**Содержание.**

[Введение. 3](#_Toc85278046)

[Глава 1. Функции менеджмента. 4](#_Toc85278047)

[1.1. Прогнозирование и планирование. 4-6](#_Toc85278048)

[1.2. Функция организации……………………………………………………6-8](#_Toc85278049)

[1.3. Мотивация и стимулирование………………………………………...8-10](#_Toc85278050)

[1.4. Контроль. 10](#_Toc85278051)

[1.5. Координация и регулирование. 11](#_Toc85278052)

2.Основные методы менеджмента…………………………………………12-15

3.Основные принцыпы менеджмента……………………………………15-22

Заключение…………………………………………………………………23-24

Список используемой литературы……………………………………………25

## Введение.

 Сегодня наше общество осуществляет исключительно трудную, во многом противоречивую перемену. В социально-политической жизни это переход от тоталитаризма к демократии, в экономике - от административно-командной системы к рынку. Такие изменения в обществе, в экономике, во всем нашем жизненном укладе сложны тем, что они требуют изменения нас самих.

 Важная часть этого изменения, как показывает мировой опыт - постижение науки и искусства менеджмента.

 Менеджмент - современная система управления предприятием, действующая в условиях рыночной экономики. Термин «Менеджмент» по сути является аналогом термина « управление», его синонимом. Однако есть отличие. Управление относится к живой и неживой сфере. Например, управление техникой, биологическими процессами, государством. Т.е. управление является более широким понятием. Менеджмент применяется только в управлении социально-экономическими системами[[1]](#footnote-1).

 Процесс управления (менеджмент) имеет четыре взаимосвязанные функции: планирование, организация, мотивация и контроль.

 Цель данной работы - раскрытие основных функций, принципов и методов менеджмента.

 В задачи входит раскрытие и анализ:

* Основных функций менеджмента,
* Основных принципов,
* Методов менеджмента.

При выполнении работы мы использовали такие методы как метод научного анализа, сравнительный метод, конкретно-исторический метод и еще ряд некоторых других методов.

## Глава 1. Функции менеджмента.

Функцией в менеджменте называют особый вид управленческой деятельности, с помощью которой субъект управления воздействует на управляемый объект.

 Процесс менеджмента – это совокупность и непрерывная последовательность взаимосвязанный действий управленческих работников по реализации функций менеджмента, осуществляемых по определенной технологии, направленных на достижение целей социально – экономической системы.Функция менеджмента отражает содержание процесса управления, вид управленческой деятельности, совокупность обязанностей управляющей подсистемы (субъекта управления). Конечным результатом управления является выработка управленческого воздействия, команды, приказа, направленных на достижение поставленной цели. Один работник может выполнять несколько функций, несколько работников могу выполнять одну функцию. Каждая функция менеджмента представляет собой сферу действия определенного процесса управления, а система управления конкретным объектом или видом деятельности – это совокупность функций, связанных единым управленческим циклом.

## 1.1. Прогнозирование и планирование.

 Экономическое прогнозирование – это предвидение хода экономического развития на предстоящий период для конкретной организации.

 Планирование – это разработка плана, определяющего то, чего нужно достичь и какими рычагами, сообразуясь со временем и пространством.[[2]](#footnote-2)

 В широком смысле слова планирование – это деятельность по выработке и принятию управленческого решения. План как система взаимосвязанных решений, направленных на достижение желаемого результата, предусматривает следующее:

* Цели и задачи. На современном этапе экономического развития осуществляется стратегия рыночной экономики, высшая цель которой – неуклонный подъем материального и культурного уровня жизни народа, создание лучших условий для всестороннего развития личности на основе дальнейшего повышения эффективности всего общественного производства.
* Пути и средства. Для достижения поставленных целей выбираются методы совокупности взаимосвязанных действий.
* Ресурсы, необходимые для выполнения поставленных задач. Цели и задачи, поставленные в плане, должны увязываться с материальными, финансовыми и трудовыми ресурсами.
* Пропорции. Поддержание пропорциональности между отдельными элементами производства – важнейшее условие его эффективности.
* Организация выполнения плана и контроль. Устанавливается связь плановой работы с конечной целью производства, удовлетворением потребностей общества.

Существует три основных типа планирования.

Стратегическое планирование (высший уровень) – это попытка взглянуть в долгосрочной перспективе на основополагающие составляющие организации; оценить, какие тенденции наблюдаются в ее окружении; определить, каким вероятнее всего будет поведение конкурентов. Главная задача планирования на этом уровне состоит в том, чтобы определить, как организация будет вести себя в своей рыночной нише.

