**МЕНЕДЖМЕНТ**

**Лекции проф. Телемтаева М. М.**

**Лекция 1,** 02.09.2009, 09-00 – 12-10 (УРАО)

**Содержание:**

Вводная информация

Необходимость управления.

Менеджмент: основные определения.

Основные теории современного менеджмента

**Вводная информация**

Для выживания, сохранения и развития современного производства необходим эффективный менеджмент. Он необходим во всех сферах общественного производства.

Ключевой проблемой является целостность менеджмента. Другими словами, менеджмент должен осуществляться, в единой целостной системе с объектами и результатами менеджмента.

Такая система должна создаваться с широким применением международного опыта.

В России практически в каждом университете осуществляют подготовку менеджеров. Имеется большое количество частных бизнес-школ.

В США, например, каждый четвертый из всех магистров, подготавливаемых в университетах, специализируется в области делового администрирования.

Менеджмент – это научно-практическая и учебная дисциплина, посвященная проблемам управления в организации (на предприятии), на государственном, муниципальном и международном уровне.

Среди наиболее известных, по которым учили менеджмент в начальный период становления рыночных отношений, можно назвать переводные учебники:

М. Мескон, М. Альберта, Ф. Хедоури “Основы менеджмента”. М., “Дело”, 1992 г.;

Дж. К. Грейсон, К. О‘Делл “ Американский менеджмент на пороге XXI века”. М., “Экономика”, 1991 г.;

Б. Карлоф “Деловая стратегия”. М., “Экономика”, 1991 г.;

Р. Уотермен “Фактор обновления”. М., “Прогресс”, 1988 г.

Среди открыто доступных в Интернете учебников отечественных авторов можно назвать учебники

1. Большаков А. С. Современный менеджмент: теория и практика / А. С. Большаков, В. И. Михайлов. 2-е изд., испр. и доп. СПб. : Питер, 2002. 411 с.

2. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента: Учебное пособие, изд 2-е, дополненное и переработанное. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003. Электронная версия работы расположена на сайте http://www.aup.ru/books/m77/4\_2.htm

3. Орлов А.И. Менеджмент. Учебник. / А.И.Орлов.- М.: Издательство «Изумруд», 2003. - 298 с.

4. Хачатуров А. Е., Белковский А.Н. Современный интегрированный менеджмент. http://bookz.ru/authors/ae-ha4aturov-an-belkovskii/hachatrbelkv02/1-hachatrbelkv02.html:

5. Чуйкин А.М. Основы менеджмента: Учебное пособие / Калинингр. ун-т. - Кали-нинград, 1996. - 106 с.

6. Сладкевич В. П.,Чернявский А. Д. Современный менеджмент (в схемах): Опорный конспект лекций. — 3-е изд., стереотип. — К.: МАУП, 2003. — 152 с.

Рекомендую также мои книги:

1. Телемтаев М.М. Системная технология (системная философия деятельности). – Алматы: ИД «СТ-Инфосервис», 1999. - 367 с. Расположена также на сайте http://www.systemtechnology.ru/.

2. Телемтаев М.М. Системная философия. – Алматы, ИЦ «ИНФОПРЕСС», 2001. - 210 с. Расположена также на сайте http://www.systemtechnology.ru/.

3. Телемтаев М.М. Государственное системное управление. Системная философия государственной деятельности. – Алматы, ИЦ «ИНФОПРЕСС», 2002. - 403 с. Расположена также на сайте http://www.systemtechnology.ru/.

4. Телемтаев М.М. Целостный инженеринг. – М.: ИД «ЭКО», 2005. - 408 с. Расположена также на сайте http://www.systemtechnology.ru/.

5. Телемтаев М.М. Целостный метод: теория и практика. М.: Изд. «МСТ», 2008. – 352 с. Расположена также на сайте http://www.systemtechnology.ru/,

и проекты, обнародованные на сайте http://www.systemtechnology.ru/.

Изложение материала соответствует требованиям Государственных образовательных стандартов по дисциплине “Менеджмент”. Проводится с позиций авторского целостного подхода.

