

Вопрос 1. Понятие, цели и задачи менеджмента.

Менеджмент - это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение в рыночных условиях, намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента.

Менеджмент - управление в условиях рынка, рыночной экономики 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 намечаемую прибыль;
- постоянное стремление к повышению эффективности производства, к получению оптимальных результатов с меньшими затратами;
- хозяйственную самостоятельность, обеспечивающую свободу принятия решений тем, кто несет ответственность за конечные результаты деятельности фирмы или ее подразделений;
- постоянную корректировку целей и программ в зависимости от состояния рынка;
- выявление конечного результата деятельности фирмы или ее хозяйственно самостоятельных подразделений на рынке в процессе обмена;
- необходимость использования современной информационной базы с компьютерной техникой для многовариантных расчетов при принятии обоснованных и оптимальных решений.

Термины «менеджмент», «менеджер» прочно вошли в наш словарный обиход, заменив прежние «управление», «управленческая деятельность», «руководитель», «директор».

Сущность менеджмента.

Термин «менеджмент» является аналогом термина «управление», его синонимом, однако не в полной мере. Термин «управление» намного шире, поскольку применяется к разным видам человеческой деятельности (например, управление автомобилем); к разным сферам деятельности (управление в неживой природе, в биологических системах, управление государством); к органам управления (подразделениям в государственных и общественных организациях, а также на предприятиях и в 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 непредпринимательских организаций.

Термин «менеджмент» (management) американского происхождения и не переводится на другой язык дословно. В англоязычных странах он употребляется довольно свободно и в различных значениях, но всегда применительно к управлению хозяйственной деятельностью, тогда как для других значений используются другие слова. Например, для обозначения управления в неживой природе употребляется термин «control»; для государственного или общественного управления - «government administration» или «public administration». Иногда к слову «management» добавляется слово «business» (business management), что подчеркивает его принадлежность к хозяйственной сфере деятельности.

Менеджмент как самостоятельный вид профессиональной деятельности предполагает, что менеджер независим от собственности на капитал фирмы, в которой он работает. Он может владеть акциями фирмы, а может и не иметь их, работая по найму на должности менеджера. Труд менеджера - это производительный труд, возникающий в условиях комбинирования высокотехнологичного производства с высоким уровнем специализации работников. Обеспечивая связь и единство всего производственного процесса, менеджмент объединяет работников различных специальностей: инженеров, проектировщиков, маркетологов, экономистов, статистиков, психологов, плановиков,

бухгалтеров и др., работающих под руководством менеджера, управляющего предприятием, производственным отделением или фирмой в целом.

Термин «менеджер» обозначает принадлежность конкретного лица к профессиональной деятельности в качестве управляющего фирмы независимо от уровня управления, а также от профессиональной подготовки и практического опыта работы. Профессиональный менеджмент как самостоятельный вид деятельности предполагает наличие в качестве *субъекта* этой деятельности специалиста-менеджера и в качестве *объекта* - хозяйственную деятельность фирмы в целом или ее конкретную сферу (производство, сбыт, финансы, НИОКР).

Возросшие требования к управлению обусловлены увеличением размеров предприятия, сложностью технологии, необходимостью владения управленческими навыками. В современных условиях все решения по финансовым, организационным и экономическим вопросам подготавливаются и вырабатываются профессионалами в области организации управления, которые осуществляют также наблюдение и контроль за выполнением принятых решений.

Под хозяйственной деятельностью в определении менеджмента понимается деятельность фирмы:

- в любой отрасли экономики: промышленности, торговле, строительстве, транспорте, банковском деле, страховом деле и др.;
- в любой сфере деятельности фирмы: НИОКР, производство, сбыт, финансы, если она направлена на получение прибыли как конечного результата или предпринимательского дохода в зависимости от конкретных целей деятельности фирмы.

Таким образом, «менеджмент» относится только к тем категориям фирм или предприятий, которые осуществляют свою деятельность в целях получения прибыли (предпринимательского дохода) независимо от характера такой деятельности. Менеджмент охватывает не только деятельность промышленных фирм, но также и банков, страховых обществ, туристических агентств, гостиниц, транспортных компаний и других хозяйственных единиц, выступающих на рынке как самостоятельные экономические субъекты.