Тактическое планирование (средний уровень) – это определение промежуточных целей на пути достижения стратегических целей и задач. В основе стратегического планирования лежат идеи, которые были рождены при стратегическом планировании.

Оперативное планирование (низший уровень) – это основа основ планирования. В оперативных планах стандарты деятельности, описание работ и т.п. вписываются в такую систему, при которой каждый направляет свои усилия на достижение общих и главных целей организации.

Эффективность планирования зависит от того, какими принципами руководствуются при составлении планов.

1. Полнота планирования – учитываются все события и ситуации, которые могут иметь значение для развития организации.
2. Точность планирования – использование современных методов и средств для обеспечения точности прогнозов.
3. Ясность планирования – формулировки планов должны быть доступны всем членам организации.
4. Непрерывность планирования – планирование это не одноразовый акт, а непрерывный процесс.
5. Экономичность планирования – расходы на планирование должны соизмеряться с выгодой от планирования. [[3]](#footnote-3)

## 1.2. Функция организации

Реализация планов требует организации, которая представляет следующий этап менеджмента.

Под организацией понимается процесс:

* Определение рациональных форм разделения труда;
* Распределение работы среди работников, групп работников и подразделений;
* Разработки структуры органов управления;
* Регламентация функций, подфункций, работ, операций;
* Установление прав и обязанностей органов управления и должностных лиц;
* Подбора и расстановки кадров.

Функцию организации можно рассматривать в двух аспектах: во-первых, как процесс создания системы, во-вторых, как процесс ее совершенствования, упорядочения.

Организация работ – функция, которую должны осуществлять все руководители – независимо от ранга. Однако, хотя смысл этой концепции состоит в делегировании прав и обязанностей для разделения труда по горизонтали и вертикали, решение о выборе структуры организации в целом почти всегда принимается руководством высшего звена. При этом задача менеджеров состоит в том, чтобы выбрать такую организационную структуру, которая лучше всего отвечает целям и задачам организации, позволяет ей эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно распределять и направлять усилия своих сотрудников.

Структура не может оставаться неизменной, потому что меняется как внешнее, так и внутреннее ее окружение.[[4]](#footnote-4)

Тем не менее, организация управления основывается на ряде основных принципов:Принцип разделения труда. Основной смысл – все виды деятельности предприятия должны быть так определены и сгруппированы, чтобы максимально способствовать достижению поставленных задач. Важно, чтобы сгруппированные виды деятельности соответствовали способностям и побуждениям сотрудников, которые будут их выполнять.Для преодоления отрицательных последствий узкой специализации труда, целесообразно расширение зоны труда, ротация (чередование) работ и привлечение сотрудников к принятию касающихся их решений (стратегия участия).

Скалярный принцип. Относится к цепочке прямых должностных отношений руководителей и подчиненных в масштабе всей организации. Всегда должно быть лицо, обладающее верховной властью в организации. Чем отчетливее линия должностной связи высшего управляющего с каждым из подчиненных, тем эффективней процесс принятия решения и коммуникации.

Принцип диапазона управления. Для каждой управленческой должности существует предельное число сотрудников, которыми в состоянии эффективно руководить один человек.

Еще одной важной характеристикой организации управления является уровень централизации (децентрализации) полномочий (власти).

Централизация – концентрация прав на принятие решения на высшем уровне управления организацией. Децентрализация – передача прав низшим уровням управления.[[5]](#footnote-5)

## 1.3. Мотивация и стимулирование.

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации.

Теории мотивации основаны на определении потребностей человека и их структуры. Потребность – это осознание отсутствия чего-либо, вызывающее побуждение к действию.

К числу таких теорий относят теории , Мак Клелланда и Герцберга.[[6]](#footnote-6)

Теория А. Маслоу:

1. Потребности делятся на первичные (физиологические, безопасности и защищенности) и вторичные (социальные, уважение, самовыражение).
2. Поведение человека определяет самая нижняя неудовлетворенная потребность.
3. После того как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается.

Теория Мак Клелланда:

1. Три потребности, мотивирующие человека, - это потребность власти, успеха и принадлежности.
2. В настоящее время важны эти потребности высшего порядка, поскольку потребности низших уровней, как правило, уже удовлетворены.

