Содержание

Введение

1. Процесс и система управления предприятием

2. Цели и задачи менеджмента (задачи управления предприятиями)

3. Принципы формализации процесса управления

4. Решение современных задач управления предприятием

5. «Задачи менеджмента в XXI веке»

Заключение

Список использованной литературы

#

# Введение

В условиях рыночной экономики предприятие нуждается в решении задач управления на качественно новом уровне. Необходимость оперативного реагирования на конъюнктуру рынка и быстро меняющуюся экономическую ситуацию требует перестройки внутренней микроэкономики предприятия, постановки управленческого учета, оптимизации процессов управления.

Во-первых, четкое планирование и контроль внутренней финансово-хозяйственной деятельности является базисом благополучия компании, позволяет направить ресурсы компании в наиболее необходимом направлении (внутренняя причина).

Во-вторых, конкурентоспособно только то предприятие, которое может оперативно реагировать на запросы своих клиентов, максимально быстро и качественно удовлетворяя их потребности или даже предвидя их (внешняя причина).

Именно сейчас, когда экономическая ситуация позволяет предприятиям «перевести дух» и заложить фундамент развития на будущее, обе эти причины приобретают наибольшую актуальность.

Таким образом, возникает необходимость в сборе и обработке правильной информации, которая позволяет планировать деятельность, принимать решения и контролировать результат их выполнения. Тот, кто делает это эффективнее конкурентов − тот добивается успеха. Именно задачу эффективности управленческих решений и призваны оптимизировать современные информационные системы.

**1. Процесс и система управления предприятием**

Охарактеризуем основные черты управления предприятием как процесса с точки зрения теории управления.

В общем виде процесс управления во всех сферах деятельности можно представить в виде так называемой «петли управления», включающей циклическую последовательность следующих этапов: прогноз – планирование - контролируемая деятельность по реализации планов – учет и анализ результатов - коррекция прогнозов и планов (рис. 1.).

Рис. 1. Обобщенная схема управления

Процесс управления имеет иерархическую структуру и включает несколько подуровней по направлениям деятельности (производство, сбыт, снабжение, финансы и др.), которые в свою очередь включают соответствующие подпроцессы.

Управление предприятием всегда должно иметь некоторую цель (в противном случае этот процесс становится просто бессмысленным). В качестве примеров целей управления можно привести снижение издержек производства, повышение прибыли и др. Цель процесса управления должна быть сформулирована явно и, по возможности, с применением количественных оценок.

Процесс управления предприятием реализуется в рамках системы управления предприятием. Система управления существует на любом предприятии независимо от того, задумывались ли вы явно о ее структуре и задачах. В рамках системы управления можно выделить объект управления и управляющую часть. В качестве объекта управления здесь выступает производственный процесс, а в качестве управляющей части – управленческие службы предприятия. Система управления предприятием функционирует на основе установленных документально (положения о подразделениях, должностные инструкции и т.п.) или сложившихся практически правил. На каждом уровне иерархии системы управления в той или иной степени реализуется набор функций управления, входящих в рассмотренную выше «петлю управления».

На первый взгляд, может показаться, что приведенные рассуждения выглядят чересчур теоретизированно. Однако я хочу подчеркнуть, что эти положения проверены практикой и лежат в основе методов совершенствования процесса управления и повышения его эффективности.

Что же касается практических аспектов: попробуем прямо сейчас нарисовать структуру системы управления на реальном предприятии с явным определением правил, на основе которых она функционирует. Вполне возможно, что у многих возникнут определенные затруднения. Практика показывает, что эти затруднения могут свидетельствовать о недостаточно эффективной организации управления на предприятии и потенциальном наличии «внутренних резервов», которые при правильной организации дела, могут быть использованы для достижения успеха в конкурентной борьбе.

Существуют различные способы классификации предприятий: по виду деятельности (торговля, производство, услуги и др.), по масштабу (малые, средние и крупные в зависимости от численности персонала и прочих факторов) и целый ряд других. В рамках определенного типа предприятий классификация может продолжаться. Производственные предприятия подразделяются, например, на предприятия с непрерывным (химические, металлургические) и дискретным (машиностроительные) характером производства. По составу номенклатуры продукции предприятия могут подразделяться на предприятия единичного, серийного и массового производства. Каждый тип предприятий имеет свои особенности с точки зрения организации процесса управления.

