**Содержание**

Введение

Глава 1. Школы менеджмента в практике управления российскими предприятиями

1.1 Характеристика основных школ менеджмента

1.2 Основные достижения в области менеджмента российских ученых

Глава 2. Современный этап развития российского менеджмента

2.1 Особенности развития российского менеджмента в период роста экономики России

2.2 Методы преодоления глобального экономического кризиса в практике российских компаний

Заключение

Список использованных источников

**Введение**

Создание принципиально новой системы управления в России, адекватной рыночным отношениям, - неотъемлемая составляющая построения нового общества.

Управление в условиях рынка получило название менеджмента. Отличительные особенности менеджмента заключаются в том, что он ориентирует фирмы на удовлетворение потребностей рынка, на постоянное повышение эффективности производства (получение оптимальных результатов с наименьшими затратами), на свободу в принятии решений, на разработку стратегических целей и программ и их постоянную корректировку в зависимости от состояния рынка.

Менеджмент – слово английского происхождения. В переводе на русский язык «management» означает управление, т.е. вид деятельности по руководству людьми в самых разных организациях.

В отечественной литературе и практике понятие менеджмента вместо управления стало широко использоваться в 1990-е гг. в связи с переходом от административно-командной системы управления к формированию системы управления, основанной на рыночных отношениях. С помощью термина «менеджмент» подчеркивалась ориентация коммерческих организаций и фирм на рынок, потребителя и достижение наивысшей эффективности их деятельности (рост прибыли, увеличение доли рынка и др.). На это направлены современные принципы, методы, средства и формы управления.

Любая наука базируется на использовании исторического метода, позволяющего хорошо изучить историю развития управленческой мысли во всем ее многообразии. Изучение уроков истории позволяет избежать противоречий и ошибок, встречающихся на ранних этапах развития науки.

Знание и осмысление прошлого способствуют лучшему пониманию современного состояния науки, а также появлению и формированию новых идей. Развитие науки управления свидетельствует, что нежизненные концепции гибли, а оставались только самые ценные, проверенные практикой и временем.

История менеджмента имеет свой предмет исследования – теорию и практику управления. Как учебная дисциплина, история менеджмента оперирует теми же категориями и понятиями, что и наука менеджмент.

Между историей развития менеджмента и процессом развития системы управления нельзя ставить знак равенства. Как правило, история развития управленческой мысли опережает процесс совершенствования систем управления на практике. Вместе с тем между ними существует как прямая, так и обратная связь. С одной стороны, развитие управленческой мысли способствует совершенствованию системы управления, с другой – практика управления, ее недостатки и погрешности дают дополнительный импульс для появления новых идей и концепций.

Изучение истории менеджмента является необходимым условием формирования современного менеджера-профессионала. Для этого необходимо пересмотреть отношение к истории развития менеджмента за рубежом. В условиях административно-командной системы управления в СССР превалировал взгляд на менеджмент как на буржуазную науку. Проблемы управления в нашей стране рассматривались изолированно, без какой-либо увязки с зарубежной теорией и практикой управления; в литературе, в основном, давался их критический анализ и показывались преимущества социалистической системы управления по сравнению с капиталистической.

Актуальность выбранной темы заключается в том, что с ноября 1991 г. начался процесс формирования рыночных отношений в России. Соответственно это повлияло и на развитие различных наук, в том числе и менеджмент. Появляются новые идеи, новые подходы, новые методы управления.

Целью нашей работы является изучение истории и особенности российского менеджмента.

Необходимо решить следующие задачи:

* рассмотреть основные школы менеджмента;
* рассмотреть развитие советской школы менеджмента;
* выявить особенности российского менеджмента в период роста экономики;
* рассмотреть пути преодоления экономического кризиса.

Объектом исследования является история развития менеджмента.

Предметом исследования исторические аспекты развития советской, российской школы менеджмента.

Теоретической основ написания курсовой работы послужили работы Семеновой И.И., Виханского О.С., Наумова А.И., Мескона М.Х., Альберта М. Также использовались статьи из периодических изданий, таких как «Вопросы экономики», «Менеджмент в России и за рубежом», «Финансовая газета», «Экономический анализ: теория и практика», «Консультант».

**Глава 1. Школы менеджмента в практике управления российскими предприятиями**

**1.1 Характеристика основных школ менеджмента**

История развития менеджмента как науки свидетельствует о том, что накоплен значительный практический материал, разработано большое количество теорий, в которых нашли отражение различные взгляды и точки зрения по проблемам управления.

В американском учебнике по управлению описан современный взгляд на классификацию подходов и школ, а также оценен их реальный вклад в развитие управленческой мысли. В настоящее время известны четыре важнейших подхода, позволившие выделить четыре школы управления, каждая из которых базируется на своих позициях и взглядах (см. табл.1.1).

Таблица 1.1 - Школы менеджмента [14, с.106]

|  |  |
| --- | --- |
| Подход | Школа управления |
| Подход с точки зрения научного управления | Школа научного управления |
| Административный подход | Классическая (административная) школа в управлении |
| Подход с точки зрения человеческих отношений и подход с точки зрения науки о поведении | Школа психологии и человеческих отношений. Школа поведенческих наук |
| Подход с точки зрения количественных методов | Школа науки управления (количественная) |

Указанные школы управления получили свое развитие в первой половине XX в. Каждая школа стремилась найти наиболее эффективные инструменты и методы для достижения успеха и целей организации.

Среди основоположников школы «научного управления» по праву называют Роберта Оуэна. Оуэн был практически первым из тех, кто пытался научно анализировать связь между проблемами мотивации и производительностью. Он много внимания уделял изучению отношения рабочих к труду, взаимоотношениям между работодателем и работниками. Эти вопросы до сих пор являются главными в теории и практике менеджмента.

Основоположники «научного менеджмента» были убеждены, что производительность труда работников зависит не только от усовершенствования техники и технологий, но и от мотивации работников, от их заинтересованности в применении новшеств.

По настоящему первым автором по вопросам управления был Фредерик Тейлор.

Тейлор пришел к выводу, что причиной невысокой производительности труда работников является несовершенная система их стимулирования. Он предложил использовать систему материальных стимулов, главным из которых была награда, которая должна быстро следовать за выполнением работы. Для поддержания у работников постоянного ожидания награды Тейлор предложил использовать прогрессивную систему оплаты труда [24, с.86].

Тейлор рассматривал рабочих не как людей – личностей, а как наиболее эффективное средство решения поставленных задач.

Создатели школы научного управления опирались на два важных принципа. Это – вертикальное разделение труда, когда на менеджера возлагается функция планирования, а за работником закрепляется функция выполнения поставленной задачи. И – измерение труда, суть которого заключается в том, что, используя измерения, наблюдения и анализ администрация может усовершенствовать операции ручного труда для их более эффективного выполнения.

Научное управление не пренебрегало и человеческим фактором. Это стимулирование труда для увеличения его производительности. Люди, которые работают больше и зарабатывают больше. Отбор людей для соответствующей работы, их обучение. Именно Ф. Тейлор внедрил в практику научные подходы подбора, расстановки и стимулирования труда рабочих. Отделение управленческих функций обдумывания и планирования от фактического выполнения работы. До этого рабочие сами планировали свою работу [20, с.25].

Концепция научного управления явилась серьезным переломным этапом, благодаря которому управление стало признаваться как самостоятельная область научных исследований и как определенная специальность. Научное управление сильно отличалось от старых подходов, при которых на рабочих целиком возлагалась ответственность и за выполнение производственного плана, и за применяемые ими методы работы, и за используемые ими инструменты. Рабочие сами планировали свою работу и сами, как умели, выполняли ее [24, с.86].

