і форм управління фірмами на Заході відомий в нашій країні давно. Однак ще десять років назад наші фахівці вважали, що його основними цілями є отримання високого прибутку і постійне випередження країн соціалізму по продуктивності праці в інтересах зміцнення позицій імперіалізму. [17]*

*Демократизація суспільного життя країни дозволила широким верствам населення, практичним працівникам ознайомитися з накопиченим багатим світовим досвідом теорії і практики менеджменту, а орієнтація української економіки на ринкові відносини зробила просто необхідними вивчення і використання досвіду передових держав.*

*У зв'язку з цим відношення до менеджменту в Україні в останні роки значно змінилося. Опубліковані труди видних теоретиків і практиків менеджменту. Почалася активна підготовка керуючих менеджерів.*

***4. Сучасні технології менеджменту.***

*Велика частина компаній перебудовує свої системи управління з традиційної виробничої і ринковий на технологічну орієнтацію. Передова технологія є сьогодні ключем до успіху на будь-якому ринку, що з нетерпінням чекає продукцію з новими характеристиками і готовий платити за це високу ціну. Найважливішим фактором успіху кожної компанії стає стратегічне управління технологічним розвитком, чи, іншими словами, технологічний**менеджмент.   
      До питань технологічного менеджменту відносяться управління життєвим циклом продукту й асортиментом продукції, у тому числі управління процесами заміни застарілих технологій і устаткування, формування інноваційної культури персоналу, управління якістю продукції, що випускається, стратегія управління інтелектуальної власності і багато чого іншого.   
      У цілому ефективний менеджмент технологій повинний поєднувати перспективи створення нової технології і перспективи попиту на неї. Технологія розглядається як найважливіший засіб створення і підтримки конкурентної переваги, що піднімає її до рівня стратегічного капіталу, яким потрібно грамотно керувати на всіх поверхах компанії. Будь-яка діяльність фірми, включаючи стратегічне планування, маркетинг, збут, виробництво, кадри, фінансування може розглядатися, як використання технологій, що здатні збільшити конкурентноздатність фірми. У цілому, стратегічний менеджмент технологій не обмежується рамками галузей зі швидким технологічним розвитком. При широкому погляді на технології і виробництво ніяких «низьких» технологій не існує. [14]*

*Зрозуміло, що такі важливі елементи стратегічного технологічного менеджменту, як прогнозування розвитку технологій, включення розвитку технологій у бізнес-план фірми актуальні для стратегії управління підприємством будь-якого масштабу. Відповідні підходи мають цінність для малої технологічної фірми, великого науково-виробничого підприємства, наукової установи, інвестиційного заснування, що орієнтується на прямі інвестиції в економіку. Саме стратегічне управління технологічним середовищем, що змінюється, повинне стати запорукою тривалого успіху виробничих фірм, зв'язаних з наукомісткими продуктами, і економіки в цілому.   
      Перетворення потенціалу знань у комерційний успіх – проблема міжнародна, зв'язана з глобалізацією світової економіки. У цьому зіграло ведучу роль розвиток засобів комунікації, що дозволили компаніям на новому рівні координувати діяльність своїх вилучених підрозділів, зв'язувати їх з покупцями і постачальниками. Не менше значення має глобальна масова культура споживання і розваг, керована засобами комунікації. [24]   
      Проблема підготовки керівників, що забезпечать технологічно орієнтований менеджмент компаній в умовах глобалізації світової економіки теж стала проблемою міжнародної. Пошук нових результатів досліджень і розробок, використання яких може додати продукції, що випускається, кращі характеристики, прагнення до максимального скорочення циклу її створення і просування на ринок викликають необхідність у міжнародних командах фахівців.   
      Світ стає одним ринком знань і технологій. Їхня цінність визначається на основі науково-технічних і кон'юнктурних прогнозів комерціалізації, що повинні проводити фахівці різних країн по єдиних методиках і на одній мові, щоб мати порівнянні результати і розуміти один одного. Таке розуміння полегшує залучення додаткових засобів у науку й інновації, а також включення фахівців з комерціалізації технологій у наступне управління інвестиціями. [1]*