Теория Герцберга:

1. Потребности делятся на гигиенические факторы и мотивации.
2. Наличие гигиенических факторов всего лишь не дает развиваться неудовлетворению работой.
3. Мотивации, которые примерно соответствуют потребностям высших уровней Маслоу и МакКлелланда, активно воздействуют на поведение человека.
4. Для того чтобы эффективно мотивировать подчиненных, руководитель должен сам вникнуть в сущность проблемы.

В связи с тем, что существуют различные пути мотивации, менеджер должен:во-первых, установить набор критериев (принципов), которые наиболее сильно влияют на поведение сотрудника;во-вторых, создать атмосферу, благоприятную для мотивации работников; в-третьих, активно общаться со своими сотрудниками, поскольку для того, чтобы был полностью мотивирован и работал с полной отдачей, он должен четко представлять себе, чего от него ждут.[[7]](#footnote-7)

Система стимулирования – это совокупность взаимосвязанных и взаимодополняющих стимулов, воздействие которых активизирует деятельность человека для достижения поставленных целей.

Стимулы делятся на материальные и нематериальные.

Материальные, в свою очередь, делятся на денежные (заработная плата, доплаты, надбавки, ссуды и льготные кредиты) и не денежные, состоящие из социальных (мед. обслуживание, страхование, путевки, питание, подарки и т.п.) и функциональных (улучшение организации труда, улучшение условий труда).

Нематериальные стимулы состоят из социально-психологических (общественное признание, похвала, поддержка и одобрение), творческих (повышение квалификации, стажировки и командировки) и стимулов свободного времени (гибкий график работы, доп. отпуск). [[8]](#footnote-8)

Таким образом, мотивация зависит от потребностей, ожидания и восприятия работниками справедливого вознаграждения за выполненную работу.

## 1.4. Контроль.

Контроль, как правило, ассоциируют с властью, «командованием», «поймать», «уличить», «схватить». Такое представление о контроле уводит в сторону от главного содержания функции контроля.В сомом общем виде контроль можно представить как процесс соизмерения (сопоставления) фактически достигнутых результатов с запланированными.[[9]](#footnote-9)

Контроль – одна из ведущих функций управления. Существует множество формулировок определений функции контроля. Одна из них – контроль – это процесс обеспечения достижения организацией своих целей.Контроль способствует успешному функционированию предприятия. Без контроля совместной деятельности на предприятии начинается хаос.

Посредством функции контроля выявляются проблемы, что позволяет скорректировать деятельность организации для предотвращения кризисного положения. Контроль позволяет фиксировать ошибки, сознательные и несознательные нарушения и исправлять их до того, как они возникнут на пути достижения цели. Вместе с тем контроль позволяет определить, какая деятельность на пути достижения цели была наиболее эффективна.[[10]](#footnote-10)

Эффективное сочетание различных видов контроля с учетов параметров внешней и внутренней среды – залог успешного функционирования организации.[[11]](#footnote-11)

## 1.5. Координация и регулирование.

Сущность этой функции заключается в обеспечении согласованности действий всех звеньев системы управления, сохранении, поддержания и совершенствования установленного режима работы производственного механизма. При помощи этой функции решаются задачи, связанные с разделением труда в аппарате управления и упорядочением системы производства в случае отклонения от заданных параметров.

Цели координации и регулирования – установление взаимодействия в работе производственных подразделений, руководителей и специалистов, устранение помех и отклонений от заданного режима работы.[[12]](#footnote-12)

Регулирование – деятельность по поддержанию в динамической системе управления производством заданных параметров. Она определяется задачей сохранять состояние упорядоченности, как в подсистеме производства, так и в подсистеме управления. Эта как раз та функция, которая связывает систему управления с внешней средой.

Координация – функция процесса управления, обеспечивающая, во-первых, его бесперебойность и непрерывность, и, во-вторых, взаимосвязь всех функций. Главная задача координации – достижение согласованности в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей и обмена информацией между ними. [[13]](#footnote-13)

## Глава 2. Основные методы менеджмента.

Важно отметить, что эффективное управление возможно лишь на основе сочетания, неразрывного единства четырех групп методов — экономических, административных, социально-психологических и воспитательных. Лишь их совместное взаимосвязанное применение способно сделать труд рациональным и привлекательным, а его результаты — эффективными, полезными обществу и каждому из нас[[14]](#footnote-14).

Первый из экономических методов управления — хозрасчет. Что это такое?

