Министерство науки и образования Украины

Одесский национальный университет им. И.И.Мечникова

По спецкурсу МЕНЕДЖМЕНТ

***Реферат на тему :***

***«Функциональная подсистема системы менеджмента»***

**Одесса,2007 год.**

**Содержание :**

1. Введение ………………………………………………………………………..3

2. Системный подход в анализе систем управления…………………................4

2.1. Структурно-функциональная подсистема управления...…………….5

2.2. Информационно-поведенческая подсистема управления………..…...6

2.3. Типы информационно-поведенческих подсистем……………..……...8

2.4. Подсистема саморазвития системы управления………………..……..9

3. Исследование функциональных подсистем управления……………..…….12

4. Функциональный менеджмент ………………………………………............15

5.Заключение…………………………………………………………………......18

6.Список литературы………………………………………………………….....19

# 

# Введение

Многообразие форм собственности, конкуренция между ними, ускоренное развитие рыночных отношений требуют особо тонкого, умелого управления. Система управления должна обеспечить условия, при которых каждый руководитель любого уровня считал бы своей важнейшей задачей организацию активного поиска реальных возможностей повышения результативности труда. Вместе с тем она должна обладать способностью к саморегулированию и самосовершенствованию, направленному на широкое применение новых высокоэффективных организационных форм и методов управления, технологий и научно-технических достижений.

Менеджмент учит тому, как, зная приемы, способы и пути решения тех или иных управленческих задач, добиться успеха для конкретного предприятия, будь оно государственным, кооперативным, смешанным, акционерным обществом и т.д.

Широкое распространение научных подходов и методов менеджмента в управленческой деятельности позволит дать импульс в ее развитии за счет повышения обоснованности принимаемого решения и снижения риска инвестиций.

В современных условиях менеджер должен быть предприимчивым человеком, т.е. способным добиваться конкретных экономических и социальных целей благодаря нахождению и практической реализации оригинальных, нестандартных решений, как правило, связанных с немалым хозяйственным риском.[[1]](#footnote-1)

Возросшие в настоящее время в нашей стране требования к управлению обусловлены увеличением размеров предприятий, сложностью технологий, необходимостью овладения самыми современными управленческими навыками. Все решения по финансовым, организационным и другим вопросам подготавливаются и вырабатываются профессионалами в сфере организации управления, которые осуществляют и контроль за выполнением намеченного.

Главная задача управления – налаживание эффективной деятельности фирмы на рынке на ближайшую и дальние перспективы.[[2]](#footnote-2) Управление путем постановки и реализации целей осуществляется с учетом оценки потенциальных возможностей фирмы, ее обеспеченности необходимыми ресурсами, условий конкурентной борьбы.

В основе научного управления лежат следующие положения: важность применения научного анализа для определения наилучшего способа достижения целей; целесообразность отбора и использования работников, наиболее подходящих для выполнения конкретной цели; необходимость снабжения работников всеми ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения поставленных перед ними задач.

На современном этапе в управлении важное место отводится взаимодействию с внешней средой, учету ее изменений, ориентации всей деятельности предприятий, исходя из сложившихся условий.

# Системный подход в анализе систем управления

Управление может осуществляться только в том случае, если существует реально действующая система, решающая задачи управления. Если данная система является органичной частью организации, ее действиями осуществляется управление организацией, и она не решает задач, отличных от управленческих, то ее можно рассматривать как специализированную систему или же как систему управления.[[3]](#footnote-3)

Система управления является формой реального воплощения уп­равленческих взаимосвязей. Она выступает как бы в виде реально существующей субстанции, посредством которой управление приоб­ретает конкретное содержание и конкретное проявление, а функция управления – практическую реализацию. В реальной действитель­ности управленческая деятельность – это функционирование систе­мы управления.

Система управления складывается и действует не только в соот­ветствии с содержанием функции управления и характером отноше­ний, лежащих в основе управленческих взаимосвязей, но и в соответ­ствии с условиями, в которых формируется система управления, а также в соответствии с присущими системе управления принципами ее построения, функционирования и преобразования.