Вы в процессе обучения будете изучать и ряд специальных курсов по менеджменту, в частности - финансовый, стратегический, инновационный менеджмент. Основу для изучения всех этих курсов составляет курс “Менеджмент”.

Основной целью данного курса является рассмотрение менеджмента как целостного единства субъектов, объектов и результатов управления организацией.

**Необходимость управления.**

Необходимость управления возникает в связи с наличием объединений людей в виде социальных институтов, социальных групп – организаций.

Чем крупнее организация, тем чаще возникает необходимость управления деятельностью людей, работающих в подразделениях организации, необходимость управления организацией, как совокупностью объединений людей в ее подразделениях. Другими словами, чем крупнее организация, тем большую роль в ней играет управление.

С другой стороны, если все в организации идет по заведенному «раз и навсегда» порядку, то потребность в управлении минимальна. Такая особенность характерна для небольших организаций.

В знаменитой книге Элиаса Канетти «Масса и власть» описаны такие социальные группы – африканские племена, в которых потребность в управлении практически отсутствует.

В то же время для цивилизованных народов потребность в управлении реализуется государством.

Более того, многие этносы стремятся создать собственное государство для более успешной жизни. Так, в свое время этносы, исповедующие ислам, отделились от Индии, создав Пакистан.

Организации стары, как мир.

Еще в глубокой древности у человечества возникала необходимость в создании масштабных сооружений, что требовало привлечения большого числа исполнителей, которым было необходимо управление.

Обычно управление необходимо при числе исполнителей от 10-ти и более. В малых предприятиях с развитой внешней средой управление может потребоваться при числе исполнителей более 3-х.

Для удовлетворения потребностей общества создаются различные организации.

Одна из первых организаций, созданных человеком, как мы уже отметили, - государство.

Оно является главным субъектом национального управления. Потребности государства оказывают существенное влияние на развитие управления.

Существуют и различные добровольные организации - религиозные, общественные объединения, союзы, партии, клубы и т.д.

Наиболее многочисленными являются такие организации, как предприятия. Предприятия (фирмы) могут иметь различные организационные и правовые формы, действовать в различных сферах экономики. В зависимости от целей деятельности различают коммерческие (созданные участниками для извлечения прибыли) и некоммерческие предприятия и учреждения.

Главным свойством предприятия (учреждения) является его направленность на производство знаний, товаров, услуг

Так, предприятия промышленности направлены на производство товаров, образовательные – на предоставление образовательных услуг, научные - на производство знаний.

Менеджмент направлен на обеспечение качества и количества товара (промышленность), услуги (образование), знания (наука). Это миссия организации.

Кроме того, менеджмент направлен и на извлечение выгод для организации от производства знаний, товаров, и услуг. Это собственная цель организации.

Вся история человечества - это и история управления. Создание письменности древними шумерами за 3000 лет до нашей эры позволило регистрировать факты – это необходимое условие управления.

Древние египтяне и китайцы, не только признали необходимость управления, но и реально осуществляли его основные функции - планирование, организацию, мотивацию, учет, контроль. Известны, напр., 36 китайских стратагем управления.

Создание гигантских сооружений (пирамид, плотин, каналов, защитных сооружений) требовало оптимизации, децентрализации и централизации управления, а также делегирования полномочий.

Древние греки рассматривали управление как особый вид искусства.

Им принадлежит формулировка принципа универсальности управления (Сократ, Ксенофонт, Платон, Аристотель).

Развитие торговли и создание первых промышленных предприятий-ману­фактур в североитальянских городах-республиках (Венеции и Генуе), а позднее в Голландии потребовали разработки системы бухгалтерского учета.

В XVI-XVII столетиях содержание управления организациями уже исследуется по ряду направлений. Усиливается влияние на управление достижений в технике (стандартизация и взаимозаменяемость деталей, специализация работ и работников).

Существовавшие тогда организации имели значительные возможности для роста объема производства, повышения эффективности с использованием более простых и дешевых методов управления, основанных на принуждении.