Если предприятие развивается с нуля, то оно проходит несколько стадий развития, начальной из которых обычно является следующая. Работают несколько человек, зачастую хороших знакомых или родственников. Руководство замыкает процесс управления на себя, управляет всеми процессами сразу, при этом механизмы управления кустарны и сводятся к выдаче устных или письменных распоряжений. При удачном стечении обстоятельств компания разрастается, увеличивается число сотрудников, появляются структурные подразделения и, соответственно, их руководители. Однако стиль управления остается прежним. При отсутствии четкой системы управления часто возникает боязнь руководства делегировать полномочия другим сотрудникам, стремление делать всё самому, недоверие к людям. В результате оперативное получение точной количественной информации о реальном состоянии дел становится практически невозможным, поскольку сведения, предоставляемые руководителями структурных подразделений обычно разрозненны, возможно тенденциозны и зачастую противоречивы.

В компании начинают появляться толпы экономистов и аналитиков, пытающиеся по крупицам собрать информацию для руководства, маркетинга и других служб. Естественно эта информация может быть неполной, не всегда точной, и главное никогда актуальной, так как на её получение требуется достаточно много времени. Первое, что начинают делать руководители, – нанимать новый аналитический персонал или, например, программистов в помощь аналитикам, чтобы частично автоматизировать сбор и обработку данных. В результате, как правило, появляется комплекс несвязанных программных средств, зачастую по-разному представляющих одну и ту же информацию, что вызывает новые проблемы. Если на это наложить достаточно большой рост компании, появление новых направлений деятельности, новых людей, то ситуация становится неуправляемой.

Качественная система управления проста и прозрачна, информация едина и достоверна, причём очень важно, что достоверность информации гарантируется собственно системой управления в целом, а не отдельными людьми. В результате достигается возможность простого и эффективного контроля за работой компании в целом, контроля отдельных процессов и даже контроля деятельности отдельных сотрудников.

#

# 2. Цели и задачи менеджмента (задачи управления предприятиями)

К основным общим целям менеджмента относятся прогнозирование, планирование и достижение намеченных результатов в деятельности предприятия. Конечная цель состоит в обеспечении прибыльности (экономической целесообразности) функционирования той или иной организации. Это может быть достигнуто посредством создания рациональной организации производственного процесса. Не менее важными целями менеджмента являются управление производством, совершенствование научно-технологической базы, а также эффективное использование кадрового потенциала, повышение его квалификации и стимулирование.

Следовательно, главная цель менеджмента — это управление, ориентированное на успешную деятельность, присущее каждой организации и отдельно взятому человеку. Но для разных людей и организаций успех может интерпретироваться по-разному, например, перечисляя компании, фирмы, организации, которые можно назвать успешными, мы вспоминаем наименования крупных, хорошо известных фирм. Как показывает практика, размер компании и ее прибыльность не всегда могут считаться критериями успеха. Как правило, любая организация существует для реализации определенных целей, и потому если достижение огромного размера не является одной из ее целей, то тогда и организация малого бизнеса может считаться столь же успешной, как и крупная. Например, братья МакДональд продали права на использование своего имени и своей системы Рею Кроку. Причиной тому были в основном небольшие амбиции и то, что они не захотели приносить себя в жертву, как это обычно бывает при расширении предприятия. Добившись от жизни всего, что им хотелось и заработав при этом миллионы, МакДональды едва ли могут рассматриваться как неудачники, даже если принять во внимание то, что объем продажи существующей сегодня корпорации «МакДональд» вырос в тысячи раз. Организацию можно считаться добившейся успеха, если она достигла своей цели, а достижение успеха и есть цель менеджмента.

Некоторые организации прекращают свою деятельность после достижения ими ряда заранее намеченных целей. Примером такой организации может служить любой правительственный орган, создаваемый для выполнения определенной цели. Но наряду с этим существуют и такие организации, которые заинтересованы в том, чтобы как можно дольше продержаться на рынке. Это может длиться бесконечно, поскольку любая организация имеет потенциал существовать бесконечно.

Следующая по иерархии цель менеджмента — это выживание организации, сохранение своего места на рынке в течение длительного времени.

