**Институт Мировых Цивилизаций**

**Факультет Экономики и ССТ**

**Кафедра теоретической и прикладной экономики**

**Курсовая работа**

Студентки 3 курса

Кузнецовой Анастасии Александровны

Специальность (направление) 521600 «Экономика»

Учебная дисциплина Менеджмент

№ зачетной книжки 04572

**Менеджмент и его значение для современной России**

Научный руководитель: доцент Луков Юрий Иванович

Работа представлена «\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2006г.

Студент \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Защищена «\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2006г.

Оценка «\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_»

**Содержание**

Введение

Глава 1 Понятие, сущность и содержание менеджмента

1.1 Понятие менеджмента

1.2. Особенности менеджмента как типа управления и методология его исследования

1.3 Основные функции менеджмента.

Глава 2 Роль менеджмента в России

2.1 Развитее менеджмента в России

2.2 Наша экономика и современный менеджер

2.3 Подходы к проект-менеджменту в России

Список использованной литературы

**Введение**

*Предметом* выбранной мной темой является менеджмент, в то время как *объектом* – значение менеджмента для современной России. *Цель* исследование понять, какое место в России в наше время занимает менеджмент.

Тема менеджмента в России достаточно *актуальна*, всеобщий интерес к науке и практике менеджмента в России вызван многогранностью социально-экономических проблем, открывшихся перед российским обществом в процессе его коренных преобразований. И как следствие этого в последние два-три года издано много учебников, учебных пособий, монографий по менеджменту, как отечественных, так и зарубежных авторов. Создано большое число программ для высшего образования в области менеджмента. Следует отметить, что в системе высшего образования России традиционна ориентация на фундаментальную подготовку специалистов, на обеспечение научности и профессионализма, что особенно важно при подготовке менеджеров. Научно-методические основы подготовки менеджеров находятся лишь в стадии становления. В этих условиях важна определенность понятийного аппарата, особенно в ключевом понятии «менеджмент», который чаще всего отождествляется с «управлением» или употребляется как синоним применительно к разным объектам, таким как общество, экономика, организация, коллектив.

Наряду с рассмотрением понятийного аппарата, особенностью данного учебного пособия является исследование методологических проблем менеджмента с позиций формирования главных его характеристик: качества, результативности, эффективности, конкурентоспособности. При этом рассматриваются во взаимосвязи ключевые методические подходы: менеджмент как воздействие, как процесс выработки и реализации решения, как система управления и как профессиональная деятельность менеджера. Методические аспекты оценки качества, результативности, эффективности управления рассмотрены на конкретных примерах российских организаций. Исследование менеджмента с позиций конечных результатов управления позволяет увязать задачи управления с реальными проблемами и тенденциями развития экономики и общества. Такая концепция менеджмента в условиях кризиса системы управления экономикой в России весьма актуальна и перспективна.

**Глава 1**

**Понятие, сущность и содержание менеджмента**

**1.1 Понятие менеджмента**

*Менеджмент* – это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение входе любой хозяйственной деятельности фирмы, действующих в рыночных условиях, определенных намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента[[1]](#footnote-1).

Менеджмент это управление в условиях рынка, рыночной экономики, что означает: ориентацию фирмы на спрос и потребности рынка, на запросы конкретных потребителей и организацию производства тех видов продукции, которые пользуются спросом и могут принести фирме намеченную прибыль.

Постоянное стремление к повышению эффективности производства, с меньшими затратами, получение оптимальных результатов.

Хозяйственная самостоятельность обеспечивающая свободу принятия решений тем, что несет конечные результаты деятельности фирмы или её подразделений. Постоянную корректировку целей и программ в зависимости от состояния рынка.

Конечный результат деятельности фирмы или хозяйственно самостоятельных подразделений выявляется на рынке в процессе обмена.

Необходимость исполнения современной информационной базы с компьютерной техникой для многовариантных расчетов при принятии оптимальных и обоснованных решений.

Термин «менеджмент» по своей сути является аналогом термина «управления», это его синоним, однако, не в полной мере. Термин управления намного шире, поскольку применяется к разным сферам человеческой деятельности (например, управление автомобилем); к разным сферам деятельности (управление в неживой природе, в биологических системах, управление государством); к органам управления (подразделения в государственных и общественных организациях, а также на предприятиях и объединениях).

Термин менеджмент применяется лишь к управлению социально–экономическими процессами на уровне фирмы, действующей в рыночных условиях, хотя в последнее время его стали применять в США и в отношении не предпринимательских организаций.

Конечной целью менеджмента является обеспечение прибыльности или доходности, в деятельности фирмы путем рациональной организацией производственного процесса, включая управление производством и развитием технико – технологической базой, а также эффективное использование кадрового потенциала при одновременном повышении квалификации, творческой активности и лояльности каждого работника.

Менеджмент призван создавать условия для успешного функционирования фирмы, исходя из того, что прибыль является не причиной существования фирмой, а результатом его деятельности, который в конечном результате определяет рынок. Прибыль создает определенные гарантии дальнейшему функционированию фирмы, поскольку только прибыль и её накопления на предприятии в виде различных резервных фондов позволяет ограничить и преодолеть риски, связанные с реализацией товаров на рынке. Ситуация на рынке, как известно, постоянно меняется, происходят изменения на рынке конкурентов, в условиях и формах финансирования, состояния хозяйственной конъюктуры в отрасли или в стране в целом, в условиях торговли на мировых товарных рынках. Отсюда постоянное наличие рынка. Целью менеджмента в этих условиях является постоянное преодоление риска или рисковых ситуаций не только в настоящем, но и в будущем, для чего требуется наличие определенных денежных средств и предоставление менеджерам определенной степени свободы и самостоятельности в хозяйственной деятельности в целях быстрого реагирования и адаптации к применяющимся условиям. В связи с этим в задачи менеджмента входит:

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

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

-постоянный контроль за эффективностью деятельности фирмы, координация работы всех подразделений фирмы;

-постоянный поиск и освоение новых рынков.

К задачам, решаемым в менеджменте, относятся также:

-определение конкретных целей развития фирмы;

-выявление приоритетности целей, их очередности и последовательности решений;

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

-выработка системы мероприятий для решения намеченных проблем на различные временные периоды;

-определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения;

-установление контроля за выполнением поставленных задач.[[2]](#footnote-2)

Выполнение задач менеджмента по регулированию организации, координации и контролю за производительным процессом и достижение намеченных целей получают оценку на рынке.

Задачи управления непрерывно усложняются по мере роста масштабов производства, требующего обеспечение все возрастающим объемом ресурсов – материальных, финансовых, трудовых и другие.

Управление организацией в наше динамичное время представляет собой сложную работу, которую предстоит узнать, нельзя выполнять успешно, руководствуясь простыми сухими заученными формулами. Руководитель должен сочетать понимание общих истин и значимости многочисленных вариаций, благодаря которым ситуации отличается одна от другой.

**1.2. Особенности менеджмента как типа управления и методология его исследования**

*Менеджмент* - это особый вид управленческой деятельности производственно-хозяйственной организации, в процессе которой в рыночных условиях формируются цели, и обеспечивается их реализация путем использования присущих менеджменту средств и методов воздействия на персонал. Менеджмент как управленческая деятельность имеет социально-экономическую природу, объектом управления выступают люди, занятые в совместной производственно-хозяйственной деятельности, а субъектом управления менеджеры и работники специальных управленческих профессий.

В *таблице 1* приведены определяющие признаки, обусловленные сущностью менеджмента как социально-экономического управления.

Рассмотрим подробнее основные признаки менеджмента. Особенность менеджмента как типа управленческих отношений между людьми обусловлена сущностью рыночных отношений в экономике.

Как известно рыночные отношения основываются на процессах купли-продажи продукции и услуг, на отношениях собственности, на равновесии интересов продавца и покупателя, на правовой основе и приоритетности горизонтальных управленческих отношений между субъектами. Управление экономическими процессами обуславливает приоритет экономического аспекта и управленческой деятельности и используемых средств и методов управления.

Зарождение менеджмента связано с объективным характером развития рыночных экономических процессов, когда уровень производительных сил и производственных отношений обусловили выделение управленческих отношений и обособление управленческой деятельности, специализирующейся на выполнение функций управления людьми: организации, мотивации, контроля, координации их деятельности.

Объективность развития экономических и управленческих процессов позволяет трактовать менеджмент как интернациональное явление. История социально-экономического развития разных стран и характер использования экономической теории, тенденции прогресса и культура общества, вызвали к жизни концепции и модели менеджмента, отражающие национальные особенности. Например, своеобразие и особенности имеют системы японского, американского, немецкого и российского менеджмента.

