организации, которые обеспечивают ее функционирование, цель которого — производство товаров и услуг для населения. Деятельность этих организаций предусматривает определенную систему управления. Выделение управления как вида деятельности обусловило формирование особенной категории работников — менеджеров, заданием которых является планирование, организацияя, контроль и координирование действий других членов организации. В процессе поиска способов повышения эффективности выполнения управленческих функций возникли разнообразные теории и концепции управления, на основе которых сформировались его принципы и методы. Экономическое продвижение мирового содружества способствовало переосмыслению устоявшихся постулатов и формированию новой управленческой парадигмы, в центре которой, — повышения адаптивности и эффективности деятельности экономических организаций в переменчивой внешней среде. Ключевым звеном современной организации является ее персонал. Умелое, гибкое и оперативное управление им, усовершенствование внутренней среды организации в соответствии с внешними вызовами является признаками ее эффективного функционирования.

1.1 СУЩНОСТЬ И ЗАДАНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА

Менеджмент как наука сформировался и развивался на протяжении многих десятилетий у США и странах Западной Европы. Широкое привлечение его достояния в практику способствовало эффективной деятельности экономических субъектов, усовершенствованию механизмов управления ими, поиску действенных методов ведения хозяйства и обеспечило ведущую роль этих стран в мировом хозяйстве.

Менеджмент оперирует определенными экономическими категориями, ключевыми среди которых есть «объект» и «субъект».

Предмет, объект и субъект менеджмента

Менеджмент как вид деятельности нацелен на производительное использование организацией привлеченных из внешней среды ресурсов и достижения поставленных целей.

Менеджмент *(англ. manage — управлять) — вид деятельности, направленной на работников организации с целью координации их действий для достижения поставленных перед организацией целей.*

Решение актуальных для бизнеса заданий обеспечивается рациональным и гибким взаимодействием всех элементов организации, что возможно благодаря созданию эффективной системы менеджмента.

Система менеджмента — *совокупность взаимосвязанных элементов организации, которые взаимодействуют между собой и внешней средой для достижения поставленных целей на основе оптимального использования трудовых, материальных, финансовых ресурсов.*

В отечественной практике рядом со понятием «менеджмент» используют понятие «управления», хотя сфера его применения более широкая. Понятие «управления» употребляют относительно управления техническими системами (автомобилем, станком и тому подобное); управление социальными процессами (через институты гражданского общества); управление социально-экономическим развитием страны (через систему ее органов государственного управления и местного самоуправления), управления хозяйственной деятельностью организаций, которые функционируют в системе рыночных отношений.

Относительно организации как социотехнической системы эти понятия часто используют в качестве синонимов. Отличаются они лишь тем, что, говоря о «менеджменте», имеют в виду выполнение руководящих действий профессиональным управленцем - менеджером, который имеет специальную подготовку и необходимые знания для управления людьми. Поэтому в дальнейшем понятия «менеджмент» и «управление» будем употреблять как равнозначные.

Менеджмент охватывает процессы планирования, организации, мотивации и контроля, в ходе которых формируются и достигаются отмеченные цели. Характерной особенностью современного менеджмента является тесная связь с социологией, психологией, конкретными эмпирическими исследованиями организации.

Оксфордский словарь английского языка дает такие толкования «менеджменту»:

1. Менеджмент — это способ и манера общения с людьми (работниками).

2. Менеджмент — это власть и искусство управления.

3. Менеджмент — это умение и административные навыки организовать эффективную работу аппарата управления (служб работников).

4. Менеджмент — это органы управления, административные единицы, службы и подразделы.

Следовательно, не существует однозначного определения менеджмента. В организации его можно рассматривать как специфический аппарат, как специальный инструмент, который используется с целью благоустройства структуры, влияния на внешние и внутренние факторы результативности и производительности, мобилизации и эффективного использования всех видов ресурсов ради достижения целей.

