План:

1. Механизмы управления: средства и методы управления.
2. Стратегия управления предприятием в условиях изменяющейся внешней среды.

**1. Механизмы менеджмента: средства и методы управления.**

Слово «менеджмент» имеет английское происхождение и в переводе на русский язык означает управлять, руководить.

В литературе и на практике слова «менеджмент» и «управление» используются как синонимы. Однако научное понимание этих терминов совпадает не полностью.

В современной литературе имеются разные определения, раскрывающие это понятие с различных точек зрения. Приведем некоторые из них.

* В «Оксфордском словаре английского языка» менеджмент характеризуется как способ (манера) обращения с людьми, власть и искусство управления, особого рода административные навыки, орган управления.
* В «Толковом словаре русского языка» менеджмент определен как искусство управления интеллектуальными, финансовыми, материальными ресурсами.
* «Современный экономический словарь» дает следующее определение: «Менеджмент — это совокупность принципов, форм, методов, приемов и средств управления производством и производственными персоналом с использованием достижений науки управления».

С точки зрения сфер приложения, менеджмент — это управление, однако реализуется оно лишь в социально-экономических системах. Это управление отношениями людей в процессе их совместной деятельности (но не техникой, технологией, биологическими системами, неживой природой).

С точки зрения эволюции становления и развития, менеджмент возник как потребность развития общества на определенном историческом этапе (в условиях капитализма). Управление же — древний вид человеческой деятельности. Потребность в нем существовала всегда (с момента возникновения совместной деятельности людей).

Менеджмент применяется к управлению хозяйственной деятельностью людей в условиях рынка и свободы предпринимательства. Управление реализуется и в нерыночных системах (управление государством, военной организацией, идеологией, религиозной, общественной деятельностью).

Менеджмент представляет собой профессиональную управленческую деятельность, т.е. деятельность профессиональных управляющих — менеджеров. Управлением могут заниматься не только профессионалы, но и любые специалисты, каждый человек.

Менеджмент — это наука и искусство управления, т.е. совокупность научных знаний, навыков и умений управления; иначе говоря, это не все управление, а его научное знание, реализация которого позволяет эффективно решать задачи. Менеджмент — это наиболее эффективный способ управления.

Менеджмент использует (реализует) специальные технологии и инструменты управления, которые не используются другими способами управления. Такими механизмами являются: организация и организационные отношения (формальные и неформальные), организационная культура, власть, мотивирование и стимулирование, социально-экономические методы управления и др.

Системный анализ понятия «менеджмент» позволяет выделить ряд его сущностных признаков. Важнейшими из них являются:

Исходным моментом организации управления и конечным результатом его осуществления является человек, его потребности, интересы, мотивы, ценности, установки.

Менеджмент — это способ управления, ориентирующийся на создание организационных, экономических и социально-психологических условий заинтересованности человека в результатах труда, удовлетворении его потребностей, интересов. Это способ управления мотивацией людей.

В подходах, принципах и методах управления менеджмент отдает явный приоритет экономическим средствам и методам управления.

Это находит свое выражение в управлении как внутренними процессами деятельности людей, так и процессами поведения организации во внешней социально-экономической среде. Наиболее ярко это проявляется в маркетинге ставящем в центр внимания интересы потребителя.

Менеджменту присущ профессионализм управления, выступающий как одно из главных требований к менеджменту и персонала.

Профессионализм управления предполагает обязательную специальную подготовку руководителя как управленца. Менеджмент — это профессия, и этой профессии необходимо учиться, осваивать технологию управленческого процесса в той или иной области деятельности.

Кроме того, менеджмент предъявляет комплекс требований не только к знаниям, навыкам и умениям менеджера, но и к его личностным качествам.

Бытует точка зрения, что менеджером надо родиться, т.е. иметь определенные качества личности от природы. Среди них: лидерство, организованность, предприимчивость, коммуникабельность, уверенность в себе и др. Эти качества во многом обеспечивают успешность менеджмента.

В организационном отношении для менеджмента характерна гибкая организация управления, способная быстро перестаиваться в соответствии с меняющимися условиями, факторами внешней среды, отзывчивая к нововведениям.

Итак, важнейшим признаком современного менеджмента является то, что он формирует особый тип руководителя — менеджера.

* Менеджер — профессиональный управляющий, как правило нанимаемый собственником по контракту, действующий на основе единоначалия и отвечающий за результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия, учреждения.
* Менеджер — самостоятельная профессия, специалист в области управления. В качестве объекта его деятельности выступает хозяйственная деятельность организации в целом или ее конкретная сфера.
* Менеджер — представитель административного аппарата организации (слишком широкий подход).