 **«Хозрасчет»**: две составляющие: «хозяйственный» и «расчет». Главным здесь является первое слово, а «расчет» — второстепенным, хотя и важным. Полный хозрасчет и сочетании с самофинансированием обеспечивает хозяйственную самостоятельность предприятия. При этом производственная и социальная деятельность на предприятии, а также oплата труда осуществляются за счет заработанных средств. Материальные затраты на производство и социальную сферу возмещаются из выручки, полученной при реализации продукции, работ и услуг, производимых предприятием. В этих условиях главным обобщающим показателем успешности хозяйственной деятельности становится прибыль или доход. После того как часть прибыли или дохода будет выплачена по обязательствам предприятия, все, что останется, поступает в полное распоряжение Собственника предприятия и расходуется на развитие производства, оплату труда и социальные нужды. Исходя из этой общей установки на каждом предприятии может вводиться одна из возможных форм или, как часто говорят, моделей хозрасчета.

Выбор модели хозрасчета предприятия, приспособление ее к конкретным условиям хозяйствования на данном заводе или фабрике — важнейшая задача менеджера и сонета (правления) предприятия. Полезно для решения этой задачи привлекать независимых консультантов — управленцев, экономистов, правовиков.

**Ценообразование.**

В рыночной экономике различают следующие виды цен:

1. Производственная цена, по которой производитель поставляет товар крупными партиями оптовым торговцам.

2. Оптовая цена — цена, по которой оптовые торговые фирмы продают товар крупными оптовыми партиями компаниям, занимающимся розничной торговлей.

3. Розничная цена — цепа, но которой ведется продажа товара в магазинах в розницу и небольшими партиями.

4. Рыночная цена — цена, по которой идет купля-продажа на данном рынке в данное время.

5. Базисная цена — согласуется путем переговоров между продавцом и покупателем крупных партий товара.

6. Монопольная цена — это цена, устанавливаемая монополиями выше или ниже цены производства. Выше — для сбыта своих товаров и ниже — для товаров, приобретаемых у других фирм.

7. Номинальная цена — та, которая публикуется в прейскурантах, справочниках, биржевых котировках (сокращенно — номинал).

8. Скользящая цена — цена, устанавливаемая договором в зависимости от условий конъюнктуры на определенную дату.

9. Твердая цена ~ цена, фиксируемая в договоре купли-продажи, которая не может быть изменена.

10. Цена «падающий лидер» — цена, используемая торговцами для привлечения покупателей. Обычно снижается цена лишь па один какой-нибудь товар, но покупатель, привлеченный этим фактом в магазин, может купить и другие товары, цена на которые не снижалась.

11. Цена спроса — цена, складывающаяся на рынке в результате свободных рыночных соотношений конкуренции, спроса и предложения[[15]](#footnote-15).

**Финансирование.**

Финансы нужны предприятию для его производственного и социального развития, Деньги дают предприятию возможность заработать еще большие деньги, т. е. получить прибыль. Именно получение прибыли позволяет судить о том, нужную ли для общества работу делает данный завод или фабрики, эффективно и экономно ли производство. Если продукция, выпускаемая предприятием, нужна - будет прибыль, не нужна — прибыли не будет. Чтобы обеспечить себе прибыль, предприятие, не ожидая указания сверху, само станет повышать качество продукции и услуг, снижать их себестоимость, наращивать производительность труда, совершенствовать оборудование и приемы работы

Финансовая самостоятельность предприятия, то что мы сегодня называем самофинансированием, предусматривает не только новые права руководителя, но и высокую финансовую ответственность его перед собственником и трудовым коллективом[[16]](#footnote-16).

**Административные, социально - психологические и воспитательные методы менеджмента.**

Регламентирование деятельности предприятия. Это наиболее жесткая форма административного воздействия в разработке и реализации таких организационных документов, которые определяют порядок управления предприятием, а именно: а) положений общеорганизационного порядка, например положения о данном предприятии; б) структуры (организации) управления предприятием; в) штатного расписания и должностных инструкций (функциональных обязанностей) по управлению предприятием; г) положений, определяющих внутренний порядок работы, а также статус, задачи и полномочия различных звеньев управления, например положения об органах линейного, функционального и целевого управления.