## Структурно-функциональная подсистема управления

Система управления распадается на подсистемы, выделение кото­рых наглядно проявилось относительно недавно. Первой подсис­темой является то, что ранее было принято рассматривать как собст­венно систему управления. Это совокупность управленческих орга­нов, подразделений и исполнителей, выполняющих закрепленные за ними функции и решающих поставленные перед ними задачи, а также совокупность методов, с помощью которых осуществляется управленческое воздействие. Данную подсистему системы управле­ния можно рассматривать как единство организации, технологии и методов управления. При дальнейшем рассмотрении данную подсис­тему управления будем называть структурно-функциональной под­системой системы управления (СФП). Обычно именно структурно-функциональная подсистема подвергается самому тщательному анализу и описанию при рассмотрении вопросов построения и функци­онирования системы управления. В настоящее время разработана общая теория функции управления, кад­ров управления, организационных структур управления, а также тех­нологии и методов управления.

Структурно-функциональная подсистема выступает как бы в роли «костяка», «остова» или же даже «тела» системы управления. Причем при определенном уровне развития управления «тело» сис­темы управления фактически эквивалентно системе управления в целом. Но всякий развитый организм не эквивалентен только своему телу. Есть еще нечто исключительное, что условно можно назвать «душой» организма. Чем выше уровень развития организма, тем выше значимость этой его подсистемы. Что же можно считать душой системы управления? Ответ на этот вопрос можно получить, если проанализировать вторую подсистему системы управления.

Основными частями данной подсистемы являются следующие блоки:

* управленческая идеология и ценностная ориентация системы управления;
* интересы и поведенческие нормативы участников процесса уп­равленческой деятельности;
* информация и информационное обеспечение коммуникаций в системе управления.

Совокупность данных трех блоков в основном покрывает всю рассматриваемую подсистему, хотя применительно к определенным системам управления можно указать на существование дополнитель­ных блоков, играющих определенную роль в данной подсистеме. Такими блоками могут быть, например, блоки национальных инте­ресов и даже национальных управленческих стереотипов либо блоки реализации в управлении идеологических установок. Данные блоки следует принципиально отличать от первого выделенного блока уп­равленческой идеологии, так как они служат выразителями опреде­ленных видов бытующей в обществе идеологии вообще, а не только управленческой идеологии.

## Информационно-поведенческая подсистема управления

И основные названные блоки, и блоки, возникающие в конкретных условиях и имеющие явно выраженный ситуационный характер, находятся в динамическом взаимодействии как между собой, так и с элементами структурно-функциональной подсистемы системы уп­равления. При этом в различных системах управления в зависимости от общих свойств, системы, ее характерных особенностей, а также в зависимости от уровня развитости системы управления и условий осуществления управленческой деятельности степень проявления отдельных блоков, а также характер их взаимодействия могут быть совершенно различными. Однако в любых случаях рассматриваемая подсистема системы управления имеет общее свойство, суть которо­го состоит в том, что она связывает воедино (и не только связывает, а и сводит воедино в успешно функционирующих системах управле­ния) на основе развития информационных каналов и связей цели организации, воплощаемые в критериях функционирования, управ­ленческую идеологию, интересы и критериально-нормативную базу работников управления, процедуры и организацию управленческой деятельности. Это позволяет данную подсистему охарактеризовать как информационно-поведенческую подсистему системы управле­ния (ИПП).

Реальными формами проявления данной подсистемы являются:

* управленческие теории и управленческая идеология;
* формальные и неформальные отношения управленческих ра­ботников с представителями внешнего окружения;
* уровень организационного развития, а также уровень развития каждого отдельного работника управленческого звена;
* информированность работников, носители информации, мето­ды распространения информации.

В настоящее время в связи с объективно происходящим процес­сом ускоренного и расширенного распространения информации, а также в связи с заметным увеличением значимости синергического эффекта, получаемого от органично осуществляемых совместных действий, резко возрастает роль информационно-поведенческой подсистемы системы управления.

## Типы информационно-поведенческих подсистем

Существует несколько достаточно выраженных типов информа-ционно-поведеяческих подсистем.

Первый тип характеризуется наличием формальной организации деятельности и отношений в системе управления. Деятельность ини­циируется распоряжениями и требует наличия формального контро­ля исполнения, отношение к работе безразличное, безответственное и безынициативное. Интересы работников и их умения направлены вовне организации. Отношения между работниками по поводу рабо­ты формальные, неформальные отношения связаны с интересами, находящимися за пределами организации. Уровень информирован­ности невысок, доступность информации низкая как в силу формаль­ных ограничений, так и по причине слабости и неразвитости техни­ческой базы обращения к информации и ее распространения.