Менеджер как профессиональный управляющий имеет свою область деятельности. Этой областью является процесс управления социально-экономическими отношениями персонала организации (т.е. управленческий процесс).

В основе его деятельности — реализация функций управления, и прежде всего по принятию управленческих решений, организации и контролю их исполнения.

Функции менеджмента— виды деятельности, необходимые для осуществления управления. Они раскрывают содержание управленческой деятельности.

В литературе представлены разные подходы к классификации функций менеджмента (с точки зрения различных критериев).

Рассмотрим важнейшие из них.

* По содержанию управленческой деятельности:
	+ планирование;
	+ организация;
	+ мотивации;
	+ контроля;
	+ координация.
* По масштабу времени:
	+ стратегическое управление;
	+ тактическое управление;
	+ оперативное управление.
* По этапам процесса управления:
	+ целеполагание;
	+ определение ситуации;
	+ определение проблемы;
	+ принятие управленческих решений.
* По факторам производственного процесса:
	+ управление продуктом;
	+ управление персоналом;
	+ управление информацией;
	+ управление инновацией и др.
* По этапам производственного процесса:
	+ управление подготовкой производства;
	+ управление процессом производства;
	+ управление обеспечением производства;
	+ управление сбытом продукции.
* По объекту управления:
	+ управление экономическими процессами;
	+ управление социально-психологическими процессами;
	+ управление организационными процессами;
	+ управление технологическими процессами.

В литературе по менеджменту имеются и другие подходы к классификации функций. Так, например, выделяют следующие.

* Общие (основные) функции. Реализуются в управлении любой организацией. К ним относятся: планирование, организация, мотивация, контроль.
* Связующие функции (процессов):
	+ принятие управленческих решений;
	+ коммуникации.
* Частные (обеспечивающие) функции. Выполняются отдельными структурными подразделениями (специалистами):
	+ управление персоналом;
	+ управление маркетингом
	+ управление финансами;
	+ документационное обеспечение управления;
	+ учет (бухгалтерский, управленческий);
	+ обеспечение оргтехникой и др.
* Специфические функции. Отражают отраслевую специфику.

Методы менеджмента

Метод управления — совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных целей.

Различают три группы методов менеджмента:

* Организационно-административные методы.
* Экономические методы.
* Социально-психологические методы.

Организационно-административные — это методы, с помощью которых менеджер как субъект власти воздействует на персонал. Это методы принуждения. В свою очередь, они подразделяются на группы:

* Методы организационно-стабилизующего воздействия (штатное расписание, положение о внутреннем трудовом распорядке, должностные инструкции, производственные инструкции, планы работ и т.п.).
* Методы распорядительного воздействия (приказ, распоряжение, указание, контроль и т.п.).
* Методы дисциплинарного воздействия (поощрения, взыскания).

Методы организационно-административного воздействия обеспечивают четкость, организованность, согласованность, ответственность и трудовую дисциплину. Они оказывают прямое воздействие на организацию и позволяют быстро реагировать на управленческую ситуацию.

Экономические методы управления — предполагают учет и использование экономической заинтересованности трудового коллектива и каждого работника в результатах своего труда. Они включают:

* Экономическое планирование (использование экономических показателей в оценке результатов труда).
* Экономическое стимулирование (использование стимулирующей системы оплаты труда).
* Хозрасчет (хозяйственная самостоятельность подразделений и организации в целом).
* Источники финансирования (бюджетные и внебюджетные).
* Ценообразование.
* Экономико-математические методы:
	+ экономическое прогнозирование и программирование;
	+ математическое моделирование;
	+ теория игр;
	+ управление запасами;
	+ исследование операций и др.

Социально-психологические методы — совокупность специфических способов и средств воздействия на личностные отношения и социальные процессы, возникающие в трудовых коллективах.

* Планирование социального развития коллектива.
* Повышение производственной и творческой активности сотрудников.
* Создание благоприятного психологического климата.
* Сплочение трудового коллектива.
* Управление конфликтами.
* Формирование групп (команд).
* Сохранение и развитие традиций.
* Изучение и учет индивидуальных социально-психологических особенностей сотрудников.
* Управление мотивацией сотрудников.
* Другие.

Все функции и методы образуют систему менеджмента и реализуются на практике в тесном единстве.

.