Нормирование деятельности предприятия. Оно заключается в разработке и реализации норм, т. е. правил, и нормативов (количественного выражения этих норм), устанавливающих границы деятельности предприятия. Этот рычаг административного управления более гибок, чем регламентирование. Он неразрывно связан с экономическим управлением, обеспечивает его ориентирами для движения в нужном направлении. Сегодня широко используются нормы выработки, времени, численности, нормативы, устанавливающие соотношения между различными технико-экономическими показателями и т. Д.[[17]](#footnote-17)

Инструктирование. Оно сводится к ознакомлению персонала с правилами работы, порядком ее выполнения, ожидаемыми трудностями, рекомендациями по их преодолению. Это в основном методическая разработка информационного характера - наиболее мягкая форма административного воздействия.

Распорядительное воздействие. Это форма повседневной организации административной работы. Она включает подготовку, издание и реализацию всевозможных постановлений, директив, приказов, указаний, резолюций, распоряжений. Распорядительное воздействие может носить как письменный, так и устный характер. Каждый руководитель (линейный, функциональный) применительно к занимаемой должности имеет свой «набор» таких воздействий и свою процедуру их реализации[[18]](#footnote-18).

## 3 Основные принципы менеджмента

Рассмотрим принципы управления, сформулированные Анри Файолем:

Принципы управления Анри Файоля:

 1. Разделение труда. Специализация является естественным порядком вещей.

Целью разделения труда является выполнение работы, большей по объему и лучшепо качеству, при тех же усилиях. Это достигается за счет сокращения числа целей, на которые должны быть направлены внимание и усилия.

2. Полномочия и ответственность. Полномочия есть право отдавать приказ, а ответственность есть ее составляющая противоположность. Где даются полномочия —там возникает ответственность.

3. Дисциплина. Дисциплина предполагает послушание и уважение кдостигнутым соглашениям между фирмой и ее работниками. Установление этихсоглашений, связывающих фирму и работников, из которых возникают дисциплинарные формальности, должно оставаться одной из главных задач руководителей индустрии. Дисциплина также предполагает справедливо применяемые санкции.

4. Единоначалие. Работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника.

5. Единство направления. Каждая группа, действующая в рамках одной цели ,должна быть объединена единым планом, иметь одного руководителя.

6. Подчиненность личных интересов общим. Интересы одного работника или группы работников не должны превалировать над интересами компании или организации большего масштаба.

7. Вознаграждение персонала. Для того, чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать справедливую зарплату за свою службу.

8. Централизация. Как и разделение труда, централизация является естественным порядком вещей. Однако, соответствующая степень централизации будет варьироваться в зависимости от конкретных условий. Поэтому возникает вопрос о правильной пропорции между централизацией и децентрализацией. Это проблема определения меры, которая обеспечит лучшие возможные результаты.

9. Скалярная цепь. Скалярная цепь — это ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение в этой цепочке, — вниз, до руководителя низового звена. Выло бы ошибкой отказываться от иерархической системы без определенной необходимости в этом, но было бы еще большей ошибкой поддерживать эту иерархию, когда она наносит ущерб интересам бизнеса.

10. Порядок. Место — для всего и все на своем месте.

11. Справедливость. Справедливость—это сочетание доброго правосудия.

12. Стабильность рабочего места для персонала. Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации. Посредственный руководитель, который держится за место, безусловно, предпочтительнее, чем выдающийся, талантливый менеджер, который быстро уходит и не держится за свое место.

13. Инициатива. Инициатива означает разработку плана и обеспечение его успешной реализации. Это придает организации силу и энергию.

14. Корпоративный дух. Союз — это сила, а она является результатом гармонии персонала. Позднее первые четыре принципа управления классификации Анри Файоля стали считать основными принципами менеджмента. Проанализируем их.

1. Дисциплина.

Дисциплина предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и работником. Дисциплина также предполагает справедливо применяемые санкции. Установление соглашений, связывающих фирму и работников, из которых возникают дисциплинарные формальности, является важной задачей руководителей.

2. Единоначалие.

Принцип единоначалия заключается в том, что работник получает непосредственные распоряжения только от одного руководителя – своего непосредственного начальника. Разумеется, более высоко стоящий руководитель в критической ситуации вправе отменить или изменить распоряжения, отданные работнику его непосредственным начальником. Однако злоупотребление этим правом приводит к нарушению принципа единоначалия, снижению авторитета непосредственного начальника и дезориентации подчиненных.

3. Разделение труда.

Различают два вида разделения труда – горизонтальное и вертикальное.