До тех пор, пока существует необходимость в сокращении затрат живого труда, рационализации производственного процесса, методы, предложенные школой научного управления, будут способствовать повышению производительности и эффективности организаций.

Конечно, школа научного управления не могла решить всех проблем управления организацией, так как в ней не решалась проблема человеческого фактора, то есть проблема управления поведением работника. Работник должен быть заинтересован в применении методов научной организации труда. В противном случае работник не в состоянии самоотверженно трудиться на благо организации. Только эффективная мотивация работников снимает проблему человеческого фактора. К сожалению, школа научного управления не предложила действенных методов эффективной мотивации (стимулирования труда), но поставила эту задачу, признав ее наиболее важной из всех задач управления.

Затем сформировалась школа административного управления, более известная как классическая школа. Это относится к периоду 1920 – 1950 гг. Возникновение этой школы связывают с именем Анри Файоля, которого называют «отцом менеджмента». Здесь менеджмент рассматривается как единый процесс или серия взаимосвязанных непрерывных действий, которые называются управленческими функциями, а процесс управления есть сумма всех этих функций [20, с.48].

Целью классической школы было создание универсальных принципов управления. При этом предполагалось, что следование этим принципам, несомненно, приведет организацию к успеху. Эти принципы затрагивали два основных вопроса. Один из них – разработка рациональной системы управления организацией. Приверженцы классической школы полагали, что могут определить лучший способ разделения организации на подразделения или рабочие группы и определить основные функции управления. Второй вопрос касается построения структуры организации и управления работниками. Например, утверждался принцип единоначалия, согласно которому работник должен получать приказы только от одного начальника и подчиняться только ему одному [24, с.86].

Вклад классической школы в теорию менеджмента заключается в том, что она сформулировала четкие принципы управления и показала, что произвол в управлении можно устранить формальными процедурами. Основная ее черта заключается в том, что, как считали ее представители, существует только один способ достижения эффективности работы. Поэтому цель менеджеров состояла в том, чтобы обнаружить этот совершенный и единственно приемлемый метод управления.

Однако, формальная бюрократическая модель управления, предложенная классической школой, пройдя определенные этапы развития, оказалась в итоге недостаточно связанной с реальными проблемами управления из-за игнорирования проблемы человеческого фактора. В отличие от Тейлора, который стремился повысить эффективность работы организации за счет личной заинтересованности работников, последователи классической школы управления осознавали это не в полной мере. Они стремились поднять эффективность организации за счет соблюдения и выполнения административных процедур управления, разработанных на основе научных принципов управления.

Авторы школы научного управления и классической школы признавали значение человеческого фактора, однако, в своих работах ограничивались рассмотрением таких вопросов, как справедливая оплата, экономическое стимулирование и установление формальных функциональных отношений.

Социологи называли бюрократическую форму организации управления бесчеловечной и безразличной к человеческим нуждам, она формировала тенденцию нивелировки людей. Статус работника и его вознаграждение зависели не от результатов его труда, а от занимаемой должности. Не уделялось должного внимания совмещению личных целей работников с задачами организации. Поэтому практически отсутствовала личная заинтересованность работников в результатах своего труда. Формальные административные структуры к тому же оказались инертными, неповоротливыми и неспособными в короткий срок адаптироваться к условиям изменения динамичной внешней среды [23, с.84].

Основным недостатком школы управления и классической школы было отношение к человеку. Они признавали значение человеческого фактора лишь в части оплаты труда, экономического стимулирования и установления формальных функциональных отношений.

В ответ на неспособность полностью осознать человеческий фактор как основной элемент эффективности организации началось изучение человеческих отношений. Зародилась школа человеческих отношений. Этот подход иногда называют неоклассической школой. Наиболее значимые результаты были получены этой школой в 1930 – 1950 гг. В отличие от классической школы сторонники этого подхода полагали, что люди будут работать хорошо, если им создать соответствующие условия. Самыми крупными авторитетами в развитии школы человеческих отношений и поведенческих наук являются Мари Паркер Фоллетт и Элтон Мэйо. Сторонники этого направления критически относились к формальной организации и выдвигали на первый план неформальную структуру управления, предполагающую, что совместно работающие люди объединяются в группы вокруг неформального лидера, обладающего авторитетом и не связанного с формальной структурой организации [24, с.86-87].

Несколько позже Абрахам Маслоу и другие психологи предположили, что мотивами поступков людей являются в основном не экономические условия, а разнообразные потребности, которые могут быть удовлетворены с помощью денег лишь частично. Они полагали, что, если руководители проявляют заботу о своих работниках, то возрастает уровень их удовлетворенности, что ведет к увеличению производительности их труда. Заложив основы социальной психологии, они разработали методы работы с неформальными лидерами и группами.

Среди наиболее известных ученых более позднего периода поведенческого (бихевиористского) направления следует назвать в первую очередь Криса Арджириса, Ренсиса Лайкерта, Дугласа Мак Грегора и Фредерика Герцберга. Они и их последователи изучали различные аспекты мотивации, характера власти, лидерства, влияние изменения содержания работы и качества трудовых условий на производительность [24, с.87].

Школу поведенческих наук надо считать преемником школы человеческих отношений. Она разрабатывала методы налаживания межличностных отношений. Концепции поведенческих наук были направлены на оказание помощи работникам в осознании собственных возможностей и на повышение эффективности организации за счет повышения эффективности использования ее человеческих ресурсов. Эта школа была особенно популярна в 1960-е гг. Как и ее предшественники, она декларировала, что имеется один наилучший подход решения управленческой проблемы, а правильное применение науки о поведении всегда будет способствовать повышению эффективности организации. Большое значение придается опыту и способностям менеджера. Так как поведение конкретного человека загадочно и непредсказуемо, то главным становится подбор менеджера, способного руководить от природы. Главное правильно подобрать и расставить руководителей [20, с.69].

Представители этой школы разрабатывали методы помощи работнику в осознании своих собственных возможностей на основе применения концепций поведенческих наук, к построению и управлению организациями. Их главной целью было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов. К сожалению, как и более ранние школы, их подход отстаивал наличие «единственного наилучшего пути» решения управленческих проблем. Бихевиористы утверждали, что правильное применение науки о поведении работников всегда будет способствовать повышению эффективности, как отдельного работника, так и организации в целом.

Школа поведенческих наук значительно отличается от школы человеческих отношений, отдав приоритет методам налаживания межличностных отношений. Она изучала поведение человека в производственной среде и зависимость производительности его труда от морально-психологических факторов. Этот подход был популярен в 1960 гг, когда он полностью охватил все области управления. Его последователи полагали, что правильное применение науки о поведении будет повышать эффективность, как работника, так и организации. Основной целью этой школы было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов. Предметом изучения представителей этой школы были вопросы мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникации, лидерства, качества трудовой жизни [24, с.87].

Примерно с середины 1990-х гг. в центре внимания оказались разработки по лидерству. Работы в данном направлении продолжаются и по сию пору. Однако бихевиористский подход часто оказывался несостоятельным в тех случаях, когда условия отличались от тех, в которых проводили исследования его приверженцы.

Рассмотренные выше школы называются также школами организационного поведения. Параллельно с ними сформировалась прагматическая школа, представители которой утверждали, что управление это не наука, а искусство. Поэтому надо изучать и обобщать накопленный практический опыт.