***4.1. Нові інформаційні технології управління.***

*Головним напрямком перебудови менеджменту і його радикального удосконалення, пристосування до сучасних умов стало масове використання новітньої комп'ютерної і телекомунікаційної техніки, формування на її основі високоефективних інформаційно-управлінських технологій. Засоби і методи прикладної інформатики використовуються в менеджменті і маркетингу. Нові технології, засновані на комп'ютерній техніці, вимагають радикальних змін організаційних структур менеджменту, його регламенту, кадрового потенціалу, системи документації, фіксування і передачі інформації. Особливе значення має впровадження інформаційного менеджменту, значно розширювальної можливості використання компаніями інформаційних ресурсів. Розвиток інформаційного менеджменту зв'язано з організацією системи обробки даних і знань, послідовного їхнього розвитку до рівня інтегрованих автоматизованих систем управління, що охоплюють по вертикалі і горизонталі всі рівні і ланки виробництва і збуту.*

*Технологія нерозривно зв'язана з машинізацією виробничого чи невиробничого, насамперед управлінського процесу. Управлінські технології ґрунтуються на застосуванні комп'ютерів і телекомунікаційної техніки.*

*Відповідно до визначення, прийнятому ЮНЕСКО, інформаційна технологія — це комплекс взаємозалежних, наукових, технологічних, інженерних дисциплін, що вивчають методи ефективної організації праці людей, зайнятих обробкою і збереженням інформації; обчислювальну техніку і методи організації і взаємодії з людьми і виробничим устаткуванням, їхні практичні додатки, а також зв'язані з усім цим соціальні, економічні і культурні проблеми. Самі інформаційні технології вимагають складної підготовки, великих первісних витрат і наукомісткої техніки. Їхнє введення повинне починатися зі створення математичного забезпечення, формування інформаційних потоків у системах підготовки фахівців.*

*Технологічну основу інформатизації менеджменту створюють комп'ютери останніх поколінь і сучасні засоби зв'язку. На базі цих технічних засобів формуються інформаційні технології – цілісні системи збору, переробки, передачі, використання інформації з метою управління. В основному мова йде про створення інформаційних технологій з використанням штучного інтелекту. Вважається, що основні напрямки в області створення інформаційних технологій і штучного інтелекту зв'язані з перебуванням ефективних систем надання знань і організацією процесу комунікації користувачів з ЕОМ, а також із плануванням доцільної діяльності, формуванням глобальної структури нормативної поведінки. Іншими словами, якісно перебудовується саме управлінське середовище, що пристосовується до вимог сучасних ЕОМ.*

*В останні десятиліття менеджменти в найбільш розвинутих країнах, зокрема, у США і Японії, на творчі інформаційні технології так названого третього (вищого) рівня. Вони охоплюють повний інформаційний цикл — вироблення інформації (нових знань), їхню передачу, переробку, використання для перетворення об'єкта, досягнення нових більш вищих цілей.*

*Інформаційні технології третього рівня означають вищий етап комп'ютеризації менеджменту, дозволяють задіяти ЕОМ у творчому процесі, з'єднати силу людського розуму і міць електронної техніки.*

*Повна інтегрована автоматизація менеджменту припускає охоплення наступних інформаційно-управлінських процесів: зв'язок, збір, збереження і доступ до необхідної інформації, аналіз інформації, підготовка тексту, підтримка індивідуальної діяльності, програмування і рішення спеціальних завдань.*

*До сучасних технічних засобів автоматизації інформаційно-управлінської діяльності відносяться:*

*1. Персональні комп'ютери, об'єднані в мережі.*

*2. Електронні друкарські машинки.*

*3.Змістообробні системи ( проблемно-орієнтовані комп'ютерні системи, що мають великі функціональні можливості).*

*4. Копіювальні машини.*

*5. Комунікаційні засоби, телефонну техніку.*

*6. Засоби для автоматизації введення архівних документів і пошуку інформації (до них відносяться нетрадиційні носії інформації: магнітні диски і стрічки, мікрофільми, диски з оптичними записами).*