Содержанием хозяйственной деятельности фирмы является обеспечение процесса производства всеми необходимыми ресурсами и организация технологического цикла в целом: внедрение результатов НИОКР в производство; разработка и совершенствование технологии производства; обеспечение требуемого уровня качества продукции; осуществление коммерческих операций; проведение операций товародвижения; осуществление всех видов расчетов; обеспечение технического обслуживания продукции; материально-техническое снабжение процесса производства; обеспечение финансовыми ресурсами; обеспечение персоналом.

Хозяйственная деятельность фирмы требует такого стиля работы, в основе которого лежит постоянный поиск новых возможностей, умение привлекать и использовать для решения поставленных задач ресурсы из самых разнообразных источников, добиваясь повышения эффективности производства.

Изменения в содержании хозяйственной деятельности фирмы связаны прежде всего с изменениями в характере собственности и с процессами «делегирования» (предоставления) права собственности многочисленным индивидуальным собственникам или коллективам собственников.

Определение целей деятельности фирмы на ближайшую и дальнюю перспективы (management by objectives) - это главное в менеджменте. Управление путем постановки целей осуществляется с учетом оценки потенциальных возможностей фирмы и ее обеспеченности соответствующими ресурсами. Различают цели общие и специфические. Общие цели

отражают концепцию развития фирмы в целом, специфические разрабатываются в рамках общих целей по основным видам деятельности фирмы.

Рациональное использование материальных и трудовых ресурсов предполагает достижение целей при минимуме затрат и максимуме эффективности, что осуществляется в процессе управления, когда группа сотрудничающих людей (работников фирмы) направляет свои действия на достижение общих целей на основе соответствующей мотивации их труда.

Менеджмент имеет свой собственный экономический механизм, который направлен на решение конкретных проблем взаимодействия в реализации социально-экономических, технологических, социально-психологических задач, возникающих в процессе хозяйственной деятельности. Экономический механизм менеджмента объективно обусловлен осуществлением хозяйственной деятельности фирмы в рыночных условиях, когда результаты управленческой и хозяйственной деятельности получают оценку на рынке в процессе обмена.

Экономический механизм менеджмента состоит из трех блоков: внутрифирменное управление; управление производством; управление персоналом.

Таблица 1. Принципиальная схема внутрифирменного управления

Принципы	Функции	Экономические методы
Централизация Децентрализация Сочетание централизации и децентрализации Ориентация на долгосрочные цели развития Демократизация: участие работников в высшем звене управления	Маркетинг Планирование Организация Контроль Мотивация	Коммерческий расчет Внутрифирменный расчет Цены и механизм ценообразования

Таблица 2 - Принципиальная схема управления производством

Инновационный менеджмент	Регулирование и обеспечение процесса производства	Обеспечение сбыта	Организационные структуры управления развитием производства
Проведение НИОКР Научно-техническая политика Разработка и внедрение новой продукции Организация научно-технической деятельности Принципы подбора и расстановки пер-	Планирование процесса производства, разработка ассортиментной политики Повышение качества и конкурентоспособности продукции Технологическое обеспечение Обеспечение производства материально-техническими ресурсами Повышение эффективности производства	Разработка сбытовой политики Выбор каналов и методов сбыта Организация сбыта Вовлечение работников в управление на	Функциональная структура Матричная структура Линейно-функциональная Проблемно-целое управление Программно-целое управление Мотивация труда

сонала Условия найма и увольнения Обучение и повышение квалификации Оценка персонала и его деятельности	Формы оплаты труда Пути повышения производительности труда Поощрительные системы оплаты труда	низовом уровне Рабочие бригады и их функции Взаимоотношения в коллективе Взаимоотношения с профсоюзами	работников и творческая инициатива Организационная культура фирмы Влияние управления персоналом на деятельность фирмы и ее организацию
--	---	---	--

Содержание понятия «менеджмент».

Содержание понятия «менеджмент» можно рассматривать как науку и практику управления, как организацию управления фирмой и как процесс принятия управленческих решений.

В зарубежной науке управления сложились четыре важнейшие концепции, которые внесли существенный вклад в развитие современной теории и практики управления. Это концепции:

- научного управления;
- административного управления;
- управления с позиций психологии и человеческих отношений;
- управления с позиций науки о поведении.

В современных условиях существуют три научных подхода к управлению:

- подход к управлению как к процессу;
- системный подход;
- ситуационный подход.

Все многочисленные концепции менеджмента направлены на совершенствование стратегии отдельных предприятий с целью получения намечаемых прибылей.