Все эти школы и подходы к управлению имеют общий недостаток – ориентированность только на одну сторону управления: либо на человека, либо на производство. Попытка объединения достижений этих школ произошла в начале 1960-х гг. сторонниками школы количественных методов, которые ввели в практику применение количественных измерений при принятии решений, информационных систем управления и вычислительной техники. Количественные методы в управлении получили название «исследование операций». Сторонники этой школы считают: что любая организация представляет собой сообщество людей, объединенных общими интересами, то есть большую систему; что формальные и неформальные структуры дополняют друг друга. Применение к исследованию больших систем системного подхода, математической теории исследования операций и математического моделирования существенно увеличили возможности управленческого контроля над всеми параметрами организации.

Сторонники той или иной школы полагали, что им удалось решить проблему эффективного достижения целей организации. Однако последующие исследования и неудачные попытки применить на практике достижения той или иной школы показали, что многие ответы на вопросы управления были лишь частично правильными и действовали в ограниченных ситуациях. Но, тем не менее, каждая из школ внесла значительный вклад в теорию и практику управления [20, с.104].

Научный фундамент менеджмента постоянно пополняется новыми знаниями. Большое внимание уделяется изучению методов активизации поведения работников в организации, повышению практической значимости теоретических исследований в области менеджмента.

**1.2 Основные достижения в области менеджмента российских ученых**

Отечественные ученые внесли значительный вклад в становление и развитие теории и практики управления в нашей стране. В истории менеджмента получают большую известность труды таких ученых, как А.А. Богданов, А.К. Гастев, О.А. Ерманский, П.М. Керженцев, Н.А. Амосов. Построение социализма в СССР потребовало создания новой общественной организации управления социалистическим производством.

Среди ученых, усилия которых были направлены на поиск новых путей развития научной организации труда, производства и управления в условиях социализма, следует прежде всего назвать А.А. Богданова (1873-1928).

По мнению Богданова, любая управленческая задача, требующая разрешения, состоит из целого ряда элементов. Достижение успеха заключается в нахождении наиболее рационального расположения этих элементов. В этом и состоит содержание организационной деятельности.

Вообще всю управленческую деятельность Богданов сводил к соединению и разъединению наличных элементов. Так, например, процесс труда он сводил к соединению различных материалов, орудий труда и рабочей силы, результатом которого является организационное целое – продукт. Неизменные первичные элементы им были названы «конъюгациями», а соединительные элементы, с помощью которых осуществляется связь «конъюгации» друг с другом, - «ингрессии» [20, с.149].

В основу всеобщей организационной науки Богдановым был положен механизм, заимствованный из физико-химических наук. Он создал теорию равновесия, согласно которой все явления состоят из совокупности сменяющих друг друга состояний подвижного равновесия, которое устанавливается в результате столкновения различно направленных сил.

Всеобщая организационная наука Богданова включает в себя два основных механизма: механизм, формирующий систему, и механизм, регулирующий систему. Основными элементами формирующего механизма являются конъюгации и ингрессии, а суть регулирующего механизма сводится к подбору наилучшего сочетания элементов. Состояния равновесия сменяются состояниями нарушения равновесия (кризисами), которые изучаются организационной практикой.

Тектология, по мнению Богданова, носит универсальный характер и может быть одинаково успешно применена для изучении различных явлений как природы, так и общества.

В основу построения всеобщей организационной науки Богданов положил универсальные организационные принципы, которые были одинаково пригодны для всех сфер человеческой деятельности. К основным принципам относятся следующие: рассмотрение части системы по отношению ко всей системе и рассмотрение всей системы по отношению к окружающему ее миру и в соответствии с этим планомерное распределение средств для достижения равновесия общественного хозяйства; принцип цепной связи, на основе которого был сформулирован «закон наименьших», согласно которому прочность цепи определяется наиболее слабым звеном [20, с.149].

Несмотря на недостатки «всеобщей организационной науки», Богданова можно по праву считать родоначальником новой науки – организации.

Вопросами совершенствования теории и практики организации труда занимался другой известный советский ученый – А. К. Гастев (1882 – 1941). Им сформулирована и обоснована концепция, получившая название «трудовые установки» [20, с.149].

В свое время представители школы научного управления (Ф. Тейлор, Ф. Гилбрет и Г. Гантт) занимались изучением производственной операции и входящих в ее состав трудовых движений. Они стремились найти наилучший состав и последовательность выполнения трудовых движений с целью определения наименьших затрат времени на выполнение операции. Однако в условиях социалистического производства Гастев считал это недостаточным. По его мнению, труд рабочего должен носить творческий характер, а сам рабочий должен быть активным рационализатором производственного процесса.

Основной задачей концепции трудовых установок Гастев считал необходимость таким «образом перестроить производство, чтобы в самой его организационной технике постоянно слышался призыв к непрерывному совершенствованию, к непрерывному избирательству, к непрерывному улучшению как производства в целом, так и того ограниченного поля, на котором работает каждый отдельный производитель».

Решение поставленной задачи, по Гастеву, возможно на основе соблюдения им же разработанных принципов, т.е. принципа инструктирования, принципа организационной постановки работы, принципа непрерывного вовлечения всей рабочей массы в производственную инициативу.

У рабочего, считал Гастев, должна быть выработана органическая потребность в постоянном совершенствовании своего труда, а также в постоянном улучшении оборудования, приспособлений и пр. А это невозможно без создания определенной методики, формулирующей постоянный подход к этому совершенствованию [20, с.150].

Гастев соглашался с представителями школы научного управления, которые говорили о необходимости разработки стандартов выполнения отдельных операций. Но этого он считал недостаточным, так как выполнение операции в рамках постоянного стандарта может стать тормозом на пути роста производительности труда. Теория трудовых установок требовала описания всей последовательности постоянного совершенствования операции, начиная от ее самого примитивного исполнения и заканчивая самым рациональным. Это, в свою очередь, требовало создания ряда постепенно нарастающих установок по мере роста их сложности и усовершенствования.

Недостатком концепции трудовых установок Гастева являются слабая разработка самой методики трудовых установок, выбор слишком узкой базы исследования, ориентация на индивидуальность рабочего.

Гастев стремился «революционизировать все, что стоит и вне завода». Поэтому он считал необходимым распространить трудовые установки не только на производственный процесс, но и на быт и общую культуру людей, называя их в данном случае уже не трудовыми, а культурными установками.

Важная роль в развитии научной организации труда и управления в СССР принадлежит видному экономисту О.А. Ерманскому (1866 – 1941), который внес значительный вклад в создание теории социалистической рационализации. Основные положения этой теории раскрыты им в книге «Научная организация труда и система Тейлора», которая вышла в свет в 1922 г. [20, с.151]

В основу теории социалистической рационализации Ерманский положил коренные различия в назначении и принципах осуществления социалистической и капиталистической рационализации. Эти различия он видел в следующем:

* социалистическая рационализация осуществляется в интересах рабочего класса, в отличие от капиталистической рационализации, направленной против рабочих;
* социалистическая рационализация учитывает интересы всего народного хозяйства и его части - предприятия, а капиталистическая рационализация учитывает интересы только отдельного предприятия.

Опираясь на народно-хозяйственный подход, Ерманский выделил несколько последовательных ступеней ее осуществления [20, с.152]:

1. рационализация отдельного рабочего процесса;
2. рационализация производственного процесса в рамках предприятия как единого целого;
3. рационализация всей промышленности;
4. рационализация всего народного хозяйства.

Ученый рассматривал рационализацию как качественную задачу, имеющую целью добиться увеличения достигаемого полезного результата. Достижение поставленной задачи возможно на основе соблюдения главных принципов рационализации: принципа положительного подбора, принципа организационной суммы и принципа оптимума [20, с.152].