*7. Засоби для обміну інформацією — “електронна пошта”.*

*8. Відеоінформаційні системи.*

*9. Локальні комп'ютерні мережі.*

*10. Інтегровані мережі організацій. [21]*

*Таким чином, у сучасних умовах винятково важливе значення має перебудова технічної і технологічної баз управління, що забезпечує процеси інформатизації. Однак не слід переоцінювати роль інформаційно-управлінської техніки. Вона виконує насамперед забезпечення функції. Основні напрямки робіт з інформатизації менеджменту лежать в області організаційної, соціальної, кадрової перебудови управлінської діяльності.*

***4.2. Інноваційний менеджмент.***

*У світовій економічній літературі "інновація" інтерпретується як перетворення потенційного науково-технічного прогресу в реальний, що втілюється в нових продуктах і технологіях. Проблематика нововведень у нашій країні протягом багатьох років розроблялася в рамках економічних досліджень НТР.*

*Відповідно до міжнародних стандартів інновація визначається як кінцевий результат інноваційної діяльності, що одержав втілення у виді нового чи удосконаленого продукту, впровадженого на ринку, нового або удосконаленого технологічного процесу, використовуваного в практичній діяльності, або в новому підході до соціальних послуг. Розробка, впровадження у виробництво нової продукції мають для фірм важливе значення як засіб підвищення конкурентноздатності й усунення залежності фірми від розбіжності життєвих циклів виробленої продукції. У сучасних умовах відновлення продукції йде досить швидкими темпами.*

*Інноваційний менеджмент - один з напрямків стратегічного управління, здійснюваного на вищому рівні компанії. Його метою є визначення основних напрямків науково-технічної і виробничої діяльності фірми в наступних областях: розробка і впровадження нової продукції (інноваційна діяльність); модернізація й удосконалювання продукції, що випускається; подальший розвиток виробництва традиційних видів продукції; зняття з виробництва застарілої продукції.*

*Інноваційний менеджмент порівняно нове поняття для наукової громадськості і підприємницьких кіл України. Саме в даний час Україна переживає бум новаторства. На зміну одним формам і методам управління економікою приходять інші. У цих умовах інноваційною діяльністю буквально змушені займатися всі організації. Інноваційний менеджмент - управління науково-технічним прогресом, упровадження досягнень науки і техніки у виробництві , що характерно для централізовано керованої економіки. У ринкових умовах господарювання, де комерційні організації мають повну юридичну й економічну самостійність, ні про яке впровадження чого-небудь не може бути і мови. Процес введення нововведення на ринок прийнято називати процесом комерціалізації.*

*У повсякденній практиці, як правило, ототожнюють поняття нововведення, новація, нововведення, інновація. Нововведенням може бути новий порядок, новий метод, винахід. З моменту прийняття до поширення нововведення здобуває нова якість і стає інновацією.*

*Будь-які винаходи, нові явища, види або послуг методи тільки тоді одержують суспільне визнання, коли будуть прийняті до поширення (комерціалізації), і вже в новій якості вони виступають як нововведення (інновації). Під інноваціями в широкому змісті розуміється прибуткове використання нововведень у виді нових технологій, видів продукції і послуг, організаційно-технічних і соціально-економічних рішень виробничого, фінансового, комерційного, адміністративного або іншого характеру.*

*Науково-технічні розробки і нововведення виступають як проміжний результат науково-виробничого циклу і в міру практичного застосування перетворюються в науково-технічні інновації — кінцевий результат. Науково-технічні розробки і винаходи є додатком нового знання з метою його практичного застосування, а науково-технічні інновації — це матеріалізація нових ідей і знань, відкриттів, винаходів і науково-технічних розробок у процесі виробництва з метою їхньої комерційної реалізації для задоволення визначених запитів споживачів.*

*У результаті інноваційної діяльності народжуються нові ідеї, нові й удосконалені продукти, нові або удосконалені технологічні процеси, з'являються нові форми організації і управління різними сферами економіки і її структур.*