Для управления такими организациями сложной теоретической базы и не требовалось.

При принятии решений руководители полагались в основном на свой опыт, интуицию.

Качественные изменения в самих организациях - их структуре, масштабах, а также развитие взаимосвязей с внешней средой явились и рубежом формирования современного менеджмента.

Формируется теория власти, начала теории мотивации, Уже отмечается значимость ответственности руководителей за создание условий для работников. Возникает анализ специализации, теория стоимости А. Смита. Происходит переход от «моральной» экономики к современной рыночной экономике.

Полезен следующий пример.

В 1793 г., когда Э. Уитни сконструировал первую хлопко­уборочную машину, он столкнулся с двумя основными трудностями при организации их производства.

Первая - производство было ремесленным, т.е. требовало привлечения ремесленников высококвалифицированных, умеющих изготовить изделие от начала до конца.

Вторая - в это время имело место массовое переселение ремесленников в числе других групп населения на запад США в связи с «золотой лихорадкой».

Поэтому Э. Уитни искал способы выпуска машин без ремесленников высокой квалификации.

Для этого Э. Уитни ввел разделение труда, разбив весь процесс выпуска машины на от­дельные операции, выполнявшиеся отдельными рабочими.

Кроме этого, ему пришлось решить, как сказали бы сейчас, проблемы унификации и взаимозаменяемости узлов и деталей машины.

Таким образом, если до этого рабочие-ремесленники работали каждый отдельно, обособленно, то теперь они должны были действовать согласованно друг с другом.

На этой основе он объединил рабочих, говоря современным языком, в производственную систему по выпуску хлопкоуборочных машин.

На данном примере можно видеть, что функции рабочих, про­цессы, которые каждый из них осуществлял, становятся качест­венно другими при объединении их в производственную систему. И в этой производственной системе появляется необходимость управления.

Другими словами, не только теоретики создавали современный менеджмент – он нужен был практикам.

Результаты, получаемые практиками и теоретиками менеджмента формируют современную теорию и практику менеджмента. Часто задают и вопрос: что такое деятельность менеджера – искусство практика или реализация теории управления? Современный менеджмент это синтез искусства практика и достижений теории управления. Для современной экономики характерно функционирование большого числа крупнейших организаций, оказывающих мощное воздействие на жизнь общества.

Примеры коммерческих организаций это транснациональные корпорации, которые по своим основным характеристикам (обороту, ресурсам, инвестициям в проведение научных исследований и т.д.) сопоставимы с целыми государствами. Среди некоммерческих, т.е. не ориентированных на достижение прибыли, наиболее мощной организацией было и остается государство. Значительным потенциалом и влиянием обладают также партии, церковь, профсоюзы, фонды, международные организации.

В этой связи произошло не только четкое выделение управленческой деятельности и лиц, профессионально занимающихся ею, но и дифференциация этой деятельности и самих управленцев. Сформировался огромный корпус профессионалов-управленцев, особенно среднего звена. Возрастает число руководителей высшего ранга, принимающих ответственные решения, имеющие существенные последствия, и не только для отдельной организации.

Совершенствование управления организацией становится решающим фактором общественного прогресса.

Все больше и больше предприятий расширяют свою внешнюю среду, производят изменения в структуре и масштабах деятельности, становятся транснациональными, проводят собственные научные исследования в сфере менеджмента для собственного выживания, сохранения и развития.

Современная наука управления включает в себя, как способы анализа опыта, практики управления, так и комплексные междисциплинарные исследования.

**Менеджмент: основные определения.**

Итак, менеджмент рассматривается как научно-практическая и учебная дисциплина, посвященная проблемам управления организацией (предприятием).

Менеджмент и образованные на его основе понятия - финансовый менеджмент, производственный менеджмент, стратегический менеджмент и другие - все шире используется в образовании, научных изданиях, учебной литературе, СМИ.