Второй тип информационно-поведенческой подсистемы харак­теризуется наличием неспокойствия в отношениях, наличием конфликтных ситуаций, стремлением отдельных членов коллектива к привнесению изменений в основном за счет других членов либо путем организационных перестроек. Отсутствует безразличие, ха­рактерное для первого типа, однако и нет органичной заинтересован­ности в реальном повышении эффективности и качества функцио­нирования всего коллектива. Как и при первом типе, здесь домини­руют собственные цели и интересы, находящиеся за пределами инте­ресов организации. Для таких отношений характерно наличие груп­повщины и келейности. Официальная система информирования функционирует плохо, низок уровень доступности информации, часты попытки сознательного сокрытия информации или введения необоснованных ограничений на получение информации. В то же время очень широко практикуется неформальный сбор и распространение информации. Широко практикуются закрытые обсуждения либо обсуждения в узком кругу избранных лиц.

Третий тип характеризуется наличием заинтересованности в ко­нечных результатах функционирования системы управления, стрем­лением к получению больших результатов за счет совершенствова­ния внутренних отношений, развития всех членов организации и повышения уровня совместной трудовой деятельности. Широкое распространение имеют групповые формы совместной деятельнос­ти, однако они носят довольно формальный характер. Для этого типа характерны доброжелательность в отношениях, стремление к разре­шению конфликтных ситуаций, открытость в высказываниях, склон­ность к сотрудничеству. Важной характеристикой данного типа явля­ется проявление активности в осуществлении производственной де­ятельности, зарождение творческого отношения к работе, возникно­вение самодеятельных начал. Осознается роль и значимость широ­кой информированности, создается атмосфера гласности и широко распространены открытые обсуждения.

Четвертый тип информационно-поведенческой подсистемы ха­рактеризуется наличием такого состояния системы управления, при котором складывается органичное сочетание личных интересов со стремлением к получению высоких конечных результатов функцио­нирования организации в целом. Для данного типа характерны ори­ентация на конечные результаты, самоорганизуемость и самонастраиваемость. Состояние отношений в системе настолько высоко разви­то, что позволяет системе гибко адаптироваться к новым задачам и условиям, т.е. осуществлять саморазвитие системы управления. Хранение, получение необходимой информации, передача и обработка ее осуществляются с помощью быстродействующих и высокопроизводительных технических средств. Информация и информирован­ность являются органичными составляющими функционирования системы управления.

## Подсистема саморазвития системы управления

Подсистема саморазвития системы управления является третьей подсистемой системы управления. Появление подсистемы само­развития системы управления отражает возникновение в системе управления таких качеств, как стремление к самосовершенствова­нию, гибкость и адаптивность к изменениям, ориентация на новше­ства, поиск и разработка прогрессивных идей и ускоренное введение их в практику функционирования системы управления.

Подсистема саморазвития управления не просто отражает назван­ные качества системы управления, она является генератором этих качеств, она же несет в себе механизм их воспроизводства, закрепле­ния, распространения и практического воплощения. Данная подсис­тема является источником и проводником потребности системы уп­равления в самосовершенствовании и одновременно носителем ме­ханизма, посредством которого осуществляется развитие системы управления.

Подсистема саморазвития системы управления может быть раз­делена на две части. Первая часть подсистемы ориентирует систему управления на постоянное совершенствование и развитие. Она обес­печивает потребность системы управления в изменении в направле­нии улучшения, а также в регулярном обновлении.

Для данной части подсистемы характерно решение следующих задач и выполнение следующих функций:

* разработка, введение в систему управления и постоянное под­держание должного уровня стимуляторов, побуждающих систе­му управления к самосовершенствованию;
* постоянный анализ уровня функционирования системы управ­ления, ее наличных и потенциальных возможностей, а также анализ динамики задач, стоящих перед системой управления и изменения окружающей среды;
* выявление новых тенденций и направлений развития систем управления, наблюдающихся в мировой практике менеджмен­та, а также анализ используемых форм и методов обновления систем управления.