*Результати інноваційної діяльності на внутрішньому і зовнішньому ринках можуть бути представлені шляхом передачі науково-технічних знань і досвіду для надання науково-технічних послуг, нових технологій.*

*Роль і місце науки в суспільстві істотно залежать від рівня розвитку суспільної свідомості, інформованості населення про можливості застосування результатів науково-технічної діяльності для рішення соціально-економічних задач, а також реально отриманих практичних результатів такого застосування.*

*Особливістю сучасного етапу розвитку інноваційної діяльності є утворення в найбільших фірмах єдиних науково-технічних комплексів, що поєднують у єдиний процес дослідження і виробництво. Це припускає наявність тісного зв'язку всіх етапів циклу «наука –виробництво». Створення цілісних науково-виробничо-збутових систем об'єктивно закономірно, обумовлено науково-технічним прогресом і потребами ринкової орієнтації фірми.*

*В сучасних умовах в великих фірмах склалися стійкі механізми керування науково – технічною діяльністю, що відбивають особливості процесу інтеграції науки і виробництва, все більшу орієнтацію досліджень і розробок на ринкові потреби, посилення впливу ринкових факторів на визначення стратегічних позицій фірм. Нові задачі спричинили за собою зміни в системі зв'язків як по вертикалі – між усіма рівнями керування, так і по горизонталі – між підрозділами науково – виробничо – збутового ланцюга. [8]*

***4. 3. Нова соціальна система управління.***

*Комплексний підхід до управління як єдності усіх функцій дозволив виділити нове в характері управління – функцію керівництва персоналом.*

*Керівництво персоналом як функція управління покликана поєднувати, координувати, з’єднувати і інтегрувати всі інші функції в єдине ціле. Функція керівництва – це мозок усього управління, його центральна нервова система. Ніж складніше система функцій управління, диференціювання, тим гостріше перед керівництвом встає задача постійного удосконалювання управління як усередині кожної функції, так і в міжфункціональному аспекті. У результаті від функції керівництва все частіше уособлюється специфічна функція удосконалювання управління як самостійну функцію.*

*Система управління, що складає з ієрархії різних ступіней (ланок), припускає закріплення різних етапів управління за окремими керівниками або органами (апаратом) управління. Ці керівники мають різні ранги. Так, при розвинутій ієрархії управління вищий керівник не зайнятий якою-небудь однією функцією управління. [25]*

*У сучасних умовах перетерпіла істотні зміни мотивація керівництва персоналом: переважне значення придбали соціально-економічні і соціально-психологічні методи управління персоналом над адміністративними; керівництво тепер спрямоване на здійснення співробітництва персоналу й адміністрації для досягнення намічених цілей; одержав розвиток принцип колегіальності в керуванні.*

*Колегіальність у керуванні припускає, що професіонали-менеджери працюють у тісному контакті один з одним і зв'язані узами співробітництва і взаємозалежності, складаючи управлінський штат.*

*Важливе значення придбали наступні соціально-психологічні аспекти управління:*

* *стабільність службового становища – головний стимул у роботі;*
* *звільнення з ініціативи адміністрації порівняно рідко, тому що зв’язано з дотриманням безлічі різних правил;*
* *виховання в працівників почуття прихильності своїй фірмі ( видання фірмових інформаційних бюлетенів, журналів, у яких висвітлюються діяльність і події життя фірми; показ престижних відео - і кінофільмів; організація свят і днів відпочинку, на які витрачаються значні засоби).*

*Соціальна система управління покликана забезпечити ефективну роботу технічної системи. Вона створюється в тісному взаємозв'язку з нею і не передається в розпорядження підрозділів по керуванню виробництвом.*

*Розробка і проведення соціально-економічної політики у фірмах здійснюються по багатьом напрямкам, найважливіші з який6*

* *політика доходів;*
* *політика у відношенні співробітництва з профспілками;*
* *політика соціального забезпечення працівників.*

*У сучасних умовах підготовці і перепідготовці кадрів менеджерів надається важливе значення як на офіційному рівні, так і на рівні окремих фірм.*

