**Содержание**

### Введение

### 1. Сущность менеджмента и предпосылки его возникновения

### 1.1. Понятие «менеджмент» и его особенности

### 1.2. Объективные условия и предпосылки возникновения менеджмента

### 2. Эволюция теоретических взглядов на менеджмент

### 3. Современная система взглядов на менеджмент

### 4. Основные направления социальной ориентации современного менеджмента

### Заключение

### Список использованных источников

### Введение

История менеджмента начинается с «предыстории» (от древних цивилизаций до новой истории) зарождения менеджмента как особого научного знания и вида деятельности.

Этапы менеджмента рождались под воздействиями:

- развития реального общественного и затем промышленного производства;

- появления новаторов и теоретиков-идеологов, обобщавших опыт и прокладывавших новые пути;

- развития внутренней (собственной) логики менеджмента, приводящее вкупе с двумя вышеназванными причинами, к смене парадигмы (системы принципов и подходов в менеджменте как науке).

Управление зародилось примерно семь тысяч лет назад, но только с конца XIX века и особенно в ХХ-м, с развитием социального рыночного хозяйства, менеджмент выделился в самостоятельную область знаний, т.е. в науку. Западный менеджмент - это, прежде всего, особая субкультура со своими ценностями, нормами и законами. С другой стороны - это совокупность технических процедур и методов, сумма неких практических действий по планированию, организации, мотивации и контролю, необходимых для достижения поставленных целей. В этой связи, объем и содержание понятий управление и менеджмент несколько не совпадают, так как менеджмент можно трактовать как «успешное управление», как достижение цели с учетом ресурсных ограничений.

Цель курсовой работы – рассмотреть развитие менеджмента в современных условиях социально-ориентированной экономики в Республике Беларусь.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть сущность менеджмента и предпосылки его возникновения;

- изучить эволюцию теоретических взглядов на менеджмент;

- определить современную систему взглядов на менеджмент;

- рассмотреть основные направления социальной ориентации современного менеджмента.

Объектом исследования является менеджмент в условиях экономики Республики Беларусь. Предметом исследования является развитие менеджмента в современных условиях социально-ориентированной экономики.

### 1. Сущность менеджмента и предпосылки его возникновения

### 1.1 Понятие «менеджмент» и его особенности

Современные руководители ощущают огромную потребность в новых управленческих знаниях и, прежде всего знаниях менеджмента - теории и практики управления фирмой в условиях рыночной конкуренции.

Патриарх американского менеджмента Питер Друкер считает, что успехи нации на 80 % определяются не природными ресурсами, не экономическим базисом или технологиями и даже не талантом народа, а эффективностью управления. Альфред Маршалл, экономист мирового масштаба, организацию и управление производством выделил как самостоятельный фактор производства (наряду с такими факторами, как труд, земля, капитал).

Менеджмент — это самостоятельный вид профессиональной деятельности, направленной на достижение намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов [6, c.42].

Термин "менеджмент", по сути, 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 и в от ношении непредпринимательских организаций [10, с.31].

Понятие "менеджмент" трактуется в мировой литературе по управлению весьма широко. Поэтому любое его определение будет не полным. В Оксфордском словаре английского языка менеджмент определяется как способ обращения с людьми; власть и искусство управления; особого рода умение и административные навыки; орган управления, административная единица. В одном из словарей иностранных слов "менеджмент" переводится на русский язык как: "управление производством, совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством с целью повышения эффективности производства и его прибыльности" [13, c.19].

Наиболее часто в характеристике менеджмента используются подходы, которые трактуют его как науку управления, процесс управления, искусство управления, функцию управления, органы или аппарат управления, людей управляющих организацией.

При определении сущности и содержания менеджмента подчеркивается, прежде всего, его процессный характер. Менеджмент характеризуется как интегративный процесс, с помощью которого профессионально подготовленные специалисты формируют организации и управляют ими посредством постановки целей и разработки способов и методов их достижения. Менеджмент идентифицируется с менеджера ми, а также с органами или аппаратом управления.

Во многих определениях менеджмента делается акцент на то, что управление — это самостоятельная область знаний, наука, имеющая свой предмет, свои специфические проблемы, методы и способы их решения.

Понимание менеджмента как искусства базируется на том, что хозяйственные организации представляют сложные системы, на функционирование которых воздействуют многочисленные и разнообразные факторы внешней и внутренней среды. Поэтому умение управлять столь сложным механизмом требует более серьезной профессиональной подготовки [6, 34].

Современный менеджмент не может быть представлен в виде чет ко сформулированных правил, рецептов деятельности. В нем находит отражение понимание того, что мы живем в очень сложном и быстро меняющемся мире, в котором подвержены изменениям даже сами закономерности, по которым этот мир существует и развивается. Поэтому современный менеджмент это скорее система наиболее общих представлений об организациях, новая "управленческая философия", нежели свод готовых рекомендаций.

Конечной целью менеджмента является обеспечение прибыльности, доходности предприятия. Важнейшая задача менеджмента - производство товаров и услуг с учетом интересов потребителей и обеспечение стабильного положения фирмы на рынке. Это предполагает разработку стратегии фирмы, поиск ресурсов, способность к инновациям и умение развивать работоспособность персонала, его потенциал и лояльность. Таким образом, менеджмент - это профессиональная деятельность, предполагающая определенные знания и умение управлять людьми [5, c.6].

Главный элемент, лежащий в основе менеджмента, профессиональный характер управленческой деятельности. Английский термин "manager" подразумевает наемных профессиональных управляющих. Менеджер — наемный управляющий, специалист по менеджменту.

Управленческий труд - это специфический вид человеческой деятельности, обособившийся в ходе разделения и кооперации труда. В чем же специфика управления как особого вида деятельности? Сущность управления составляет координирование деятельности рабочей группы. На многих фирмах организацией и координацией труда занято в 4-5 раз больше людей, чем собственно в производстве. По сравнению с другими видами труда управленческий труд имеет ряд особенностей, выражающихся в характере самого труда, его предмете, результатах и при меняемых средствах. Специфика решаемых задач предопределяет преимущественно умственный, творческий характер управленческого тру да, в котором постановка целей, разработка способов и приемов их достижения, а также организация и координация совместной деятельности составляют главный смысл и содержание труда людей, относимых к управленческому персоналу [11, c.32]

Для менеджера информация, преобразуя которую он принимает решения, необходимые для изменения состояния управляемого объекта, представляет собой предмет труда. Поэтому орудиями труда в менеджменте являются, прежде всего, средства работы с информацией. Результат деятельности оценивается по достижению поставленных целей.

В целях повышения качества управленческого труда произошло его разделение. Разделение управления труда ведет к специализации управленческих работников на выполнении определенных видов деятельности (функций), разграничении их полномочий, прав и сфер ответственности. Например, функциональное разделение управленческого труда, иерархическое разделение, технологическое, профессиональное, квалификационное и должностное. Управленческих работников подразделяют на руководителей, специалистов и служащих. Руководитель - лицо, которое возглавляет определенный коллектив работников (менеджер). Специалист - лицо, выполняющее определенные функции управления. Они готовят варианты решений для руководителя (экономисты, бухгалтера, юристы и т. п.). Служащие - лица, обслуживающие деятельность специалистов и руководителей [8, c.24].

В современном понимании менеджер - это руководитель или управляющий, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности фирмы, функционирующей в рыночных условиях. Предполагается, что принимаемые менеджером решения являются обоснованными и вырабатываются на базе использования новейших методов управления.

Термин "менеджер" имеет довольно широкое распространение и употребляется применительно:

- к организатору конкретных видов работ в рамках отдельных подразделений или программно-целевых групп;

- к руководителю предприятия в целом или его подразделений;

- к руководителю по отношению к подчиненным;

- к администратору любого уровня управления, организующего работу в соответствии с современными методами.

Являясь субъектом осуществления управленческой деятельности, менеджеры играют в организации ряд разнообразных ролей. Среди них можно выделить три группы ролей.

Во-первых, это роли по принятию решений, выражающиеся в том, что менеджер определяет направление движение организации, решает вопросы распределения ресурсов, осуществляет текущие корректировки и т. п. Право принятия управленческих решений имеет только менеджер. Он должен решиться на то, чтобы рискнуть повести руководимый им коллектив в определенном направлении.

Во-вторых, это информационные роли, состоящие в том, что менеджер собирает информацию о внутренней и внешней среде, распространяет информацию в виде фактов и нормативных установок и, наконец, разъясняет политику и основные цели организации.

В-третьих, менеджер выступает в качестве руководителя, формирующего отношения внутри и вне организации, мотивирующего членов организации на достижение целей, координирующего их усилия и, на конец, выступающего в качестве представителя организации [9, c.53].

В зависимости от позиции менеджеров в организации, решаемых ими задач, характера реализуемых функций данные роли могут быть присущи им в большей или меньшей мере. Однако каждый менеджер обязательно принимает решения, работает с информацией и выступает руководителем по отношению к определенной организации.