Ведущая роль в системе менеджмента принадлежит менеджерам — руководителям новой формации, которые имеют всесторонние знания в отраслях экономики, психологии, социологии, инноватики, владеют современными информационными технологиями, техникой делового общения, благодаря чему умеют четко определить стратегические целые организации и консолидировать действия персонала для их достижения. Усилия менеджеров направляются не только на создание оптимальной архитектуры организации, которая бы способствовала рациональному разделению труда, упорядочивала коммуникационные процессы, но и на формирование высокой культуры человеческого сотрудничества.

Успехи или неудачи отечественных предприятий в значительной мере предопределены наличием или отсутствием знаний специфики управленческой деятельности у людей, которые ими руководят, причем не только у профессиональных менеджеров, но и у специалистов экономических, маркетинговых или финансовых служб. Поэтому изучение менеджмента как науки является обязательной составляющей подготовки специалистов экономических специальностей во всем мире. В Украине дисциплина «Менеджмент» является нормативной составляющей направления подготовки «Экономика и предпринимательство» и входит в соответствующий государственный стандарт образования.

Менеджмент как вид деятельности охватывает не только технический бок функционирования организации — производственные процессы, но и ее социальную составляющую — людей, поскольку организация является

соціотехнічною системой. Элементы, на которые нацелена эта деятельность, образуют объекты менеджмента, которые имеют определенные пространственные и часовые границі.

Объект менеджмента (обьєкт управления) *— производственно-хозяйственная организация и ее внешнее окружение.*

Организация состоит из подразделов, каждый из которых имеет свою сферу деятельности, а следовательно, требует применение специфических приемов и методов влияния на него. Такие подразделы выступают также объектами управления, но к ним чаще применяют термин «*управляемая* ***система»*** **.**

Осуществляет функции управления субъект менеджмента, которым может быть один человек или группа людей.

Субъект менеджмента (субьект управления) *— организатор управленческих действий.*

Если управление имеет официальный характер, то субъект управления организационно и юридически оформляется как должность или совокупность должностей, которые образуют подраздел управления. В таком случае он образует *упралвяющую систему.*

От субъекта управления следует отличать субъект управленческой деятельности, которым может быть только физическое лицо, индивид. Именно через субъектов управленческой деятельности, которые могут принадлежать как к субъекту, так и к объекту управления, реализуются управленческие отношения.

Субъект управленческой деятельности *— лицо, которое реализует управленческие отношения..*

Через управленческие отношения менеджеры (субъекты управленческой деятельности) влияют на организацию и ее внешняя среда. Эффективность этого влияния зависит от рационального построения управленческих отношений, потому они являются предметом менеджмента как науки.

Предмет менеджмента *— система производственных отношений, которая формируется в организации между работниками управляющей и управляемой систем в процессе создания продукта, предназначенного для потребностей рынка.*

ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СОЦІОТЕХНІЧНА СИСТЕМА И ОБЪЕКТ МЕНЕДЖМЕНТА

Общество образует большое число организаций, которые отличаются по характеру и цели деятельности, по форме собственности, направленности, но действуют на основе определенных правил и процедур.

Организация *(грєц. — сочетание) — социальное образование (группа людей), которое функционирует на относительно постоянных принципах и сознательно координирует свою деятельность для достижения общей цели.*

В украинском законодательстве организации, которые владеют определенным имущественным комплексом для осуществления предпринимательской деятельности и имеют статус юридического лица, называют *предприятиями.* Широко употребимым является понятие «*фирма»,* которое касается любой организационно хозяйственной единицы, осуществляющей предпринимательскую деятельность в разных отраслях производства и услуг и стремящейся достичь коммерческих целей, имея права юридического лица. Поэтому понятие «организация», «предприятие», «фирма» используют в качестве взаимозаменяемых при определении социотехнических систем, то есть таких, которые содержат социальную (людей) и техническую (технологии, здания) компоненты.

Для создания организации необходимо:

—определенное количество участников (людей);

—степень идентификации всех участников с целями организации, которые определяются интересами ее основателей (владельцев);

—формальная структура отношений власти , иерархия.

Организации могут быть формальными и неформальными.