Менеджер определяет, какими должны быть цели в области повышения производительности, эффективности и результативности организаций, методы и способы получения продукции, принимает решение о том, какие формы стимулирования будут применяться в организации для того, чтобы заинтересовать работников в увеличении производительности труда. Посредством разработанной политики организации, через личный пример руководитель задает тон в деятельности организации, определяет, будет ли организация ориентироваться на качество и на потребителей или останется к ним равнодушной.

Не менее важной целью менеджмента является достижение намеченных результатов, т. е. обеспечение определенного уровня прибыли. Прибыльность компании в некоторой степени свидетельствует об эффективности ее производственно-сбытовой деятельности, которая может быть достигнута посредством минимизации затрат на сырье, материалы, энергию, оплату труда, финансирование, временных затрат и так далее, а также максимизации доходов от результатов производства, т. е. выпуска продукции и оказание услуг.

В то же время менеджмент призван создавать условия, необходимые для успешного функционирования организации исходя из того, что прибыль не является целью существования фирмы, а результат ее деятельности, который в конечном итоге определяется рынком. Прибыль создает определенные гарантии дальнейшей деятельности предприятия, поскольку только доходы и их накопление в виде различных фондов позволяют сократить вероятность рисков, связанных с реализацией товаров, с неустойчивой внешней средой. Ситуация на рынке, как известно, постоянно меняется, происходят изменения в положении на рынке конкурентов, в условиях и формах финансирования, состоянии хозяйственной конъюнктуры в отраслях или в стране в целом, в условиях торговли на мировых товарных рынках, а отсюда постоянное наличие риска.

Целью менеджмента в этих условиях является постоянное преодоление риска или рисковых ситуаций не только в настоящем, но и в будущем, для чего требуются определенные резервные денежные средства и предоставление менеджерам определенной степени свободы и самостоятельности в хозяйственной деятельности в целях быстрого и своевременного реагирования и адаптации к изменяющимся условиям.

В рамках целей формулируются задачи менеджмента, необходимые для их достижения. Задачами менеджмента как науки являются разработка, экспериментальная проверка и применение на практике научных подходов, принципов и методов, обеспечивающих устойчивую, надежную, перспективную и эффективную работу коллектива или же индивидуума, путем выпуска конкурентоспособного товара.

Одной из важнейших задач менеджмента, позволяющей обеспечить прибыльность предприятию, является организация производства товаров и услуг с учетом потребностей потребителей на основе имеющихся материальных и человеческих ресурсов. Это будет способствовать не только обеспечению рентабельности деятельности предприятия, но и созданию и сохранению его стабильного положения на рынке. Также в условиях современной рыночной экономики актуальной задачей менеджмента является систематический поиск и освоение новых каналов рынка.

Задачи менеджмента непрерывно усложняются по мере роста масштабов производства, требующего обеспечения все возрастающими объемами ресурсов — материальных, финансовых, человеческих и т. д. Кроме того, в зависимости от специфики (вида) менеджмента, цели и задачи имеют различное значение.

Основными задачами менеджмента являются следующие:

— организация производства товаров и услуг с учетом спроса потребителей на основе имеющихся ресурсов;

— переход к использованию работников, обладающих высокой квалификацией;

— стимулирование сотрудников организации путем создания для них соответствующих условий труда и системы его оплаты;

— определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения;

— разработка стратегии развития организации и реализация;

— определение целей развития организации;

— выработка системы мероприятий для достижения намеченных целей;

— осуществление контроля за эффективностью деятельности организации, за выполнением поставленных задач.

Если обратиться к практической стороне проблемы, то в процессе управления предприятиями необходимо эффективное решение комплекса задач, основные виды которых в общем случае могут быть определены следующим образом:

* управление финансами;
* управление производством;
* управление сбытом и снабжением;
* управление внутренними службами;
* управление кадрами.

В зависимости от особенностей и масштаба предприятия каждый из выделенных видов может включать в себя значительное число отдельных задач. В принципе подобные задачи возникают и при управлении малым предприятием, однако их реальный объем позволяет обеспечить удовлетворительное решение традиционными средствами бухгалтерского учета.