Содержание и набор действий и функций, осуществляемых в процессе управления, зависят от типа организации, от размеров организации, от сферы ее деятельности, от уровня в управленческой иерархии и еще от многих факторов. Однако, несмотря на все разнообразие, как на это обратил внимание еще в 1916 г. А. Файоль, для всех процессов управления в организации характерно наличие, в общем-то, однородных видов деятельности. Можно сгруппировать все виды управленческой деятельности в четыре основных функции управления:

1) планирование, заключающееся в выборе целей и плана действий по их достижению;

2) распределение задач между отдельными подразделениями или работниками и установление взаимодействия между ними;

3) мотивация исполнителей к осуществлению запланированных действий и достижению поставленных целей;

4) контроль, заключающийся в соотнесении реально достигнутых результатов с теми, которые были запланированы [13, c.29].

Несмотря на то, что руководители выполняют определенные функции и играют определенные роли, это не означает, что многие руководители в крупных организациях заняты выполнением одинаковой работы. Объем управленческой работы настолько велик и разнообразен, что требует разделения. Одна из таких форм разделения носит горизонтальный характер: расстановка конкретных руководителей во главе от дельных функциональных служб. Например, руководитель производственного отдела, службы маркетинга, финансового отдела и т. п. Горизонтально разделенная управленческая работа должна быть скоординирована руководителем более высокого уровня управления. В свою очередь, руководитель конкретной функциональной службы затрачивает время на координацию работы руководителей более низкого уровня управления. И, наконец, на низовом уровне руководитель координирует работу людей, непосредственно производящих продукцию или оказывающих услуги. Это вертикальное разделение труда, которое образует уровни управления.

К менеджеру любого уровня предъявляются высокие требования, в частности, следующие:

- наличие общих знаний в области управления предприятием;

- компетентность в вопросах технологии производства в той отрасли, к которой относится фирма по виду и характеру деятельности;

- владение навыками не только администрирования, но и предпринимательства, умение владеть ситуацией на рынках, проявлять инициативу и активно перераспределять ресурсы фирмы в наиболее выгодных сферах применения;

- принятие обоснованных и компетентных решений на основе согласования с нижестоящими руководителями и работниками и распределение участия каждого в их исполнении;

- наличие практического опыта и знаний в области анализа экономической ситуации на основных рынках или их сегментах, на которых уже работает или намеревается работать фирма;

- умение анализировать деятельность и действия фирм-конкурентов;

- умение предвидеть тенденции развития хозяйственной конъюнктуры, особенности спроса, мер государственного регулирования экономики в своей стране и в других странах, на рынках которых фирма стремится усилить либо удержать свои позиции. И все же важнейшим требованием к менеджеру любого уровня является умение управлять людьми. Сюда относятся:

- знание в совершенстве своих прямых подчиненных, их способностей и возможностей выполнения конкретной поручаемой им работы;

- знание условий, связывающих предприятие и работников; защита интересов тех и других на справедливой основе;

- устранение неспособных с целью удержания единства и правильности функционирования фирмы.

**1.2 Объективные условия и предпосылки возникновения менеджмента**

Еще в древности люди полагали, что причиной бедственного положения общества является, как правило, отсутствие должного управления или нарушение старшинства между людьми. Вопрос о природе и принципах справедливого и эффективного управления составлял пред мет размышления многих мыслителей. Платон, например, рассматривал управление как науку об общем питании людей. Управление обществом, полагал он, род искусства и поэтому целесообразно, когда власть принадлежит не законам, как таковым, а политику, владеющему искусством управления на основах разума, способного к правильной интерпретации и применению этих законов.

При этом Платон различал два вида управления:

1) основанный на силе (вид тиранический)

2) мягкий (вид политический) [12, c.34].

Другой великий мыслитель - Аристотель заложил основы учения о домохозяйстве, в рамках которого указывал на необходимость разработки "господской науки", обучающей рабовладельцев навыкам обращения с рабами, искусству управления ими.

В целом же эпоха рабовладения характеризовалась преобладанием методов прямого принуждения и страха наказания в качестве главного средства побуждения к труду.

История возникновения и развития управления насчитывает 7 тысячелетий и 5 управленческих революций. За начало отсчета принимают зарождение письменности в древнем Шумере (5 тысячелетие до н. э.). Это привело к образованию особого слоя жрецов-бизнесменов, связанных с торговлей, деловой перепиской, коммерческими расчетами. Это была первая управленческая революция, получившая название религиозно-коммечерской [7, c.44].

Вторая управленческая революция связывается с деятельностью вавилонского царя Хаммурапи (1792-1750 гг. до н. э.). В это время был принят "Свод законов о государстве", вводился светский стиль управления, усиливались контроль и ответственность за выполнение работ. Эта революция получила название светско-административной.

Третья управленческая революция (605-562 гг. до н.э.) производственно-строительная - была направлена на соединение государственных методов управления с контролем за деятельностью в сфере производства и строительства.

Четвертая управленческая революция (XVII-XVIII в.), получившая название индустриальной, характеризуется прогрессом европейской цивилизации, зарождением рыночной экономики. Ее результат - отделение менеджмента от собственности и зарождение профессионального управления.

Пятая управленческая революция (XIX-XX вв.) бюрократическая. Для этого периода характерно формирование крупных иерархических структур, разделение управленческого труда, введение норм и стандартов, установление должностных обязанностей и ответственности менеджеров [10, c.34].

Собственно исторический путь эволюции менеджмента насчитывает немногим более 100 лет. Уже в первой половине XIX в. экономисты стали осознавать ключевую роль фигуры управляющего в организации производства и занялись поисками необходимых качеств для по строения нормативной модели менеджера как организатора производственного процесса. Менеджмент эпохи первых фабричных предприятий характеризовался жесткой дисциплиной и военнообразным строем организации. Как свидетельствуют историки, первые менеджеры широко использовали методы армейской дисциплины и устрашения строгими наказаниями. Оплата по конечным результатам в те годы распространялась еще медленно, поскольку менеджеры были убеждены, что чем больше времени человек отдает производству, тем выше должна быть у него заработная плата. Отправным пунктом развития теории менеджмента считается 1886 г., когда Таун, президент одноименной мануфактурной компании, представил доклад "Инженер как экономист". В нем он впервые поставил вопрос о роли менеджмента как относительно самостоятельной сферы научного знания и профессиональной специализации.

Объективными предпосылками менеджмента следует считать:

1. Индустриальный способ организации производства. Крупная промышленность уничтожает прежнюю изолированность рабочих, формируя отношения коллективности. Роль руководителя возросла. Многие ученые считали, что без руководства любая организация есть не что иное, как скопление людей и механизмов.

2. Зрелый, сформировавшийся рынок. Свойственные рыночным отношениям риск и неопределенность способствуют развитию в менеджерах качеств самостоятельности и ответственности за свои шаги. Кроме того, это стимулирует поиск новых организационно-управленческих и научно-технических новаций [10, c.35].

### 2. Эволюция теоретических взглядов на менеджмент

Наука об управлении получила развитие в трудах отечественных ученых - Д.М. Гвишиани, Г.Х. Попова, А.В. Попова, А.Г. Аганбегяна, А.И. Анчишкина и в трудах зарубежных авторов — А. Файоля, П. Друкера, М.Х. Мескона, И. Ансоффа и др.

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.

**Концепция научного управления** получила развитие в США с начала XX в. Ее основоположником стал Ф. Тейлор (1856-1915), книгу которого "Принципы научного управления" считают началом признания менеджмента наукой и самостоятельной областью исследования [2, c.38].

Ф.Тейлор считал менеджмент истинной наукой, покоящейся на фундаменте точных законов, правил, принципов отделения планирования от фактического выполнения самой работы. Ф. Тейлор сформулировал важный вывод о том, что работа по управлению — это определенная специальность и что организация в целом выигрывает, если каждая группа работников сосредоточится на том, что она делает успешнее все го. Его методы позволяли в несколько раз увеличить производительность, заменить квалифицированных рабочих полуквалифицированными, но строго следовавшими установленному порядку работы. Они способствовали разработке методов раздельного планирования и усилению влияния административного персонала. Ярым сторонником Тейлора был Генри Форд. Введенная на его заводах в 1914 г. конвейерная линия позволила сократить время, необходимое для сборки автомобиля с 700 ч до 93 мин.

В развитие научного менеджмента внесли значительный вклад супруги Фрэнк и Лилиан Гилбреты (1868-1924 и 1878-1972). Они полагали, что знакомство с результатами исследований времени и движения и, конечно, всем аппаратом научного менеджмента способствовало бы повышению морального духа рабочих, принесло бы им очевидные материальные выгоды и продемонстрировало бы, что руководители компании заботятся об их благосостоянии, а сами работники беспрекословно следовали бы предписанным задачам, работали бы правильным и предсказуемым образом [10, c.36].