Формальные организации возникают по воле руководителей и проектируются ими целенаправленно. Они имеют стабильную структуру, иерархию и определеные зоны действия для каждого работника.

Неформальные организации — это организации, которые возникают спонтанно, но при условии, что люди часто вступают в отношения между собой. У них отсутствуют единые цели; система социальных связей, норм и действий формируется не по распоряжению руководства, а стихийно. Неформальные организации (группы) существуют почти во всех формальных организациях, за

исключением очень малых. Их возникновение предопределено тем, что не все интересы и социальные потребности людей могут быть удовлетворены в пределах формальной организации. Неформальные группы влияют на систему отношений в формальной организации. (В дальнейшем организацией будем называть лишь формальную организацию).

Процесс построения организации часто тоже называют организацией, хотя идет речь о функции управления — «*организация»*. (В дальнейшем понятие «*организация»* будем употреблять именно как определение функции управления).

Возникая, организации существуют по внутренней логике и могут терять зависимость от людей, что их создали. Каждый индивид пытается использовать организацию для достижения собственных целей, надеясь, что она даст ему возможность заниматься интересной, престижной, важной деятельностью, обеспечит определенной информацией, предоставит необходимые права, власть, самостоятельность, будет гарантировать безопасность и социальную защиту. Организация, в свою очередь, использует возможности работников для укрепления и развития. Поэтому она ожидает от них определенного опыта, знаний, квалификации, активности, ответственности, дисциплины, признание своих целей и ценностей и тому подобное.

В целом отношения между каждым конкретным человеком и организацией должны быть сбалансированными. Однако баланс часто нарушается, когда организация унижает людей до положения винтиков, или когда люди используют организацию в своих корыстных целях, нанося убытки ее потенциалу и репутации. В обоих случаях результат одинаков — организация ослабевает и перестает эффективно функционировать. Именно из-за особенностей отношений людей в организации, которые влияют на эффективность их взаимодействия, об организации говорят как о социотехнической системе, в которой важными является обе составляющие, — социальная и техническая.

Виды организаций

Каждая организация, независимо от ее конкретного назначения, характеризуется определенными параметрами: целевым назначением, организационно-правовой формой, отраслево-функциональным видом

деятельности и тому подобное. В соответствии с этим все организации разделяют на несколько групп (табл. 1.1).

Таблица ***1.1***

Классификация организаций (предприятий) за некоторыми признаками

Классификационные признаки	Виды организаций
1. Цель и характер деятельности	Коммерческие Некоммерческие
2.Форма собственности имущества	Частные Коллективные Государственные
3. Правовой статус и форма ведения хозяйства	Единоличные Кооперативные Хозяйственные общества
4. Отраслево-функциональный вид деятельности	Промышленные Сельскохозяйственные Строительные Торговые Банковские и др.
5. Размер по количеству работников	Малые Средние Большие

Организации классифицируют по следующим признаками:

1) цели образования и характером деятельности:

— коммерческие — осуществляют коммерческую деятельность с целью получения прибыли (производственные предприятия, банки, посреднические и консалтинговые фирмы и тому подобное);

— некоммерческие — не ставят целью получения прибыли; нацеленные на решение социальных проблем (медицинские, просветительские, научные заведения, органы местного самоуправления, благотворительные фонды и т.п.);

2)форме собственности:

— частные — основанные на собственности отдельных граждан с правом найма рабочей силы;

— коллективные — основываются на собственности трудовых коллективов;

— государственные — имущество является собственностью общегосударственных (собственно государственные) или административно-территориальных (коммунальные) единиц;

3) правовому статусу и форме ведения хозяйства:

— единоличные — собственность одного лица или семьи; несут ответственность за свои обязательства всем имуществом или капиталом; зарегистрированные как самостоятельные хозяйственные единицы или как филиалы другого предприятия; форму единоличных имеют предприятия, небольшие за количеством работников;

— кооперативные — добровольные объединения граждан с целью общего ведения хозяйственной или другой деятельности; характеризуются личным участием каждого члена в деятельности, использованием собственного или арендованного имущества;