*Таблица 1*

ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРИЗНАКИ МЕНЕДЖМЕНТА

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Особенности менеджмента | Условия, обеспечивающие функционирование менеджмента |
| 1. | Менеджмент как неотъемлемая часть рыночной экономики, обусловливает его интернациональный характер. | Выявление закономерностей и тенденций экономических процессов в мировой и национальной экономиках. |
| 2. | Менеджменту принадлежит интеграционная роль в развитии экономики и общества, что обуславливает наличие национальных черт, и его исторический характер. | Потенциал страны: научный, производственный, ресурсный; уровень развития экономики и общества; национальная культура, традиции исторический опыт. |
| 3. | Социально-экономическая сущность менеджмента как трудовой деятельности менеджера по управлению людьми, обуславливающая его человеческий характер. | Использование формальных и неформальных методов и коммуникаций, широкий спектр мотиваций с преобладанием экономических и социально-психологических интересов. |
| 4. | Использование в управленческой деятельности средств и методов управления адекватных рыночным условиям: альтернативности, конкурентности, риску, что обуславливает их динамичность, предпринимательский характер. | Мониторинг параметров внешней и внутренней среды, диагностика и сценарии управляющей и управляемой деятельности, системный и комплексный подходы к формированию систем и процессов принятия решений. |
| 5. | Взаимодействие теории и искусства управления в практической деятельности менеджеров, что обуславливает научный подход и творческий характер менеджмента. | Развитие принципов, методов, процессов принятия решений и их адаптация к конкретным ситуациям; учет факторов риска; ответственность и страхование. |
| 6. | Инновационность менеджмента, как следствие технологического и информационного прогресса в экономике и в общественном развитии. | Настроенность, как качество менеджеров, на нововведения и поиск новых возможностей; формирование эффективных систем инновационного менеджмента. |
| 7. | Ориентация всей деятельности на конечные результаты, что обуславливает приоритетность свойств менеджмента: результативности, эффективности, качества, конкурентоспособности, управляемости. | Использование методов диагностики, количественного и качественного анализа, экспертного прогнозирования, социологических исследований; обоснованность управленческих решений, разработка и выбор критериев оценки менеджмента. |

При этом следует различать теорию и методологию менеджмента как особую область знаний или науку менеджмента, где многие черты интернациональны, и практическую деятельность, в которой решаемые проблемы, используемые средства и методы управления обусловлены в большей степени национальными особенностям развития экономики и ситуационными факторами.[[3]](#footnote-3)

Концепции менеджмента как науки и как практической деятельности тесно взаимосвязано. Как известно, наука есть обобщение, осмысление практической деятельности, выявление её объективных закономерностей, тенденций, принципов, разработка на научной основе правил, норм и рекомендаций для использования менеджерами в их деятельности. Исторически развивающиеся научные концепции менеджмента находили распространение в странах сходных по уровню экономического развития, естественно с привязкой к национальным особенностям и способствовали зарождению новых концепций. Так, например, американская теория научного управления В. Тейлора конца 19 в. нашла в начале 20 века широкое использование в Европе и способствовала возникновению французской теории административного управления А. Файоля, немецкой бюрократической теории М. Вебера, российской организационной теории А. Богданова.

Каждая из названной теорий получила широкое распространение в мире, отдельные положения этих теорий до сих пор используются, адаптируются к новым социально-экономическим условиям.

Органическое единство теории и практики менеджмента проявляется также в том, что каждая теория имеет методологические результаты исследований. Прежде всего это относится к принципам управления вырабатываемым как обобщение практики и реализуемых в практической деятельности для обеспечения ее объективности, обоснованности и результативности. Так административная теория А. Файоля обосновывает 14 принципов, обеспечивающих производительную работу аппарата управления в организациях.

Немецкий социолог Макс Вебер в начале века сформулировал концепцию бюрократии как модель, идеал, к достижению которого нужно стремиться.

Характеристики нормативной модели М. Вебера:

-Четкое разделение труда, что приводит к появлению высококвалифицированных специалистов в каждой должности;

-Иерархичность уровней управления, при которой каждый нижестоящий уровень контролирует вышестоящий и подчиняется ему;

-Наличие взаимосвязанной системы обобщенных формальных правил и стандартов обеспечивающих однородность выполнения сотрудниками своих обязанностей и скоординированность отдельных задач;

-Дух формальной обезличенности, с которой официальные лица выполняют свои должностные обязанности;

-Осуществление найма на работу в строгом соответствии с квалификационными требованиями. Защищенность служащих от произвольных увольнений.[[4]](#footnote-4)

Принципиальная черта и особенность менеджмента как типа управления производственно-хозяйственными организациями в рыночной экономике заключается в его человеческом характере.

Менеджмент - трудовая деятельность менеджера и его аппарата по выработке средств и методов воздействия на персонал и его производственную деятельность, чтобы эта деятельность была адекватна управляемой ситуации и приводила к качественному и эффективному процессу развития.

Человеческий ресурс рассматривается в менеджменте как главный и приоритетный потенциал.

Эту особенность управления отметила в начале века Мэри Паркер Фоллет в определении менеджмента как "обеспечения выполнения работы с помощью других лиц". В процессе развития менеджмента сущность управления получила трактовку "воздействие" на людей для согласования и упорядочения их действий в совместном труде посредством мотивации поведения.

С позиций выявления особенностей и методологических принципов исследования менеджмента ключевым положением может стать трактовка категории "менеджмент" как трудовой деятельности и как системы отношений, реализуемых в процессе этой деятельности.

Назначение менеджмента как трудовой деятельности - выработка и реализация управляющих воздействий на коллективы людей, обеспечивающих их взаимодействие в достижении конкретных целей. Поэтому менеджмент, по сути, рассматривается как управляющее воздействие и взаимодействие. Объектом воздействий являются человек и его трудовая деятельность (непосредственно производственная и управленческая). Воздействие на человека и коллектив изменяет характер взаимодействия между элементами трудовой деятельности, что влияет на характер и результат деятельности.

Управляющее воздействие и взаимодействие как непосредственный продукт управленческого труда материализуется в конечных результатах производства. Рассмотрим, каким же образом происходит процесс материализации, т.е. выявим экономическое содержание менеджмента.

Управляющее воздействие осуществляется в форме управленческого решения, процесс выработки (подготовки и принятия) и реализации которого и составляет процесс управления. Само воздействие - заключительная, завершающая часть процесса управления. Именно на этапе реализации управленческого решения процесс управления сливается с непосредственно производственным процессом. На всех предыдущих этапах выработки решения менеджмент выступает как аналитическая информационная работа, выбор и обоснование средств воздействия, выработка альтернатив, принятие решения.

Управленческие работники, используемая разнообразная информация, организационная, вычислительная и иная техника выступают в качестве управленческих ресурсов, участвующих в создании стоимости в своей натурально-вещественной форме. Та часть этих ресурсов, которая потребляется в данном процессе труда и «овеществляется» в продукте труда, является совокупными затратами живого и овеществленного труда - затратами на управление.

Особенностью рассмотрения производственно-хозяйственной деятельности как системы отношений является выделение управляющей и управляемой ее частей и уровней управления (например, деятельности головного завода и структурной единицы), а также учет всей совокупности внешних и внутренних связей, возникающих в процессе ее функционирования и развития. В этих условиях объектом управления становится взаимодействие между управляемой и управляющей частями, между их элементами, а также все виды взаимодействий с внешними органами, поставщиками и потребителями.

Иначе говоря, через системное взаимодействие происходит воздействие на условия трудовой деятельности, а через них на саму деятельность, т.е. на взаимодействие элементов трудовой деятельности и получаемый результат.

Таким образом, можно заключить, что управляющие воздействие и взаимодействие являются такими составляющими производительной трудовой деятельности людей, которые преобразуют эту деятельность и приводят, при прочих равных условиях, к результатам, адекватным качеству и эффективности менеджмента. Последние (качество и эффективность) зависят от найденных механизмов воздействия и взаимодействия, а также форм и методов их реализации.

Наши рассуждения позволяют составить следующую схему взаимосвязей рассмотренных понятий:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Объект воздействия | Субъект воздействия | Средства и методы менеджмента | |
| А. Воздействия | Б. Взаимодействия |
| 1. Человек и его трудовая деятельность | Менеджер и его трудовая деятельность | 1. А. | 1. Б. |
| 2. Производственно-хозяйственная система (ПХС) | Управляющая система (УС) | 2. А | 2. Б. |

*В этой системе взаимосвязей:*

1.А. – виды воздействия на людей, занятых в процессе труда;

1.Б. – виды взаимодействия между людьми, используемые при организации процессов труда;

2.А. – виды воздействия на систему отношений между людьми занятыми в совместной деятельности;

2.Б. – виды взаимодействия между людьми и коллективами, используемые в процессах организации управления.[[5]](#footnote-5)

Следует отметить, что, говоря о воздействии и взаимодействии, мы имеем в виду как положительное, так и отрицательное их влияние по отношению к объекту управления - бездействие, или действия, создающие замедление, торможение в развитии производственно-хозяйственной системы.

Виды воздействия выделяются по признакам целей управления, принципов и методов управления, ресурсов, результатов и последствий их реализации. Воздействие направлено как непосредственно на персонал и трудовые процессы, так и на всю производственно-хозяйственную систему. Объекты воздействия различаются объемом содержания отношений управления и их структурой.

То же следует сказать и о средствах взаимодействия. Признаками выделения видов взаимодействия являются цели, методы, функции, уровни принятия решений, органы, кадры, технология, связи, организационные формы и структуры.

Объективный процесс развития самоуправления и профессионального менеджмента приводит к расширению значимости и влияния процессов развивающегося взаимодействия над процессами оперативного воздействия. Иными словами, при качественной разработке стратегии развития производственно-хозяйственной системы на длительную перспективу и четкой организационной работе по ее реализации в ближайший период все меньше остается областей применения средств оперативного воздействия на труд и систему в целом (вмешательства, регулирования). Этот фактор будет определяющим в понятии самоуправляющаяся система.

При этом возрастает роль стратегии управления по отношению к тактическим проблемам, что также требует коренного изменения в характере управленческих задач и квалификационном подборе менеджеров.

Следует отметить, что понятие "воздействие" ассоциируется с волевыми командными актами одноразового действия. Поэтому более обосновано на наш взгляд с точки зрения сущности менеджмента использование понятия "процесс воздействия" на персонал и "процесс взаимодействия" людей и коллективов, занятых в производственно-хозяйственной деятельности или в сферах обслуживания этой деятельности.

Процесс воздействия будет реальным при его завершении в производственно-хозяйственной деятельности. Поэтому процесс управления может быть рассмотрен как процесс взаимодействия субъекта и объекта управления, где реализуются идеи субъекта, т.е. менеджера. Данный процесс имеет универсальные этапы и определенную последовательность видов деятельности по выработке и реализации управленческих решений.

Таким образом, человеческий ресурс, выступающий ключевым в менеджменте, рассматривается фактором производства и менеджмента и основным средством достижения целей. С другой стороны человек как субъект и как объект процесса взаимодействия выступает целью менеджмента. Профессионализация персонала, его карьера, условия жизни и будущее во многом определяются самим менеджментом.