Огромный вклад в поиск способов эффективного управления внес Макс Вебер (1864—1920), который отмечал, что бюрократические процессы вносят рутину в офисные операции, точно также как машины и механизмы в процесс производства. М. Вебер подчеркивал, что при создании структуры бюрократического управления организации для установления контроля над производственными системами применяют методы научного менеджмента, что представлялось ему идеальным средством установления дисциплины на фабрике, т. к. обе системы дополняли друг друга. М. Вебер показал, что бюрократические структуры поддерживают непрерывность существования организаций. Зафиксированные в письменном виде руководства и процедуры, обязательные для всех сотрудников, четко разделяют работника и его обязанности. Существование бюрократической организации не зависит от конкретных сотрудников, т. к. вновь принятые работники будут выполнять работу так же, как и предыдущие. М. Вебер понимал бюрократию как профессионализм в сфере управления, основанный на овладении не только необходимыми навыками, но и особого рода рациональным знанием.

Авторы концепции научного управления посвящали свои исследования в основном проблемам управления производством и, в частности, вопросам повышения эффективности производства. С экономической точки зрения, научный менеджмент был продуктом своей среды и своего времени в том смысле, что возник из настоятельной потребности промышленности в увеличении эффективности. На этом этапе первостепенную важность для индустриального общества приобрело не максимальное привлечение ресурсов, а, скорее, рациональность их использования.

Концепция **административного управления** направлена на разработку общих проблем и принципов управления организацией в целом. В рамках этой концепции в 20-е годы сформулировано понятие организационной структуры фирмы как системы взаимосвязей, имеющей определенную иерархию. При этом организация рассматривалась как замкнутая система, улучшение функционирования которой обеспечивается внутрифирменной рационализацией деятельности без учета влияния внешней среды [10, c.37].

Одним из представителей этого направления был Анри Файоль (1841-1925), который рассматривал управление как совокупность принципов, правил, приемов, направленных на осуществление предпринимательской деятельности наиболее эффективно, оптимально используя ресурсы и возможности фирмы. Главный вклад Файоля в теорию управления в том, что он рассматривал управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких функций, таких как планирование, организация, контроль. Ему принадлежит также разработка принципов построения структуры организации и управления производством.

Анализ организации А. Файоля типичен для классического менеджмента. В фокусе исследования находятся отдельные наемные работники, выполняющие предсказуемые и повторяющиеся задачи под жестким руководством менеджеров в производстве ли, в сфере обслуживания ли. Одним из наиболее ярких примеров эффективности данного подхода является сеть ресторанов McDonald's. В основе достижений компании - высокомеханизированная организация оказания услуг, все торговые точки, которыми часто владеют независимые предприниматели или держатели франшиз, предлагают унифицированный продукт. Используемые системы позволяют четко организовать и контролировать все детали бизнеса от производства ингредиентов поставщиками, их доставки в торговые точки, хранения до предложения готовых блюд потребителям [8, c.27].

Принципы, разработанные А. Файолем, достаточно эффективны в относительно предсказуемых, рутинных ситуациях, но чем быстрее изменяется бизнес-среда, тем более ограниченным является их применение.

Вышеназванные концепции управления можно определить как классическое направление менеджмента.

Уже в начале XX в. с критикой классического направления менеджмента, указаниями на его ограниченность выступили такие исследователи, как М. Фоллет и Э. Мейо.

**Концепция управления с позиций психологии и человеческих отношений** впервые определила менеджмент как "обеспечение выполнения работ с помощью других лиц". Мэри Паркер Фоллет (1868-1933) особое внимание уделяла анализу динамики групповых процессов - совместной деятельности индивидов, направленной на разработку планов и их практическую реализацию. М. Фоллет являлась сторонницей замещения бюрократических институтов взаимосвязанными группами, в которых индивиды самостоятельно анализировали бы проблемы, принимали решения и воплощали их в жизнь.

Она разделяла положение о том, что организации должны оптимизировать объемы производства, но критиковала пропагандируемые сторонниками научного менеджмента методы повышения производительности, основанные на жестком разделении труда. Для достижения эффективных результатов руководители должны не манипулировать подчиненными, а обучать их использованию своих творческих возможностей.

Э. Мэйо стремился идентифицировать социальные и психологические факторы, воздействующие на процесс труда. В 1924 г. на заводе Western Electric Company в г. Хоутор не были проведены исследования, направленные на выявление влияния изменения определенных факторов внешней среды на объемы производства. Результаты показали, что увеличение производительности труда связано не с физическими условиями, а с изменением социальной ситуации, в которой работали группы [10, c.38].

Участвующие в эксперименте рабочие постоянно ощущали свою "избранность": менеджеры интересовались их мнением об организации труда, занимались с ними, обращали на них внимание, работники имели возможность повлиять на некоторые стороны работы. Исследования Э. Мэйо привлекли внимание ученых к существовавшим параллельно созданной менеджментом формальной организации "неуставным" группам.

Концепция человеческих отношений, в которой подчеркивается огромная роль в процессе труда социальных факторов, внесла значительный вклад в наши знания о процессе управления. Руководители должны обращать пристальное внимание на человеческую сторону организации. Если бы они проявляли хотя бы некоторый интерес к благо состоянию работников, это привело бы к повышению эффективности труда. В рассматриваемой концепции руководитель промышленного предприятия выполняет две главные функции: экономическую и социальную. Первая нацелена на максимизацию прибыли, вторая - на создание и стабилизацию эффективно работающих коллективов и групп [13, c.41].

Концепция управления с позиций науки о поведении получила развитие в 60-е годы. Ее основное кредо - повышение эффективности организации в результате повышения эффективности ее человеческих ресурсов. Отсюда - исследование различных аспектов социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникации в организациях, лидерства, изменение содержания труда и качества трудовой жизни. Основной целью этой концепции является стремление оказать помощь работнику в создании своих собственных возможностей на основе применения положений поведенческих наук к построению и управлению организациями.

Исследования, проведенные американским психологом А. Маслоу, показали, что мотивами поступков людей являются не экономические силы, а различные потребности, которые не могут быть удовлетворены в денежном выражении. Поведение работников определяется комплексом факторов, круг которых отнюдь не ограничивается финансовыми стимулами (Ф. Тейлор) и социальными потребностями (Э. Мэйо). В трудах таких авторов, как К. Альдерфср, Д. Макгрегор и М. Маккоби, предлагаются различные методы интеграции человеческих потребностей с выражаемыми менеджментом потребностями организации. Вышеупомянутые ученые склоняются к выводу о том, что, когда возможности рабочих ограничиваются требованием безоговорочного выполнения инструкций менеджмента, это приводит к возникновению чувства неудовлетворенности, большинство работников склонны к расширению сфер ответственности. Данное положение обусловило интерес исследователей к возможностям изменений характера труда, позволяющим стимулировать возможности индивида к самоконтролю, творчеству и развитию личности [7, c.45].

Главная цель школ человеческих отношений и науки о поведении в управлении заключалась в вы теснении жестко формализованных, деперсонализированных отношений на производстве. Впервые признание получил личностный фактор организации, а также было уделено внимание и вопросам косвенного влияния неформальных отношений на экономические показатели фирм и предприятий.

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.

**Кроме вышеизложенного, в современном менеджменте выделяют несколько подходов в управлении.**

**Процессный подход в управлении.**

Эта концепция, означающая крупный поворот в управленческой мысли, широко применяется и в настоящее время. Процессный подход был впервые предложен приверженцами школы административного управления, которые пытались описать функции менеджера. Однако, эти авторы были склонны рассматривать такого рода функции как не зависимые друг от друга. Процессный подход рассматривает функции управления как взаимосвязанные. Управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других — это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, очень важны для успеха организации. Их называют управленческими функциями. Каждая управленческая функция тоже представляет собой процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления является общей суммой всех функций.

Анри Файоль, которому приписывают первоначальную разработку этой концепции, считал, что существует пять исходных функций. По его словам, «управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать».

Процесс управления, в современном понимании, состоит из функций планирования, организации, мотивации и контроля. Эти четыре первичных функции управления объединены связующими процессами коммуникации и принятия решения. Руководство (лидерство) рассматривается как самостоятельная деятельность. Оно предполагает возможность влияния на отдельных работников и группы работников таким образом, чтобы они работали в направлении достижения целей, что крайне существенно для успеха организации [6, c.36].

По сути своей, функция планирования отвечает на три следующих основных вопроса:

1. Где мы находимся в настоящее время? Реальное положение организации по всем направлениям.
2. Куда мы хотим двигаться?
3. Как мы собираемся сделать это?

Посредством планирования руководство стремится установить основные направления усилий и принятия решений, которые обеспечат единство цели для всех членов организации. Другими словами, планирование — это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению ее общих целей.

Организовать — значит создать некую структуру. Существует много элементов, которые необходимо структурировать, чтобы организация могла выполнять свои планы и тем самым достигать своей цели. Поскольку в организации работу выполняют люди, другим важным аспектом функции организации является определение, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание из большого количества таких заданий, существующих в рамках организации, включая и работу по управлению.

Задача функции мотивации заключается в том, чтобы члены организации выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразуясь с планом. В настоящее время мы понимаем, что для того, чтобы мотивировать своих работников эффективно, руководителю следует определить, каковы же на самом деле их потребности, и обеспечить способ для работников удовлетворять эти потребности через хорошую работу.