— хозяйственные общества — объединение предпринимателей в зависимости от характера интеграции лиц или капитала и степени ответственности за своими обязательствами. К ним принадлежат:

а) полные (общества, все участники которых занимаются совместной предпринимательской деятельностью и несут соли-дарну ответственность за обязательство предприятия всем своим имуществом);

б) с ограниченной ответственностью (такие, которые имеют ста-тутний фонд, разделенный на части, размер которых определяется учредительными документами; участники этого общества несут ответственность в пределах их вкладов);

в) коммандитные (общества, в состав которых входят члены с полной и ограниченной ответственностью);

г) акционерные (основная форма организации большие и части средних предприятий, капитал которых формируется путем продажи акций и других ценных бумаг. Владелец акций имеет право принимать участие в управлении обществом и отвечает за обязательство общества только в пределах надлежащих ему акций);

4) отраслево-функциональныму виду деятельности:

— промышленные — изготовляют разнообразную продукцию производственного назначения и широкого потребления;

— сельскохозяйственные — занимаются производством сельскохозяйственной продукции;

— строительные — выполняют строительно-монтажные работы;

— торговые — занимаются продажей вместе и вразнобой товаров широкого назначения;

— банковские — обслуживают наличное и безналичное обращение финансовых средств;

5) количеству работников:

— малые - количество работников зависит от сферы деятельности: в промышленности и строительстве - до 200 лиц; науке и научном обслуживании - до 100; в непроизводственной сфере - до 25; в розничной торговле - до 25 лиц;

— средние и большие в действующем законодательстве не разграничивают, однако средние насчитывают сотни работников, а большие - тысячи.

Часто отдельные хозяйничающие субъекты объединяются, преследуя определенную цель. К самым распространенным добровольным объединеням принадлежат:

— *ассоциация* (лат. associo — присоединяю, соединяю) - объединение предприятий с целью постоянной координации хозяйственной деятельности; ассоциация не имеет право вмешиваться в производственную и коммерческую деятельность любого из ее участников;

— *корпорация* (лат. corporatio — связь) - объединение хозяйничающих субъектов на основе интеграции их научно-технических, производственных и коммерческих интересов с делегированием отдельных полномочий централизованной регуляции деятельности каждого из участников;

— *консорциум* (лат. consortium - соучастие, общность) - временное объединение промышленного и банковского капитала для осуществления общего большого хозяйственного проекта; участниками консорциума могут быть не только фирмы, но и государства (например, Международный украинско-российско-немецкий газовый консорциум);

— *концерн* (лат. соп - вместе, сегпеге - различать) - уставное объединение предприятий разных отраслей промышленности, транспорта, торговли для осуществления совместной деятельности, которое характеризуются единством собственности и контроля. В концерне добровольно централизуются функции

научно-технического и производственного развития, инвестиционная, финансовая, природоохранная, внешнеэкономическая деятельность. К управлению концерном привлекают представителей предприятий-участников, которые осуществляют общее руководство, решают принципиальные экономические и финансовые вопросы;

холдинг (англ. holding - держать, задерживать) - специфическая организационная форма объединения капитала, который допускает создание материнской и дочерних компаний (первая владеет контрольным пакетом акций вторых). Объединенные в холдинге субъекты имеют юридическую и хозяйственную самостоятельность, однако основные вопросы их деятельности решает холдинг;

— *финансово промышленная группа (ФПГ)* - объединение юридически и экономически самостоятельных предприятий разных отраслей хозяйства, возглавляемых банком, который распоряжается капиталом предприятий, которые входят в нее, и координирует все сферы их деятельности.

Членство в добровольных объединениях дает возможность предприятиям согласовывать свои действия относительно важнейших для них сфер деятельности и тем самым добывать конкурентные преимущества.