Данная часть подсистемы саморазвития очень тесно примыкает к информационно-поведенческой подсистеме системы управления, и ее функциональные возможности в значительной мере определяют­ся уровнем развитости информационно-поведенческой подсистемы. Это связано с тем, что и готовность к изменениям, и адаптивность, и гибкость, и мобильность, и, наконец, заинтересованность в высоких конечных результатах функционирования системы управления, ори­ентация на результат совместной деятельности преимущественно задаются состоянием информационно-поведенческой подсистемы.

Вторая часть подсистемы саморазвития системы управления обеспечивает развитие системы управления. Наиболее существенны­ми задачами, решаемыми ею, являются следующие:

* выработка траекторий саморазвития системы управления, включающая в себя поиск возможностей совершенствования, описание нового состояния системы управления, разработку процедуры и содержания перехода в новое состояние, а также определение средств обеспечения этого перехода;
* организация перехода системы управления в новое состояние, включающая в себя составление программы перехода, распре­деление заданий и позиций между субъектами перехода, распре­деление функций координации и корректировки их деятельнос­ти в процессе перехода и т.п.;
* анализ результатов перехода, обобщение опыта работы по пере­воду системы управления в новое состояние, получение выво­дов по развитию подсистемы саморазвития системы управ­ления.

Важнейшим направлением функционирования подсистемы раз­вития системы управления является развитие кадров системы управ­ления. Это обусловлено тем, что единственно возможным реальным движением системы управления может быть только движение ее кадров, во-первых, по вертикали (должностное продвижение), во-вторых, по горизонтали (смена профиля работ и рабочего места) и, в-третьих, вглубь (улучшение поведения и способностей в общении, рост позитивного отношения к работе, повышение профессиональ­ной квалификации, производственного кругозора и навыков работы, овладение смежными профессиями и современными средствами об­работки и передачи информации).

**3. Исследование функциональных подсистем управления**

Исследование подсистем менеджмента: персонала, производства, качества, финансов, маркетинга, логистики, осуществляется рядом общенанучных и частнонаучных методов. Применяемые методы специфичны для каждой функциональной подсистемы. Так, для исследования системы управления финансами используется коэффициентный анализ расчета финансовой устойчивости, ликвидности, кредитоспособности и т.д., для исследования менеджмента качества применяются метод Парето и Ишикава. Системный подход позволяет анализировать проблемы, возникающие на любом участке работы: в технологической цепочке, складировании, распределении денежных средств и т.д., комплексно и анализировать во взаимосвязи вопросы управления, появляющиеся в разных функциональных подсистемах менеджмента. К примеру, проблемы падения продаж, и следовательно, чистой прибыли, компании, может быть связана как с низким качеством реализуемой продукции (подсистема управления качеством), так и с неправильным хранением, транспортировкой (логистика), а возможно, с низким уровнем обслуживания покупателей (кадры). Выявление реальной причины падения продаж требует системного исследования в одной из функциональной подсистем управления с применением специальных методов. На деле, в реальной ситуации, причин падения продаж бывает сразу несколько. Поэтому в арсенале менеджера, использующего современные методы исследования, должны присутствовать наряду с методами диагностики проблем, разработки антикризисных мер, также и методы планирования, прогнозирования, профилактики негативных тенденций развития.

Частнонаучными методами исследования систем управления, используемыми для анализа подсистемы управления финансами, определения уровня риска инвестиционных проектов, слабых мест в хозяйственной деятельности организации являются методы экономического анализа. Они занимают значительное место в группе исследовательских приемов для изучения систем управления. Профессионализм менеджера заключается в овладении современными методами анализа, планирования и прогнозирования финансово-хозяйственной деятельности, определения ее взаимосвязи с аспектами маркетинговой деятельности.

Деятельность финансового менеджера включает: общий финансовый анализ и планирование; обеспечение предприятия финансовыми ресурсами (управление источниками средств; распределение финансовых ресурсов (инвестиционная политика и управление активами. Экономические исследования систем управления могут быть проведены на основе финансового анализа, бюджетирования, данных бухучета и аудита.

Финансовый результат подразумевает разность между доходами и расходами, а финансовая проблема – критическое рассогласование между желаемым и реальным финансовым состоянием объекта управления. При исследовании проблем, возникающих в ходе осуществления финансово-хозяйственной деятельности предприятия может применяться модель «издержки-объем-прибыль», коэффициентный анализ, сравнительный анализ проектов, бюджетирование как один из наиболее эффективных инструментов планирования.