Напомним, кстати, что в общем случае на предприятии можно выделить как минимум три вида учета:

* оперативный учет – обеспечивает сбор первичной информации и является основным поставщиком данных для остальных видов учета;
* управленческий учет – направлен на получение информации для детального анализа деятельности предприятия, прогнозирования и принятия решений;
* бухгалтерский учет – обеспечивает получение необходимой бухгалтерской отчетности;

Особенностью решения задач управления на средних и крупных предприятиях является необходимость использования в качестве одной из основ для принятия решений данных управленческого учета.

Управленческий учет представляет собой систему сбора, обработки и предоставления информации высшему менеджменту для принятия последним различных управленческих решений. В этом его главное отличие от традиционного финансового (бухгалтерского) учета, ориентированного главным образом на внешних пользователей – кредиторов, акционеров, фискальные органы. Существующая система бухгалтерской отчетности все в меньшей степени отвечает современным требованиям к полноте, достоверности, оперативности информации, необходимой руководству предприятия. Управленческий учет является информационным инструментом контроллинга – концепции управления деятельностью предприятия путем реализации следующей циклической последовательности действий: оценка текущего состояния - принятие управленческих решений – составление плана реализации принятых решений – контроль реализации плана – анализ нового текущего состояния (сравните с «петлей управления», рассмотренной выше).

Отметим, что для предприятий особенно важна комплексность при решении выделенных видов задач управления.

### 3. Принципы формализации процесса управления

В настоящее время в России резко возрос интерес к общепринятым на Западе стандартам менеджмента, однако многих руководителей до сих пор поставит в тупик вопрос об организационной структуре компании или о схеме существующих бизнес-процессов.

Вполне возможно, что и вы, уважаемый читатель уже ощутили сложности при попытках оптимизировать затраты, чтобы продукция оставалась одновременно и прибыльной, и конкурентоспособной. Как раз в этот момент четко проявляется необходимость иметь перед глазами модель деятельности предприятия, которая отражала бы все механизмы и принципы взаимосвязи различных подсистем в рамках одного бизнеса. С помощью моделирования различных областей деятельности можно достаточно эффективно анализировать «узкие места» в управлении и оптимизировать общую схему бизнеса.

Отметим, что совершенно не обязательно каждый раз самим придумывать решения для этих, ставших уже стандартными, задач. В настоящее время при необходимости анализа того или иного процесса управления (от системы проектирования космического корабля или подводной лодки до процесса подготовки делового документа) можно использовать проверенные и обкатанные методы.

К этим методам относятся, в частности, формализованные способы описания процесса управления (для того, чтобы оптимизировать, нужно знать, что оптимизировать) и концепции построения эффективной системы управления, которые мы рассмотрим в следующем разделе.

#

# 4. Решение современных задач управления предприятием

Каково же состояние систем управления на среднестатистических предприятиях и какие задачи являются для них наиболее актуальными?

Наиболее методически проработанной подсистемой управления является *управление материальными ресурсами* предприятия. На ряде машиностроительных предприятий система управления материальными ресурсами автоматизировалась достаточно давно (80-е − середина 90-х гг.). Решены задачи хранения конструкторского состава изделий, расчета общей потребности предприятия в материальных ресурсах. Основными проблемами в данной области являются следующие:

* автоматизация данной подсистемы проводилась «кусочно», неинтегрированно с другими подсистемами,
* при автоматизации использовались устаревшие на данный момент технологии, что привело к большой трудоемкости поддержки информационной системы и зависимости предприятия от ее разработчиков.

*Управление производственными мощностями* производится только на основании личного опыта производственных управленцев (директоров по производству и руководителей подразделений). Только они и только примерно (человек не может держать в голове столько информации!) могут сказать, справится ли предприятие с выполнением производственного плана, можно ли взять дополнительный заказ от клиентов, необходимо заказать дополнительную оснастку или можно обойтись имеющейся, нужно расширить штат производственных рабочих или провести сокращение и т.д. О расчетах потерь предприятия на том, что своевременно не заказано (или взято в аренду) дополнительное оборудование и в срок не выполнен заказ, речи даже и не идет.

Примерно такая же ситуация складывается в области *управления операциями* − контролем прохождения изделиями технологических переделов, потребления материалов и выпуска полуфабрикатов и готовой продукции после выполнения производственных операций. В лучшем случае, управленческие данные собираются и обрабатываются в виде файлов Excel.