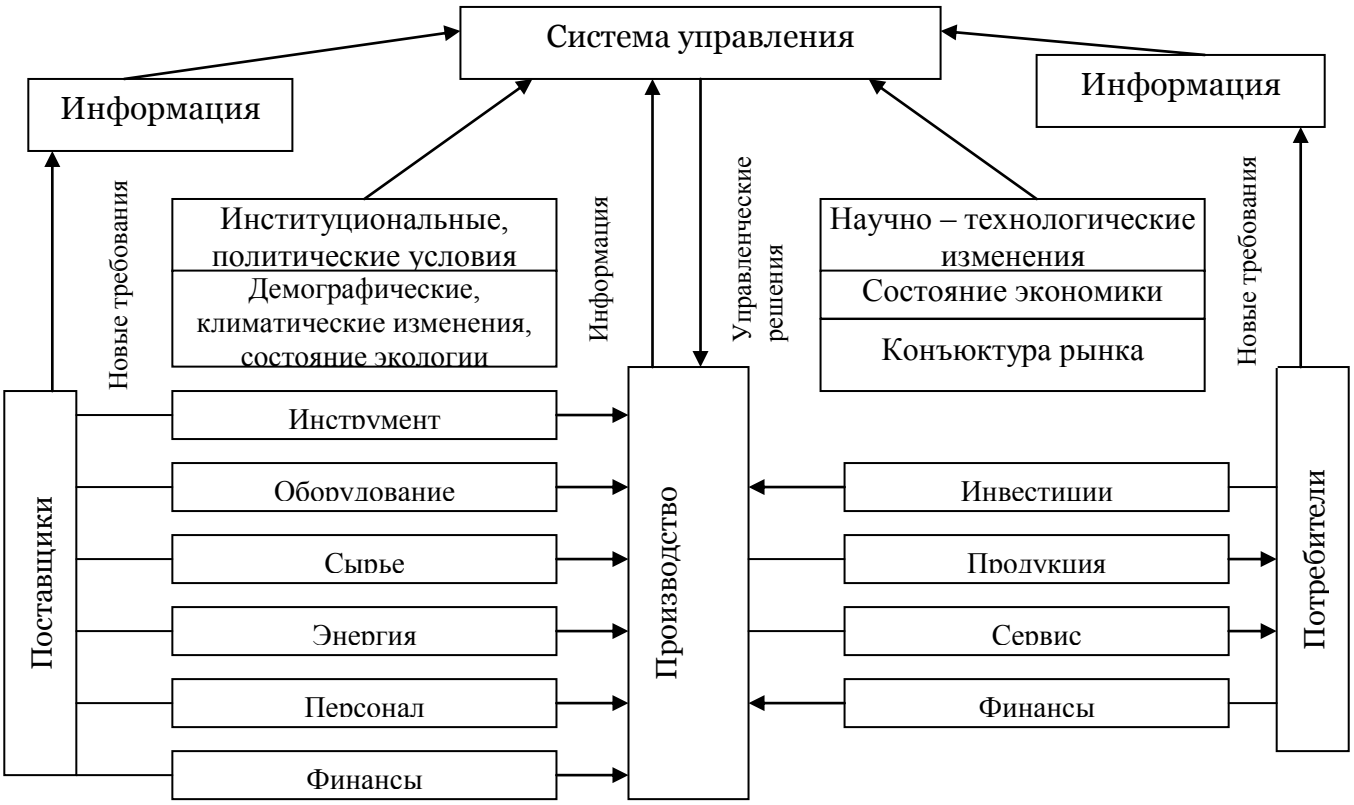
Характеристики организаций

Все организации, независимо от специфики их деятельности, характеризуются ресурсной базой, зависимостью от внешней среды, разделением труда, наличием управления.

—*Ресурсная база, необходимая для достижения целей организации.* Для изготовления продукции, предоставления услуг каждая организация использует разные виды ресурсов (материальные, трудовые, финансовые, информационные и тому подобное). Привлекая их из внешней среды, необходимо определить ключевой, который обеспечит организации конкурентные преимущества: совершенная технология, уникальный материал и тп. В постиндустриальную эпоху особенное значение приобретают невещественные, информационные ресурсы. Они являются основой для принятия решений относительно привлечения других их видов. Чем более уникальны ресурсы, используемые организацией, тем у нее больше шансов на успех. При ограниченности ресурсов

может осуществляться государственное регулирование их использования через предоставление разрешительных лицензий.