Бухгалтерский учет как экономический метод исследования систем управления представляет информацию для экономического и финансового анализа, а аудит обеспечивает достоверность такой информации. Бухгалтерский баланс является основной отчетной и аналитической формой юридического лица. Сравнение балансов на начало и конец отчетного периода позволяет получать важную информацию о системе управления предприятием за отчетный период, предупреждать возможные проблемы в его финансовом состоянии, в т.ч. банкротство. Бухгалтерский баланс получают как результат бухгалтерского учета, который является системным описанием взаимосвязи ряда элементов: активов, обязательств, собственности.

Сегодня недостаточно только выполнить производственный план, необходимо думать о том, как продать произведенную продукцию, получить прибыль и существовать в подвижной среде бизнеса.

Экономические исследования систем управления необходимы для анализа риска и определения дальнейших перспектив деятельности организации. Для определения риска можно использовать статистический, экспертный и комбинированный методы. Их конкретное применение как инструментов финансового анализа прекрасно освещено Е.Стояной . Рассматривая данную методику, уделим внимание статистическому методу.

Анализ риска начинается с выявления его источников и причин. Риск измеряется как вероятность определенного уровня потерь. Так, в качестве допустимого риска можно принять угрозу полной потери прибыли от того или иного проекта или от предпринимательской деятельности в целом. Критический риск сопряжен уже не только с потерей прибыли, но и с недополучением предполагаемой выручки, когда затраты приходится возмещать за свой счет. Наиболее опасным для предпринимателя является катастрофический риск, приводящий к банкротству организации, потере инвестиций или даже личного имущества предпринимателя.

Суть статистического метода заключается в том, что изучается статистика потерь и прибылей предприятия, устанавливается величина и частота получения экономической отдачи и составляется прогноз на будущее. Под отдачей понимается экономическая рентабельность и эффективность затрат (инвестиций), которая рассчитывается как отношение прибыли к затратам, необходимым для ее получения.

Главные инструменты статистического метода расчета риска – вариация, дисперсия и стандартное отклонение. Вариация – это изменение количественной оценки признака при переходе от одного случая (варианта) к другому, например, изменение экономической рентабельности от года к году. Дисперсия – это мера разброса (рассеяния, отклонения) фактического значения признака от его среднего значения.

Для оценки степени риска сначала определяется средняя экономическая рентабельность, затем дисперсия и стандартное отклонение. На основе данных экономической рентабельности, к примеру за 10 лет, делается расчет дисперсии и прогнозируется ЭР (экономическая рентабельность) в следующем году. Определяется вероятность повторения признака, произведение вероятности на ЭР, квадрат последнего значения умножается на вероятность. Сумма всех значений в последнем столбце дает дисперсию – Квадрат из дисперсии равен стандартному отклонению. Так, в примере, приведенном Е.Стояновой, прогнозируемая ЭР будет равна 14% с отклонением 4% либо в сторону возрастания, либо убывания.

Статистический способ расчета степени риска требует наличия большого массива данных, что является в ряде случаев затруднительным. Экспертный метод может быть дополнен статистическим. Определение риска необходимо для принятия важных инвестиционных решений. Определяя оптимальность того или иного проекта, предприниматель рассматривает во взаимосвязи с другими проектами, с уже налаженными видами деятельности. Если увеличивается отдача по одному проекту (виду деятельности), то отдача по другому может расти или наоборот, уменьшаться. Для измерения взаимосвязи между какими-либо видами деятельности в статистике используется показатель корреляции. Корреляция – это связь между признаками, заключающаяся в изменении средней величины одного из них в зависимости от изменения значения другого. Корреляция может быть положительной или отрицательной. Если среднее значение какого-либо признака изменяется в одном направлении с изменением значения другого признака, говорят о положительной корреляции между ними. Допустим, с ростом доходов от производства процессоров увеличиваются доходы от производства системных плат. Если эти изменения разнонаправлены, то между данными признаками существует отрицательная корреляция. К примеру, с ростом доходов от производства системных плат доходы от производства радиоприемников уменьшаются.