*Горизонтальное* разделение труда – это разделение труда на компоненты . Примерами горизонтального разделения труда являются:

- распределение обязанностей в строительной бригаде или между персоналом в ресторане "McDonalds";

- распределение функций между подразделениями на предприятии (маркетинг,финансы, производство, сбыт и т.д.);

- разделение труда по продуктовому принципу (производство легковыхавтомобилей, грузовиков, автобусов на ФИАТе) или по географическому принципу (филиальная сеть в крупной компании).

*Вертикальное* разделение труда - это отделение работы по координации действий от самих действий.Так, строительной бригаде нужен бригадир, который будет:

- координировать деятельность всех членов бригады, не допуская простоев;

- обеспечивать связь бригады с руководством и смежными бригадами.

На предприятии координацию работы различных подразделений осуществляет его директор. В крупной корпорации, включающей несколько самостоятельных компаний или имеющей развитую сеть филиалов, координацию деятельности осуществляет совет директоров.

Таким образом, деятельность по координированию работы других людей и составляет сущность управления.

Общеупотребимый способ описания уровней управления состоит в выделении: супервайзеров - руководителей низового звена (операционных или линейных руководителей); менеджеров - руководителей (управляющих) среднего звена; топ менеджеров - руководителей (управляющих) высшего звена. Следует заметить, что не всегда название должности отражает истинный уровень данного руководителя в системе: менеджер – продавец; территориальный руководитель сбыта – дилер, продавец; генеральный директор (президент) –единственный штатный сотрудник организации; не всегда количество уровней управления отражает истинный размер организации, например, Римская католическая церковь - организация, насчитывающая миллионы членов, имеет только четыре уровня между Папой Римским и приходским священником; батальон армии США, численностью 1000 человек, имеет 7 уровней и 20 рангов, отделяющих генерала от рядового.

4. Полномочия и ответственность.

Полномочия - это ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач.Основной характеристикой полномочий выступает наличие пределов полномочий. Полномочия и ответственность связаны с делегированием. Делегирование -это передача задач и полномочий лицу, принимающему на себя ответственность за их выполнение. Пределы полномочий устанавливаются должностным инструкциями,процедурами, правилами, письменными или устными распоряжениями руководителя.

Отношение к делегированию полномочий во многом характеризует политику

руководства (от стиля управления до организационной структуру предприятия). Можно сказать, что отношение к делегированию определяет степень децентрализации управления.

В чем проявляются основные преимущества делегирования полномочий?

1)·Возможность для руководителя заниматься стратегическими, перспективными задачами;

2)·более эффективное управление за счет принятия оперативных решений на уровнях, соответствующих рассматриваемой проблеме;

3) дополнительная мотивация подчиненных, стимулирование их инициативы;

4) профессиональный рост подчиненных, становление молодых руководителей.

Вместе с тем делегирование полномочий становится эффективным инструментом управления при выполнении ряда условий:

- Передача задач обязательно должна сопровождаться передачей полномочий –ограниченного права использовать ресурсы (материальные, финансовые, людские,информационные и пр.), необходимые для решения этих задач.

- При передаче задач и полномочий руководитель должен убедиться, что подчиненный принимает на себя ответственность.

Принцип "полномочия и ответственность" подразумевает, кроме всего прочего,баланс между двумя этими понятиями. Ведь полномочия без ответственности (мечта подчиненного) так же неэффективны, как и ответственность без полномочий (мечта руководителя).

Говоря о сбалансированном управлении, следует помнить также, что понятия"полномочия" и "власть" не тождественны, как не тождественны утверждения"имею право" и "могу". Менеджер, имеющий полномочия без власти столь же неэффективен, сколь опасен менеджер, имеющий власть без полномочий. При передаче управленческих задач подчиненным различают несколько видовполномочий.

*Линейные полномочия* – это полномочия, передаваемые непосредственным подчиненным, необходимые последним для выполнения ими своих прямых служебных (производственных) задач. Например, директор распределяет полномочия между своими заместителями по науке, производству, финансам и т.д. В свою очередь, зам. директора по производству распределяет полномочия между начальниками цехов и так далее.

*Рекомендательные полномочия* – это такие полномочия, которыми наделены некоторые работники аппарата (советники, консультанты), суть которых в подготовке проектов решений для руководителя. Обязательные согласования – это полномочия, которыми наделены некоторые работники аппарата, позволяющие им поддерживать или отклонять проекты готовящихся решений.

*Параллельные полном*очия – это один из элементов контроля. Финансовые

решения, например, санкционируются двумя лицами. Кроме того, параллельные полномочия широко используются для уравновешивания власти в системе государственного управления. Президент и парламент, верхняя и нижняя палаты парламента и т.дМожно утверждать, что умение делегировать полномочия во многом определяет квалификацию и зрелость менеджера.