Сущностная особенность менеджмента обуславливает наличие менеджера – профессионального управляющего, прошедшего специальную подготовку, дающую ему право на выполнение функций по руководству людьми, занятыми производственно-хозяйственной деятельностью.

МЕНЕДЖЕР - профессионально подготовленный управляющий, имеющий в подчинении группу работников, занимающий постоянную должность, наделенный в определенной сфере деятельности полномочиями по принятию решений и распоряжению ресурсами, а также ответственностью за достижение конечных результатов деятельности предприятия.

Прежде всего обратим внимание на понятие профессиональность. Менеджер как профессиональный управляющий, обладает особыми качествами, отличными от качеств руководителей других видов управленческой деятельности. Такими качествами выступают компетентность, самостоятельность, предприимчивость, готовность к хозяйственному риску, правовое сознание, инициативность. Перечисление качеств можно продолжить, но суть в специфике деятельности менеджера, в ее содержании, условиях осуществления, используемых методах и средствах управления. Главная особенность деятельности менеджера в том, что эта деятельность, осуществляемая в рыночных условиях. По сравнению с директивной экономикой в рыночных условиях изменяется менталитет людей, их активность в стремлении к самовыражению, к достижению успехов; изменяются отношения между людьми и между коллективами, занятыми в производственно-хозяйственной деятельности.

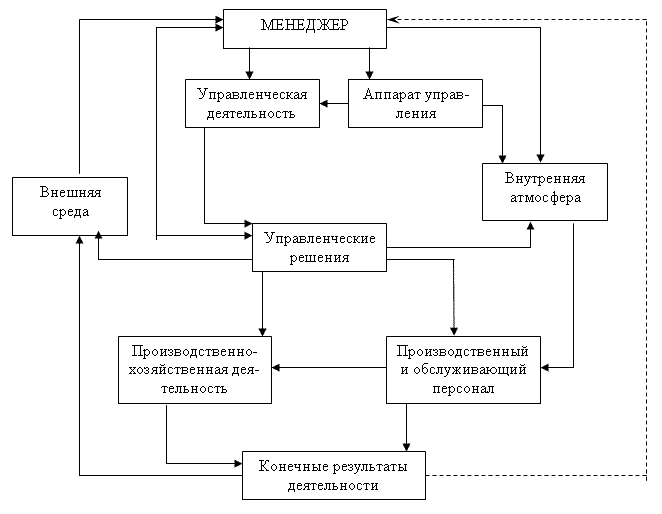
Система отношений между людьми и их экономическое поведение в трудовом коллективе выступают одним из предметов труда менеджера.

На содержание управленческих отношений оказывает влияние отношения собственности, обуславливая формирование новых интересов, а, следовательно, и новых мотивов поведения людей, новых приоритетов в потребностях. Все это, естественно, отражается на содержании и формах мотивационного воздействия, используемого менеджерами в процессах управления.

Хотя сам менеджер является наемным работником, он управляет от лица собственника и в его интересах. Собственниками, в определенной степени, могут быть и сами работники, например, владельцами акций предприятия. Влияние отношений собственности на менеджмент новая для экономики России проблема и мало исследована, несмотря на ее значимость. Между тем, очевидно, что в данной проблеме имеют место различия между предпринимателем и менеджером. Интересы предпринимателя можно рассматривать с позиций собственника, работодателя и менеджера. Предприниматель рискует всей своей собственностью, тогда как менеджер - лишь заработком, престижем, карьерой.

Деятельность предпринимателя и менеджера имеет много общего, ибо это деятельность по управлению людьми в условиях действия рыночных механизмов ценообразования, предложения и спроса, государственного регулирования. Менеджеры в большинстве видов своей деятельности должны иметь предпринимательский стиль руководства.

На схеме *(рис. 1)* укрупнённо показано формирование и реализация процесса воздействия менеджера на производственный персонал и его производственную деятельность. Управленческое решение, как содержание воздействия через восприятие персонала, его поведение и деятельность материализуется во внешней среде, а также отражается в конечных результатах деятельности производственной организации. Условиями эффективной деятельности менеджера и аппарата управления выступают также результативность и качество внешних и внутрисистемных коммуникаций, качество деятельности по формированию внутренней атмосферы коллектива.



*Рис. 1. Объекты воздействия менеджера[[6]](#footnote-6)*

Для выполнения сложной, инновационной, предпринимательской, социально значимой, рисковой, ответственной деятельности по управлению социально-экономическими системами менеджер обязан иметь профессию и её постоянно совершенствовать в соответствии с прогрессом производства, менеджмента и развитием общества, его культуры, образа жизни.

В России условиях командно-административной системы управления производством руководители хозяйственных звеньев формировались с ярко выраженным авторитарным стилем управления.

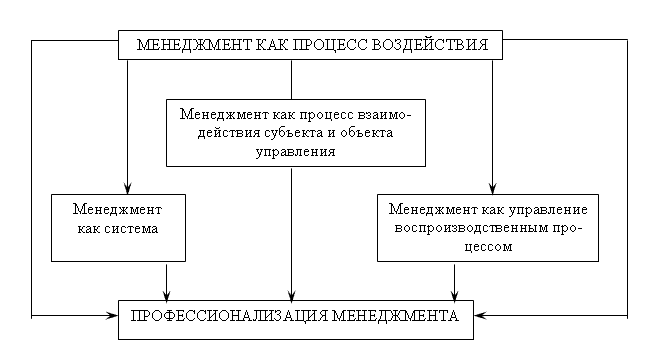
В деятельности руководителей преобладал настрой на исполнительские функции решений вышестоящих органов и контроль их реализации. Привыкшие к политике выбивания выгодного плана, необходимых ресурсов, к выполнению и перевыполнению плана любой ценой, такие кадры не всегда способны впитать новую идеологию хозяйствования и овладеть механизмами рыночной экономики и самоуправления трудовыми коллективами в условиях четкого правового регулирования взаимоотношений государственных и хозяйственных органов. К тому же однообразие методов и форм хозяйствования не способствовали развитию инициативы.

Следует отметить и деформированную структуру управленческих кадров. В России 80% высшего звена управления составляют инженеры, в Японии - не более 50 %, в США - 20%, остальные - юристы, экономисты, социологи, психологи и др. Очевидно, что управлять людьми должны менеджеры со специальной подготовкой, где гуманитарным аспектам уделяется должное внимание. Рассмотренные проблемы отражают потребность коренных изменений в кадровой политике для обеспечения преобразований в экономике и менеджменте. Эту же проблему решает и организация систематической работы по оценке деятельности менеджеров основного звена хозяйствования с позиций ее качества, результативности и эффективности.

В процессе перехода от централизованной административной системы управления экономикой к децентрализованной рыночной, формирование содержания средств воздействия и взаимодействия должно быть адекватно данному процессу и соответствовать назначению менеджмента.

Функциональная роль менеджмента состоит в обеспечении объективного процесса развития социально-экономической системы путем предвидения, выявления и разрешения противоречий, прежде всего, между уровнем развития производительных сил, производственными и всей системой общественных отношений. Процесс управления предполагает слежение за движением противоречий, нахождение реальных, своевременных и эффективных путей их разрешения. В этом суть эффективного управления процессом развития. Эти процессы обуславливают объективную потребность в развитии науки менеджмента и профессионально подготовленных менеджерах, обладающих теорией и методологией исследования, менеджмента, экономическими, системными, гуманитарными, юридическими знаниями.

Рассмотренные основные особенности и методологические принципы менеджмента как типа управления позволяют систематизировать исследовательские подходы к менеджменту. На рис. 2 показана взаимосвязь современных подходов к исследованию менеджмента, отражающих его содержание.



*Рис. 2. Методологические признаки исследования менеджмента[[7]](#footnote-7)*

Особое внимание исследователей в настоящее время направлено на использование системного подхода и системных идей в выявлении российской специфики менеджмента и его резервов для преодоления кризисных явлений в экономике.

С позиций системного подхода менеджмент рассматривается как органическое единство взаимосвязанных элементов, образующих целостность и качество системы, ориентированных на достижение целей в условиях меняющейся внешней и внутренней среды.

Системный подход как мощный инструментарий позволяет формировать более динамичные, рациональные и эффективные системы менеджмента. Овладение менеджерами методологией системного подхода составляет существенный элемент их профессиональной подготовки. Деление на внешние и внутренние факторы не только расширяет наши информационные данные о ситуации при принятии решений, но позволяет более правильно распределить функции менеджмента между функциональными органами, руководителями и менеджерами на разных уровнях управления. В рыночных условиях должны закрепляться не только функции, но и ресурсы, связанные с выполнением данных функций и принятием решений, а также конкретные виды ответственности за результативность управления. Как уже отмечалось выше, всякие изменения в производственно-хозяйственной системе непосредственно осуществляются через процессы менеджмента, которые также изменяются.

В наибольшей степени рыночные экономические процессы и их закономерности учитываются при рассмотрении менеджмента как процесса воспроизводства. Речь идёт о воспроизводстве отношений собственности, социальных отношений, воспроизводстве ресурсов и потенциала, особенно кадрового потенциала, инвестиционного, научного, информационного.

В данной концепции менеджмента реализуются в большей степени его свойства интеграции, адаптации и восприятия прогрессивных тенденций. В значительной степени данные свойства характерны для межотраслевого, регионального, международного и национального менеджмента.