Принцип положительного подбора, считал Ерманский, лежит в основе решения как простых, так и сложных задач рациональной организации труда и управления. Под положительным подбором сил он понимал такое их сочетание, при котором они, благодаря своим свойствам, подкрепляют, усиливают друг друга, но ни в коем случае не ослабляют.

Обоснование принципа положительного подбора сил позволило Ерманскому сформулировать «основной закон организации», который сводился к следующему: организационная сумма больше арифметической суммы сил, ее составляющих. Простое арифметическое суммирование сил, например элементов производства, считал Ерманский, никогда не даст того положительного эффекта (результата), который может быть получен при их сочетании в соответствии с принципом положительного подбора. В этом случае, по его мнению, результат всегда будет больше.

Главным из трех выдвинутых Ерманским принципов является третий – принцип оптимума, который он называл «стержнем проблемы рационализации». Принцип оптимума требует наилучшего, оптимального применения всех видов энергии для достижения требуемого результата. В соответствии с этим коэффициент рациональности должен быть как можно большим, чтобы получить возможно больше полезного результата на единицу затраченной энергии, либо, наоборот, чтобы затратить возможно меньше энергии на каждую единицу полезного результата. Раскрывая сущность принципа оптимума, Ерманский подчеркивал, что «руководящим для рациональной организации является не принцип максимума, а принцип оптимума». Рациональная организация труда и управления требует неукоснительного соблюдения принципа оптимума. В противном случае организация труда и управления становится нерациональной, неэффективной.

Ерманский останавливается на понятиях производительности и интенсивности труда. Производительность определяется качеством рабочей силы, ее подготовкой, степенью технической вооруженности труда. Интенсивность труда зависит от расходования работником сил и энергии. Интенсивность труда, считал Ерманский, должна возрастать только до определенной нормы (оптимума). Таким образом, он выступал против потогонной системы труда.

Проблемы научной организации труда получили широкое освещение в трудах П.М. Керженцева (1881 – 1940), основными работами которого являются книги: «НОТ», «Принципы организации», «Борьба за время», «Организуй себя сам». Им была разработана теория «всякой организационной деятельности» [20, с.154].

Керженцев распространил понимание научной организации труда на все сферы человеческой деятельности. По его мнению, НОТ включает в себя три составные части:

1. человек и его деятельность;
2. материальные средства (выбор места для организации, предприятия, подбор необходимого оборудования, материалов и др.);
3. использование рациональных организационных методов.

Все эти составные части тесно связаны между собой и оказывают непосредственное влияние друг на друга.

Особенно большое значение Керженцев уделял использованию организационных методов, которым на практике не уделялось должного внимания. К этим методам он относил методы подбора и использования работников, вопросы дисциплины, ответственности, учета и контроля, подчиненности и т.д.

В отличие от Ерманского, провозгласившего принцип «оптимума», Керженцев отстаивал принцип «экономии», под которым он понимал достижение максимального эффекта от труда человека при минимальных затратах как человеческой энергии, так и материальных средств.

Особое внимание Керженцев уделял методам научной организации труда, к числу которых он относил: выработку нормалей и стандартов, тщательное измерение и учет, обследование «в натуре». «Материальной ценностью особого рода» он считал время: время неиспользованное – время, погибшее безвозвратно. Поэтому, чтобы правильно использовать время, мы должны с особой тщательностью и бережливостью к нему относиться. Он подробно анализировал причины растраты времени в народном хозяйстве и предлагал пути их устранения.

Керженцев остро критиковал неудовлетворительную организацию работы управленческого персонала. Важнейшими направлениями улучшения его деятельности он считал повышение организационной культуры, правильное распределение обязанностей между работниками, повышение персональной ответственности за порученное дело, рациональное использование своего времени.

Керженцев считал необходимым распространение организационных методов на различные сферы деятельности: государственный аппарат, школы и пр. Им давались рекомендации по перенесению организационного опыта из одной сферы деятельности в другую, например, военного опыта в промышленность, опыта промышленности в культуру и т.д. с учетом особенностей каждой области.

Обладая обширными знаниями, Керженцев излагал свою точку зрения по широкому кругу важнейших организационных вопросов. Так, он высказывался по вопросу возможности применения «штабной организации» в управлении производством, о достоинствах линейной и функциональной организаций и т.д.

Подводя итоги развития науки управления производством в СССР в начале 20 века, следует подчеркнуть, что в этот период были заложены теоретические основы научного управления социалистическим производством, развернута большая научная и практическая работа по их внедрению. Особое внимание обращалось на проблемы научной организации труда, рационализации производства, труда и управления.

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 изготовления партии деталей и эффективность производственного процесса. В трудах Непорента также рассматривались закономерности определения оптимального размера партии деталей в серийном производстве и формирования заделов как в серийном, так и в массовом производстве [23, с.114].

В 30-40 гг. 20 века развернулась большая работа по проблемам теории социалистической организации производства. По этим вопросам было написано много работ различными авторами. Но особый интерес представляют труды Б.Я. Каценбогена. Он изложил свое мнение относительно предмета и содержания науки организации производства. Центральным вопросом науки он считал кооперацию, т.е. организацию труда каждого рабочего в его взаимоотношениях с другими участниками процесса труда [23, с.114].

Сторонником количественной школы в России был известный ученый-медик Л.К.Анохин (1898 – 1974). Он выдвинул концепцию систем, впоследствии получившую название теория функциональных систем, согласно которой основным стимулом поведения является полезный для организации результат. Достоинством теории функциональных систем то, что она вместо физиологии отдельных органов рассматривает деятельность всего организма в целом.

Особое место принадлежит Д.Е. Слуцкому (1880 – 1948), известному своими работами по теории вероятностей и математической статистике. В 1939 г. лауреат Нобелевской премии Д. Хикс в своей работе «Стоимость капитала» отметил значительный вклад Слуцкого в развитие математической школы.

Слуцкий заложил основы науки об общих принципах рациональной организации деятельности людей – праксеологии, а также объединил идеи этой науки с идеями экономики. Слуцким написан ряд работ по использованию математической статистики для анализа экономических проблем.

Большой вклад в разработку экономико-математических методов (ЭММ) внес академик Л.В. Канторович (1912 – 1986). В книге «Математические методы организации и планирования производства» Канторович описал опыт применения линейного программирования для решения разнообразных задач (распределения работ между видами оборудования, раскроя материалов, составления плана перевозок, распределения посевных площадей между культурами и т.д.). В этой работе он впервые ввел понятие разрешающих множителей (позднее он назвал их «объективно обусловленными оценками») и установил их связь с оптимальным планом [23, с.115].

Начиная с 1950-х гг. и по настоящее время математические методы получили широкое распространение в экономических исследованиях.

**Глава 2. Современный этап развития российского менеджмента**

**2.1 Особенности развития российского менеджмента в период роста экономики России**

В ходе реформ в России произошли коренные изменения во всех областях жизни и общества, в том числе и в сфере экономики. Особенно важны преобразования в различных сферах управления, поскольку меняется социально-экономическая система, возникают новые требования к управлению предприятиями, обусловленные рыночными отношениями. Грамотное квалифицированное управление (менеджмент) – это основа успешной работы предприятий.

С точки зрения менеджмента, в настоящий момент в России можно выделить три подхода к его пониманию и применению [7, с.74].