Принципы менеджмента отражают прогрессивную прак и теорию, первые попытки создания которой были предприняты еще в начале XX века. Речь идет о классификации принципов, сформулированной такими при специалистами в области организации управления, как Ф. Тейлор, Г. Эмерсон и др. Обобщенно эти принципы можно сформулировать таким образом:

— наличие ясной цели деятельности;

— распределение работ в соответствии с целью деятельности;

— авторитетное и компетентное руководство;

— единство руководства и распорядительства;

— четкая регламентация порядка работы, наличие норм и образцов;

— делегирование полномочий;

— жесткая внутренняя дисциплина;

— централизация и внутренняя иерархия;

— нормальные условия работы;

— поощрение инициативы персонала;

— контроль.

Суммируя мнения специалистов в области управления, английский теоретик менеджмента Р. Фелк называет следующие основные принципы рациональной организации.

— Необходимо четко определить, в чем заключаются административные обязанности, и выяснить, кто за что отвечает.

— Каждое подразделение должно иметь одну основную обязанность.

— Оно должно представлять собой организационное целое, руководимое одним административным работником.

— Число сотрудников, подчиненных одному администратору, должно составлять от 5 до 8 человек, за исключением особых случаев.

— Второстепенные обязанности следует группировать с учетом тех воз,которыми обладают кадры, и их задачи должны быть четко определены.

— Необходимо проводить различие между непосредственными и функциональными обязанностями, причем следует ясно изложить методы коммуникации для функциональных специалистов.

— Необходимо в максимальной степени децентрализовать оперативную ответственность, одновременно принимая меры для обеспечения административного контроля.

2. Анализ сильных и слабых сторон организации и его роль в управлении.На современном этапе развития рыночных отношений невозможно представить существование фирмы без анализа сильных и слабых сторон деятельности организации.В настоящее время в диагностике широко используются сравнительно новые методы анализа, такие как “SWOT” - анализ, “PEST” - анализ, метод "Ключевые факторы успеха", модель Альтмана - "Z score model" и многие другие.Оценку внутренней среды фирмы - ее силу и слабость, а так же внешних возможностей и угроз обычно называют анализом. Сила - это то, в чем компания преуспела, или какая-то особенность, представляющая ей дополнительные возможности.Слабость - это отсутствие чего-то важного для функционирования компании или то, что ей не удается (в сравнении с другими), или нечто, ставящее ее в неблагоприятные условия. Возможности - это то, чего предприятие может добиться на рынке. Угрозы – это неблагоприятные тенденции внешней среды.

## Заключение

Итак, цель нашей работы достигнута, вследствие чего можно сделать ряд выводов. Наиболее полное содержание менеджмента как процесса отражают основные функции. Они являются общим условием управления социальными и социально - экономическими процессами.

 Основными функциями менеджмента являются:

1.Предвидение – прогнозирование, целепологание, стратегическое планирование.

Прогнозирование – это предвидение результатов деятельности предприятия.

Целепологание - это постановка и формирование целей в соответствии с потребностью общества в производимой предприятием продукции (услугах), в обеспечении ресурса обеспеченности целей и реализуемости.

Цели – это конкретные желаемые результаты, которых стремится достичь коллектив в процессе своей деятельности.

Цели могут быть различные: экономические, социальные, маркетинговые и др.Социально-экономические и в особенности производственно-хозяйственные системы являются многоцелевыми.

Основная задача менеджеров – добиться реальных конечных результатов деятельности. Менеджеры должны правильно определить, уяснить свои цели, поставить цели персоналу с тем, чтобы определить и уточнить исходные данные, выяснить сильные и слабые стороны системы и эффективно их использовать.

Менеджер должен постоянно контролировать цели и результаты их достижения. В процессе управления осуществляется постоянный процесс согласования и определение взаимного соответствия целей и результатов.

Нормальное функционирование экономического управления настоятельно требует, чтобы все виды административного воздействия были строго регламентированы и введены в правовые рамки. Руководитель и весь персонал предприятия должны заранее точно знать, кто, по какому поводу и в каких пределах может отдать административное распоряжение. Что может последовать в случае невыполнения или плохого выполнения такого распоряжения. Какие взыскания, за что и кем могут быть наложены на различных должностных лиц предприятия[[19]](#footnote-19).