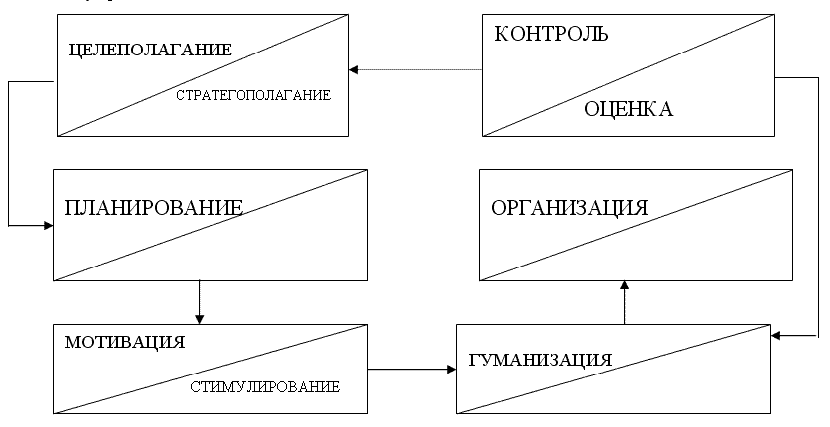
Рассмотренные признаки не исчерпывают всего многообразия содержания менеджмента, вместе с тем отражают основы современной теории и практики менеджмента. Состав методов исследования менеджмента разнообразен. Среди них следует отметить общенаучные методы: системный и комплексный подходы, программно-целевое планирование; аналитико-прогностические: линейное программирование, теория массового обслуживания, теория вероятностей, сетевое планирование, методы деловых игр, экономико-статистические, функционально-стоимостной анализ, экономико-математическое моделирование, методы экспертных оценок; методы заимствованные из разных сфер знаний: социологии, психологии, экологии, эстетики, дизайна. При подготовке менеджеров "менеджмент" как профилирующая дисциплина в системе высшего профессионального образования должна содержать теорию и практику российского менеджмента, отраслевые и региональные проблемы менеджмента, типологию, историю его развития, особенности российского менталитета, деловые традиции, национальный стиль и культуру. Многие из этих требований связаны с реализацией рассмотренных выше свойств менеджмента и с особенностями преодоления кризисных ситуаций в экономике России.

Функции занимают особое место в системе менеджмента и играют ключевую роль в ее формировании. В данной главе рассматривается весь комплекс функций менеджмента, критерии выделения и их взаимосвязь. Приводятся основы функционального моделирования систем менеджмента. Для менеджеров в данной главе содержатся рекомендации как работать с функциями менеджмента и как с помощью функций создать эффективно работающий аппарат управления организацией

**1.3 Основные функции менеджмента.**

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

На *рис.1* показан состав и взаимосвязь основных функций, формирующих процесс воздействия, как процесс управления организацией. Каждый из шести блоков функций представляет собой обособленный этап процесса управления объектом, проектом, организацией. В каждом блоке два вида функций взаимосвязанных между собой и взаимодополняющих друг друга. При одном и том же назначении функции одного блока отражают особенности характерные для менеджмента разных сфер управляемой деятельности, разных уровней управления и объектов.



*Рис.1. Взаимосвязь между основными функциями менеджмента[[8]](#footnote-8)*

С учетом приоритетности каждая из основных функций выступает критерием выделения функционального менеджмента, как самостоятельного процесса и системы управления. Можно говорить о целевом, стратегическом, мотивационном, корпоративном менеджменте. В тоже время весь комплекс основных функций дает системное представление и законченность процессов управления любой социальной и социально-экономической системой.

Функции интересны тем, что в систематизированном виде могут дать полное представление о процессах воздействий и взаимодействий от зарождения идей до их реализации, оценки результата и последствий. Основные функции характеризуют воздействие, обуславливая определяющие средства воздействия, реализация которых может обеспечить требуемый результат. Поэтому представляется целесообразным рассмотрение содержания основных функций менеджмента через базовые средства воздействия.

В *таблице 1*. по каждой функции приведены средства воздействия, наиболее часто используемые менеджерами в процессах управления. Естественно дать исчерпывающий набор средств воздействия не представляется возможным, т.к. состав средств в значительной степени определяется ситуационными условиями. При выборе средств воздействия руководствуются их значимостью, комплексностью и системностью их применения в процессах формирования функциональных моделей менеджмента.

ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ как основная функция менеджмента ориентирует производственно-хозяйственную систему во времени и в пространстве. Ее назначение-постановка, определение и формулирование целей управления в соответствии с потребностью народного хозяйства и общества в производимой организацией продукции (услугах), в обосновании ресурсообеспеченности целей и реализуемости в соответствии с имеющимся потенциалом(персонала, технологии, организации, информации).

Таблица 1

*Основные функции менеджмента и средства воздействия*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Основные функции | Приоритетные средства воздействия |
| 1. | ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ | Потребности, миссия, цели, потенциал, ресурсы, результат, информация |
| СТРАТЕГОПОЛАГАНИЕ | Стратегия, тактика, инновация, потенциал, ресурсы, организация, информация |
| 2. | ПЛАНИРОВАНИЕ | Гипотеза, концепция, прогноз, программа, план |
| РЕГУЛИРОВАНИЕ | Закон, регламент, стандарт, норматив, налог, льготы, штрафы, пошлины, лицензии, информация |
| 3. | ОРГАНИЗАЦИЯ | Процесс, система, структура, технологии, ресурсы, коммуникации, информация, метод |
| КООРДИНАЦИЯ | Согласование, сбалансированность, равновесие, страхование, резервирование, управляемость |
| 4. | МОТИВАЦИЯ и АКТИВИЗАЦИЯ | Потребность, интересы, мотивы, методы, ожидания, установки, власть, лидерство, стиль |
| СТИМУЛИРОВАНИЕ | Мотивы, стимулы, методы, рычаги, механизм, льготы, штрафы, карьера |
| 5. | ГУМАНИЗАЦИЯ | Этика, культура, традиции, образованность, правовое сознание, профессионализм |
| КОРПОРАТИВНОСТЬ | Ценности, атмосфера, лидерство, убеждения, климат, совместимость, карьера |
| 6. | КОНТРОЛЬ | Норма, правила, инструкции, технологии, анализ |
| ОЦЕНКА | Показатели, критерии, процедуры, экспертиза |

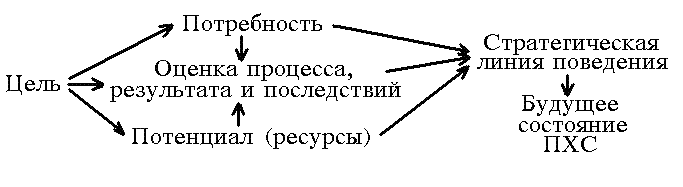
ЦЕЛИ - конкретные конечные, желаемые результаты, которые стремится достичь коллектив организации в процессе совместной деятельности. Все производственно-хозяйственные системы являются многоцелевыми. Выделяются экономические, социальные, маркетинговые, инновационные, инвестиционные цели. Их состав и взаимообусловленность определяются назначением и структурой деятельности.

Осознание общей цели и сопричастность к процессу ее достижения и получения выгод от конечного состояния организации выступают воздействующими стимулами. Чтобы это воздействие было реальным цели производственно-хозяйственной организации должны соответствовать реальной потребности в ее продукции. Также реальной должна быть и стратегия ее достижения.

Стратегия управления производственно-хозяйственной системой представляет собой хозяйственную политику, разработанную на основе определения целей и предвидения состояния будущего развития, прогнозирования процессов и результатов деятельности и ее последствий, потребных ресурсов и путей достижения целей.

СТРАТЕГОПОЛОГАНИЕ – как основная функция менеджмента ориентирует производственно-хозяйственную систему на приоритеты, в средствах и методах достижения ее миссии и целей.

Процесс формирования стратегии развития производственно-хозяйственной системы показан на следующей схеме:



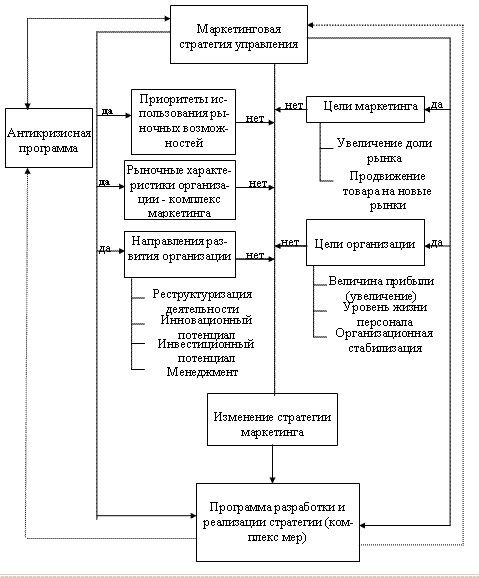
Если следовать логике изложенного понятия, то стратегией перехода Российской экономики на рыночные отношения выступает кардинальная ее перестройка, т.е. формирование многоукладной экономики, ориентированной на потребителя в лице населения страны, на его спрос и доходы, на обеспечение уровня жизни, соответствующего развитию производительных сил, а также обеспечение социальной и правовой защищенности населения страны.

Основная задача менеджеров - добиваться реальных конечных результатов деятельности организации в данной конкретной ситуации. Поэтому уяснение целей организации, ее персонала, а также своих целей дает возможность менеджеру определить или уточнить исходные стратегические позиции, выявить сильные стороны организации и эффективно их использовать. Кроме того постоянный контроль целей и результатов их достижения позволяет уточнить промежуточные цели, порядок их важности и характер выработанной стратегии. Таким образом цели и стратегии их достижения тесным образом взаимосвязаны, корректировка или уточнение одной из данных категорий сразу же непосредственно отразится на другой. В процессе управления осуществляется постоянный процесс их согласования, определения их соответствия. В тоже время как цели так и стратегии могут иметь стратегический и тактический характер, определяться как на перспективу так и на текущий период. В первом случае учитываются, в значительной степени, потенциальные возможности организации и прогнозные показатели развития внешней среды. Во втором случае принимаются в расчет конкретные данные, исходя из фактической ситуации и тенденций ее развития.

Поэтому как цели так и стратегии их достижения анализируются в динамике, причем временной интервал характеризует движение от тактических до стратегических целей. В каждый данный момент фактическая величина тактического результата сравнивается с потенциальной величиной стратегического результата. Величина отклонения стратегического результата от фактического характеризует результативность развития менеджмента.