*Перехід до нових технологій вимагає значних витрат, зв'язаних з відновленням знань, перепідготовкою працівників. Вважається, що перепідготувати працівника дешевше, ніж замінити його. [10]*

*Розвиток нових технологій вимагає більш досконалих знань і умінь. Проблема полягає в тому, щоб знайти механізм постійного підвищення кваліфікації всіх зайнятих у процесі переходу від одного набору необхідних знань і навичок до іншого.*

***4.4. Значення технологій управління.***

*Технологія , що включає в себе технічні засоби і способи комбінування і використання для одержання кінцевого продукту, створюваного організацією, є предметом найпильнішої уваги з боку менеджменту.*

Управління повинне вирішувати питання технологій і здійснення їх найбільш ефективного використання.

Останнім часом з появою усе більш передових технологій відповідні завдання менеджменту стають винятково складними значимими. Це зв'язано з тим, що їхнє рішення може привести до важливого і далеко йдуть позитивним наслідкам для організації. Вони можуть викликати і негативні процеси у внутрішнім житті організації, руйнувати її організаційну структуру, привести до демотивування працівників.

Тому в сучасних умовах менеджмент не може дивитися на технології тільки з погляду підвищення продуктивності й ефективності. Дуже важливо враховувати те, як нові технології можуть уплинути на клімат усередині організації, як вони можуть подіяти на її «організм».

В останнє десятиліття в діловому світі по-справжньому осмислене значення технології управління. Без технологічного забезпечення не можуть дієво проводитися в життя ефективні рішення.

Технологія – це комплекс наукових і інженерних знань, реалізованих у прийомах праці, наборах матеріальних, технічних, енергетичних, трудових факторів виробництва, способах їхнього з'єднання для створення продукту або послуг, що відповідають визначеним вимогам.[21]

***Висновок.***

*Ефективне становлення ринкових відносин в Україні багато в чому визначається формуванням сучасних управлінських відносин, підвищенням керованості економіки. Саме менеджмент, управління забезпечує зв'язаність, інтеграцію економічних процесів в організації.*

*Менеджмент -- найважливіше поняття в ринковій економіці. Його вивчають економісти, підприємці, фінансисти, банкіри і всі, хто стосується бізнесу.*

*« Управляти -- означає вести підприємство до його мети, витягуючи максимум можливості з існуючих ресурсів». Фахівцям нового годині необхідні глибокі знання по менеджменту, а для цього треба чітко представляти суть і поняття менеджменту.*

# *Зміна умов виробничої діяльності, необхідність адекватного пристосування до неї системи управління, позначаються не тільки на удосконалюванні його організації, але і на перерозподілі функцій управління по рівнях відповідальності, формам їхньої взаємодії і т.д. Мова йде насамперед про таку систему управління (принципах, функціях, методах, організаційній структурі), що породжена об’єктивною необхідністю і закономірностями ринкової системи господарювання, зв’язаними з задоволенням у першу чергу індивідуальних потреб, забезпеченням зацікавленості працівників у найвищих кінцевих результатах, що ростуть доходами населення, регулюванням товарно-грошових відносин, широким використанням новітніх досягнень науково-технічної революції. Усе це жадає від промислових фірм, адаптації до ринкових умов, подолання виникаючих протиріч в економічному і науково-технічному процесах. [1]*

*Першорядна задача менеджменту полягає в створенні організаційної культури, творчого інноваційного клімату, що стимулюють працівників на нововведення. Керівники підприємств покликані стати ініціаторами в області реалізації технологічних і організаційних змін.*

*Тому, найважливішим фактором успіху, стає безупинне теоретичне і практичне навчання керівників нового типу: високопрофесійних, компетентних у широкому колі економічних, соціальних і технологічних питань, з високим почуттям відповідальності за результати діяльності підприємства.*

*Яким би прогресивним і передової ні був закордонний досвід, цінність його складається не тільки в тім, щоб служити зразком для наслідування, але головним чином у тім, щоб бути ключем до аналізу власного досвіду і практики, вміти в них розібратися й одержати матеріал для порівнянь і зіставлень.*