Первый подход: основан на интуиции и смекалке предпринимателей. Большая часть руководителей этих компаний в прежней своей жизни были учителями, программистами, инженерами, врачами. Эти руководители не изучали теорию и практику менеджмента, поэтому принимают управленческие решения исходя из собственной интуиции и смекалки. Этот подход характерен для руководства фирм, выросших из коммерческих структур (кооперативов, оптово-розничных трейдерских фирм). На поверку этот менеджмент оказывается не чем иным, как менеджментом малого и среднего бизнеса: с его простыми хозяйственными и финансовыми операциями, когда вся инновационная активность сводится в лучшем случае к отработке оффшорных или иных юридически чистых способов ухода от чрезмерных налогов; с небольшими активами (особенно основными фондами); со слабоспециализированными функциями управления (что, действительно, зачастую не нужно в малом бизнесе, когда один руководитель может совмещать многие функции); с большой долей неформального документооборота; с быстрым принятием решений и высокой гибкостью хозяйственной политики, когда маркетинг чаще всего сводился к поиску единственного удачного хода (будь то правильный выбор ниши рынка или способа продвижения продукта) [7, с.75].

Чисто коммерческие и финансовые успехи таких фирм (вполне ожидаемые на советском и постсоветском внутреннем рынках с их нехваткой всего и вся), рост масштабов операций и активное участие в приватизации обернулись для них ростом сложности управленческих задач и необходимостью искать новые формы и методы организации управления. Решение этих задач требует освоения простейших управленческих технологий (например, правильного построения линейно-функциональной организационной структуры управления с четким распределением функций управления и регулярным документооборотом). По сути, данная модель есть не что иное, как самый низкий уровень конкурентоспособности. По теории считается вполне нормальным, что от 2/3 до 3/4 таких фирм в течение трех – пяти лет своей деятельности скорее всего обанкротятся. В условиях России процесс может лишь затянуться на два – три года против нормы (ввиду неразвитости правовой базы, слабости пресса конкурентной борьбы).

Второй подход представлен западными фирмами, работающими на российском рынке. Это попытка адаптирования западного менеджмента к российским условиям. Этот подход отличают не столько дизайнерские или технологические изыски (в виде интерьеров офисов или типов компьютеров и средств связи, вежливого обращения менеджеров), прочие внешние атрибуты менеджмента, сколько откровенная фрагментарность при внедрении любых зарубежных технологий управления. Причины этого кроются отчасти в нежелании зарубежных компаний "тратиться" на перспективу в условиях российской нестабильности (чего стоит бегство многих таких компаний из России, начавшееся после финансового кризиса августа-сентября 1998 г.) [7, с.76].

Третий подход – «советский» менеджмент, которого придерживаются большинство руководителей крупных российских предприятий, руководивших и в советское время. Данный подход основан на концепции производства ради производства. Так например, все штатные расписания и нормативы численности административного персонала, как и организационные структуры управления, системы, методы и процедуры принятия решений для промышленных предприятий в СССР были разработаны в начале 30-х годов, в период индустриализации, и были незатейливо скопированы с предприятий аналогичного профиля в США и Германии. Они и не менялись вплоть до настоящего времени на подавляющем большинстве бывших государственных, а ныне сугубо акционерных и лихо приватизированных предприятий [8, с.6].

Отсюда неоправданно высокие накладные расходы, низкая производительность, лукавое качество продукции, неспособность конкурировать с ведущими фирмами иначе, как "сидя на игле" бюджетных вливаний и примитивно-драконовских мер государственного протекционизма и т.п.

Современная национальная концепция управления фактически отсутствует.

В России есть особенности, связанные с менталитетом российских предпринимателей и их персонала. Многое зависит от национальных особенностей районов и территорий России. Управление в России определяется уровнем развития бизнеса. Преуспевшие на рынке предприятия имеют свои приемы управления [6, с.86].

В современном менеджменте подчеркивается значение систем знаний, позволяющих не только своевременно и качественно управлять текущими делами, но и прогнозировать развитие событий и в соответствии с этим разрабатывать стратегию, рыночную политику предприятия, служащих опорой при постановке задач и при осуществлении управленческой практики.

Именно в этой связи одной из самых острых проблем в России стало обеспечение качества менеджмента, высокого уровня квалификации менеджеров.

Кроме того, для современных условий России целесообразны не только фундаментальная подготовка и переподготовка кадров, но разработка и практическая реализация специальных антикризисных программ, позволяющих во многих случаях не доводить дело до банкротства.

Таким образом, отечественный научный менеджмент находится в стадии становления. Аккумулируя в себе достижения российских и зарубежных школ менеджмента, он ищет пути адаптации к специфическим условиям современного российского общества, его экономике, культурным нормам, традициям.

В современной теории управления принято выделять четыре уровня, или стадии, конкурентоспособности. Каждому из них соответствуют свои подходы к организации управления и маркетинга [3, с.113].

Менеджеры предприятий или фирм первого уровня конкурентоспособности рассматривают фактор управления как "внутренне нейтральный". Они считают, что раз уж регулярный менеджмент в их компаниях был когда-то поставлен, то больше управление на конкурентоспособность никак не влияет. Свою роль эти менеджеры видят только в том, чтобы выпускать продукцию без особых затей, не заботясь ни о каких "сюрпризах" ни для конкурентов, ни для потребителей.

Характерными чертами российских предприятий первого уровня конкурентоспособности являются [3, с.113]:

* понимание маркетинга как одной из функций управления в лучшем случае более важной, чем остальные. Отсюда и вера в безграничные возможности рекламы (особенно по телевидению) в продвижении продукта;
* слепая приверженность примитивной ценовой конкуренции. Считается, что достаточно снизить цену (чем больше снизить - тем лучше) и любые проблемы со сбытом "отпадут" сами собой;
* чуть ли не органическое неприятие исследования рынка. На таких предприятиях маркетинг воспринимается как чисто сбытовая работа.
* недостаточное внимание квалификации и мотивации работников, вопросам управления персоналом. Здесь, как правило, высокая текучесть кадров. При необходимости увеличить объем производства нанимается дополнительный персонал. О том, что такой подход скорее всего негативно отразится на качестве продукции, а значит, и на ее конкурентоспособности, не задумываются;
* непонимание роли фактора управления в целом. Вопросы совершенствования структур и систем, форм и методов управления считаются излишеством. Ставка делается на то, что было целесообразным или хорошо зарекомендовало себя в прошлом (от типа организационных структур управления до систем внутрифирменного планирования, когда любой техпромфинплан просто переименовывается в бизнес-план).

Компании второго уровня конкурентоспособности стремятся сделать свои производственные и управленческие системы "внешне нейтральными". Это означает, что такие предприятия должны полностью соответствовать стандартам, установленным их основными конкурентами на конкретном рынке (в отрасли или регионе). Они пытаются воспроизвести у себя то, что делают фирмы-лидеры: стремятся максимально заимствовать технические приемы, технологии, методы организации производства у ведущих предприятий отрасли, приобретать сырье и материалы, полуфабрикаты и комплектующие изделия из тех же источников, что и их главные конкуренты [3, с.114].