Стратегия управления рассматривается в условиях рыночных отношений как мощный управленческий инструментарий, с помощью которого современная фирма противостоит изменяющимся условиям внешней и внутренней среды. Поэтому различают стратегию предпринимательского типа, направленную на реализацию изменяющихся условий внешней среды и стратегию рационализаторского типа, направленную на реализацию внутренних факторов. Стратегия бизнеса дает ответы на следующие вопросы: какие виды продукции изготовлять, куда и кому сбывать, какие технологии будут разрабатывать, каким образом добиться превосходства над конкурентами. Стратегия управления разрабатывается, как правило, на длительный период, но может разрабатываться и на текущий период при коренных поворотах в хозяйственной политике. Стратегия управления свойственная как крупным так и малым предприятиям, любым формам хозяйствования. В процессе разработки стратегий следует выделить наиболее ответственную и кропотливую работу по анализу, оценке и выбору приоритетных стратегий как по каждой из сфер деятельности, так и в целом для ПХС. При этом следует учитывать взаимосвязанность целей и стратегий, согласованность во времени, соподчиненность. Важное значение в данной работе отводится использованию критерия, определяемого поставленной целью. Очевидно, что придется иметь дело с системой критериев, поэтому можно попытаться построить модель взаимодействия критериев в процессе выбора стратегий. В зарубежной литературе по данной проблеме широко рекомендуются матричные формы.

На *рис.2* приведена схема оценки антикризисной маркетинговой стратегии управления, ее соответствия системе целей, особенностям фирмы в отношении ее сильных сторон или конкурентных преимуществ, состоянию и возможностям развития потенциала организации.



*Рис.2. Схема оценки маркетинговой стратегии[[9]](#footnote-9)*

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

КОНЦЕПЦИЯ - идея, теоретические и методологические основы ее разработки, обоснование, методы и условия реализации. Любая теоретическая экономическая или управленческая проблема для ее воплощения в экономику проходит стадию концепции.

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

ПРОГРАММА - законченный комплекс заданий, мероприятий, работ, объединенных единой целью и конкретным конечным результатом, требующий привлечения значительных ресурсов, осуществляемый совокупностью взаимодействующих органов, организаций, лиц разных функциональных сфер экономики. Формирование целевых комплексных программ в бизнесе и их реализация играют все возрастающую роль в процессах управления в разных сферах экономики и научных исследований. Их преимущество связано с более четкой ориентацией на конечный результат, с формированием более эффективной системы контроля и мотивации деятельности персонала, с сокращением бюрократических процедур и повышением оперативности управления, с более четкой системой ответственности, координации и регулирования деятельности. В условиях России, особенно в период реформирования, программное управление становится распространенным видом управления.

РЕГУЛИРОВАНИЕ - вид деятельности по поддержанию режимов функционирования организации в сфере действия объективных законов, принципов и обеспечению условий проявления объективных процессов и тенденций.

В процессе регулирования вырабатываются средства воздействия и механизмы реализации по взаимодействию государственных и рыночных регуляторов. Можно сказать, что данная функция выполняет роль адаптации менеджмента к устанавливаемым государством параметрам, таким как: налоги, процентные ставки, тарифы, валютный курс и реагирование на изменение макроэкономических параметров: уровня занятости, уровня инфляции, изменения динамики ВВП.

Расширение сферы влияния рыночных регуляторов выявляет объективную необходимость регулирования режимов функционирования предприятий, выявления отклонений и поиск средств и возможностей ликвидации нарушений в том числе и в виде поддержки государства (например в период банкротства).

Естественно регулирование как основная функция имеет самостоятельное содержание и её нельзя рассматривать как составную часть системы государственного регулирования.

Как функция менеджмента регулирование деятельности в производственно-хозяйственной системе создает условия реализации государственных регуляторов, кроме того здесь проявляется их результативность. Таким образом через функцию регулирования проявляется непосредственная связь разных видов социального управления.

Следует также отметить потребность гибкого государственного регулирования на изменение рыночных рычагов. Например, на изменение или скачки цен. В качестве примера можно привести нефтяной кризис 1973 года и реакцию бизнеса и правительств разных стран на данную ситуацию. В качестве защиты от резких колебаний рыночной конъюнктуры, данная функция предусматривает виды деятельности в области страхования, выявления показателей - индикаторов риска и слежения за их динамикой.

Содержание функции регулирования по уровням менеджмента изменяется, чем ниже уровень управления, например уровень филиала или цеха, тем в большей степени данной функции свойственна деятельность по обеспечению непрерывности производственных и обслуживающих процессов, поддержание движения материальных, трудовых, информационных, финансовых потоков.

ОРГАНИЗАЦИЯ как основная функция менеджмента представляет собой вид деятельности по упорядочению совместной деятельности людей для достижения целей. При реализации данной функции оперируют категориями процесс, система, коммуникации, организационно-стабилизационные методы и организационно-распорядительные средства. Организация как функция менеджмента формирует объект, совершенствует его, разрабатывает режимы функционирования, создает механизмы адаптации к изменениям внешних и внутренних связей в системе управления. Поэтому организация управления - это формирование условий устойчивости и гибкости социально-экономической системы на основе комплексного подхода, с учетом системных и ситуационных факторов.

Содержание функции организации управления предполагает формирование и обоснование набора видов работ необходимых для выполнения организуемой деятельности, определение по каждому виду деятельности: компетенции, т.е. возможностей или границ действий и принятия решений; полномочий, т.е. прав на принятие решений; ответственности, т.е. определение меры и формы ответственности и санкции за последствия принятия решения. На базе этих данных определяются перечень и профессиональный состав персонала, технология управления, система информационного обеспечения.

При этом формируются уровни управления, подразделения или звенья по уровням управления и система связей между ними. Звено системы управления рассматривается как обособленный элемент по критерию специализации и комбинации функций по объему и масштабу полномочий управления. В качестве звена может быть должность, отдел, служба, подразделение. Состав звеньев в системе управления разнообразен. Приоритет при характеристике звена отдаётся критериям вида функций и объема полномочий. По таким критериям различают линейные звенья, (руководитель фирмы, цеха), функциональные (планово-экономический отдел), линейно-функциональное звено (главный инженер), функционально-линейное звено (руководитель творческой группы). Следует отметить, что связи между звеньями и место звена в иерархии системы управления определяются критериями формирования систем, среди которых важнейшими выступают: целесообразность интеграции функций, управляемость, производственные и жизненные циклы изделий. В дальнейшем мы более подробно рассмотрим данную проблему.

По характеру связей и формам взаимодействия наиболее известны и распространены системы управления: линейные, функциональные, штабные, линейно-функциональные, матричные.

Средствами для выполнения функции организации являются регламенты, нормативы, распоряжения, инструкции, самоорганизация.

На схеме рис. 3 показан процесс организации рекламной деятельности по этапам, в качестве которых приняты основные функции менеджмента.

КООРДИНАЦИЯ как основная функция менеджмента представляет собой вид деятельности по согласованию и упорядочению объединённых общей целью и совместной деятельностью людей в производственно-хозяйственных организациях. В организациях ориентированных на долговременное функционирование, координация рассматривается как дополнение и расширение функции организации. В процессе данной функции осуществляется координация преимущественно внешних связей руководителями высших уровней отраслевого, регионального, муниципального управления.

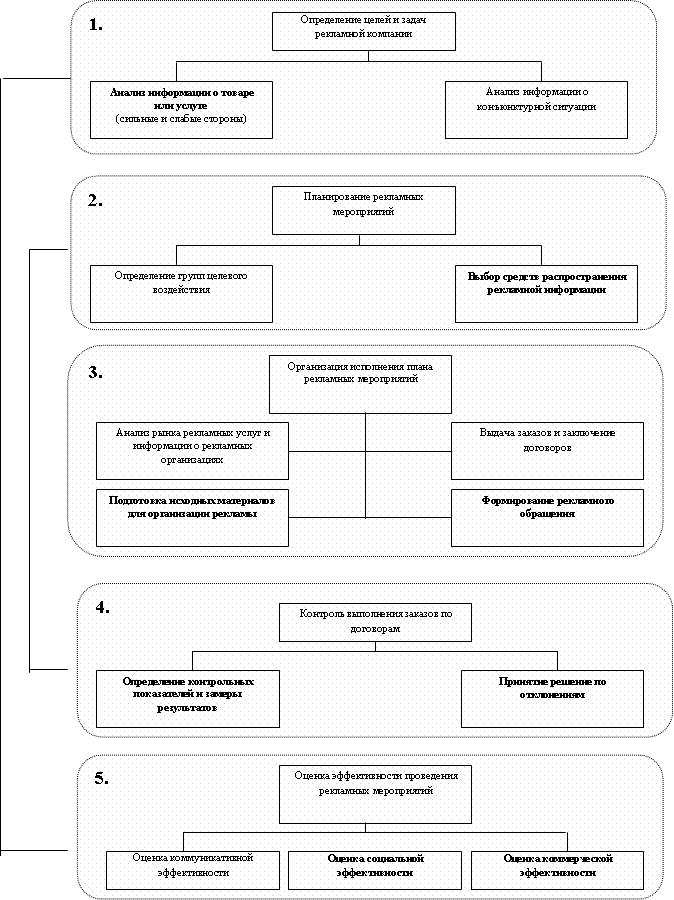


Рис.3. Блок-схема процесса организации

В других случаях, например, при формировании программно-ориентированных систем, типа творческих групп, координация становится основной организующей функцией, ибо в данных системах не требуется жесткая формализация, а лишь согласованность творческих усилий, целенаправленность на идеи, их мотивированность.

МОТИВАЦИЯ как основная функция менеджмента связана с процессом побуждения себя и других людей к деятельности через формирование мотивов поведения для достижения целей личных и целей организации. В процессе мотивации предполагается использование следующей последовательности взаимозависимых категорий: Потребности людей - Интересы людей - Мотивы деятельности - Действия людей.