Контроль — это процесс обеспечения того, что организация действительно достигает своих целей. Существуют три аспекта управленческого контроля. Установление стандартов — это точное определение целей, которые должны быть достигнуты в обозначенный отрезок времени. Оно основывается на планах, разработанных в процессе планирования. Второй аспект — это измерение того, что было в действительности достигнуто за определенный период, и сравнение достигнутого с ожидаемыми результатами. Если обе эти фазы выполнены правильно, то руководство организации не только знает о том, что в организации существует проблема, но и знает источник этой проблемы. Это знание необходимо для успешного осуществления третьей фазы, а именно, — стадии, на которой предпринимаются действия, если это необходимо, для коррекции серьезных отклонений от первоначального плана. Одно из возможных действий — пересмотр целей, для того чтобы они стали более реалистичными и соответствовали ситуации [11, c.25].

Коммуникации и принятие решений часто называют связующими процессами. Принятие решения — это выбор того, как и что планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. В самых общих чертах именно это составляет основное содержание деятельности руководителя. Основным требованием для принятия эффективного объективного решения или даже для понимания истинных масштабов проблемы является наличие адекватной точной информации. Единственным способом получения такой информации является коммуникация. Коммуникация — это процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми.

**Системный подход в управлении.**

Система — это набор устремленных к достижению общей цели и функционирующих как единое целое взаимосвязанных элементов или частей. Под **теорией систем** понимают развивающуюся в рамках гуманистического менеджмента концепцию, в которой организации рассматриваются как открытые системы, характеризующиеся энтропией, синергизмом и взаимозависимостью подсистем. Элементами таких систем являются:

Входящие ресурсы — это материалы, финансы, люди, информация и другие ресурсы, используемые в производстве товаров и услуг.

Процесс трансформации - использование менеджментом организации производственных технологий для превращения входящих ресурсов в выход.

Выход - готовые товары и услуги.

Обратная связь — это информация о полученных организацией результатах, во многом определяющая последующий выбор входящих ресурсов.

Внешняя среда организации – социальные, политические и экономические силы [13, c.29].

Энтропия — универсальное свойство всех систем, отражающее их тенденцию к постепенному «истощению» и смерти. Понятие синергизма означает, что система как единое целое дает больший выход, чем каждый ее элемент по отдельности. Понятие подсистем применяется в отношении частей единой системы, функционирование которых зависит друг от друга, когда изменение какого-то одного элемента организации неизбежно затрагивает и другие.

Эффекты взаимосвязанной трансформации возникают при изменениях физического характера, вроде необходимости нанимать новых людей или менять технологию при покупке новых машин и оборудования, а также при изменениях одной из управленческих функций. Системный подход — это не есть набор каких-то руководств или принципов для управляющих — это способ мышления по отношению к организации и управлению

**Ситуационный подход в управлении.**

Центральным моментом ситуационного подхода является ситуация – конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время. Из-за того, что в центре внимания оказывается ситуация, ситуационный подход подчеркивает значимость «ситуационного мышления». Как и системный, ситуационный подход не является простым набором предписываемых руководств, это скорее способ мышления об организационных проблемах и их решениях. В нем также сохранена концепция процесса управления, применимая ко всем организациям. Но ситуационный подход признает, что, хотя общий процесс одинаков, специфические приемы, которые должен использовать руководитель для эффективного достижения целей организации, могут значительно варьировать. Ситуационный подход пытается увязать конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно [7, c.46].

Ситуационный подход концентрируется на ситуационных различиях между организациями и внутри самих организаций. Он пытается определить, каковы значимые переменные ситуации и как они влияют на эффективность организации. Методологию ситуационного подхода можно объяснить как четырехшаговый процесс.

Руководитель должен быть знаком со средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность. Это подразумевает понимание процесса управления, индивидуального и группового поведения, системного анализа, методов планирования и контроля и количественных методов принятия решений.

Каждая из управленческих концепций и методик имеет свои сильные и слабые стороны, или сравнительные характеристики в случае, когда они применяются к конкретной ситуации. Руководитель должен уметь предвидеть вероятные последствия, — как положительные, так и отрицательные, — от применения данной методики или концепции.

Руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию. Необходимо правильно определить, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных.

Руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы , которые вызвали бы наименьший отрицательный эффект и таили бы меньше всего недостатков, с конкретными ситуациями, тем самым обеспечивая достижение целей организации самым эффективным путем в условиях существующих обстоятельств.

Успех или неуспех ситуационного подхода в значительной степени зиждется на третьем шаге, определяющем переменные ситуации и их влияние. Если это не будет сделано правильно, нельзя полностью оценить сравнительные характеристики или приспособить метод к ситуации [6, c.37].

### 3. Современная система взглядов на менеджмент

Современная система взглядов на менеджмент в Республике Беларусь представлена системным подходом, который предполагает, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимосвязанных элементов, таких, как люди, структура, задачи и технологии, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды. Организация должна удовлетворять потребности внешней среды, что позволяет получать поддерживающие организацию ресурсы. Задачей менеджмента является поддержание этих связей. Обратная связь относится к информации о работе системы. Еще одна основная идея системного подхода - понятие подсистем, или системных уровней.

Одна из разновидностей теории систем - концепция социотехнической системы. Основной вклад в ее разработку внесли в 1950-е годы Эрик Тристи Кен Бэмфорт. Проведенные ими исследования подтверди ли правильность представления рабочей системы как сочетания материальной технологии (инструментов, станков, методов) и социальной организации (людей, отношений, конституциональных установок). Другими словами, организация есть единство технической и социальной подсистем. Социальная система охватывает человеческие стороны бизнеса; техническая система связана с машинной и информационной системами и используемыми организацией вещественными средствами труда. Так как каждая из них воздействует на другие подсистемы, гармоничное их функционирование предполагает комплексное управление.

Общий смысл теории систем состоит в том, что при разработке любого вида систем следует учитывать взаимозависимость между различными их элементами [13, c.31].

Дальнейшее развитие подхода к организациям как к открытым системам - модель ситуационного менеджмента. Большой вклад в ее создание внесли Дж. Вудворд, Т. Берне, П. Лоуренс, Дж. Лорш. Ситуационный подход предполагает, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Поскольку существует обилие факторов как в самой организации, так и в окружающей среде, то 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, управляющие могут понять, какие методы и средства будут наилучшим образом способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации.

Современный этап в развитии общества в Республике Беларусь характеризуется изменением парадигмы управления и переходом к социальному менеджменту, основными принципами которого являются:

- отказ от управленческого рационализма классических школ;

- инновационность как важнейший критерий профессионализма менеджера;

- признание социальной ответственности менеджмента как перед обществом в целом, так и перед отдельными людьми, работающими в организации;

- отношение к людям как ключевому и неисчерпаемому ресурсу организации. Социальный менеджмент ориентируется на новую социальную группу в организациях - когнитариат, мощь которого основывается на знании и использовании интеллекта, а не мускульной силы. Теперь это необходимо, т. к. новые информационные и другие высокие технологии могут осваиваться только когнитариатом, поэтому так важно наращивание этого золотого фонда организации:

- формирование организационной культуры ("философия фирмы"), обеспечивающей удовлетворение потребностей высших уровней и лояльность персонала, способствующей достижению результата;

- формирование эффективных коммуникаций;

- обязательное установление долевого участия каждого работающего в общих результатах, предполагающее переход от системы распределения к системе вознаграждения и другие формы гармонизации интересов;

- соучастие (или партнерство), т. е. непосредственное участие в работе групп и каждого члена организации на всех этапах: от выработки миссии организации, постановки целей для группы до личных целей. Основу стратегий вовлеченности персонала сегодня составляют новые подходы к соучастию работников в подготовке и принятии хозяйственных решений на микроуровне;

- отказ от приростного и формирование предпринимательского типа организационного поведения. Это означает развитие интрапренерства, высвобождение творческой предпринимательской активности на внутрифирменном уровне;

- технологизация менеджмента как фактор эффективности управления и инновационное средство мотивации персонала к саморазвитию;

- самоменеджмент руководителя. Умение менеджера дать оценку своим управленческим качествам, результатам работы, выявить ограничения и слабости в своей деятельности, работать над собой в целях поиска резервов и постоянного совершенствования также является важным поведенческим ресурсом повышения эффективности управления [6, c.39].

Таким образом, на современном этапе развития науки в Республике Беларусь просматриваются три наиболее интересные тенденции. Первая из них связана с некоторым возвратом к прошлому - осознанием значения материальной, технологической базы современного производства и оказания ус луг. Это вызвано не только применением компьютеров в управлении, но и вообще усилением влияния технического прогресса на достижение целей организации, повышением роли производительности и качества для победы в конкуренции. Управленческая мысль снова вступает в период некоторого усиления в ней "технократизма" на новой, более глубокой и здоровой основе.

Однако параллельно с этим, наблюдается и вторая тенденция, касающаяся уже социальных, поведенческих аспектов, это усиление внимания не только к организационной культуре, но и к различным формам демократизации управления, участия рядовых работников в прибылях, в осуществлении управленческих функций, в собственности.