К особенностям предприятий второго уровня конкурентоспособности в РФ относятся:

* превращение маркетинга в главную функцию управления. Эти компании обычно исповедуют концепцию маркетинга, ориентированного на продукт. Изучение рынка для них не пустой звук, а планомерная повседневная аналитическая работа, направленная на определение тех "заветных струн" в душе потенциальных потребителей, которые можно задеть действительно эффективной рекламой;
* стремление стать маркетингово-ориентированными фирмами, в которых все процессы планирования и развития производства базируются уже на прогнозах сбыта, составляемых при участии службы исследования рынка;
* более изощренные формы и методы конкуренции, где ценовая конкуренция вытесняется конкуренцией по качеству, уровню обслуживания потребителей и т.п. Такие предприятия стремятся "подтягиваться" к основным конкурентам по этим параметрам;
* изменение кадровой политики. Здесь руководители фирм стремятся пригласить на работу, если понадобится, управляющих и специалистов из других компаний этой же отрасли, полагаясь на их высокую квалификацию и профессиональные качества, без учета специфики конкретного предприятия или производства;
* ориентация на наиболее распространенные, типовые управленческие технологии, обеспечивающие успех на рынке основным конкурентам. Совершенствование организации и стимулирование труда, систем управления здесь осуществляется по принципу "разумной достаточности" (раз у конкурентов этого нет, то и нам пока не надо).

На определенном этапе прямое заимствование передового опыта уже не прибавляет конкурентоспособности фирме. Перед руководством таких компаний возникает вопрос: если их предприятия имеют другие сравнительные преимущества в конкуренции на рынке, чем их главные соперники, то зачем им нужно обязательно придерживаться общих стандартов организации производства и управления, установившихся в отрасли? Те, кто находит правильные ответы на этот вопрос, обычно "дорастают" до предприятий третьего уровня конкурентоспособности и становятся в один ряд с лидерами отраслей, а не "плетутся у них в хвосте" [18, с.27].

Среди отличительных черт компаний третьего уровня конкурентоспособности можно выделить следующие:

* в этих компаниях в центре внимания оказываются нужды и запросы потребителя, исповедуется концепция маркетинга, ориентированного на потребителя, а управление начинает активно содействовать развитию производственных систем;
* такие компании действительно становятся маркетингово ориентированными. Производство же в компаниях, достигнувших третьего уровня конкурентоспособности, как бы "поддерживается изнутри". На его развитие сориентированы все другие подразделения организации;
* в российском бизнесе компаний, действительно достигших этого уровня конкурентоспособности, считанные единицы. Поэтому главная задача для нашего менеджмента на ближайший период - подняться до третьего уровня конкурентоспособности, т. е. попытаться построить у себя управление так, как это делают лучшие компании мира;
* любые нововведения, изменения в области производства продукции (ассортименте, качестве и т.п.) осуществляются здесь только тогда, когда есть уверенность в одобрении их конечными потребителями.

Компании, которым удалось достичь четвертого уровня конкурентоспособности, оказываются впереди конкурентов на многие годы. Они не только не стремятся копировать опыт других фирм отрасли и хотят превзойти самые жесткие из существующих стандартов. Они готовы бросить вызов любому конкуренту по всему миру в любом аспекте производства или управления. Любые изменения в управлении, организации производства, в стратегии развития осуществляются здесь с учетом результатов изучения рынка. Мало того, все функции управления оказываются непосредственно вовлеченными в процесс маркетинговых исследований или систематизацию их результатов. Все меньше маркетинговой работы сосредотачивается в специализированных подразделениях.

Последние обобщают данные, интегрируют и координируют усилия других служб.

**2.2 Методы преодоления глобального экономического кризиса в практике российских компаний**

Кризис, захлестнувший финансовые рынки по всему миру, внес существенные коррективы в направления и методы осуществления экономической политики большинства стран. Не стала исключением и Россия: меры, предпринимаемые правительством в борьбе с кризисом, приводят к концентрации ключевых активов в руках государства, расширению его полномочий и ужесточению регулирования экономики.

В настоящее время происходит типичный циклический кризис, повторяющийся с определенной регулярностью. Раньше подобные процессы происходили в развитых экономиках, а в последние 20-30 лет они стали принимать мировой масштаб. Все циклические кризисы вызваны дисбалансами в ценах, образованием так называемых "пузырей" в определенных сегментах и последующей коррекцией этих цен. Истоки текущего кризиса находятся в завершении предыдущих: кризиса азиатского финансового сектора и кризиса новых технологий в развитых странах (прежде всего в США) в период 1997-2000 гг. Тогда диспропорция цен и дисбаланс между потреблением и инвестициями привели к сильному росту цен в этих сегментах и, соответственно, началу их резкой корректировки. Ответом центробанков на этот кризис стало существенное снижение ставок и повышение объема ликвидности в мировой финансовой системе для того, чтобы избежать резкого снижения цен, перерастающего в дефляцию, так как этот процесс очень сложно остановить и он наносит очень большой ущерб экономике (может не только помешать экономическому росту, но и привести к рецессии, что происходило во время Великой депрессии). Поэтому к 2002-2004 гг. резко снизились учетные ставки (прежде всего в США). Это вызвало большой приток дешевой ликвидности на мировые рынки и породило текущий кризис. С 2004-2005 гг. произошел достаточно резкий рост стоимости активов в различных сегментах: на фондовых рынках (особенно росли сильно акции развивающихся стран), в недвижимости, с начала и до июля 2008 г. росли цены в сырьевом сегменте. Данный кризис является корректировкой этих ценовых диспропорций, прежде всего на рынке недвижимости и сырья. Действительно, он начался на рынке ипотечного кредитования в США, однако "пузыри" на рынке недвижимости существуют и в других странах (развитых и развивающихся, в том числе и в России). Необеспеченность ряда ипотечных ценных бумаг стала лишь поводом для кризиса [11, с.3-4].

Мировой финансовый кризис, повлекший за собой кризис доверия и снижение спроса, есть и в России. Каждый руководитель сталкивается с уходами клиентов, на которые сложно влиять, с существенным осложнением кредитования, вплоть до невозможного в некоторых сферах и некоторых компаниях, с необходимостью менять стратегические планы, настроенные на экономический рост. Мировой финансовый кризис заставляет многие компании забыть о перспективах, искать пути выхода и отвечать на любимый русский вопрос: что делать?

Первое, что вынуждает сделать финансовый кризис – снизить затраты.

Снижение затрат в период экономического кризиса в большинстве случаев идет за счет двух сфер: персонал и реклама. Финансовый кризис заставляет компании всего мира сокращать зарплаты, штат сотрудников, привилегии и рекламные бюджеты. Цель сокращения затрат понятна всем: преодоление кризиса требует формирования финансовых подушек, которые в период экономического роста многими игнорировались, потому что деньги шли в развитие.

Вторая мера при экономическом кризисе – это переформирование клиентской базы. У любой, даже самой благополучной сферы, стоит эта задача. Мировой кризис уже способствовал ослаблению многих, в том числе и российских компаний. Не все выживают. Тем более, не все компании доживут до начала нового витка экономического роста. Таким образом, любая компания теряет часть своих клиентов. Для преодоления кризиса эти потери необходимо как минимум компенсировать [15, с.38].

Продажи – это залог выживания любой компании в финансовый кризис. Предшествует продаже поиск клиента, получение заявки. Поэтому у каждой компании возникает потребность привлечения клиентов. Вопрос один: какими методами? Предлагаю обратиться к практике западных компаний. По материалам McKinsey & Co, опросивших 340 директоров по маркетингу в мире, 91% используют рекламу в интернет и более половины планируют сохранить или повысить текущий уровень размещения в экономический кризис. 55% маркетологов сказали, что их текущие расходы на традиционную рекламу регулярно растут за счет финансирования рекламы в интернет. Более того, расходы на интернет рекламу в Америке занимают 3 место по обороту, уступая только TV и рекламе в печатных СМИ. Для сравнения, в Росси интернет реклама занимает последнее место, пропуская вперед также наружную рекламу, рекламу на радио и т.д. и т.п. [15, с.39].