Возникает много вопросов. Является ли это данью моде? Или отражение новых условий, ответ на запрос времени? Является ли менеджмент синонимом термина “управление” либо несет особую смысловую нагрузку? Как соотносится это понятие, сравнительно недавно вошедшее в научный оборот, с другими, безусловно, связанными с ним категориями - в первую очередь такими, как бизнес, предпринимательство, руководство, администрирование и координация? Является ли менеджмент наукой или искусством практики либо единством первого и второго?

Эти и многие другие вопросы, связанные с использованием сравнительно нового для российской экономической науки понятия, имеют не только чисто академический интерес. Это особенно актуально для тех, кто желает либо вынужден изучать данную проблематику. Первую группу составляют студенты экономических вузов и факультетов. Вторую - предприниматели, хозяйственные руководители, специалисты, работники государственных структур, общественных организаций. Они испытывают потребность в знаниях и овладевают менеджментом в уже многочисленных школах бизнеса, на различных курсах либо самостоятельно.

Управленческая деятельность осуществляется в различной экономической среде. В нашей стране был накоплен большой опыт управления в централизованной экономике. Разработка довольно детализированных планов, охватывающих деятельность десятков тысяч предприятий, обеспечение их ресурсами, распределение произведенной продукции требовали и соответствующего инструментария и кадров для его эффективного применения.

Однако жизнь убедила, что искусственное ограничение рынка существенно обедняет мотивационный механизм хозяйственной системы. Это потребовало изучения опыта управления в рыночной среде, накопленного в странах с развитой рыночной экономикой, адаптации этого опыта к специфическим условиям нашей экономики.

И это естественно, поскольку квалификация менеджеров, уровень управления в значительной, а порой и в решающей, степени определяют конкурентоспособность организации. Еще более значимым данный фактор является для российских предприятий, когда рыночные отношения находятся в стадии становления. Сложность и масштабность необходимых преобразований при ограниченности ресурсов превращают уровень менеджмента в решающий фактор успеха.

Управление - более широкое, чем менеджмент, понятие. Оно относится к различным сферам и видам деятельности, объектам и субъектам.

***Первое определение***.

Менеджмент - это управление деятельностью специалистов организации (в том числе и менеджеров). Менеджмент – разновидность управления.

Далее. Управление – сложный вид деятельности. Современный менеджмент мы также рассматриваем как сложный вид деятельности.

***Второе определение***.

Менеджмент, как сложный вид деятельности, может быть описан не менее чем двумя определениями, теориями, языками.

***Третье определение***.

Менеджмент - это управление в открытой, рыночной экономике. Объектом управления здесь является экономически самостоятельная организация.

Менеджмент, как уже отмечено, направлен на обеспечение качества и количества товара (промышленность), услуги (образование), знания (наука). Это миссия организации. Менеджмент также направлен и на извлечение выгод для организации от производства знаний, товаров, и услуг. Это собственная цель организации.

***Четвертое определение***.

Менеджмент это деятельность по согласованию результатов производства в смысле собственных и миссионерских целей организации.

Менеджмент неотделим от менеджеров.

Менеджер как субъект менеджмента, управляет деятельностью специалистов-производственников (в том других менеджеров) для получения необходимых результатов производства знаний, товаров, услуг.

***Пятое определение***.

Менеджмент основан на некоторой общей модели деятельности менеджера в триаде «субъект-объект-результат» организации.

Менеджмент - это область человеческого знания, позволяющая повысить эффективность деятельности менеджера. Для этого менеджмент должен содержать все необходимые теоретические и методические разделы, посвященные формированию модели деятельности менеджера.

***Шестое определение***.

Менеджмент содержит общую основу и методики формирования целостной модели «объект-субъект-результат» деятельности менеджера.

Менеджмент изучается представителями различных наук. Это обусловлено междисциплинарным, интеграционным характером предмета исследования. Важные вехи в истории менеджмента связаны с использованием достижений математики и общей теории систем, экономики и психологии, технических наук и философии.

Наиболее важным для современного менеджмента является целостный подход.