Пример. Предприятие специализируется на производстве бытовой химии (стиральные порошки, чистящие средства, хозяйственное мыло и т.д.), и необходимо решить, чем выгоднее дополнить данное производство: производством моющих средств (шампунь, лосьон и т.д.) или хозяйственной утварью (тазы, мыльницы и т.д.) Ясно, что формирование успешного бизнес-портфеля зависит от целого ряда факторов, однако используемый метод позволит определить насколько те или иные бизнес-единицы, в данном случае продукты, взаимосвязаны между собой в плане экономической отдачи от проектов. Диверсификация с отрицательной корреляцией несколько уменьшает совокупную отдачу на предприятии, но сокращает риск резкого уменьшения доходов. Так, при составлении программы инвестиций можно уменьшить риск путем выбора проектов, находящихся в отрицательной корреляции между собой.

Преимущество тех или иных исследовательских методов, приемов, используемых в практике менеджмента, определяется возможностью получения управленческого эффекта, преодоления проблем и моделирования оптимального прогноза деятельности организации на перспективу.

Примером успешного иcпользования моделирования в стратегическом планировании является концепция Бостонской Консультативной Группы (BCG), которая также известна как модель «роста-доли».

**4. Функциональный менеджмент**

Философия менеджмента организации должна основываться на признаваемых государством социальных ценностях, таких как: безработица, высокие доходы всех сотрудников, масштабы поляризации их доходов, их здоровье, высокие продолжительность и качество жизни. Исходя из государственной политики в этих областях, фирмы (предприятия) должны вырабатывать реальные мероприятия и количественные показатели в каждой из этих сфер социальной деятельности. Экологическая безопасность производства должна стать также обязательной нормой деловых организаций.

Важным моментом философии менеджмента является создание условий для саморазвития и творческого самосовершенствования работника, самореализации его способностей.

Успешная деятельность деловой организации во многом зависит от правильного выбора миссии, под которой обычно понимается ее предназначение или социальная роль в обществе. В миссии должны воплощаться интересы социальных слоев и групп населения, удовлетворение их конкретных потребностей. В то же время миссия определяется с таким расчетом, чтобы производить или оказывать услуги в той сфере, где это можно делать наиболее профессионально, компетентно, качественно и конкурентоспособно.

Концепция управления1 должна исходить из признания руководителями факта, что успех деятельности в большей мере зависит от активной роли рядовых работников, чем от них самих. Этот подход предполагает систему коллективного управления децентрализованным процессом выработки и реализации решений, выявления лучших черт персонала и развития его способностей. При этом руководители должны быть готовы к тому, чтобы доверить подчиненным часть своих функций и полномочий, а также к реализации рациональных предложений рабочих и служащих; рассматривать работу как совместную их деятельность, признавать заслуги коллектива; сознавать, что каждый может иметь полезные идеи, и при их анализе будут найдены оптимальные решения. Кроме того, руководство обязано формировать мировоззрение персонала в духе преданности своей организации и относиться к задаче создания эффективной системы корпоративного управления как к долгосрочной программе (ориентировочно до 10 лет). и не рассчитывать на быстрые результаты

Особой чертой методологии эффективного менеджмента в рыночных условиях хозяйствования выступает усиленная ориентация фирм на умелое управление человеческими ресурсами. Приоритетной задачей является привлечение отличных работников и способность их удержать, ориентируясь при этом на мотивацию к труду в большей мере, чем на контроль за их деятельностью, создание предпосылок для свободы, творчества и предприимчивости. Профессионалы, обладающие творческим складом ума, стратегическим типом мышления, умением аккумулировать энергию многих, склонностью к инновациям, потребностью развивать свой потенциал, способности и возможности, готовностью к действиям в кризисных ситуациях, рассматриваются в качестве актива фирм. Поэтому большая роль должна отводиться и принадлежать «персоналоведам», а управление персоналом в этих условиях становится стратегически существенной функциональной подсистемой менеджмента.

Важное место в методологии эффективного управления деловыми организациями отводится стратегии менеджмента , т.е. выработке модели долгосрочного функционирования. Целью создания этой модели служит обеспечение долгосрочных конкурентных преимуществ фирме. Она разрабатывается на основе учета всей совокупности внешних и внутренних условий, влияющих на деятельность, базируется модель на маркетинговых исследованиях, учете реальных внутренних возможностей фирмы. Существенным при этом является систематическая сверка стратегии с реальными условиями деятельности, которые могут быть преградой стратегическому мышлению, и корректировке текущих действий в соответствии со складывающейся в реальной экономике ситуацией. При этом приоритетом становится не экономический рост (хотя это, безусловно, важно), а качество жизни персонала фирмы, а значит, и экономически активного населения страны.