Наконец, третья особенность современной управленческой мысли — усиление международного характера управления. Интернационализация управления ставит очень много новых вопросов перед управленческой наукой. Важнейшие из них - что есть общее и особенное в управлении, какие закономерности, формы, методы управления являются универсальными, а какие действуют в диапазоне конкретных условий разных стран, как наилучшим образом выполнять функции управления во внешнеэкономической деятельности, в чем состоят особенности национального стиля в управлении, в организационном поведении, насколько эти особенности важны для достижения желаемых результатов, как иностранцам быстрее приспособиться к национальной местной среде.

**4. Основные направления социальной ориентации современного менеджмента**

Представленный круг проблем социальной экономики в Республике Беларусь позволяет определить следующие направления деятельности менеджмента в социальной сфере.

1. Борьба с бедностью, социальная поддержка и защита населения:

- актуализация потребительской корзины;

- обеспечение адресной направленности социальной помощи;

- постепенный и взвешенный пересмотр и отмена льгот с введением адекватных компенсационных механизмов для малоимущих и наиболее уязвимых слоев населения;

- социальное обслуживание инвалидов, престарелых граждан и социально уязвимых слоев населения;

- расширение рынка и повышение качества социальных услуг;

- управление развитием жилищно-коммунального хозяйства с учетом социальной защиты малоимущих граждан;

- привлечение инвестиций и повышение эффективности жилищного строительства;

- поэтапное реформирование пенсионной системы на накопитель ной основе с оценкой долгосрочной сбалансированности ресурсов и обязательств системы.

2. Обеспечение здорового образа жизни населения в Республике Беларусь:

- обеспечение устойчивого превышения рождаемости над смертностью, роста продолжительности жизни населения и увеличения его трудоспособного возраста;

- обеспечение государственного санитарно-эпидемиологического надзора, гигиенической и эпидемиологической экспертизы, мониторинга здоровья и среды обитания человека;

- развитие конкурентоспособной фармацевтической промышленности;

- развитие рекреационного, спортивного и туристического бизнеса, пропаганда здорового образа жизни.

3. Развитие экономики знаний:

- инвестиции в развитие человеческого потенциала;

- прогнозирование ожидаемых выгод от вложения капитала в образование и профессиональную подготовку с применением методов прогрессивного дисконтирования.

4. Обеспечение продуктивной занятости и жизни людей за счет трудовых доходов в Республике Беларусь:

- активная политика на рынках труда путем преобразования статуса безработных в резерв рабочей силы и балансирования спроса и предложения трудовых ресурсов;

- сохранение и создание вакантных рабочих мест (в том числе для инвалидов) за счет обучения и переобучения работников, развития самозанятости, регулирования рабочего времени и миграционных процессов;

- балансирование уровня занятости с повышением эффективности и оплаты труда работника [5, c.117].

В социальной сфере объектом воздействия занятых в ней работни ков является сам человек — потребитель услуг, работ или продуктов, его физическое здоровье (в системах здравоохранения, физической культуры и спорта), умственные и эстетические возможности (в системах образования, науки, искусства, культуры), а также информация о ходе социальных и трудовых процессов.

Доля работников умственного труда (научных работников, врачей, преподавателей, творческих работников) в указанных системах достигает 75—80%, тогда как в системах социального обслуживания населения — 15—20%.

Труд работников интеллектуальной сферы в значительно меньшей степени, чем труд работников материального производства и сферы обслуживания, поддается регламентации и типизации.

В структуре себестоимости различных социально-культурных отраслей в Республике Беларусь преобладающее место в системе бюджетных организаций (школ, научных и лечебных учреждений, высших учебных заведений и т.д.) занимает доля расходов на оплату труда — от 50 до 80%. В современных условиях по мере оснащения этих отраслей компьютерной и телекоммуникационной техникой можно ожидать некоторого снижения доли оплаты труда, однако она всегда будет превышать долю оплаты труда в производстве материальной продукции, а также в отраслях социального обслуживания.

Характеру труда в нематериальном производстве соответствует и квалификационная структура занятого персонала. Специалисты (работники, имеющие высшее и среднее специальное образование, занятые на соответствующих должностях) составляют более 1/3 всего персонала социально-культурных отраслей. Доля этих работников в 2—3 раза превышает соответствующий показатель в отраслях материального производства.

Отмечается также характерное для социально-культурных отраслей преобладание труда женщин преимущественно предпенсионного возраста. В последние годы доля женщин среди врачей достигла 68%, а среди учителей дневных общеобразовательных школ — 72%. Между тем интересы общества требуют привлечения большего числа мужчин на педагогическую работу, повышения доли мужчин в здравоохранении, а также в вузах и НИИ. Все отрасли социально-культурной сферы нуждаются в притоке способных молодых руководителей (менеджеров) и специалистов.

Приоритетное значение в социальной сфере имеют задачи накопления средств с применением страховых принципов. Так, система социального страхования охватывает широкий спектр услуг по предоставлению пособий по временной нетрудоспособности, материнству (в связи с рождением ребенка и уходу за ним), связанных с производственными травмами (компенсационные выплаты и реабилитационное лечение), а также путевок для профилактического лечения в санаторно-курортных учреждениях и т.д.[1, c.246].

Рассмотрим особенности менеджмента в современных условиях Республики Беларусь на примере ООО «Ламбер Люкс».

Общество с ограниченной ответственностью «Ламбер Люкс» зарегистрировано решением Минского горисполкома от 03.11.2006 г. №1955 в Едином государственном регистре юридических лиц и индивидуальных предпринимателей за №190664216.

Предприятие расположено по адресу: г.Минск, ул. Карвата, 4 – 5а.

Основной целью общества является извлечение прибыли.

ООО «Ламбер Люкс» осуществляет следующие виды деятельности:

- 02012 Лесозаготовки;

- 20101 Распиловка и строгание древесины;

- 20102 Антисептирование древесины;

- 20200 Производство шпона, фанеры, плит и панелей;

На все лицензируемые виды деятельности предприятие имеет необходимые лицензии.

Предприятие оснащено современным высокотехнологичным производственным оборудованием, которое обеспечивает высокое качество и точность обработки древесины.

На протяжении всего цикла производства осуществляется строгий контроль – заготовка и отбор древесины, обработка древесины, производство и сушка обрезной и половой доски. Производимая продукция - половая доска и обрезная доска - соответствуют ГОСТ.

Основной продукцией предприятия является:

Доска необрезная - доска с неопиленными или частично опиленными кромками. Широко используется в таких работах, где не предъявляются жесткие требования к внешнему виду конструкций. Необрезная доска подходит для изготовления различных настилов, обрешетки и обшивки крыш, сооружения элементов несущих конструкций.

Доска обрезная не содержит коры на боковых кромках, а потому более востребованная на рынке строительных материалов. Область ее применения гораздо шире, чем у необрезной доски. Доска обрезная пригодна как для внешних, так и для внутренних работ. Идеально подходит для изготовления полов.

Брус - это опиленное с четырех сторон бревно. Является наиболее подходящим материалом для строительства деревянных домов, в том числе для изготовления лестниц, окон и других элементов домов из дерева. Дома из бруса дешевле, чем из бревна и возводятся достаточно быстро.

Организационная структура предприятия представлена на рис. 2.1.

Генеральный директор

Директор по производству

Главный бухгалтер

Коммерческий директор

Главный инженер

Начальник торгового отдела

Цех

распила

Цех дерево-обработки

Менеджеры по закупкам

Менеджеры по сбыту

Цех заготовки древесины

Зам. начальника торгового отдела

Менеджер по кадрам

Рисунок 2.1. Организационная структура ООО «Ламбер Люкс»

Данная организационная структура больше всего подходит к линейно-функциональному типу, который чаще всего встречается на малых и средних предприятиях. Это обусловлено тем, что при малом числе сотрудников нет необходимости создавать дополнительные уровни управления.

В отличие от чисто линейной, линейно-функциональная структура значительно облегчает работу руководителя, так как у него имеются заместители и практически ему нужно работать только с ними, а не со всем коллективом исполнителей индивидуально.

Каждый из заместителей по функциональным направлениям обязан компетентно решать возникающие производственные задачи, и имеет право принимать самостоятельные решения в пределах своих полномочий. Функциональную структуру управления часто называют традиционной или классической, так как она применяется уже многие годы и ее особенности более глубоко исследованы.

Рассмотрим основные финансовые показатели деятельности ООО «Ламбер Люкс».

Таблица 2.1. Основные финансовые показатели деятельности ООО «Ламбер Люкс», млн. руб.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2008 | 2009 | Абсолютное отклонение | Темп роста |
| Выручка от реализации продукции | 30862 | 39669 | +8807 | 128,5 |
| Себестоимость реализованных услуг | 25366 | 32292 | +6926 | 127,3 |
| Коммерческие расходы | 5195 | 7029 | +1834 | 135,3 |
| Прибыль от реализации | 301 | 348 | +47 | 115,6 |
| Сальдо от операционных доходов (расходов) | 234 | 374 | +140 | 159,8 |
| Сальдо по внереализационным операциям | -5 | -50 | -45 | - |
| Прибыль за отчётный период | 530 | 672 | +142 | 126,7 |
| Налоги, производимые из прибыли | 248 | 271 | +23 | 109,2 |
| Чистая прибыль | 282 | 401 | +119 | 142,1 |
| Средняя стоимость основных фондов | 6859 | 7916 | +1057 | 115,4 |
| Эффективность использования основных фондов (по формуле 1.2) | 4,50 | 5,01 | +0,51 | 111,3 |
| Среднесписочная численность персонала | 42 | 46 | +4 | 109,5 |
| Эффективность деятельности персонала (по формуле 1.4) | 734,8 | 862,4 | +127,6 | 117,4 |

Анализ источников формирования финансового результата показывает, что прибыль от реализации продукции выросла с 301 млн. руб. в 2008 году до 348 млн. руб. в 2009 году, темп роста составил 115,6%. На данный показатель повлиял более высокий рост прибыли от реализации по сравнению с себестоимостью реализованных услуг и коммерческих расходов.