Побуждение или ощущение недостатка чего-либо (в чём-либо) является проявлением потребности, через формирование интереса, который рассматривается как осознанная потребность. Мотив как побудительная причина, повод к деятельности непосредственно связывается с поведением человека для достижения цели. Побудить к деятельности можно обогатив идеями, мобилизовав волю, знания; определив величину вознаграждения и связав его с результатом деятельности, а также оценив ценность его для человека; удовлетворив потребность власти, связав ее со способностью человека влиять на других людей. В качестве мотивов может быть причастность к крупной компании, к решению значимых проблем, заинтересованность в интересных коммуникациях и связях, потребность в формировании карьеры. Можно сказать, что мотивы, побуждающие человека к активной, производительной, творческой работе многогранны, как многогранен сам человек и общественные отношения, которые оказывают на него воздействие.

Теория мотивации представляет собой специальную область знаний, которая формировалась последовательно с начала XX века. Известна «доктрина человеческих отношений», где исследовались в качестве мотивов методы психической деятельности человека, методы мотивации труда, известны также содержательные теории мотивации (Маслоу, Мак Клелланда), процессуальные теории (В.Брума, Портера-Лоулера). Модели мотивации поведения людей через их потребности находят широкое использование в зарубежных концепциях и практике менеджмента. В данном учебнике теория мотивации представляет предмет специального рассмотрения.

Мотивационный подход к поведенческой деятельности рассматривается как центральная функция менеджмента. Менеджер воздействует на человека через его реальные цели, жизненные установки и ожидания, создавая эффективную мотивацию производственной деятельности работников. В качестве примера можно указать особенности мотивации разных категорий самих управленцев. Мотивация специалистов - ориентация на профессиональный рост, накопление знаний. Они предпочитают, чтобы их оценивали профессионалы. Руководители-администраторы ориентированы на должностной рост, склонны к волевым методам и регламентированию деятельности, рациональному стилю руководства. Предприниматели мотивированы на потребность достигать конкретных результатов, ориентированы на решение новых проблем и на материализацию новых идей, часто сопряженных с большим риском. Вознаграждение для предпринимателя - доля прибыли, получаемой руководимым им предприятием.

Мотивация через потребности отражает процесс их возвышения от простых (пища, жилище, безопасность) до сложных - самоутверждение, самосовершенствование, самоуправление. Если мотивация основана на удовлетворении высших потребностей, то такой человек склонен к самоуправлению. Для удовлетворения высших потребностей предварительно должны быть удовлетворены первичные потребности, и требуется наличие высокой производственной и управленческой культуры.

СТИМУЛИРОВАНИЕ - основная функция, связанная с процессом активизации деятельности людей и коллективов путем использования стимулов, рычагов, методов как способов формирования интересов и мотивов деятельности. Отсюда следует, что функция стимулирования основывается на процессах мотивации, преобразуя их в стимулы, воздействующие на поведение и деятельность преимущественно коллективов и фирм. Так по отношению к фирме стимулами активизирующими её деятельность могут стать: льготные кредиты, снижение пошлин и акцизов, налоговые льготы, повышение штрафных санкций.

Наиболее действенное в настоящее время, по отношению к работникам, материальное стимулирование. Самый чувствительный стимул применяемый к работнику - размер зарплаты и своевременность её выплаты. Размер заработной платы сопоставляется с прожиточным минимумом с учётом цен на формирование потребительской корзины и другими показателями и служит критерием уровня жизни населения. Недейственность экономических стимулов в период спада производства и кризиса, переживаемого экономикой России в период реформирования свидетельствует значительный разрыв в доходах (в 36 раз) между богатыми и бедными.

На схеме рис 4. Можно видеть взаимосвязь процессов стимулирования и мотивации.

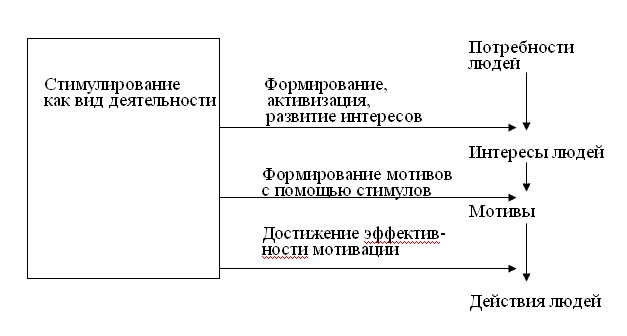


Рис.4 Стимулирование и мотивация.

Процессы стимулирования можно рассматривать как активизирующие и формирующие мотивацию деятельности людей, так и обеспечивающие результаты мотивации, определяемые правильным выбором и эффективным использованием мотивов и стимулов.

ГУМАНИЗАЦИЯ как основная функция менеджмента отражает социальный характер менеджмента и роль человеческого фактора как субъекта и объекта менеджмента. Человек в системе менеджмента, как уже отмечалось, не только фактор производства и средство достижения цели, но и цель менеджмента. Поэтому функция гуманизации управленческих отношений и всей системы общественных отношений в условиях переориентации кадров российской экономики на рыночное мышление становится важной функцией менеджмента.

В первую очередь гуманизация отношений касается этики деятельности, природы и механизмов воздействия морали как одной из сторон социальной деятельности человека, особой формы общественных отношений и сознания. Этика как система знаний обобщает и систематизирует принципы морали формируемые в процессе развития общества и представляет собой основу нравственного воспитания, формирования активной жизненной позиции.

Этика менеджмента проявляется в этике деятельности фирм, организаций, а также в деятельности менеджеров, специалистов и всего персонала организаций. Этика как отрасль знаний, рассматривающая человеческие отношения и поведение людей с точки зрения их соответствия общепринятым, разумным нормам. Чаще всего под этическими требованиями подразумеваются правила поведения менеджера, предпринимателя, предъявляемых уровнем культуры общества к его стилю, деятельности, характеру общения с людьми, социальному облику.

Состав черт профессиональной этики определяется как кодекс предпринимателя или менеджера. Предполагается, что предприниматель:

• убежден в полезности своего труда не только для себя, но и для других и общества;

• исходит из того, что люди, окружающие его, хотят и умеют работать, стремятся реализовать себя вместе с предпринимателем;

• верит в бизнес, расценивает его как привлекательное творчество, относится к бизнесу, как к искусству;

• признаёт необходимость конкуренции, но понимает и необходимость сотрудничества;

• уважает себя как личность, а любую личность как себя;

• уважает любую собственность, государственную власть, общественное движение, социальный порядок, законы;

• доверяет себе и другим, уважает компетентность и профессионализм;

• ценит образование, науку и технику, информатику, культуру, уважает экологию;

• стремится к нововведениям;

• является гуманистом.

Такие черты культурного человека как вежливость, тактичность, деликатность необходимы не только для поведения в обществе, но и для повседневной жизни. Такие качества как доброжелательность, чувство меры, уменье управлять эмоциями, стрессами формируют цивилизованный стиль поведения и имидж благородного человека и предпринимателя.

Из всех необходимых и значимых черт этики менеджера следует отметить два важнейших, каждое из которых может служить содержанием этики в узком его смысле - порядочность и благородство.

Считается, что коллектив ведет себя этично и социально ответственно, если следует закону и отвечает принятой системе ценностей. Этика бизнеса затрагивает различные аспекты поведения управленческих работников, менеджеров, касающиеся как целей, так и средств их достижения. Помимо высших руководителей, допускающих неэтичное поведение, любое лицо в коллективе может действовать неэтично. Наиболее распространённые случаи неэтичного поведения: взятки, подделка документов, недостоверные финансовые отчёты, искусственное завышение цен, тайные сговоры о ценах. Распространённой причиной неэтичного поведения служащих является поведение их руководителей.

**Глава 2**

**Роль менеджмента в России**

**2.1 Развитее менеджмента в России**

Начиная с XVII в., вопросам управления в России уделялось серьезное

внимание. Заметный след в истории России и улучшении ее системы управления оставили известный русский экономист А.Л. Ордин-Нащокин, А.П. Волынский (кабинет-министр с 1738 г. по 1740 г.), В.Н. Татищев (главный управляющий горных заводов в Сибирской и Казанской губерниях (с 1730 г. по 1740 г.) и выдающийся русский ученый М.В. Ломоносов. Велики заслуги в реформировании системы управления России П.А. Столыпина. С 1906 г. он совмещал две должности — министра внутренних дел и премьер-министра. Столыпин занимался совершенствованием местного самоуправления. Построение социализма в СССР потребовало создания новой общественной организации управления социалистическим производством.

В первые годы Советской власти получают большую известность труды таких ученых, как А.А. Богданов, А.К. Гастев, О.А. Ерманский, П.М. Керженцев, Н.А. Амосов.

Известный советский ученый А.К. Гастев занимался вопросами

совершенствования теории и практики организации труда. Им сформулирована и обоснована концепция, получившая название «трудовые установки». Внедрением методики трудовых установок в практическую деятельность занимался Центральный институт труда (ЦИТ), созданный осенью 1920 г. при ВЦСПС. Важнейшее место в осуществлении методики трудовых движений отводилось инструктажу.

Недостатком концепции трудовых установок. Гастева является слабая

разработка самой методики трудовых установок, выбор слишком узкой базы исследования, ориентация на индивидуальность рабочего.

Важная роль в развитии научной организации труда и управления в СССР принадлежит видному экономисту О.А. Ерманскому, который внес значительный вклад в создание теории социалистической рационализации. Концепция Ерманского была подвергнута резкой критике, но несмотря на критику, вклад Ерманского в развитие теории и практики организации труда значителен. Им обобщен большой практический материал хозяйственного строительства в СССР.

Проблемы научной организации труда получили широкое освещение в трудах П.М. Керженцева. Керженцев распространил понимание научной организации труда на все сферы человеческой деятельности.