В основе менеджмента как *концепции рыночного управления* лежит объективная тенденция к обобществлению производства, в результате которого у крупнейших фирм появилась возможность воздействовать на рынок, осуществляя его раздел, влиять на характер и механизм экономических отношений, регулирующих связи между рынком и производителем.

Менеджмент как концепция рыночного управления направлен на совершенствование организации управления деятельностью отдельных предприятий. В этой концепции больше, чем в других, отражается связь отдельных предприятий с рыночными отношениями, а точнее, с проблемой регулирования рыночных отношений. Здесь обосновывается необходимость в той или иной форме регулировать процессы развития, управлять ими, а не полагаться полностью на рынок, стихийно регулирующий экономические процессы.

Придавая важное значение регулированию рыночных отношений, теоретики менеджмента особый упор делают на необходимость приспособления фирмы к требованиям рынка по каждому конкретному продукту, выпускаемому фирмой. Поэтому организационно-технический аспект этой теории направлен на так называемое «планирование продукта», которое охватывает систему мероприятий по изучению рынка конкретного товара, составлению программ и прогнозов, разработку и внедрение на рынок нового товара, по активизации спроса на товары и получению высокой прибыли от его реализации.

Установление и регулирование рыночных отношений, согласно этой концепции, основано на экономической силе и научно-производственном потенциальных участников.

Каждая фирма стремится не только сохранить свою долю на рынке, но и увеличить ее, потеснить конкурентов, вытеснить их с рынка, разорив либо подчинив своему влиянию и контролю.

Таким образом, эта концепция менеджмента не только дает теоретическое обоснование необходимости регулирования рынка в современных условиях, но и служит источником практических рекомендаций по разработке новых форм и методов организации хозяйственной деятельности фирм.

Менеджмент реализуется в практической деятельности фирм как система управления. Следовательно, менеджмент регулируется законами развития рыночной системы хозяйствования и направлен на гибкое приспособление производственно-сбытовой деятельности фирмы к изменяющимся рыночным условиям.

Менеджмент как наука управления разрабатывает средства и методы, которые способствовали бы наиболее эффективному достижению целей организации, повышению производительности труда и рентабельности производства исходя из сложившихся условий во внутренней и внешней среде. Отсюда появление и развитие в современных условиях новых подходов к управлению, ориентированных на решение проблем управления в крупных промышленных фирмах, международных по сфере деятельности - транснациональных корпорациях.

Подход к управлению как к процессу определяет управление как процесс, в котором деятельность, направленная на достижение целей организации, рассматривается не как единовременное действие, а как серия непрерывных взаимосвязанных действий - функций управления. Разные авторы предлагают различные перечни функций. Оптимальный набор включает: планирование, организацию, распорядительство (командование), мотивацию, руководство, координацию, контроль, коммуникацию, исследование, оценку, принятие решений, подбор персонала, представительство и ведение переговоров или заключение сделок.

Системный подход предполагает, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких, как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

Ситуационный подход предполагает, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Поскольку существует обилие факторов как в самой организации, так и в окружающей среде, не существует и единого лучшего способа управления организацией. Самым эффективным в конкретной ситуации становится метод, наиболее соответствующий данной ситуации. Ситуационный подход внес большой вклад в теорию управления, поскольку содержит конкретные рекомендации по применению научных положений к практике управления в зависимости от сложившейся ситуации и условий. Под ситуацией понимается конкретный набор обстоятельств, которые оказывают воздействие на функционирование организации в данное время. Используя ситуационный подход (ситуационное мышление), управляющие могут понять, какие методы и средства будут наилучшим образом способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации.

Ситуационный подход предполагает определение основных внутренних и внешних факторов, которые воздействуют на функционирование организации. Для практических целей менеджеры рассматривают только те факторы, которые оказывают влияние в каждой конкретной ситуации.

Задача менеджмента как науки управления состоит в повышении практической значимости исследований, ориентации их на разработку принципов и методов, дающих возможность практически решать в тех или иных условиях проблемы функционирования организации.

В современных условиях широко распространено мнение ученых о том, что процесс управления есть искусство, суть которого состоит в применении науки (основ организационного знания в области управления) к реальностям ситуации, а следовательно, к практике.

Менеджмент как организация.

Содержание менеджмента, таким образом, **управления фирмой** состоит в достижении фирмой определенных результатов в ходе предпринимательской деятельности.

В зависимости от конкретных функций организация делится на подразделения, выполняющие возложенные на них задачи по реализации специфических целей. Подразделения (отделы, службы, отделения) представляют собой группы людей, деятельность которых сознательно направляется и координируется для достижения общей цели. Здесь речь идет об управлении организацией.