**2. Стратегия управления предприятием в условиях изменяющейся внешней среды.**

Мир накануне XXI в. стоит перед новыми проблемами глобального характера, но пока не произошло осмысления их остроты, методы решения остаются прежними, во многом характерными для прошлых столетий. Корень этого противоречия в отсталости культуры, в т.ч. управленческой, которая является органической частью общей культуры человечества. Мир уже вступил в период разнообразия новых национальных культур. Множественность культур — это не основание для усиления конфронтации, а условие для толерантности — взаимной терпимости, взаимопонимания людей. Образцы традиционных и сильных культур, которые уже во многом себя исчерпали, нередко силовыми методами навязываются миру, отдельным регионам, что усиливает состояние социальной напряженности на планете. В целях выживания человечеству еще предстоит совершить ряд прогрессивных изменений в организации трудовой деятельности, производственных отношений, в утверждении принципов гражданского общества, самоуправления и т.д. Но эта модернизация цивилизации сегодня невозможна, пока в самой культуре много рутинных элементов, устаревших стереотипов, мертвых традиций и т.п., нет понимания и стремления у многих субъектов — ее носителей сменить образцы и на основе терпимости и живого диалога разных культурных потоков вырабатывать новые, пронизанные уважением к иным мнениям, общественным институтам, разным государствам и моральным нормам.

Процесс модернизации общества необходим, но культурное обновление должно предшествовать ему и во многом обеспечивать его, определять темпы и сроки. Только изменяя «параметры» культуры общества, его отдельных регионов, трудовых ассоциаций, личности, можно вывести общество на новую качественную ступень развития. Но тут нас ждет новое противоречие, связанное с явлением «культурного шока», когда человек страдает от столкновения с чужой культурой, поменяв культурную среду, или в результате наложения новой культуры на старую. В таких условиях может возникнуть «культурный шок» — полная дезорганизация человека в жизненном пространстве, скажем, при появлении многообразия форм собственности, становлении рыночных отношений, изменении форм контроля и т.д.

В ситуации шока в сознании начинают работать собственные консервативные механизмы:

* удерживание прошлого любой ценой потому, что все лучшее уже было;
* перенос опоры не на инновации, а только на вечные ценности (нравственные, национальные, религиозные);
* «наркотизация» духовного мира средствами массовой культуры, мистики.

В Японии была создана современная система управления и сформирована соответствующая культура управления, в которой просматриваются тенденции будущей мировой культуры. Уникальность этой системы состоит прежде всего в ориентированности управления на отдаленные цели. Каждая фирма не довольствуется временными успехами, а смотрит в перспективу, солидно укрепляется на рынках. «Забудь о сегодняшнем дне, а думай о завтрашнем», — эта установка стратегии и массового сознания в корне противоположна западному менталитету: «Будет день — будет и пища».

В целом под стратегией в Японии понимают «готовность к событиям». Основными характеристиками стратегии управления японской фирмы являются:

* ориентация на изменения;
* ориентация на среду и место в среде;
* отсутствие детерминированного курса поведения;
* учет и использование всех возможностей для выживания в меняющемся мире не в конкретный момент, а в длительной перспективе;
* выделение в качестве основного ресурса выживания техники и технологии.

Интересно отметить, что сами японцы — люди конкретного мышления, однако требования концептуальной революции в Японии были эффективно освоены и получили приоритет. Обычно управление включает в себя четыре основные функции: планирование, организацию, мотивацию и контроль. Японцы нашли и освоили свое ключевое звено — управление персоналом. Там разработаны уникальные методики подбора, расстановки и обучения персонала управления. Известный американский специалист в области управления Уильям Оучи японскую систему управления характеризует как совокупность духовных и культурных ценностей, сложившихся естественным путем и логически вытекающих из своеобразия японской нации, как комплекс взаимосвязанных элементов, основой которого служит доверие, тонкое понимание людей, близких, отношения, подобные родственным.

Основные черты японской модели управления и соответствующей ей управленческой культуры:

* долгосрочная стратегия;
* постепенность в формировании инновационной управленческой культуры с сохранением своей самобытности и встраивания старых элементов в новое содержание;
* быстрое освоение самых передовых образцов мировой технической культуры, в т.ч. информационных, обучающих, социальных технологий и их успешное использование в собственной культурной среде;
* выделение в качестве приоритетных ресурсов модернизации и развития человеческого фактора и работы с персоналом управления;
* сохранение, поддержание и приумножение нравственных норм культуры, без которых нельзя сделать ни шага в управлении, особенно в период модернизации общества (его реформирования).

 Знание и понимание человека, форм его поведения в социальной организации — важнейший элемент управленческой культуры и суть управленческой революции, которую переживает мир, что, несомненно, составит основу новой культуры XXI в..

Каждая страна располагает ограниченным числом управляющих, считается, что это «золотой фонд нации». В числе типичных социально-психологических черт личности этой профессии исследователями называются инициативность, высокая работоспособность и т.п. Но главные из них — творческий склад ума, стратегическое мышление, умение аккумулировать энергию многих, склонность к инновациям. Эти черты среди всех традиционных ценностей выделяют фигуру преобразующего лидера, суперталанта организации дела, способного создавать новые организационные структуры, решать неординарные задачи.