Особого внимания заслуживает дискуссия, развернувшаяся по проблемам развития научной организации труда и управления в СССР в период подготовки ко II Всесоюзной конференции по НОТ, За несколько недель до конференции были опубликованы две платформы по НОТ. Одна — от группы «Семнадцати» во главе с Керженцевым, другая — от ЦИТ во главе с Гастевым. Полемика между двумя течениями закончилась созданием центральной платформы, принятой на II Всесоюзной конференции по НОТ, в которую вошли положительные моменты обеих

дискутировавших платформ[2].

Крупный вклад в развитие теоретических основ социалистической

организации производственных процессов был внесен О.И. Непорентом. Все операции он классифицировал по признаку их сочетания в производственном процессе на три вида: последовательное, параллельное и параллельно-последовательное, показал их влияние на длительность производственного цикла.

В 30-е гг. была проделана большая научная и практическая работа по

созданию науки об организации производства, труда и управления, результатом

которой был выход в свет первого советского учебника по организации

производства. В эти же годы было положено начало формированию системы подготовки кадров с высшим и средним специальным экономическим образованием для предприятий и органов управления. Кроме того, была введена новая для того времени специальность — инженер-экономист отраслевого профиля, которая вскоре стала ведущей среди экономических специальностей.

В годы Великой Отечественной войны система управления промышленностью, сложившаяся в предшествующие годы, не претерпела принципиальных изменений.

Основным принципом управления продолжал оставаться хозрасчет при усилении административно-командных методов руководства. Научная работа велась по проблемам внутризаводского планирования и диспетчирования.

В послевоенный период времени возобновилась научная и практическая работа в области организации и управления производством. Вместе с тем, имело место сокращение исследований в области управления производством. К концу 50-х гг. тематика исследований по проблемам организации и управления предприятиями начала постепенно расширяться.

Начиная с 1957 г. был осуществлен переход к управлению промышленностью и строительством по территориальному принципу через Советы народного хозяйства (совнархозы) экономических административных районов. Главным назначением совнархозов было пресечение ведомственных тенденций в развитии промышленности.

К этому же времени относится рождение такой важной самостоятельной ветви экономики, как экономическая кибернетика, тесно связанной с использованием на практике экономико-математических методов. Создание этой науки в нашей стране осуществлялось под руководством академиков А.И. Берга и В.М. Глушкова. Кибернетика сыграла важную роль в развитии теории управления производством.

Дискуссия, развернувшаяся в стране в период с 1962 по 1965 гг., по

вопросам совершенствования системы и методов управления народным хозяйством, предшествовала проведению хозяйственной реформы.

Период времени, начиная с 1965 г. по настоящее время, характеризуется

проведением в стране трех реформ, направленных на совершенствование системы управления народным хозяйством. К ним относятся:

1. Реформа системы управления экономикой 1965 г.

2. Реформа системы управления 1979 г.

3. Ускорение социально-экономического развития (1986 г.) и переход к рыночным отношениям (с 1991 г. и по настоящее время).

В связи с произошедшими серьезными изменениями в политической системе управления, в стране развернулась дискуссия о механизме перехода к рынку.

Специальная комиссии, возглавляемая академиком А. Г. Аганбегяном,

предложила три альтернативных варианта перехода к рыночным отношениям:

1) внесение отдельных элементов рынка в существующую командно-

административную систему управления;

2) быстрый переход к рынку без какого-либо государственного

регулирования;

3) создание системы управления на основе регулируемой рыночной экономики.

Этот вариант совершенствования системы управления соответствовал предложениям правительства.

Другая комиссия под руководством академика С. Шаталина подготовила

программу, получившую название «500 дней», в которой был намечен целый комплекс мероприятий, необходимых для перехода к регулируемому рынку. Эта программа многими учеными рассматривалась как «шоковая терапия».

По итогам дискуссии был принят компромиссный вариант перехода от плановой системы управления к регулируемому рынку. В его основу была положена программа «500 дней», основной целью которой было полное разрушение административно-командной системы управления. С ноября 1991 г. Начался процесс формирования рыночных отношений в России.

Однако, несмотря на принятые меры, не удалось приостановить развала

экономики России. Социально-экономическая ситуация в стране продолжает ухудшаться. Было принято много ошибочных решений. Одной из причин сложившегося положения является начатая с 1992 г. политика невмешательства правительства в экономику регионов и импортно-экспортные операции. Неуправляемого рынка нет ни в одной развитой стране мира. Рынок требует управления, руководства, регулирования со стороны государства.[[10]](#footnote-10)

В настоящее время в России наблюдается разбалансированность всего

механизма управления страной. Отечественный менеджер в своей практической деятельности сталкивается с такими проблемами, которые совсем незнакомы западному менеджеру. Поэтому в создавшихся условиях особое значение приобретает получение нового знания по искусству управления.

**2.2 Наша экономика и современный менеджер**

Одно из узких мест осуществления перестройки экономики в нашей

стране - проблема управленческих кадров.

В настоящее время в большинстве российских вузов, ведущих обучение по

данной специальности, исходная учебная дисциплина по управлению (чаще всего называемая “Введение в теорию менеджмента” или “Основы менеджмента”) преподается уже на первых курсах. Естественно, что основная часть слушателей имеет незначительный жизненный и еще меньший управленческий опыт. В то же время общепризнано, что менеджмент – это и наука и искусство, и что овладение знаниями в этой области невозможно без получения соответствующих практических навыков.

До сих пор в большинстве случаев данную проблему пытались решить введением в систему подготовки активных методов обучения - деловых игр,

разбора конкретных ситуаций (“кейс-стади”) и др. Представляется, что для

первокурсников такие методические формы малоэффективны. Это связано в

первую очередь с недостатком у них знаний по экономике и финансам, без

которых невозможен серьезный разбор конкретных ситуаций. Практика показывает, что на данной стадии обучения больше пользы приносят обычные семинарские занятия, на которых преподаватель может судить о степени усвоения пройденного материала, или же решение практических задач, позволяющих закрепить базовые понятия и категории. Однако в этом случае курс менеджмента становится сугубо теоретическим, что вряд ли допустимо.

По некоторым оценкам, "критическая масса" руководителей, специалистов по экономике и управлению, способных преобразовать облик наших предприятий и организаций сообразно новым требованиям, должна составить не менее 20% от их общего числа в народном хозяйстве РФ. А это не менее 3.0 млн. человек. Сформировать такой корпус управленцев нового типа - задача исключительно сложная. Сама жизнь, практика рыночной экономики, предпринимательства будет способствовать ее решению, помещая тех, кто сегодня у руля предприятий, и тех, кто входит в эту новую для себя

роль, в ситуацию естественно протекающего социального отбора. Но многое, конечно, зависит и от целенаправленной деятельности по подготовке и переподготовке кадров, по изучению и распространению передового опыта управления, по применению достижений управленческой науки на практике.

Один из очевидных путей приспособления к рынку состоит в освоении

опыта стран, живущих в его условиях уже не одну сотню лет.

Весьма ценным аспектом этого опыта в XX веке является сфера деятельности и область знаний, охватываемая емким понятием "менеджмент", которое стало уже интернациональным. При этом, когда говорят "менеджмент" подразумевают и людей-менеджеров, профессионально осуществляющих функцию управления. Многое зависит от того, как руководитель распоряжается своим рабочим

временем.

**2.3 Подходы к проект-менеджменту в России**

Проект-менеджмент в России на сегодняшний день уже является частью

обязательной учебной программы для студентов экономических вузов. В печати хватает публикаций на эту тему, а на рынке появились фирмы,

специализирующиеся на оказании услуг в области проект-менеджмента.

Но можно ли говорить о том, что сложилось однозначное «российское»

понимание проект-менеджмента? У меня создается такое впечатление, что

подходы к определению и использованию проект-менеджмента очень расплывчаты, и уж точно не складываются в какое-то единое представление о проект-менеджменте как о практическом подходе к реализации проекта в рамках имеющейся организационной структуры компании.

Прежде всего, мне хотелось бы внести ясность в определение и

возникновение проект-менеджмента как такового. Проект-менеджмент — область знаний, применяемая при управлении отдельно взятым проектом. Проект может быть любым — от разработки нового продукта до строительства небоскреба.

Объединяет эти проекты одно определение — это однократное, ограниченное во времени целенаправленное мероприятие, требующее за действия специалистов различных квалификаций и ресурсов.

На сегодняшний день существует множество определений проект-менеджмента как за рубежом, так и в России. Так как целью данной статьи не является анализ всех определений проект-менеджмента, остановимся лишь на тех из них, которые помогут нам лучше понять его сущность.

Зачем вообще нужен проект-менеджмент? Чем он отличается от просто

менеджмента? На этот вопрос отвечает определение, данное Институтом проект-менеджмента (PMIФ):

Проект-менеджмент — это применение знаний, способностей, инструментов и технологий к широкому диапазону различных действий для того, чтобы выполнить требования конкретного проекта.

Так же, как уникальный единовременный проект отличается по своей сути

от ежедневных стандартизированных операций организации, так и управление им имеет свою специфику. Проекты, как правило, имеют четко поставленную цель, определенные ресурсы, бюджет и сроки исполнения. В большинстве случаев специфика их заключается в том, что работа над проектом должна вестись, не мешая остальным видам деятельности организации.

Внести дальнейшую ясность в это призвано другое определение.

Проект-менеджмент — это активный процесс использования соответствующих ресурсов организации в структурированной и контролируемой манере, направленный на совершение четко поставленных стратегическими целями изменений.

Таким образом, если суммировать все приведенные выше определения, можно упрощенно сказать, что проект-менеджмент — это процесс, направленный на достижение четко поставленных целей проекта в определенные сроки и использующий знания и ресурсы фирмы.

Возникновение проект-менеджмента связывается с необходимостью

управления крупными уникальными проектами, осуществлявшимися в 1950-е годы в аэрокосмической и оборонной отраслях США. Тогда впервые стал

разрабатываться инструментарий для управления отдельными проектами в

существующих организационных рамках.