В 2009 г. положительное сальдо от операционных доходов и расходов составило 347 млн. руб., сальдо по внереализационным операциям уменьшилось с -5 млн. руб. до -50 млн. руб.

Балансовая прибыль за отчётный период увеличилась с 530 млн. руб. до 672 млн. руб.

Эффективность использования основных фондов и эффективность деятельности персонала в 2009 году повысилась.

Таким образом, ООО «Ламбер Люкс» ведёт эффективную хозяйственную деятельность.

Проведем анализ социальной эффективности менеджмента в ООО «Ламбер Люкс».

Численность персонала предприятия составляет 46 человек.

Численность, состав и образовательный уровень работников ООО «Ламбер Люкс» представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2. Численность, состав и образовательный уровень работников ООО «Ламбер Люкс» в 2009 году

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Списочная численность работников | В том числе | | | Рабочие | В т.ч. женщины |
| Руководители | Специалисты | другие служащие |
| Всего работников | 46 | 3 | 3 | 2 | 38 | 3 |
| в том числе имеют образование: |  |  |  |  |  |  |
| высшее | 5 | 2 | 1 |  | 2 | 2 |
| среднее специальное | 7 | 1 | 2 | 1 | 3 |  |
| профессионально-техническое | 27 |  |  | 1 | 26 | 1 |
| общее среднее | 3 |  |  |  | 3 |  |
| Работники имеют возраст, лет |  |  |  |  |  |  |
| 18-24 | 6 |  | 1 | 1 | 4 |  |
| 25-29 | 6 |  | 1 |  | 5 |  |
| 30 | 4 | 1 |  | 1 | 2 | 2 |
| 31 | 2 |  |  |  | 2 |  |
| 32-39 | 9 | 1 |  |  | 8 | 1 |
| 40-49 | 14 |  | 1 |  | 13 |  |
| 50-54 | 5 | 1 |  |  | 4 |  |
| 55-59 |  |  |  |  |  |  |
| Из работников женщины | 3 | 2 |  | 1 |  |  |

Анализируя профессиональный уровень кадров, следует отметить, что на данный момент на предприятии 64% сотрудников имеет профессионально-техническое образование, если обратится к таблице 2.1., то видно, что большинство из них являются рабочими (26 человек), и 1 человек из служащих. 17% работников имеют среднее специальное образование, высшее образование имеют 12% сотрудников (из них 1 человек – специалист, 2 – руководители, 2 – рабочие), остальные 7% персонала (рабочие) имеют общее среднее образование. Структура распределения работников предприятия по уровню образования представлена на рис. 2.2.

Рисунок 2.2.Структура распределения работников ООО «Ламбер Люкс» по уровню образования



Рисунок 2.3. Возрастной состав работниковООО «Ламбер Люкс»



Как видно из рис. 2.3, возраст большинства сотрудников предприятия колеблется от 40 до 49 лет – 30%. (32-39 лет – 20%, 25-29 лет – 13%, и 18-24 лет – 13% работников). 11% сотрудников в возрасте 50-54 года.

На предприятии из 46 работников работает всего 3 женщины, это обусловлено спецификой предприятия.

Основным показателем, характеризующим производительность труда, является выручка от реализации услуг, приходящаяся на 1 работающего. С помощью данных «Отчёта о прибылях и убытках» найдём динамику производительности труда и её влияние на изменение выручки от реализации услуг.

Данные для расчёта влияния трудовых факторов на товарооборот предприятия представлены в табл. 2.3.

Таблица 2.3. Трудовые факторы, влияющие на выручку организации

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2008 | 2009 | Абсолютное отклонение |
| Выручка от реализации, млн. руб. N | 30862 | 39669 | +8807 |
| Среднесписочная численность, чел. R | 42 | 46 | +4 |
| Средняя за период выработка одного работника, млн. руб. D | 734,8 | 862,4 | 127,6 |

Чтобы выразить зависимость выручки от реализации от названных факторов, используем и преобразуем формулу производительности труда:

N = R\*D

Влияние изменения численности на изменение выручки от реализации находим с помощью произведения:

ΔNR = ΔR\*D0

где ΔNR — изменение выручки от реализации под влиянием изменения численности работников;

ΔR — абсолютное изменение численности работников в отчет ном периоде по сравнению с базисным периодом;

D0 — производительность труда за базисный период.

ΔNR = 4 х 734,8 = 2939,2 млн. руб.

Влияние изменения производительности труда на изменение выручки от реализации находим с помощью выражения:

ΔND = R1\*ΔD

гдеΔND – изменение выручки от реализации под влиянием изменения производительности труда,

R1 *—* среднесписочная численность работников за отчетный период;

ΔD — абсолютное изменение производительности труда

ΔND = 46 х 127,6 = 5869,6 млн. руб.

Расчет показывает, что в результате увеличения численности работников на 4 чел. выручка возросла на 2939,2 млн. руб. Ещё одним положительным фактором оказалась выработка, её рост на 127,6 млн. руб./чел. привел к существенному увеличению выручки на 5869,6 млн. руб., поэтому руководству организации следует прежде всего стремиться к увеличению производительности труда работников.

Важной частью анализа трудовых ресурсов является анализ использования рабочего времени.

Рассмотрим использование рабочего времени на предприятии.

Таблица 2.4. Использование рабочего времени на предприятии

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2008 год | 2009 год | | Отклонение +/- | |
| План | Факт | От 2008 года | От плана |
| Среднегодовая численность рабочих, чел. | 42 | 44 | 46 | +4 | +2 |
| Отработано за год одним рабочим: дней (Д) | 225 | 225 | 215 | -10 | -10 |
| часов (Ч) | 1778 | 1789 | 1688 | -90 | -101 |
| Средняя продолжительность рабочего дня (П), ч | 7,90 | 7,95 | 7,85 | -0,05 | -0,10 |
| Фонд рабочего времени (Т), ч | 74676 | 78716 | 77648 | 2972 | -1068 |
| В том числе отработано сверхурочно, ч | 1610 | - | 1495 | -115 | +1495 |

Как видно из таблицы фактический фонд рабочего времени меньше планового на 1068 ч. Предприятие использует производственный персонал недостаточно полно. Одним рабочим отработано в среднем по 215 дней вместо 225 дней, в связи с чем целодневные сверхплановые потери рабочего времени составили на одного рабочего 10 дней, а на всех рабочих – 460 дней или 3657 ч. (460 \* 7,95).

Существенны и внутрисменные потери рабочего времени: за один день они составили 0,1 ч, а за отработанное время (дни) всеми рабочими – 1879 ч. (0,1\*215\*46) Общие потери рабочего времени составили 4646 ч. [((77648 : 46) – (78716 : 44))\*46]. Фактически они еще выше в связи с тем, что фактический фонд отработанного времени включены сверхурочные часы (+1495 ч). С их учетом общие потери рабочего времени составят 6141 ч. (4646 + 1495), или 7,9% (6141: 77648 \* 100).

Для выявления причин образования целодневных и внутрисменных потерь рабочего времени анализируются данные фактического и планового баланса рабочего времени. Эти причины могут быть вызваны дополнительными отпусками с разрешения администрациями, заболеваниями рабочих с временной потерей трудоспособности, прогулами, простоями из-за неисправности оборудования, машин, механизмов, из-за отсутствия работы, сырья, материалов, электроэнергии, топлива и т.д. Уменьшение потерь рабочего времени по причинам, зависящим от трудового коллектива, является резервом увеличения производства продукции, который не требует дополнительных капитальных вложений и позволяет быстро получить отдачу. Для анализа используем табл. 2.5.