Традиционный лидер отличается прежде всего тем, что не только сохраняет существующий порядок в организации, осуществляет контроль, полагается на систему и т.п., но и реализует инновации, развивает существующий порядок, завоевывает доверие людей.

Организация рассматривается как открытая система: ее успех связывается прежде всего с тем, насколько удачно она приспосабливается к внешнему окружению, умеет вовремя распознать угрозу, устойчива к ударам судьбы, не упускает возможности, возникающие в собственной среде, извлекает максимум выгод из имеющихся.

Построение системы управления есть в первую очередь ответ на разные воздействия со стороны внешней и внутренней среды.

Характером организации определяется и стиль управления. Например, если среда и технологии стабильны, цели определены, люди по своему складу технократы, исполнители, а не творцы, для такой организации вполне подходит традиционный стиль управления, а инновационный не нужен или будет отвергнут.

По мере усложнения внешней и внутренней среды, технологий, появления разнообразия целей или их изменения меняется и стиль управления.

В современных условиях, когда динамика перемен нередко ставит организацию в кризисную ситуацию, могут стать полезными выводы специалистов о необходимости отказаться от догм в отношении к кризисам. Преодолеть кризис, выйти из него с наименьшими потерями можно, только будучи к нему готовым, имея твердый план действий. Система управления должна предусматривать анализ готовности предприятия (организации, региона) к действиям в различных кризисных ситуациях; выявление областей действия организаций, наименее устойчивых в условиях кризиса; создание постоянной группы управления кризисом; назначение ответственных за планирование действий в условиях любых реально возможных кризисных ситуаций; обучение персонала действиям в условиях кризиса и регулярную проверку его готовности к действиям; моделирование кризисных ситуаций; создание постоянного центра управления кризисом. Главным условием готовности организации к кризису является назначение постоянного лица, ответственного за руководство действиями организации в кризисных ситуациях.

Кризис может быть обращен на пользу организации, если использовать его для проведения тех мероприятий по перестройке системы управления ею, которые давно назрели, но по каким-либо причинам тормозятся и постоянно откладываются.

Важно знать наиболее часто возникающие кризисные ситуации, чтобы своевременно предупреждать или правильно реагировать на них. Они могут быть вызваны:

* применением технологии, не отвечающей требованиям рынка;
* недостаточной концентрацией производства и распыленностью людских ресурсов;
* быстрым производственным ростом и отставанием ряда систем управления;
* стратегическими ошибками;
* кадровыми просчетами;
* неправильной реализацией принципа делегирования своих полномочий (по мнению специалистов, на первом этапе руководитель предприятия должен принимать активное участие в решении всех управленческих вопросов, однако в определенный момент, не слишком рано, но и не слишком поздно, он должен передать часть своих прав другим менеджерам);
* слишком большими административными расходами на реорганизацию, доминированием внутренних проблем над внешними, потерей первоначальной динамики и мотивации, неудачным воплощением целей отдельных организаций в единую стратегию.

Один из самых невостребованных среди интеллектуальных ресурсов в России как на федеральном, так и на региональном уровнях — ресурс интеллектуальных систем.

Управленческий интеллект становится важнейшим ресурсом общества и является частью общей культуры как общества, так и отдельной личности. Во многом это явилось следствием разделения сферы труда по управлению на государственную и менеджерскую, которые конкурируют между собой на здоровой основе.

Важно обратить внимание на такое понятие, как интеллектуальная культура специалиста управления, который должен обладать целым рядом профессиональных знаний, методологическим мышлением, способствующим успехам в управленческой деятельности. В этой культуре, как показывают исследования, пока отсутствует органическая связь между гуманитарным, обеспечивающим грамотное социальное программирование, и техническим пластом, позволяющим осуществлять системный анализ и информационно-аналитическое обеспечение. Вопросы интеллектуальной культуры специалиста пока только обсуждаются в научной литературе, делаются первые шаги в этом отношении, а жизнь уже требует четкого механизма ее формирования, потому что другого выхода из интеллектуально неуправляемой ситуации просто нет.

В настоящее время самое существенное значение в аспекте защиты развития интеллектуальной собственности приобретает формирование и использование научного и образовательного потенциала управленца. Наряду с техническим и информационным, они составляют важные компоненты интеллектуального потенциала общества в целом. Увеличение интеллектуального потенциала управления связано, во-первых, с той степенью эффективности управленческого результата, которая необходима или прогнозируется. Решение этой задачи всей совокупностью методов исследований, прежде всего статистических и социологических, во многом является еще задачей будущего.

Одним из принципов и механизмов формирования управленческой культуры является опора на «живые знания» — суждения экспертов по той или иной управленческой проблеме.