В области *управления себестоимостью* достаточно полно рассчитывается плановая себестоимость: материальные затраты планируются исходя из конструкторского состава изделий и плановой цены сырья, прочие затраты рассчитываются по нормам. При фактическом же расчете себестоимости используется как правило «котловой» метод. При этом методе фактические прочие расходы распределяются только на готовую продукцию пропорционально фактической − если она рассчитывается − или плановой себестоимости материалов, израсходованных на ее изготовление. Причина этого − большая трудоемкость операций, связанных с учетом фактических затрат и их отнесением на всю номенклатуру выпускаемой продукции и полуфабрикатов (а она даже на среднем предприятии может составлять сотни и тысячи наименований). Следствием такой ситуации является то, что предприятие не может сказать, сколько стоит производство конкретной детали (может быть, ее намного выгоднее закупать на стороне?), насколько рентабельно производство тех или иных видов продукции.

Для *ведения и контроля взаиморасчетов*, как правило, используются отдельные несложные программные средства, данные которых неинтегрированы или слабо интегрированы с другими подсистемами.

*Бюджетирование* − планирование и контроль финансирования деятельности предприятия и его подразделений − также в основном ведется (если ведется) в виде таблиц Excel. Это приводит к трудностям при агрегировании и анализе информации. Особенно остро данная проблема стоит для предприятий, которые ведут несколько видов деятельности и открывают новые инвестиционные проекты − им необходимо вести анализ финансовых потоков как в целом, так и детализированно. Задача бюджетирования усложняется еще и тем, что подсистема управления себестоимостью «живет» отдельно от бюджетной, хотя они должны быть очень тесно взаимосвязаны.

Область *управления отношениями с клиентами* − самая проблемная. Очень немногие предприятия могут обеспечить индивидуальный подход к клиенту − проектирование продукции на заказ, прогнозирование его потребностей, оперативную реакцию на его запрос (например, «отгрузить продукцию 20-го марта и ни днем позже!»). В случае, когда предприятие не является монополистом, это может привести к потере клиентов − они просто уйдут к тому поставщику, который выполнит их запрос. Последствия очевидны.

Таким образом, можно выделить следующие общие проблемы систем управления производственными предприятиями:

* несогласованность и недостоверность данных в различных подсистемах,
* недостаточность данных для принятия управленческих решений,
* существенные пробелы в прогнозировании состояния внешней и внутренней среды предприятия,
* большое количество ручных операций и неоперативность предоставления информации руководству.

Подобные проблемы могут быть в большой степени решены при внедрении на предприятии интегрированной информационной системы, построенной в соответствии с современными методиками управления. Понимание этого руководителями предприятий и приводит к увеличению спроса на программные продукты такого класса.

В настоящий момент на российском рынке предлагаются такие известные информационные системы как Navision Attain и Navision Axapta. Почему мы отмечаем именно их?

Системы Navision Attain и Navision Axapta относятся к среднему классу − они достаточно просты в использовании, стоят существенно дешевле, чем R/3 или Oracle, быстрее настраиваются и внедряются. В то же время они предоставляют предприятию мощные функциональные возможности, использование которых в полной мере позволит руководству решить большинство стоящих перед ним задач.

Какие же управленческие возможности предоставляют пользователю системы Navision Attain и Navision Axapta?

Прежде всего, необходимо отметить, что данные системы были разработаны с использованием методологии ERP (Enterprise Resources Management), которая описывает нормативные процессы управления предприятием, принятые за рубежом. Поэтому в них охвачен практически весь цикл управления производственным предприятием и решены задачи интегрированности, взаимосвязи информации в различных подсистемах управления.

#

# 5. «Задачи менеджмента в XXI веке»

Автор книги "Задачи менеджмента в XXI веке" Питер Фердинанд Друкер – крупнейший современный исследователь менеджмента, один из основателей эмпирической школы. П. Ф. Друкер родился в 1909 г. в Вене, юридическое образование (гражданское и международное право) получил в Германии (Франкфуртский Университет), там же получил ученую степень доктора юридических наук. В 1937 г. эмигрировал из Германии в США. Был профессором общественных наук в Беннингтонском колледже, затем профессором Высшей Калифорнийской школы бизнеса, Нью-Йоркского университета.