Таблица 2.5. Анализ использования фонда рабочего времени

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | На одного рабочего | | Отклонения от плана +/- | |
| План | Факт | На одного рабочего | На всех рабочих |
| Календарное количество дней | 365 | 365 | - | - |
| В том числе:  праздничные и выходные дни | 110 | 110 | - | - |
| Номинальный фонд рабочего времени, дней | 255 | 255 | - |  |
| Неявки на работу, дней | 35 | 45 | +10 | 460 |
| в том числе: |  |  |  |  |
| Ежегодные отпуска | 21 | 21 | - | - |
| Отпуска по учебе | 1 | 2 | +1 | 46 |
| Отпуска по беременности и родам | 3 | 2 | -1 | -46 |
| Дополнительные отпуска с разрешения администрации | 4 | 6 | +2 | 92 |
| Болезни | 6 | 11,8 | +5,8 | 266 |
| Прогулы | -5 | 0,2 | +0,2 | 9 |
| Простои | - | 2 | +2 | 92 |
| Явочный фонд рабочего времени, дней | 225 | 215 | -10 | -460 |
| Продолжительность рабочей смены, ч | 8 | 8 | - | - |
| Бюджет рабочего времени, ч | 1800 | 1720 | -80 | -3680 |
| Предпраздничные сокращенные дни,ч | 1 | 1 | +0,4 | 18 |
| Льготное время подросткам, ч | 2 | 2,4 | +30,6 | 1408 |
| Внутрисменные простои | - | 30,6 | -111 | -5106 |
| Полезный фонд рабочего времени, ч | 1797 | 1686 | - | - |
| Средняя продолжительность рабочей смены, ч | 7,95 | 7,85 | -0,1 | -18 |
| Сверхурочно отработанное время, ч | - | 7,12 | +7,12 | 328 |
| Непроизводительные затраты рабочего времени, ч | - | 7,0 | +7,0 | 322 |

Из таблицы видно, что большая часть потерь 3413 ч. [(92 + 9 + 92) \* 7,95 + 1879] – вызвана предоставлением отпусков с разрешения администрации, прогулами, простоями, что можно считать неиспользованными резервами увеличения фонда рабочего времени. Их сокращение равнозначно высвобождению 2 работников (3413:1797).

Рассмотрим показатели заработной платы ООО «Ламбер Люкс».

Данные о динамике заработной платы представлена в табл. 2.6.

Таблица 2.6. Показатели по труду и заработной плате ООО «Ламбер Люкс»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2008 | 2009 | Абс. отклон. | Темп  роста |
| Среднесписочная численность работников | 42 | 46 | 4 | 109,5 |
| Фонд заработной платы работников списочного состава, млн. руб. | 26,964 | 34,316 | 7,352 | 127,3 |
| Среднемесячная заработная плата, млн. руб. | 0,642 | 0,746 | 0,104 | 116,2 |

Как видно из табл. 2.6, за 2008 года среднесписочная численность работников ООО «Ламбер Люкс» выросла на 4 чел. или на 9,5%. Среднемесячная заработная плата в 2008 году составила 642 тыс. руб., а в 2009 – 746 тыс. руб., увеличившись по сравнению с 2008 годом на 16,2%.

В таблице 2.7 представлена информация о текучести кадров на предприятии в 2009 году.

Таблица 2.7. Текучесть кадров на предприятии в 2009 году

|  |  |
| --- | --- |
| Количество принятых работников на работу, чел. | 8 |
| Количество уволенных по различных причинам, чел. | 4 |
| Среднесписочная численность работников, чел. | 46 |

Состояние кадров на предприятии может быть определено с помощью следующих коэффициентов.

*Коэффициент выбытия кадров Кв.к*. определяется отношением количества работников, уволенных по всем причинам за данный период Ру.в. к средней численности работников за тот же период Р.



Вычислим коэффициент выбытия за 2009 год. Он составил:

Квк = 4 / 46 \*100% = 8,7%.

*Коэффициент приема кадров Кп.к.* определяется отношением количества работников, принятых на работу за данный период Рп.к. и среднесписочной численностью работников за тот же период Р.



Коэффициент приема кадров за 2009 год составил: Кпк = 8 / 46 \*100% = 17,4%.То есть можно сказать, что предприятие в настоящее время считает нужным набирать большое число новых работников для восполнения прежней численности персонала.

*Коэффициент стабильности кадров Кс.к.* рекомендуется использовать при оценке уровня организации управления производством как на предприятии в целом, так и в отдельных подразделениях.



где Ру.в. – численность работников уволившихся с предприятия по собственному желанию и из-за нарушения трудовой дисциплины за отчетный период;

Р – среднесписочная численность работающих на данном предприятии в период, предшествующий отчетному;

Рп – численность вновь принятых за отчетный период работников.

Коэффициент стабильности составил:

Кск = (1 – 4 / (42 + 8)) \*100% = 92%.

Данный коэффициент говорит о достаточно высоком уровне организации управления предприятия, так как в идеале коэффициент стабильности кадров должен быть приближен к 90-95%.

Кроме того, можно определить общий коэффициент оборота кадров (Ко).



гдеЧп - принятые работники;

Чу – уволенные работники;

Чс – среднесписочная численность работников.

Таким образом, основой управления персоналом является установление закономерностей процесса текучести кадров. Знание этих закономерностей дает возможность определить наиболее эффективные управленческие воздействия.

Применив описанные выше формулы, можно рассчитать показатель текучести кадров ООО «Лабмер Люкс» за 2009 год.

Итак, общий коэффициент оборота кадров составил:

Ко = 12 / 46 \* 100% = 26%.

То есть, можно сказать, что общее движение кадров не очень быстрое, всего 26%.

Уровень текучести кадров составил:

ТК = 4 / 46 \* 100% = 8,7%

Если принять за предельную норму текучести 50%, то в сравнении, показатель 8,7% достаточно низок.

Следует отметить, что на анализируемом предприятии наблюдается повышение численности работников на 4 человека, то есть, уволившихся меньше (4 чел.), чем вновь прибывших (8 чел.).

Для оценки социальной эффективности менеджмент было проведено анкетирование сотрудников ООО «Ламбер Люкс» цель, которого выяснить, как сотрудники относится к своей организации, удовлетворены ли трудом, каков социально-психологический климат, стиль руководства, мотивация труда.

Рассмотрим результаты анкетирования (табл. 2.8, 2.9). Анкеты заполнили 15 респондентов.

Таблица 2.8. Результаты анкетирования сотрудников ООО «Ламбер Люкс»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | | Распределение ответов респондентов | |
| человек | в % |
| 1. Удовлетворенность организацией, в которой работаешь:  а) устраивает все;  б) удовлетворен (а), но не полностью  в) не удовлетворен (а)  г) ничего не устраивает | | 4  8  2  1 | 26,7  53,3  13,3  6,7 |
| 2. Надежность рабочего места:  а) уверен (а) в завтрашнем дне  б) чувствую какую-то неуверенность  в) работаю в страхе | | 11  4  0 | 73,3  26,7  0 |
| 3. Верность предприятию:  а) могу пожертвовать выходным, если попросят  б) мне безразлично, что там происходит  в) всегда сделаю все, что в моих силах | | 7  3  5 | 46,6  20,0  33,4 |
| 4. Что является наиболее важным для Вас в работе на предприятии:  а) заработная плата  б) работа  в) коллектив  г) все вышеперечисленное  д) свой вариант | | 3  1  2  8  1 | 20,0  6,7  13,3  53,3  6,7 |
| 5. Что могло бы послужить причиной Вашего добровольного увольнения:  а) заработная плата  б) руководитель  в) отношения в коллективе  г) месторасположения  д) свой вариант | | 3  2  6  1  3 | 20,0  13,3  40,0  6,7  20,0 |
| 6. Требование к качеству выполняемой работы:  а) никто ничего не требует, вот и не стараюсь  б) добровольно стараюсь выполнять работу качественно  в) требуют качественной работы | 3  8  4 | | 20,0  53,3  26,7 |
| 7. Контакт с сотрудниками:  а) коллектив хороший, доброжелательный  б) сотрудники не устраивают, поговорить не с кем  в) никого вокруг не замечаю, прихожу только работать | 13  1  1 | | 86,6  6,7  6,7 |
| 8. Шансы роста:  а) возможно достичь большего, если приложить усилия  б) что не делай, всегда будешь на одном месте  в) я не думаю о карьере | 5  4  6 | | 33,4  26,6  40,0 |
| 9. Взаимоотношения между людьми не по поводу выполняемых заданий происходят в основном по:  а) возрасту  б) полу  в) статусу | 11  4  0 | | 73,3  26,7  0 |
| 10.Характер контактов между сотрудниками:  а) они ограничены и несущественны  б) формальны и подчиняются правилам  в) открыты и насыщены  г) Они практически отсутствуют, т.к. на них не остается времени | 2  13 | | 13,4  86,6 |
| 11.Как, по Вашему мнению, происходит самоосознание работником себя и своего  места в организации:  а) сокрытие работником своих внутренних настроений,  б) внешнее проявления мыслей и настроений сотрудников поощряется руководством  г) независимость и творчество проявляются через сотрудничество,  д) независимость и творчество проявляются через индивидуализм | 1  3  6  5 | | 6,7  20,0  40,0  33,4 |
| 12.Существуют ли взаимоотношения между работниками во внерабочее время:  а) Практически отсутствуют  б) Работники общаются на общих мероприятиях, организованных предприятием  в) Коллектив очень дружный и многие работники общаются в свободное время | 4  11 | | 26,7  73,3 |

Подводя итоги анкетирования следует отметить:

- большее количество опрошенных сотрудников ООО «Ламбер Люкс» удовлетворены предприятием, но не полностью 53,3%, только 26,7% опрошенных устраивает все;

- большинство респондентов уверены в завтрашнем дне (73,3%), и есть те, кто чувствует какую-то неуверенность (26,7%), на мой взгляд это вызвано невысокой заработной платой и снижением уровня жизни;

- большинство опрошенных могут пожертвовать выходным днем, если попросят и всегда сделают все, что в их силах (80%). Это связано со спецификой деятельности организации;

- для многих опрошенных важным в своей работе является заработная плата, работа, коллектив в совокупности 53,3%;

- основными причинами (добровольного увольнения) ухода с работы для многих сотрудников являются личностные;

- многие респонденты добровольно стараются выполнять работу качественно (53,3%), но некоторые работают по требованию руководства (26,7%), т.е. внутренняя мотивация качества работы преобладает над другими критериями; и 20% считают, что никто и ничего не требует.