Менеджмент как организация (орган) управления. Обычно под организацией понимается структура (состав), в рамках которой проводятся сознательно координируемые мероприятия, направленные на достижение общих целей. Организация - это своего рода анатомия предприятия, управление - это его физиология, или организация - статика дела, управление - его динамика. Поскольку само по себе управление тоже имеет определенную структуру, то наряду с организацией и управлением можно говорить об организации как органе, субъекте управления и об управлении организацией, рассматриваемой как объект управления. В обоих случаях для таких понятий применяется термин «менеджмент».

Под органом управления часто понимают руководство, которое представляет фирму и действует от ее имени.

Менеджмент как различные уровни аппарата управления. Крупная фирма обычно имеет в своем аппарате три уровня, каждый, из которых в названии на английском языке содержит слово «менеджмент»:

Top management - высшее звено управления, высшее руководство.

Middle management - среднее звено управления.

Lower management - низовое звено управления.

Менеджмент как организация работы людей, сотрудников, коллектива для достижения намеченной цели наиболее рациональным способом. Предполагается, что управление персоналом необходимо строить с таким расчетом, чтобы оно соответствовало потребностям сотрудников и позволяло активизировать их работу, повышать производительность труда и, следовательно, эффективность производства.

Менеджмент как система управления, в которой фирма или ее подразделение выступают как управляемый объект. При изучении фирм как объектов управления первостепенное значение имеют взаимные связи между более мелкими объектами (подразделениями), из которых они состоят. *Совокупность объектов, рассматриваемых как единое целое, называют системой.*

Система управления должна располагать материальными, финансовыми, трудовыми и другими ресурсами, обеспечивающими реализацию управленческих воздействий. Управленческие воздействия поступают в исполнительные органы как изнутри управляемого объекта, так и извне, т. е. из внешней среды. Наличие информации о внешней среде и выводы о ее влиянии на систему управления повышают эффективность системы, поскольку позволяют своевременно вносить коррективы в процесс управления и приспосабливаться к изменениям внешней среды - рыночных условий и системы их регулирования.

Основной оценкой эффективности и качества управления служит степень достижения поставленных целей как на текущий период, так и на средне- и долгосрочную перспективу.

Менеджмент как управление любой организацией: государственным учреждением, в

армии, в церкви, в непредпринимательских корпорациях, т. е. независимо от целей их деятельности. В США хотя непредпринимательские корпорации и отвечают по своим обязательствам своим капиталом, однако цель их деятельности состоит не в получении прибыли, а в выполнении конкретно определенных функций (например, школы, больницы, библиотеки). И хотя ныне считается, что государственные и публичные организации должны использовать принципы и методы менеджмента, многие специалисты руководство такими организациями к менеджменту не относят.

Любая ситуация, возникающая в процессе управления, является задачей для руководителя - менеджера - и требует от него принятия решений и, в частности, в отношении изменения целей и программы действий. Это касается всех уровней управления. Управляемый объект (фирма или ее хозяйственно самостоятельные подразделения), как уже говорилось выше, имеет внешнюю среду - рыночные отношения, к состоянию которой он должен приспосабливаться на основе обратной связи. Всякое управленческое решение - это результат обратной связи с рынком и другими элементами внешней среды.

Менеджмент как процесс принятия управленческих решений

Управленческие решения принимаются на основе информации, получаемой и обрабатываемой в процессе подготовки решений. Принятое управленческое решение конкретизируется для исполнителей и контроля за выполнением. Иначе говоря, управленческое решение должно содержать ответ на вопрос - как реализовать принятое решение и как проконтролировать его исполнение.

Принятие решения - прерогатива менеджеров всех уровней, имеющих соответствующие полномочия. Менеджер рассматривает принимаемое решение с точки зрения лиц, отвечающих за доведение решений до исполнителей, и лиц, обеспечивающих контроль исполнения. Это заставляет менеджера не только выбирать меры воздействия и средства контроля, но и рассматривать варианты решений в отношении их практической осуществимости в данной конкретной обстановке.

Анализ информации и принятие на ее основе управленческих решений составляют технологию менеджмента. Иерархия в системе управления решает проблемы передачи ответственности на более низкие уровни управления, централизации и децентрализации процесса принятия решений и самой организации управления.

Процесс функционирования системы управления включает работу по ее совершенствованию и рационализации, поскольку современный менеджмент основан на рациональных способах принятия решений.