Сложность менеджмента приводит к особой роли *ситуационного подхода*, когда анализируется конкретная организация, имеющая определенные структуру, мотивацию работников, взаимодействие с внешней средой. В рамках такого анализа рассматриваются технические, экономические, социальные, политические, экологические аспекты, что делает возможным целостный синтез науки и искусства практики управления. Организация здесь - открытая система, приспосабливающаяся к изменениям внешней среды.

В начале XX столетия наиболее мощное воздействие на менеджмент оказывало состояние материальной базы производства, развитие технологий. Это привело к появлению классического *аналитико-рационалистического* направления в менеджменте. Успехи в психологии, науках о поведении привели к появлению в менеджменте “*школы человеческих отношений*”.

Усложнение внешней среды потребовало использования сложного математического инструментария - и в менеджменте формируется школа *количественных методов*. В восьмидесятые годы в центре внимания находится *анализ организационной культуры* как мощного инструмента современного менеджмента. Предполагается, что его эффективность в решающей мере зависит от человека, учета стереотипов его поведения, обычаев, традиций, ценностей.

Наконец, в девяностые годы можно говорить о “ренессансе” технократического подхода. В современных условиях возрастает зависимость менеджмента от уровня технической оснащенности организации. Без определенного уровня оснащенности невозможно применение современных информационных и управленческих технологий, а следовательно - обеспечение конкурентоспособности организации.

**Основные теории современного менеджмента**

Основные подходы

*Научное направление* Ф.У. Тейлор

Ф. и Л. Гилберты

Г. Гантт

*Классическая или административная, школа*

А. Файоль

Д. Муни

А.Г. Черч

К.К. Парсонс Л. Урвик

А.К. Рейли А.П. Слоун

*Человеческие отношения*

М. Фоллет

А. Мэйо

Р. Лайкерт Д.Мак Грегор Ф. Герцберг А. Маслоу

*Количественный подход* Л.В. Канторович

В.В. Леонтьев

Г. Данциг

А. Картер

В. Немчинов

*Процессныйподход*

Г. Саймон Г.Дж. Левит

Р. Шляйфер

*Системный подход*

Н. Винер

К. Шеннон

М. Вебер

Р. Ликерт

К. Аргирис

*Ситуационный подход*

Д. Томпсон

Д. Гэлбрайт

П. Лоренс

*Школа научного управления (тейлоризм)*

*Объектом изучения* здесь являлось непосредственно производство на самом нижнем его уровне - рабочем месте.

*Тейлоризм* - это совокупность методов организации и нормирования труда, управления производственными процессами, подбора, расстановки работников, оплаты их труда в целях сокращения нерациональности расходования ресурсов, роста производительности труда.

Аналитический метод нормирования труда основан на непосредственном измерении затрат времени на выполнение определенных трудовых операций и видов работ с помощью хронометрических наблюдений. При этом трудовые операции расчленяются на простые действия и приемы (микродвижения). Это позволяет выявлять излишние и бесполезные движения, изучать способы выполнения работ самыми квалифицированными работниками.

На этой основе осуществляется:

- отбор самых искусных и сильных работников;

- их обучение самым прогрессивным приемам работы;

- установление норм выработки (уроков) на уровне достижений этих работников;

- материальное стимулирование за перевыполнение этих напряженных плановых заданий;

- регламентированное чередование работы и отдыха для поддержания высокой работоспособности.

В России широкое развитие получила *научная организация труда*, которая внесла большой вклад в развитие научной организации труда.

Главными достижениями школы научного управления являются:

- научный анализ содержания работы в целях ее рационализации, обоснование размеров вознаграждения;

- доказательство огромной значимости организации. Впервые не более прогрессивное оборудование, не принуждение работника, а научное обоснование организационных приемов работы дало огромный экономический эффект.

*Административная (классическая) школа управления*

Ее представители - высшие руководители в крупных организациях.

Главной целью школы было *обоснование универсальных принципов* руководства организацией в целом. Основоположник этого направления А. Файоль сформулировал набор таких принципов. К их числу он относил поддержание инициативы и корпоративного духа, обеспечение порядка, справедливости мотивации, а также стабильности рабочего места для персонала.