- позитивно оценивается тот факт, что в целом все сотрудники отметили в анкете, что коллектив хороший и доброжелательный;

- 40% опрошенных не думают о карьере, оптимистичная часть респондентов уверена (33,4%), что возможно достичь большего, если приложить усилия, но есть те, кто считает, что не делай, всегда будешь на одном месте (26,6).

- Взаимоотношения между людьми не по поводу выполняемых заданий происходят в основном по возрасту – 73,3% респондентов.

- 86,6% опрошенных отметили, что контакты между сотрудниками открыты и насыщены, только 13,4% респондентов считают, что они ограниченны и несущественны.

- Самоосознание работником себя и своего места в организации происходит посредством независимости и творчества, которые проявляются через сотрудничество – 40%, и 33,4% отметили, что независимость и творчество проявляются через индивидуализм.

- 73,3% опрошенных отметили, что коллектив очень дружный и общение сотрудников происходит также и вне рабочее время.

Таблица 2.9. Оценка респондентами лидера организации и его стиля работы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Распределение ответов | |
| человек | человек |
| 9. Отношение руководителя к работе предприятия:  а) безразличное  б) участливое  в) требовательное | 1  10  4 | 6,7  66,6  26,7 |
| 10 Отношение руководителя к сотрудникам:  а) считает, что никто не умеет работать  б) доволен, может похвалить  в) по настроению  г) обычно недоволен без причины | 0  12  3  0 | 0  80,0  20,0  0 |
| 11. Отношение руководителя к взаимосвязи заработной платы и производительности:  а) считает, что заработная плата должна быть больше  б) считает, что мы зарабатываем больше, чем получаем  в) ему все равно | 6  8  1 | 40,0  53,3  6,7 |
| 12. Руководитель как первый человек фирмы:  а) его уважают  б) стараются встречаться как можно реже  в) не замечают | 13  0  2 | 86,7  0  13,3 |
| 13. Руководитель как человек:  а) такой же, как и руководитель: не пользующийся уважением  б) как человек хороший, только не может правильно поставить себя  в) такого как он, уважают все | 0  2  13 | 6,7  13,3  86,7 |

Подводя итоги анкетирования относительно оценки респондентами лидера организации и его стиля работы следует отметить:

- большинство респондентов полагают, что руководитель предприятия активно участвует в деятельности ООО «Ламбер Люкс» и требует исполнения должностных обязанностей;

- опрошенные сотрудники ООО «Ламбер Люкс» считают, что руководитель доволен и может похвалить (80%), только по настроению (20%);

- по мнению 70% опрошенных руководитель ООО «Ламбер Люкс» считает, что заработная плата должна быть больше, это свидетельствует о том, что директор готов к мотивации труда сотрудников путем премирования и т.д.

- в основном большинство сотрудников уважают своего руководителя как лидера и как человека.

Общий стиль лидерства в ООО «Ламбер Люкс» отмечен координацией, четкой организацией, а также стремлением помочь и научить, а что касается управления персоналом, то руководство предприятия придерживается политики поощрения совместной работы, единодушия и участия в принятии решений, свободы и самобытности.

Все опрошенные сотрудники ООО «Ламбер Люкс» заявили, что считают организационную культуру чрезвычайно важной для деятельности любой организации. Но под организационной куль турой они, как правило, понимают лишь её поверхностный уровень: традиции и обряды, символику и про ведение совместного отдыха с руководством.

Очень примечательным является и то, что большинство работников знают мис сию, цель, стратегию и структуру своей организации, хотя информацию о них они получили из различных источников: чаще от коллег, чем от непосредственного руководства.

Таким образом, проведенное исследование позволило сделать следующие выводы. Анализ эффективности менеджмента, как экономической, так и социально подтвердил его эффективность. Экономические показатели ежегодно увеличиваются, прибыль предприятия возрастает, эффективность использования персонала также ежегодно растет, социальная удовлетворенность персонала работой на предприятии достаточно высока, социально-психологический климат в коллективе благоприятный. Недостатком системы менеджмента на предприятии является отсутствие автоматизированной системы управления различными бизнес-процессами. Все операции проводятся вручную, с использованием картотек, папок и архивов, что является упущением руководства в сегодняшний век автоматизации.

### Заключение

Основными историческими предпосылками менеджмента служат становление рыночного типа хозяйствования, развитие индустриальной организации производства, переход к менеджменту на основе и с помощью времени.

К настоящему времени известны четыре важнейших подхода, которые обеспечили существенное развитие теории и практики управления: с позиций выделения различных школ, процессный, системный, ситуационный.

Подход с позиций выделения различных школ в управлении заключает в себе фактически пять разных подходов. Здесь управление рассматривается с пяти различных точек зрения. Это школы научного менеджмента, административного управления, человеческих отношений, науки о поведении, а также науки управления и количественных методов.

Процессный подход рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций.

Системный подход подчеркивает, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимосвязанных элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, ориентированных на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

Ситуационный подход концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Поскольку существует большое обилие факторов как в самой организации, так и в окружающей среде, не существует единого «лучшего» способа управлять организацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации.

Важнейшим признаком цивилизованности предпринимательства и обслуживающего его менеджмента выступает их социальная ориентированность. В широком понимании социальные ориентации – это проявляемое в экономической и менеджерской деятельности постоянное стремление его субъекта (владельца собственности, предпринимателя, менеджера) приносить пользу не одному себе, но и одновременно и наемным работникам, способствовать решению текущих и перспективных задач, которые стоят перед российским обществом и государством, иначе говоря, обеспечивать гармоничное сочетание собственных интересов с общественной полезностью. Предприниматели и менеджеры, достигая своих целей, зависят от окружающих социальных факторов, от их благоприятности для себя, и вместе с тем, желая или не желая этого, влияют на них. Выживание предприятий зависит от сбалансированности взаимодействия с окружающей средой, другими организациями, людьми, нормами, от решения вопросов взаимовыгодности существования и деятельности друг перед другом.

Социально-психологическое направление менеджмента — это прерогатива менеджеров всех уровней. На низовом уровне и среднем уровнях управления усилия менеджеров направлены на создание дружественных производственных отношений между коллективом и отдельными работниками, при которых их способности могли бы полно реализоваться. На высшем уровне управления социально-психологическую функцию осуществляет ряд лиц, использующих власть, авторитет, социальное положение для регулирования отношений между руководителями и подчиненными. Социально-психологическое направление базируется также на уровне развития социальных отношений в обществе (уровень образования, культура, традиции, обычаи).

### Список использованных источников

1. Аникин Б.А. Высший менеджмент для руководителя: учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2007. – 236с.
2. Беляцкий Н.П. и др. Управление персоналом: 3-е изд. Учеб. пособие для экон. спец. вузов.- Мн.: Интерпрессервис: Экоперспектива, 2006. – 349 с.
3. Вершигора Е.Е. Менеджмент: учебное пособие для вузов / Е. Е. Вершигора, А. В. Неверов. — Мн.: Амалфея, 2008. — 496 с.
4. Ганэ В.А. Теоретические основы менеджмента: факторный анализ и эффективность управления: учебно-методический комплекс / В. А. Ганэ, С. В. Соловьева. — 3-е изд., стер. — Мн.: Изд-во МИУ, 2009. — 211 с.
5. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: ЮНИТИ 2005. – 569 с.
6. Глухое В. В. «Основы менеджмента». СПб.: «Спец. литерату ра», 2004. – 381 с.
7. Гончаров В.И. «Менеджмент предприятия»: Часть 2. Мн.: «Издательство МИУ», 2004. – 255 с.
8. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособие. — 9-е изд., стер. — М.: Новое знание, 2006. — 336 с.
9. Любимова Н.Г*. «*Менеджмент - путь к успеху». – М., 2004. – 265 с.
10. Семенов А.К. Основы менеджмента: учебник / А.К. Семенов, В.И. Набоков. — 4-е изд. — М.: Дашков и К, 2007. — 553 с.
11. Тележников В.И. Менеджмент: учеб. пособие для вузов / В. И. Тележников; под ред. Н. П. Беляцкого. — Мн.: БГЭУ, 2008. — 509 с
12. Феденя А.К. Менеджмент: учеб. пособие / А. К. Феденя. — Мн.: ТетраСистемс, 2008. — 320 с.
13. Щегорцов В.А. Менеджмент: учебник для вузов. – М.: «Юнити», 2005. – 431 c.