Для преодоления последствий экономического кризиса в России необходимо резко повысить профессионализм нашего менеджмента. В конце 20-го века самой серьезной бедой для российской экономики была низкая управленческая квалификация руководителей. Учитывая, что уже заканчивается первое десятилетие 21-го века, можно было бы предположить, что менеджмент в России сделал шаг вперед в сравнении с тем, что было 10-20 лет назад. Но, к сожалению, это не так. Знакомство с действиями руководства многих российских компаний в условиях сегодняшнего кризиса показывает, что новых тенденций за последние годы не появилось. Антикризисные действия руководства большинства российских компаний сводятся к достаточно ограниченному набору: сокращение расходов (финансовое оздоровление), реструктуризация, оптимизация численности персонала, отказ от большинства проектов, связанных с развитием бизнеса, выжидательная позиция.

Наш средний и высший менеджмент не обладает навыками стратегического управления в условиях конкуренции. Он ориентирован на достижение текущих результатов. Аналитические службы корпораций и банков не способны к серьезной аналитической работе. Зачастую фетишизируются оценки западных рейтинговых агентств, что приводит к серьезным просчетам и потерям.

Руководство большинства российских компаний не имеет привычки анализировать собственную управленческую деятельность. В условиях кризиса эта привычка могла бы оказаться весьма полезной. Формирование антикризисной программы в отрыве от анализа управленческой практики невозможно. Неэффективное управление и сегодня является одной из наиболее распространенных внутренних причин, мешающих российским предприятиям в преодолении кризиса. И если до последнего времени сложившаяся в организации практика управления давала более-менее удовлетворительные результаты, то в изменившихся условиях ее несовершенство становится очевидным [12, с.13].

Отличительной особенностью кризисного состояния промышленной фирмы является, как правило, повышенная изменчивость внутренней среды, ее сильная зависимость от внешних воздействий. В этих условиях одной из центральных задач промышленного менеджмента является нахождение и использование средств управления процессом изменений, придание ему антикризисной направленности в программируемых формах и темпах.

Несмотря на предрасположенность к переменам, обусловленную стремлением к переходу от кризисности к стабильности, к равновесному функционированию фирмы, ее персонал (от топ-менеджеров до рабочих) все же оказывает некоторое сопротивление изменениям, особенно тем, которые направлены на ущемление его положения (повышение требований к качеству работы, перегруппировки работников, должностные перемещения, изменение организационной структуры, номенклатуры продукции и форм оплаты труда и др.). Это требует поиска средств заинтересовывания работников в осуществлении изменений [21, с.18].

Инновации, реорганизация структуры, диверсификация конверсионного производства в своей совокупности призваны обеспечить эффективное прохождение фирмой кризисного этапа на пути к стабильному расширенному воспроизводству.

В условиях экономического кризиса происходит реструктуризация компаний. Условия ускоряющейся изменчивости промышленных технологий и экономических систем на мега-, макро- и микроуровнях формируют необходимость активных действий по реструктуризации хозяйственных организаций. Повышенную потребность в реструктуризации испытывают кризисные машиностроительные фирмы, особенно стоящие перед необходимостью полномасштабной конверсии производства [16, с.58].

В широком смысле слова реструктуризация означает изменение структуры, способа организации системы. Реструктуризация системы управления компанией – это изменение:

1. целей и стратегии;
2. организационной структуры управления (для реализации новой стратегии);
3. бизнес-процессов (для обеспечения функций исполнительных звеньев новой организационной структуры).

Наряду с изменением системы управления, реструктуризации могут быть подвержены финансы, информационное обеспечение, технология производства и номенклатура продукции, система материально-технического снабжения, система маркетинга, кадровые процессы и др.

В общем плане реструктуризация может рассматриваться в качестве одного из мощных рычагов антикризисного менеджмента. Она включает:

1) совершенствование структуры и функций управления;

2) преодоление отставания в технико-экономических аспектах деятельности;

3) совершенствование финансово-экономической политики и достижение на этой основе повышения эффективности производства.

Для того чтобы реструктурировать систему, ее необходимо описать и оценить. Поэтому первым этапом реструктуризации организации является технико-экономический анализ ее состояния («как есть»). На основе результатов анализа состояния организации можно обрисовать достижимую в рамках имеющихся ресурсов ее максимальную перспективную картину («как нужно»). Смоделировав варианты развития событий при различных комбинациях внутренних и внешних факторов, можно составить план действий как директивный документ, определяющий задачи исполнителей в осуществлении реструктуризации кризисной фирмы.

Одной из специфических форм антикризисного управления является конверсия, которая приобрела широкий характер. Конверсионный менеджмент представляет собой деятельность по коренному преобразованию промышленных предприятий, обусловленному радикальными изменениями в спросе [9, с.12].

В качестве системных объектов конверсионного менеджмента выступают, как правило, крупные машиностроительные фирмы, призванные, наряду с осуществлением переходных мероприятий, поддерживать непрерывное функционирование производственного организма, в том числе для выполнения государственных оборонных заказов.

Сложность объекта конверсионных преобразований обусловливает необходимость проявления к нему системного подхода, базирующегося на системном анализе процессов жизнедеятельности.

Одним из направлений конверсии выступает диверсификация производства как средство повышения устойчивости промышленной фирмы в условиях нестабильности внешней среды [13, с.26].

Особенностью конверсионного процесса в современных российских фирмах является отсутствие исторического опыта и изобилующая форс-мажорными обстоятельствами динамика внешней среды макро- и микроуровня (деловая среда). Это формирует технологию конверсии в направлении поэтапных корректировок стратегических целей по мере накопления опыта, а также вынуждает конверсионные фирмы резервировать дополнительные ресурсы в расчете на резкие непрогнозируемые изменения во внешней среде.

В общем виде технология конверсионных преобразований включает следующие блоки решения проблем: самонастраивающая стратегия; высокоизменчивая структура управления; адаптивное внутрифирменное планирование и контроль; высокодинамичные кадровые процессы. Каждый из них находится в состоянии высокой изменчивости и взаимной сопряженности.

Одной из сложных задач для руководства конверсионной фирмы является определение адаптивной структуры выпускаемой продукции по номенклатуре и в количественном выражении. Особенную актуальность имеют технологии расчета минимально допустимых по границе нулевой рентабельности количеств изделий как основы для составления оптимальных производственных программ.

**Заключение**

Подготовка современных менеджеров-профессионалов невозможна без знания истории развития менеджмента. Менеджмент развивался на протяжении веков, прежде чем превратился в самостоятельную отрасль знания, науку. Значительное влияние на формирование менеджмента оказали: школа научного управления, классическая (административная) школа, школа психологии и человеческих отношений, школа науки управления (количественная школа), а также выдающиеся представители этих школ, такие как Ф. Тейлор, А. Файоль, Э. Мэйо и др.

Советский период развития теории и практики управления в нашей стране характеризуется значительными достижениями в области приспособления управления к требованиям административно-командной системы: к ее политике, идеологии, системе ценностей, к организационно-правовому и хозяйственному механизмам. Весь потенциал советских ученых и практических работников был направлен на реализацию идей и целей административно-командной системы управления, которая по своему существу являлась бюрократической, механистической системой. Эта система доказала свою несостоятельность и потребовала радикальной перестройки, основанной на изменении форм собственности, предоставлении предприятиям всех прав на хозяйственную самостоятельность в распоряжении материальными, трудовыми и финансовыми ресурсами, результатами труда (распределение прибыли и доходов) и выхода на внешние рынки).