П. Ф. Друкер поменял множество мест работы с тех пор, как 70 лет назад начал свою трудовую деятельность. Преподавательскую деятельность активно сочетал с консультационной деятельностью, являлся постоянным советником ряда корпораций США ("Дженерал Электрик", "Сирс", "Ай Би Эм").

В центре его внимания – предпринимательская деятельность, инновации, роль менеджеров в организации, организационные цели и логика формирования организационных структур. Является одним из создателей теории управления по целям, разработчиком метода кейс-стади, инициатором сравнительного исследования культур. По его мнению, специфике культуры соответствует особая формула успеха в бизнесе. Известен также как критик ряда положений школы человеческих отношений, называющий их концепции "психологическим деспотизмом", и исследователь наследия классической школы.

Согласно его концепции, общество – это глобальная организация, причем нынешняя стадия его развития обусловлена доминированием торговых отношений и определяется как "глобальный торговый центр".

Ему принадлежат ряд известных и широко используемых принципов и положений, например: определение менеджмента "как проблемной инициативы", а менеджера "как динамичного элемента любого общества". С его именем связаны тезисы: "децентрализация управления – способ упорядочения крупной организации", "оптимизация частных функций организации не ведет к оптимизации целого".

В рамках теории управления по целям деятельность по формированию и установлению системы целей и работы с ними рассматривается как главная задача менеджера, а система целей – как фактор, влияющий на структуру организации и обеспечивающий ее эффективное функционирование и долгосрочное развитие.

П. Ф. Друкер рассматривает управление по целям как необходимый элемент деятельности менеджеров в деловой организации и считает, что их основными функциями являются формирование целей и соотнесение с общими целями. Основываясь на представлении о деловой организации как о системе, имеющей множество потребностей, Друкер полагает, что менеджеры должны обязательно учитывать и отражать в формируемой на разных уровнях организации системе целей.

П. Ф. Друкер связывает возникновение системы целей с многообразием задач, решаемых менеджерами в разных секторах, а также с разнообразием потребностей различных социальных групп как внутри, так и вне организации, заинтересованных в ее деятельности. Он формирует два тезиса:

1. Менеджер не может эффективно управлять организацией, ориентируясь только на экономическую цель.
2. Работа по усовершенствованию системы целей и с системой целей необходима любым деловым организациям, поскольку их выживание и успешное развитие зависят от удовлетворения многообразных потребностей социальных групп.

Исходя из этого, П. Ф. Друкер формирует примерный перечень целей организации, связанных:

* с определением типа (типов) рынков, на котором она должна работать;
* с установлением типа продукта, выпускаемого на данный рынок;
* с определением уровня планируемой прибыли;
* с установлением типа и источника необходимых ресурсов;
* с отношением к нововведениям и допустимому риску;
* с удовлетворением потребностей персонала;
* с обеспечением общественного признания ее деятельности в более широком социуме;
* с развитием менеджмента как главного фактора организационного развития.

В рамках данной концепции работа с целями необходима для повышения эффективности деятельности и разработки долгосрочных стратегий развития организации. Содержание этой работы может быть сведено к выбору перечня целей, расстановке приоритетов в системе целей, "уравновешиванию" и "жонглированию" целями. Наконец, именно с соотнесениями реальных результатов с планируемыми (на основе созданной системы целей), а также с соотнесением целей между собой связывается оценка эффективности деятельности организации.

Рассматривая цели как планируемый результат деятельности организации, П. Ф. Друкер пытается определить задачи, решению которых способствует работа с целями:

* оценка "широкого спектра коммерческих, производственных и социальных процессов" и их интерпретации"
* проверка истинности утверждений, латентно заложенных менеджером в основу проводимого курса;
* оценка и прогнозирование поведения отдельных работников, подразделений и других организаций;
* совершенствование деятельности организации.

Первоначально книга "Задачи менеджмента в XXI веке" планировалась автором и издателями как некий сборник лучшего из трудов по менеджменту, которые Друкер написал и опубликовал за более чем 60-летнюю практику: что-то вроде "Избранных произведений Друкера". Но уже в процессе работы над новым трудом Друкеру приходит идея создать труд, посвященный не прошлому, а будущему – сам он называет это попыткой заглянуть в будущее.