Особенностью менеджмента в рыночных условиях хозяйствования выступает четкая ориентация деятельности на конечные результаты. Эта установка распространяется не только на общий результат функционирования деловой организации — прибыль, но что существенно, на все ее структурные подразделения и каждого работника. Причем цели должны быть конкретными, т.е. иметь количественную и качественную определенность. Только при этом условии менеджмент можно характеризовать как «управление по результатам», которое подлежит системному контролю и обеспечивает быструю реакцию на изменения внешней и внутренней среды организации. Исходя из этого положения, каждая функциональная подсистема управления должна иметь четкие показатели функционирования и критерии оценки его результатов.

Стержнем эффективной методологии менеджмента должны быть современные методы. Они представляют собой систему, т.е. взаимообусловлены, пропорциональны по силе воздействия, своевременны и адекватны к условиям конкретной ситуации. Среди всей многочисленной совокупности методов управления в рыночной экономике особое значение придается программно-целевым, прогнозным, проектным, информационно-аналитическим и др. Именно эти из них должны стать нормой управления. И, конечно, особая роль принадлежит методам воздействия на управленческий персонал, побуждающим сотрудников активно и творчески исполнять свои функциональные обязанности в строгом соответствии с законами страны, фирменной философией и концепцией.

Выработка и использование методов менеджмента, их характер должны ориентироваться на системно-мультипликационный эффект: нововведения в одной области деятельности вызывают эффекты в смежных сферах и таким образом суммарный эффект увеличивается многократно. Применение программно-целевых методов менеджмента предполагает выявление сфер функциональной деятельности, в наибольшей мере определяющих долговременную конкурентоспособность организаций. К ним в большинстве случаев относится управление сокращением затрат на производство и реализацию

продукции, качеством, производительностью, персоналом, инновациями.

Создание эффективных систем внутрифирменного функционального управления должно исходить из принципа «не допускать возникновения проблем» вместо традиционного подхода, ориентирующего на выявление проблем и исправление ошибок, т.е. «управления по отклонениям». В крупных и средних организациях для этих целей целесообразно формировать группы по развитию систем управления на межфункциональной основе из представителей различных подразделений и ориентировать их деятельность на внедрение эффективного механизма взаимодействия функциональных сфер с таким расчетом, чтобы осуществляемые изменения в одной из них не оказывали бы негативного влияния на остальные. Для успеха в этой области руководство обязано принять долгосрочное обязательство по систематическому внедрению процесса улучшения работы в качестве составной части системы управления фирмой, верить в то, что предотвращение проблем лучше, чем устранение возникающих, ориентироваться на стандарт «ноль ошибок», на потребителей и поставщиков как на своих партнеров.

# 

# 5. Заключение

Итак, в заключение работы мне хотелось бы отметить следующее. Всякая организация функционирует как целостный организм или система. Любая система не может существовать обособленно от других подобных ей систем, но вместе с этим ей нельзя остаться без внутреннего управления. В случае утраты внутреннего управления все налаженные взаимосвязи и процессы разорвутся или испортятся и система перестанет существовать. Поэтому необходимо уделять особое внимание такому разделу менеджмента как системы управления организацией.

Данный раздел науки занимается рассмотрением принципов действия системы управления и разработкой методов и механизмов совершенствования системы управления организацией.

# 6. Список литературы :

1. Кибанов А.Я. Управление машиностроительным предприятием на основе функционально-стоймостного анализа. –М., 1991.
2. Мельник М.В. Анализ и оценка систем управления на предприятиях. –М., 1989.
3. Менеджмент организации: Учеб. пособие /Под ред. З.П. Румянцева, Н.А. Саломатина –М., 1995.
4. Мишин В.М. Исследование систем управления: Учебное пособие. –М., 1998.
5. http://chtivo.info
6. http://www.management.com.ua

1. Э.А. Уткин. Профессия – менеджер. -М., 1992. [↑](#footnote-ref-1)
2. Э.А. Уткин. Управление фирмой. –М., 1996. [↑](#footnote-ref-2)
3. О.С. Виханский, А.И Наумов. Менеджмент. –М., 1999. [↑](#footnote-ref-3)