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. Большое значение приобретает изучение передового и прогрессивного опыта управления зарубежных стран и использование его при анализе собственных управленческих проблем. Поэтому изучение истории развития теории и практики зарубежного менеджмента крайне актуально по следующим основным причинам:

* создание новых организационно-правовых форм предприятий требует ознакомления с формами и методами управления зарубежных фирм с целью использования их опыта на отечественных предприятиях;
* осуществление российскими предприятиями внешнеэкономической деятельности требует глубокого знания зарубежной практики управления.

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. За последнее время вышли учебники и работы по теоретическим проблемам управления, были проведены международные и федеральные совещания и конференции по проблемам менеджмента.

В условиях все возрастающего интереса к менеджменту возникает потребность обобщить и систематизировать знания по истории его развития. Такая попытка сделана в нашем курсовом исследовании.

Наша работа состоит из 2 глав.

В первой главе мы рассмотрели историю развития различных школ менеджмента как в зарубежной практике, так и в отечественной.

В истории менеджмента выделяют следующие пять школ: школа научного управления, классическая (административная) школа в управлении, школа психологии и человеческих отношений, школа поведенческих наук, школа науки управления (количественная).

Создатели школы научного управления опирались на два важных принципа. Это – вертикальное разделение труда, когда на менеджера возлагается функция планирования, а за работником закрепляется функция выполнения поставленной задачи. И – измерение труда, суть которого заключается в том, что, используя измерения, наблюдения и анализ администрация может усовершенствовать операции ручного труда для их более эффективного выполнения.

Целью классической школы было создание универсальных принципов управления. При этом предполагалось, что следование этим принципам, несомненно, приведет организацию к успеху. Эти принципы затрагивали два основных вопроса. Один из них – разработка рациональной системы управления организацией. Приверженцы классической школы полагали, что могут определить лучший способ разделения организации на подразделения или рабочие группы и определить основные функции управления. Второй вопрос касается построения структуры организации и управления работниками.

Представители школ поведенческих наук разрабатывали методы помощи работнику в осознании своих собственных возможностей на основе применения концепций поведенческих наук, к построению и управлению организациями. Их главной целью было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов.

Сторонниками школы количественных методов ввели в практику применение количественных измерений при принятии решений, информационных систем управления и вычислительной техники. Количественные методы в управлении получили название «исследование операций». Сторонники этой школы считают: что любая организация представляет собой сообщество людей, объединенных общими интересами, то есть большую систему; что формальные и неформальные структуры дополняют друг друга. Применение к исследованию больших систем системного подхода, математической теории исследования операций и математического моделирования существенно увеличили возможности управленческого контроля над всеми параметрами организации.

Среди отечественных ученых-исследователей, занимавшихся проблемами теоретического развития менеджмента можно выделить: А.А. Богданов, А.К. Гастев, О.А. Ерманский, П.М. Керженцев, Н.А. Амосов.

В ХХ в. А.А. Богданов, А.К. Гастев и др. стали основоположниками отечественной теории научной организации труда и экономии времени, изучали и анализировали трудовые и управленческие операции, разрабатывали разнообразные методы нормирования труда.

В ходе реформ в России произошли коренные изменения во всех областях жизни и общества, в том числе и в сфере экономики. Особенно важны преобразования в различных сферах управления, поскольку меняется социально-экономическая система, возникают новые требования к управлению предприятиями, обусловленные рыночными отношениями. Грамотное квалифицированное управление (менеджмент) – это основа успешной работы предприятий.

С точки зрения менеджмента, в настоящий момент в России можно выделить три подхода к его пониманию и применению: 1) подход: основан на интуиции и смекалке предпринимателей; 2) подход представлен западными фирмами, работающими на российском рынке; 3) «советский» менеджмент, которого придерживаются большинство руководителей крупных российских предприятий, руководивших и в советское время.

В связи с кризисом отечественные компании принимают различные меры по преодолению кризисных явлений. К таким мерам можно отнести: диверсификацию производства, реструктуризацию, сокращение затрат, переоформление клиентской базы, переосмысление сущности менеджмента.

**Список использованных источников**

1. Александров А.Ю. Управление проблемными активами в кризисных условиях // Проблемы современной экономики. – 2009. – № 1. – С.213-217.
2. Англичанинов В.В. Основные подходы к развитию управления предприятием // Экономический анализ: теория и практика. – 2009. – № 12. – С.34-41.
3. Винслав Ю.Б. Управление: многоуровневая комплексная аналитика // Российский экономический журнал. – 2007. – №9/10. - с. 103-112
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Учебник. – М.: Гардарики, 2001. – 528 с.
5. Грушенко В.И., Фомеченкова Л.В. Кризисное состояние предприятия: поиск причин и способов его преодоления // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – №1. – С. 31-38.
6. Долгопятова Т. Корпоративное управление в российских компаниях: роль глобализации и кризиса // Вопросы экономики. – 2009. – № 6. – С.83-96.
7. Егорова Е. Корпоративное управление: тенденции в условиях кризиса // Консультант. – 2009. – № 1. – С.74-78.
8. Качалов И. Почему российский менеджмент проигрывает зарубежным компаниям// Рекламные технологии.- 2008.- №2. - с. 4-6
9. Кириллов Д.Б. Про конверсионный менеджмент и преобразования // Менеджмент в России и за рубежом. – 2009. – № 2. – С.12-15.
10. Князев И. Оперативный контроль как инструмент управления в период кризиса // Финансовая газета. – 2009. – № 9. – С.14-15.
11. Лысенко Д. Пути выхода из финансового кризиса // Аудит и налогообложение. – 2009. – № 9. – С.2-8.
12. Магура М. Управление организацией в условиях кризиса // Управление персоналом. – 2009. – № 2. – С.12-16.
13. Мансуров Р. Внедрение диверсификации в промышленной компании // Вопросы экономики. – 2009. – № 14. – С.24-32.
14. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992.
15. Мильнер Б. Управление: пути преодоления кризиса // Вопросы экономики. - 2008. – № 6. – С. 36-48.
16. Петраков Н.Я. Пути преодоления экономического кризиса в России // Вопросы экономики. – 2008. – № 12. – С.56-58.
17. Попов В.П. Закономерно ли понимать законы эволюции менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 2. – С.139-141.
18. Пряников Н.И. Стратегия управления фирмой в кризисных условиях // Антикризисное и внешнее управление. – 2008. – №4. – С.26-29.
19. Разумов И.В. Качество менеджмента и инвестиционная привлекательность промышленных предприятий// Финансы и кредит.- 2007.- №20. - с. 13-19
20. Семенова И.И. История менеджмента: учебн. пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 199 с.
21. Смирнов В. Система открытого управления или как избежать банкротства в условиях кризиса // Управление персоналом. – 2009. – № 5. – С.17-19.
22. Тихомиров В. Мировой финансовый кризис: способы преодоления // Рынок ценных бумаг. – 2008. – № 11. – С.26-29.
23. Уткин Э.А. Курс менеджмента: Учебник для ВУЗов. - М.: Зерцало, 1998. – 432 с.
24. Хабрева М.И. Эволюция теории управления // Экономический вестник РТ. – 2009. – № 2. – С.85-88.
25. Хохлова Л.И. Способы преодоления кризиса. Разработка и внедрение программы мер противодействия внешним и внутренним факторам кризиса: практический опыт. // Мировая экономика и международные отношения. – 2008. – №12. – С.34-36.
26. История и особенности развития российского менеджмента [Электронный ресурс].