*Сучасна теорія і практика менеджменту, здобувають особливе значення:*

*По-перше, перехід української економіки на ринкові відносини вимагає вивчення форм і методів управління, на рівні основної господарської ланки — виробничого відділення (малі підприємства). Практичне використання такого досвіду, на вітчизняних підприємствах — одна з першочергових задач.*

*По-друге, широкий вихід вітчизняних малих підприємств на ринки, обумовлюють необхідність глибокого вивчення і знання практики менеджменту.*

*Це висуває високі вимоги до підготовки фахівців-менеджерів і в першу чергу тих, котрі будуть зайняті в економічній сфері діяльності і зв’язані з підготовкою і прийняттям рішень у цій області. Знання ними проблем теорії і практики менеджменту є обов’язковим.*

***Список використаної літератури.***

1. *Бабаев Л.В. Малий бізнес. Ринок і суспільство. 1—2. М — МП. 1992.*
2. *Бакуров Т., Заславский С. Об’єднання малих і середніх підприємств.//Питання економіки, 1994. — №11.*
3. *Бєляєв Ю.А. Енциклопедія починаючого підприємця. М.: Изд- во. РУНД, 1992.*
4. *Балабанов И.Т. «Основи фінансового менеджменту», М., - 1995, (с.284).*
5. *Віханський О. С., Наумов О. І. Менеджмент : Підручник. – М.: Гардарики, 1999. – (528с.)*

*6 . Веснін В.Р. «Основи менеджменту», М., - 1997, (с.412).*

*7. Галькевич Р.С. Набоков В.И. «Основи менеджменту», М., - 1998, (с.467).*

*8. Герчикова И.Н. «Менеджмент: підручник для вузів», - М.,*

*ЮНІТІ “Банки і біржі”, 1997, (с.375).*

*9.Гуськова Н.Д., Макаркин Н.П., Неретина Е.А.*

*Підприємництво. Саранськ: МГУ, 1994.*

*10. Кабанов А.Я. «Управління персоналом організації», - М.,*

*1997, (с.435).*

*11.Кохно П.А., Мікрюков В.А., Коморов С.Е. «Менеджмент»,*

*-М., Фінанси і статистика, 1993, (с.411).*

*12.Кредісов А. І. Панченко Є. Г. , Кредісов В. А. Менеджмент*

*для керівників. – К.: “Знання” КОО, 1999. – (556с.)*

*13. Ленд П.Е. «Менеджмент - мистецтво управляти», М., -*

*1995, (с.284).*

*14. Любінова Н.Г. «Менеджмент - шлях до успіху», - М.,*

*Агропроміздат, 1992, (с.189).*

*15. Максимцов М.М. Ігнатьєва А.В. «Менеджмент», М., -*

*1998, (с.389).*

*16.Маршалл А. Принципи економічної науки./Пер. с англ.— М.:*

*Видавнича група “Прогрес“, 1993. Т.3.*

*17.Мескон А., Хедоури. Основи менеджменту. М.: Демо, 1992.*

*18.Основи підприємницької справи/Під ред. Осипова.— М.:*

*Гуман. знання, 1992.*

*19.Румянцева З.П., Саломатин Н.А. Менеджмент*

*організації.— М.: Инфра— М, 1995.*

*20.Рябинский Л.С. Абетка бізнесу.— М.: Освіта, 1993.*

*21.Сучасний менеджмент: теорія і практика . / під. Ред.*

*Г. В. Щекіна. – К.: МЗУУП,1994 (144с.)*

*22.Телор Фредерік Уїнслоу, «Менеджмент», - М., 1992, (с.175).*

*23.Туленков М.В. Вступ до теорії і практики менеджменту. –*

*К.: МАУП, 1998. (136с.)*

*24. Уткин Є.А. «Управління фірмою», - М., 1996, (с.312).*

*25. Фатхутдінов Р.А. «Система менеджменту», - М., 1996, (с.274).*

*26. Ховард До., Коротков Є. «Принципи менеджменту», - М.,*

*1996, (с.377).*

*27.Хоскинг А. Курс підприємництва: практичне керівництво.—*

*М.: Міжнародні відносини, 1993.*