Важными принципами организации, по А. Файолю, являются: разделение труда; сокращение числа целей и концентрация усилий на их достижении; обеспечение единоначалия, единства полномочий и ответственности; оптимизация меры централизации, ориентация иерархии на обеспечение успеха организации.

Представители административной школы управления решали следующие *задачи*: анализ основных функциональных сфер управления организаций - производство, финансы, маркетинг, а также функций управления; изучение организационных структур, развитие принципа единоначалия, определение нормы управляемости; обоснование наилучших принципов управления.

Рассмотренный подход является более совершенным по сравнению со школой научного управления, поскольку здесь *анализируется организация в целом*. Однако, как и их предшественники, представители административной школы недостаточно учитывали социально-психологический аспект управления. Это было обусловлено и сравнительно слабым в тот период развитием психологии. Поэтому суть управления - достижение целей при помощи людей - не получила своего всестороннего рассмотрения.

*Школа человеческих отношений*

Социальные факторы, взаимодействия между членами группы могут оказывать более значимое влияние на эффективность работы предприятия, чем усилия его руководства по разработке оптимальной структуры, тщательному изучению функций, нормированию труда и т.д.

Осознание *человеческого фактора* в качестве основного элемента эффективной организации было обязано и достижениям в психологии. Школа человеческих отношений дала первый пример эффективного взаимодействия управления с другими науками, успехи и достижения которых давали мощный стимул развития управления.

Мы знаем, что иногда влияние других членов группы бывает более сильным, чем распоряжение руководителей или материальные стимулы. Причиной этого является то, что многообразные потребности людей не всегда удовлетворяются при помощи денег, не сводятся только к продвижению по службе и т.д.

Идеи основоположников школы человеческих отношений нашли свое развитие в работах представителей *поведенческого подхода*.

Основные усилия исследователей здесь были направлены на обоснование оптимальных межличностных отношений в группах, оказание помощи работникам в осознании их возможностей, в развитии и эффективном использовании этих возможностей, повышение степени удовлетворенности трудом. Была убедительно показана ограниченность предшествующих подходов, в первую очередь - школы научного управления. Работник не обеспечивает автоматически прирост результативности на определенную величину при установленном росте его поощрения. Работник сравнивает рост его поощрения с ростом поощрения других работников, оценивает их и свой трудовой вклад .

Привлекательность поведенческого подхода - в его конкретности: когда объектом изучения являются не абстрактные принципы, а реальный работник в определенной группе, ситуации. Здесь ставятся задачи по оценке потенциала этого работника, оказанию ему помощи в реализации этого потенциала.

Недостатком этого, а также ранее рассмотренных подходов является их односторонность, когда рассмотрение управления ограничивается только одним его аспектом.

*Количественный подход*

Суть рассматриваемого подхода и его вклада в развитие управления - в переходе от словесного описания организации и процессов ее функционирования *к построению моделей*, отражающих реальные взаимосвязи, и использование этих моделей при принятии управленческих решений.

Существует два класса математических задач в экономике и, соответственно, два класса математических методов их решения.

1. *Построение и качественный анализ макромоделей* развития хозяйства и его отраслей; схем прогноза поведения сложных экономических систем с учетом социальных факторов.

2. *Решение задач текущей хозяйственной практики*, необходимых для принятия управленческих решений: разработка плана производства, графика поставок ресурсов и отгрузки продукции, обоснование использования кредита и др.

Исторически одной из первых экономических моделей макроуровня является таблица Ф. Кенэ (1758 г.). В ней была представлена количественная взаимосвязь отраслей народного хозяйства. Развитие этих идей привело позднее к созданию в СССР первого в мире баланса народного хозяйства (за 1923/24 гг.). В 30-х годах В.В. Леонтьев применил метод анализа межотраслевых связей с помощью таблиц шахматного типа и аппарата линейной алгебры для исследования структуры американской экономики.

Позднее его ученица А. Картер использовала этот метод (он получил название “затраты - выпуск”) для изучения взаимосвязей национальных экономик.