Экономическое управление требует ясности и полноты информации не только в чисто экономической, но и во всех других областях деятельности предприятия. Экономические и административные методы управления по сути неразрывны, образуют единую систему рычагов, направляющих предприятие к конечной его цели, позволяющих прийти к ней кратчайшим и наиболее экономным путем. К сожалению, этих двух методов оказывается недостаточно.

## Список литературы.

1. Анри Файоль. "Генеральный и промышленный менеджмент". – М., 2003 г.
2. Валуев С.А., Игнатьев А.В. Организационный менеджмент. М., 2003 г. 385 с.
3. Виханский О.С., Наумов О.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс., М., 2003 г. 383 с.
4. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2003. 364 с.
5. И.Н. Герчикова. Менеджмент. М.: ЮНИТИ, 2002, 478 с.
6. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие. – 5-е изд.: Новое знание, 2002. 421 с.
7. Кузнецов Ю.В. Подлесных В.И. Основы менеджмента. – Изд. ОЛБИС, 2002. 409 с.
8. Максимцов М. М. «Менеджмент», Москва, ЮНИТИ, 2001. 352 с.
9. Менеджмент организации / под редакцией З.П. Румянцевой, Н.А. 422 с.
10. Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента – М.: "Дело", 2001. 354 с.
11. Основы менеджмента. Учебное пособие. Четвертое изд. - Дашков и . Москва 2002. 432 с.
12. Радугин А.А. «Основы менеджмента», Москва, Центр, 2001. 325 с.
13. Тейлор Фредерик Уинслоу, " Менеджмент", - М., 2003 г. 522 с.
14. Уткин Н.Я. Курс менеджмента, учебник для ВУЗов. – М.: Зерцало, 2004. 395 с.
15. Ямпольская Д.О. Зонис М.М. Менеджмент. – М.: «ОЛМА-ПРЕСС», 2003. 427 с.
1. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие. – 5-е изд.: Новое знание, 2002. – стр. 23. [↑](#footnote-ref-1)
2. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2003. – стр.185 [↑](#footnote-ref-2)
3. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие. – 5-е изд.: Новое знание, 2002. – стр. 68. [↑](#footnote-ref-3)
4. Кузнецов Ю.В. Подлесных В.И. Основы менеджмента. – Изд. ОЛБИС, 2002. – стр.88 [↑](#footnote-ref-4)
5. Основы менеджмента. Учебное пособие. Четвертое изд. - Дашков и . Москва 2002. - стр. 58 [↑](#footnote-ref-5)
6. Кузнецов Ю.В. Подлесных В.И. Основы менеджмента. – Изд. ОЛБИС, 2002. – стр.106 [↑](#footnote-ref-6)
7. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие. – 5-е изд.: Новое знание, 2002. – стр. 76 [↑](#footnote-ref-7)
8. Ямпольская Д.О., Зонис М.М. Менеджмент. – М.: «ОЛМА-ПРЕСС», 2003. - стр160 [↑](#footnote-ref-8)
9. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие. – 5-е изд.: Новое знание, 2002. – стр. 79 [↑](#footnote-ref-9)
10. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2003. – стр.197 [↑](#footnote-ref-10)
11. ЯмпольскаяД.О., ЗонисМ.М. Менеджмент. – М.: «ОЛМА-ПРЕСС», 2003. – стр 166 [↑](#footnote-ref-11)
12. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2003. – стр. 191 [↑](#footnote-ref-12)
13. Кузнецов Ю.В. Подлесных В.И. Основы менеджмента. – Изд. ОЛБИС,2002. – стр .96 [↑](#footnote-ref-13)
14. Радугин А.А. «Основы менеджмента», Москва, Центр, 2001. С. 285. [↑](#footnote-ref-14)
15. Максимцов М. М. «Менеджмент», Москва, ЮНИТИ, 2001. С. 311-312. [↑](#footnote-ref-15)
16. Там же. С. 314. [↑](#footnote-ref-16)
17. Уткин Н.Я. Курс менеджмента, учебник для ВУЗов. – М.: Зерцало, 2004. С. 381-382. [↑](#footnote-ref-17)
18. Виханский О.С., Наумов О.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. М., 2003 г. С. 215. [↑](#footnote-ref-18)
19. Ямпольская Д.О., Зонис М.М. Менеджмент. – М.: «ОЛМА-ПРЕСС», 2003. С. 185.. [↑](#footnote-ref-19)