Несмотря на свою принадлежность к самой прагматичной из всех известных школ менеджмента – эмпирической – П. Ф. Друкер представляет собой весьма неординарного и даже оригинального мыслителя. Это представляется в том числе и потому, что Друкер не перестает удивлять.

Друкер любит поднимать простые вопросы, которые ставят в тупик даже многоопытных руководителей и заставляют их пересматривать свои основные принципы.

В самом начале книги "Задачи менеджмента в XXI веке" Друкер перечисляет читателю ряд важнейших современных организационно-управленческих проблем: стратегии, коллективный труд, новые технологии и т. п.; но при этом он подчеркивает, что все перечисленные вопросы являются *сегодняшними* проблемами, тогда как пора поговорить и обсудить проблемы завтрашние. Таким образом, с одной стороны, Друкер заявляет о неком пророческом (или утопическом) характере своей книги, но с другой стороны, собственно прогнозированием и, тем более, гаданием он заниматься не собирается.

Друкер утверждает, что проблемы и задачи дня завтрашнего отчетливо видны и сегодня, приводя в качестве примера Южную Корею и Турцию (что именно хочет показать этим Друкер – экономический рост, научно-технический прогресс или же какие-то социальные процессы, протекающие в этих странах – неизвестно).

Друкер называет нынешний период эпохой глубоких перемен, которые по своей масштабности возможным последствиям превосходят и те, что произошли в результате второй индустриальной революции в середине XIX века, и те, что были вызваны Второй мировой войной. Эти проблемы способны понять и решить только работники умственного труда, ученые и руководители, вооруженные теорией менеджмента.

"Задачи менеджмента в XXI веке" – это книга о менеджменте вообще, а не о менеджменте бизнеса. Друкер подчеркивает важность эффективного управления на основе предвидения не только в частных, но и государственных, некоммерческих организациях и учреждениях. Это мнение должно внести ясность и большую определенность в вопросе о сущности менеджмента, а также исключить противоречия из современного "теоретического рынка менеджмента" в России.

**Заключение**

Эффективно функционирующий менеджмент призван обеспечить единство всех форм и стадий процесса управления в качестве целостной системы экономического, организационно-технического и социально-психологического управления. Отсюда следует, что главный принцип менеджмента – это эффективная деятельность предприятия на рынке. Управление путем постановки и реализации целей осуществляется в своей основе с учетом оценки потенциальных возможностей организации, ее обеспеченности необходимыми ресурсами, а также условий конкурентной борьбы.

Особенностью современного управления является его направленность на эффективное ведение хозяйства в условиях дефицитности ресурсов, постепенное уменьшение регулирования производства административными методами, интенсификацию производства. Современное управление должно способствовать развитию рынка, товарно-денежных отношений в оптовой торговле средствами производства, конвертируемости денег, стабилизации рыночных цен.

**Список использованной литературы**

1. Баронов В.В., Калянов Г.Н., Попов Ю.И. и др. Автоматизация управления предприятием – М.: ИНФРА-М, 2000. (Серия «Секреты менеджмента
2. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2005.
3. Доналд А. Маршанд. Мастерство: Медежмент / Пер. с англ. – М., 1999 (фрагменты книги см. на сайте *www.cfin.ru*).
4. Друкер П. Ф. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / Пер. с англ. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2001.
5. Друкер П. Ф. Практика менеджмента / Пер. с англ. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2000.
6. Калянов Г.Н. Консалтинг при автоматизации предприятий (подходы, методы, средства). – М.: СИНТЕГ, 2001.
7. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М: Дело, 2002.
8. Орлов А.И. Менеджмент. Учебник. М.: Издательство "Изумруд", 2003. - 298 с.
9. Менеджмент: Учеб. пособие / Под общей ред. В.Е. Ланкина. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2006. - 304 с.
10. Газета для корпоративных пользователей информационных технологий *kis.pcweek.ru*
11. Сайт«Планета КИС» *www.russianenterprisesolutions.com*
12. Сайт салона «Финансист» *www.finsoft.ru*
13. Сайт «Корпоративный менеджмент» *www.cfin.ru*
14. Сайт АКДИ «Экономика и жизнь» *www.akdi.ru*
15. Сайт компании Interface Ltd. *www.interface.ru*
16. www.avacco.ru
17. www.aup.ru