Дальнейшее развитие проект-менеджмент получил через контрагентов и

подрядчиков американских правительственных структур. Впоследствии

разработанные методики стали публиковаться и использоваться остальными

коммерческими и некоммерческими организациями по мере необходимости.

Тем не менее, хотелось бы отметить, что новый инструмент не будет

использоваться до тех пор, пока он не станет необходимым. Поэтому можно

говорить о том, что лишь соответствующий уровень развития экономики

западных стран обусловил такую востребованность проект-менеджмента, что эта теория выделилась в самостоятельную область знаний. В США даже появилась профессиональная квалификация «Проект-менеджер», которую можно получить в Институте проект-менеджмента.

В России отдельные организации как крупные промышленные или финансовые холдинги, так и небольшие фирмы, вынужденные выживать в «эпоху перемен», уже успешно перенимают и используют эти технологии. Тем не менее, пока рано говорить о повсеместном опыте успешного использования проект-менеджмента.

Хотелось бы подробнее остановиться на так называемом «Проект-менеджмент консалтинге», который предлагается разного рода фирмами — как собственно консалтинговыми, так и разработчиками и продавцами программного обеспечения.

Во многих случаях бросаются в глаза предложения «готовых решений» для

проектов. Вероятно, такая реклама действительно заинтересовывает потенциальных клиентов. Однако, если задуматься о базовом определении проект-менеджмента — «применение знаний, способностей, инструментов и технологий к широкому диапазону различных действий для того, чтобы выполнить требования конкретного проекта», — то становится очевидным, что никакого «готового решения» здесь в принципе быть не может.

Проект-менеджмент является неконкретным алгоритмом действий. Он рассчитан на необычность поставленных задач для каждой отдельно взятой организации. И если для одной (например, торговой) фирмы уникальным проектом будет организация гастролей поп-звезды, то для другой (продюсерской) фирмы это — повседневная работа, а уникальным проектом может стать открытие новой студии.

Аналогичная ситуация складывалась вокруг ERP (Enterprise Resource

Planning — Планирование ресурсов предприятия) — систем, которые одно время, особенно в 1998-2000 годах, воспринимались как некая панацея от всех рыночных проблем, простое и универсальное решение. Эти системы были необычайно популярны, особенно если учесть, что многие организации

стремились заменить свое программное обеспечение до наступления 2000 года. То есть, покупая подобный пакет программ за приличные деньги (от 2 до 8 тысяч долларов), участники рынка рассчитывали «убить сразу двух зайцев»: и подготовиться к 2000 году, и внедрить ERP.

Сейчас, по прошествии нескольких лет с начала ERP-бума, можно сказать,

что эти ожидания себя не оправдали. Безусловно, эти системы представляют из себя хороший инструмент для планирования, логистики, составления модели бизнеса. Но они ни в коей мере не являются решением всех проблем

предприятия. Не бывает легких универсальных моделей для всех.

Проект-менеджмент изначально не был коммерческим продуктом. Это область знаний, возникшая и развивавшаяся в соответствии с потребностями

экономических субъектов. То, что он преподносится как таковой сейчас — это вполне естественное следствие развития теории до определенного

практического уровня. Отрицательным моментом является то, что в России под его видом пытаются продавать нечто, совершенно не имеющее отношения к проект-менеджменту.

Помимо ситуации, рассмотренной выше в данной статье, широко распространены другие неправильные или неполные толкования сути проект- менеджмента. Очень часто он связывается лишь с развитием «электронных»

проектов, таких как, например, создание интернет-сайта или установка нового оборудования или программного обеспечения.

Конечно, это тоже относится и к проектам, но проект-менеджмент не

ограничивается только этими проектами.

Как правило, при реализации проектов организация временно адаптирует

матричную структуру, для которой типично двойное подчинение некоторых

сотрудников — своему непосредственному линейному руководителю и менеджеру проекта. Для классических проектных организаций, например, строительных, матричная структура является основной. В большинстве случаев все это не рассматривается при так называемом проект-менеджменте в реализации «электронных» проектов.

Другое явление, также имеющее мало общего с проект-менеджментом — это скрытая реклама программных продуктов под видом статей о проект-менеджменте и необходимости его внедрения. Так, например, А.В. Цветков в статье «Настало время управлять проектами» начинает свою статью со слов об отставании России в области управления проектами с применением

автоматизированных средств, которое «давно стало неотъемлемой частью

культуры ведения всего бизнеса на Западе».

Для исправления сложившейся ситуации автор предлагает использовать

некий зарекомендовавший себя программный продукт и посвящает большую часть статьи описанию его функций и разновидностей. Не вызывает никакого сомнения, что описываемая программа действительно может быть полезна организациям, как при реализации отдельно взятых проектов, так и в повседневной работе. Однако, понять из этой статьи, причем здесь проект- менеджмент, и что это такое, — затруднительно.

Ефремов В.С. в своей статье «Проектное управление: модели и методы принятия решений» говорит о том, что хотя тиражируемое программное обеспечение помогает менеджеру организовать комплекс работ и снимает заботу о топологии проекта, всё равно остаются вопросы, требующие «человеческого» решения. Хотя мы согласны с точкой зрения Ефремова В.С., его трактовка проект-менеджмента также вызывает нарекания. В этой же статье он рассматривает инструментарий проект-менеджмента, делая упор на методы математического анализа.

Безусловно, математический анализ предоставляет богатый инструментарий для оценки проектов, но не является единственным возможным средством. По- нашему мнению, метод «критического пути» и другие инструменты, рассматриваемые в статье, являются скорее способами математического анализа, чем инструментами проект-менеджмента как такового.

В статье «Возможности применения методов управления проектами при подготовке и реализации программы реструктуризации предприятия» авторы Чернецов Г., Ушаков А. и Коротин Е. высказывают необычную точку зрения на проект-менеджмент. В их статье любая реструктуризация — это проект, к

которому может быть применим инструментарий проект-менеджмента. На наш взгляд, такая теория имеет право на существование, но и она не безупречна.

При реструктуризации более уместно было бы говорить об антикризисном

менеджменте и/или управлении изменениями.

Несмотря на то, что проект может быть любым, для отдельно взятой организации — это единовременное мероприятие, выполняемое одновременно с основной деятельностью. При этом руководитель проекта несет полную ответственность и регулярно отчитывается перед руководителем фирмы. Реструктуризация же подразумевает ее осуществление и контроль самим

руководителем. Таким образом, было бы неправильно говорить о ней, как о

проекте. Скорее реструктуризация становится на какое-то время приоритетной задачей для всей фирмы.[[11]](#footnote-11)

В то же время, возможна ситуация, при которой реструктурируется лишь какое-то направление деятельности фирмы. Такой процесс может рассматриваться как оптимизация деятельности (повышение качества, эффективности, снижение издержек) и подпадать под понятие проекта.

В целом, можно констатировать, что несмотря на имеющиеся примеры

эффективного использования проект-менеджмента в России и на работающих профессиональных консультантов, способных действительно содействовать

развитию и управлению проектом, в России достаточно далеко от того, что под этим термином понимается на Западе.

Остается только надеяться, что со временем проект-менеджмент в России

станет более системным и найдет достаточно широкую сферу применения.

**Заключение**

В современных условиях перестройки экономики на основе рыночных

отношений одним из приоритетных ее направлений является выработка основных теоретических и методологических позиций по использованию менеджмента в практической деятельности российских организаций. Основной особенностью управленческой мысли становится поиск новых конкретных и реальных путей совершенствования системы управления, выработка позиции по различным проблемам управления применительно к рыночным условиям и на основе творческого осмысления передового зарубежного опыта.

Рыночная экономика требует адекватной ей системы управления, которая

должна претерпеть радикальные преобразования вместе со всем обществом. В условиях перехода к рыночным отношениям важнейшим фактором успеха

становится непрерывное совершенствование теории и практики управления.

**Список использованной литературы**

1.Акопов В. С., Бакштанский В. Л., Магазанник В. Д. Менеджмент жизни и

предпринимательство//Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 3. – С.37.

2.Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Учебник - М.: Гардарика, 2002.

3. История менеджмента: Учебное пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - 222 с.

4. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. Учебное пособие. - М.: Дека, 2001.

5. Менеджмент в Россиии на рубеже веков: опыт лучших и стратегия успеха. - М.: Общественный фонд "Лучшие менеджеры", 2004 г.

6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента/Пер. с англ. - М.: Дело, 2005.

7. Управление организацией: Учебник/Под ред. А.Г. Поршнева, З.П.

Румянцевой, Н.А. Соломатина - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2003.

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Учебник стр. 34 [↑](#footnote-ref-1)
2. Управление организацией: Учебник/Под ред. А.Г. Поршнева, З.П.Румянцевой, Н.А. Соломатина стр. 287 [↑](#footnote-ref-2)
3. Менеджмент в Россиии на рубеже веков: опыт лучших и стратегия успеха стр.167 [↑](#footnote-ref-3)
4. Управление организацией: Учебник/Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина стр.143 [↑](#footnote-ref-4)
5. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. Учебное пособие. Стр. 346 [↑](#footnote-ref-5)
6. Менеджмент в Россиии на рубеже веков: опыт лучших и стратегия успеха стр.93 [↑](#footnote-ref-6)
7. Менеджмент в Россиии на рубеже веков: опыт лучших и стратегия успеха стр. 203 [↑](#footnote-ref-7)
8. Менеджмент в Россиии на рубеже веков: опыт лучших и стратегия успеха стр.305 [↑](#footnote-ref-8)
9. История менеджмента: Учебное пособие для вузов. Стр 249 [↑](#footnote-ref-9)
10. Управление организацией: Учебник/Под ред. А.Г. Поршнева, З.П.Румянцевой, Н.А. Соломатина [↑](#footnote-ref-10)
11. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. Учебное пособие. [↑](#footnote-ref-11)