Каждый аспект подхода к менеджменту как к системе управления требует ее изучения в статике и динамике; в рамках глобальной локальной деятельности; на текущий момент и на перспективу. А это отражается, на формулировке целей, методов воздействия для их достижения, на организационной структуре управления, на функционировании фирмы как управляемого объекта.

Цели и задачи менеджмента.

Конечная цель менеджмента состоит в обеспечении прибыльности, или доходности, в деятельности фирмы путем рациональной организации производственного процесса, включая управление производством и развитие технико-технологической базы, а также эффективное использование кадрового потенциала при одновременном повышении квалификации, творческой активности и лояльности каждого работника.

Прибыльность фирмы свидетельствует об эффективности ее производственно-сбытовой деятельности, которая достигается путем минимизации затрат (расходов на сырье, материалы, энергию, оплату труда, финансирование) и максимизации доходов от результатов производства - выпуска продукции и услуг.

Менеджмент призван создавать условия для успешного функционирования фирмы исходя из того, что прибыль - не причина существования фирмы, а результат ее деятельности, который в конечном итоге определяется рынком. Прибыль создает определенные гарантии дальнейшему функционированию фирмы, поскольку только прибыль и ее накопление на предприятии в виде различных резервных фондов позволяют ограничивать и преодолевать риски, связанные с реализацией товаров на рынке. Ситуация на рынке, как известно, постоянно меняется, происходят изменения в положении на рынке конкурентов, в условиях и формах финансирования, состоянии хозяйственной конъюнктуры в отрасли или в стране в целом, в условиях торговли на мировых товарных рынках. Отсюда постоянное наличие риска. Целью менеджмента в этих условиях является постоянное преодоление риска или рискованных ситуаций не только в настоящем, но и в будущем, для чего требуются определенные резервные денежные средства и предоставление менеджерам определенной степени свободы и самостоятельности в хозяйственной деятельности в целях быстрого реагирования и адаптации к изменяющимся условиям.

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

В связи с этим в задачи менеджмента входит

- обеспечение автоматизации производства и переход к использованию работников, обладающих высокой квалификацией;
- стимулирование работы сотрудников фирмы путем создания для них лучших условий труда и установления более высокой заработной платы;
- постоянный контроль 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 решения;
- разработка стратегии развития фирмы - хозяйственных задач и путей их решения;
- выработка системы мероприятий для решения намечаемых проблем на различные временные периоды;
- определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения;
- установление контроля за выполнением поставленных задач.

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

Задачи управления непрерывно усложняются по мере роста масштабов производства, требующего обеспечения все возрастающими объемами ресурсов - материальных, финансовых, трудовых и др.

Характерные черты и стадии менеджмента.

Характерные для менеджмента черты включают экономический, социально-психологический, правовой и организационно-технический аспекты.

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

Социально-психологические аспекты характеризуют деятельность особой группы лиц по организации и руководству усилиями всего персонала фирмы для достижения поставленных

целей. Сюда относится система власти, посредством которой регулируются отношения между руководителем и подчиненными, а также социальная функция, в которой отражаются культура общества, его традиции, ценности и обычаи.

Правовой аспект менеджмента отражает структуру государственных, политических и экономических институтов, проводимую ими политику и определяемое ими законодательство. Важнейшее значение имеют положения торгового права по вопросам создания фирм, заключения контрактов, промышленной собственности, а также государственное регулирование бизнеса, включающее антитрестовское законодательство, налоговую политику, торгово-политические средства и др.

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

Менеджмент в зависимости от видов и последовательности деятельности можно разделить на три стадии: стратегическое управление; оперативное управление; контроль.

- **Стратегическое управление** включает:

- выработку цели менеджмента;

- прогнозирование как предвидение результатов развития, совершающегося под действием существующих факторов;

- перспективное планирование как систему мер, необходимых для преодоления отклонения прогнозируемых итогов от установленной цели.

- **Оперативное управление** включает деятельность по реализации вышеуказанных мер, которая подразделяется на:

- организацию как создание нужной структуры и необходимых ресурсов;

- руководство как распорядительство (мотивация) в условиях созданной структуры.

- **Контроль** включает анализ достигнутых результатов (обратная связь) и выступает как исходный пункт нового цикла управления.

Эффективный менеджмент предполагает единство всех видов и стадий процесса управления как единство экономического, организационно-технического и социально-психологического аспектов управления.