А. Курно рассмотрел математическую теорию монопольной цены. Г. Госян положил начало математическому изучению личного потребления (ввел понятие предельной полезности). Важный вклад в развитие этого подхода внес Л.В. Канторович (линейное программирование).

*Процессный подход*

Управление рассматривается здесь как *процесс выполнения управленческих функций* для достижения поставленных целей. Каждая из этих функций также является процессом. Таким образом, управленческий процесс - не механическая сумма, а единство, синтез этих частных процессов.

В рамках процессного подхода большое внимание уделялось анализу *функций управления*.

К числу таких функций относятся: прогнозирование, планирование, организация, руководство, распорядительство, регулирование, координация, контроль, коммуникации, оценка, учет, анализ и т.д. Одни авторы пытаются детализировать этот перечень, включают в него новые элементы, другие объединяют отдельные функции в блоки. Например, в руководство включают распорядительство, координацию, оценку и т. д.

К числу основных функций можно отнести:

- *прогнозирование* - анализ спектра возможных вариантов развития на основе выявления основных тенденций;

- *планирование* - определение направления и способа деятельности для достижения необходимого результата в конкретной ситуации;

- *организацию* и *регулирование* - создание конкретной структуры организации, обоснование параметров деятельности, определение пучка прав, полномочий, ответственности;

- *мотивацию* - от принуждения до самодеятельности, когда само выполнение работы является ценностью для работника, удовлетворяет его высшие социальные потребности;

- *контроль*, включая установление критериев для достижения целей, решения задач, определенных в планах; измерение и оценку фактических результатов и сопоставление их с плановыми заданиями или нормативом;

- *анализ отклонений*, выявленных в процессе контроля, причин отклонений, предложение мер по устранению отклонений.

*Системный подход, целостный подход*

Организация рассматривается как *сложная органическая система* взаимосвязанных элементов, не сводимая к простой сумме этих элементов.

Организация рассматривается как *открытая система*, которая общается с внешней средой, адаптируется к изменениям этой среды. Каждый из элементов организации также представляет собой систему более низкого уровня.

Управляющее

воздействие

Вход Способ Выход

преобразования

Ресурсы Обусловлен

(трудовые, миссией

материальные, организации,

информационные, ее целями

финансовые) (продукты, услуги)

Рис. 2. Организация как открытая система

*Ситуационный подход*

Главное достижение *ситуационного подхода* - в обосновании прямого приложения научных разработок для решения задач в конкретных ситуациях. Основное внимание уделяется анализу ситуации - конкретного набора обстоятельств, существенно влияющих на организацию.

Основная проблема подхода - *анализ ситуаций*, в том числе с использованием различных моделей. На этой основе выделяются и исследуются основные ситуационные переменные организации, определяются ситуационные различия между организациями и внутри организаций.

На эффективность применения ситуационного подхода влияют число проанализированных ситуаций, количество учитываемых ситуационных переменных, правильность интерпретации ситуации. Это требует создания соответствующей *теории*, в которой оперируют не отдельными параметрами, характеристиками, а многомерными конкретными ситуациями.

Здесь необходимо выявить и проанализировать все множество ситуационных переменных определить среди них наиболее значимые, определяющие успех организации с учетом ее практического опыта.

В нашей стране бурно развивается теория и практика *контроллинга*. Так называют современную концепцию системного управления организацией, в основе которой лежит стремление обеспечить ее долгосрочное эффективное существование. Методы контроллинга – это методы информационно-аналитической поддержки принятия решений на предприятии (в организации). В последние годы создано Общество контроллеров и журнал «Контроллинг», начата подготовка специалистов по контроллингу.

*Целостный подход*. Предыдущие подходы рассматривали отдельные подсистемы: производственно-техническую, социальную и т.д. Системный и целостный подходы являются предпосылками интеграции различных подходов и концепций, достижений других наук. Целостный подход использует Принцип и Закон целостности, а также Принципы и законы развития целостного менеджмента, модели менеджмента, как целостной деятельности.

Теоретико-методологическую основу составляет целостный метод. Менеджмент формируется и реализуется в виде целостной совокупности системных технологий управления.