— *Зависимость от внешней среды.* Организация является открытой системой, встроенной во внешний мир. На *входе* она получает ресурсы из внешней среды, на *выходе* — отдает ему созданный продукт. Модель существования организации как открытой системы изображена на рис. 1.1.



Организация (в данном случае производственное предприятие), ориентируясь на информацию о состоянии рынка, на котором она работает, рыночной конъюнктуре, отвечают требованиям для изготовления продукта, который будет иметь спрос. Эти ресурсы задействуют в производственном процессе, по завершении которого предприятие получает готовый продукт. От того, как продукт будет воспринят внешней средой, будут зависеть доходы фирмы, ее финансовое положение и, в конечном результате, ее возможность существовать.

Внешняя среда может изменять свои требования относительно продукта предприятия. Реагируя на новые требования, предприятие модифицирует продукт или изменяет технологию. При внедрении новой технологии может

измениться не только сам технологический процесс изготовления продукции, но и системы обеспечения его материалами, управления запасами, сбыта, подготовки и управления персоналом, обслуживания потребителей. Если новая технология повысит конкурентоспособность предприятия, это улучшит и его имидж, что, в свою очередь, повлияет на систему финансового обеспечения деятельности через изменение способа привлечения капитала.

- *Разделение труда* может быть горизонтальным и вертикальным.

Горизонтальное деление труда предусматривает образование в организации подразделов, которые специализируются на разных видах деятельности.

Вертикальный — отмежевывает непосредственное выполнение работы от работы по координированию деятельности исполнителей; отображается в иерархии уровней менеджмента.

Результатом вертикального деления труда является образование уровней управления.

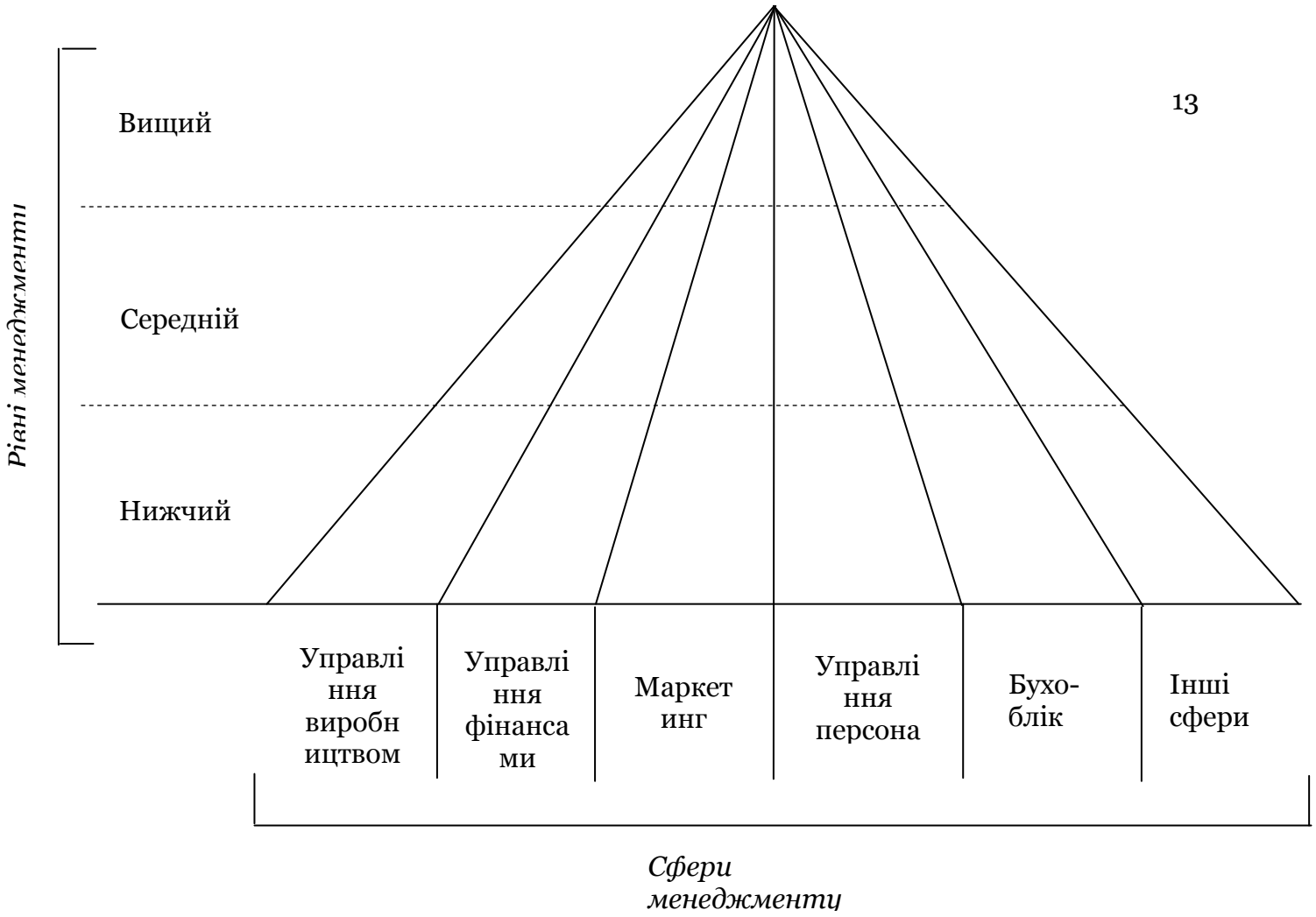
Чаще всего выделяют три уровня управления:

— технический уровень (низовой) — менеджеры, которые руководят преимущественно рабочими (бригадиры, мастера, начальники производственных участков и т.п);

— управленческий уровень (средний) — (менеджеры, ответственные за ход производственных процессов в подразделах, которые состоят из нескольких структурных единиц; менеджеры штабных и функциональных служб аппарата управления; руководители вспомогательных и обслуживающих производств, целевых программ и проектов);

— институционный уровень (более высокий) — администрация предприятия, которая осуществляет общее стратегическое руководство; на этом уровне занято всего 3—7% общего управленческого персонала.

Рис. 1.2.



- *Наличие управления.* Чтобы организация могла достичь поставленных целей, необходимо координировать работу всех работников, то есть управлять (руководить) ими.
Назначение управления - предоставить организационной работе системность, порядок, предсказуемость, логику, постоянство, невзирая на изменчивость и сложность среды, в которой она работает.

Успешность управления организациями в значительной мере зависит от понимания их характеристик.

Внутренняя и внешняя среда организации

ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

Внутренние переменные – это ситуационные факторы внутри организации. Поскольку организации представляют собой созданные людьми системы, то внутренние переменные, в основном, являются результатом управленческих решений. Это не означает, что внутренние переменные полностью контролируются руководством.

Основные внутренние переменные, которые требуют внимания руководства, это *цели, структура, задачи, технология и люди.*

ЦЕЛИ

Любая система управления - прежде всего целенаправленная система, имеющая иерархическое строение и организованная для достижения целей организации, которые принято называть целями функционирования.

Цели выражают результат, к которому призваны стремиться работники, объединившиеся в организацию, для совместного труда, или то состояние, к которому они намерены прийти в результате совместной деятельности.

Цели следует рассматривать в качестве ориентиров, в соответствии с которыми функционирует организация. Правильно выбранные ориентиры предопределяют успех организации, и, наоборот, ошибки на этом пути могут поставить под угрозу ее существование.

В системе управления организацией цели выполняют ряд важных функций;

- цели отражают философию организации, концепцию ее деятельности и развития.
- цели уменьшают неопределенность текущей деятельности как организации, так и отдельного человека, становясь для них ориентирами в окружающем мире, помогают приспособиться к нему, сконцентрироваться на достижении желаемых результатов, каким-то образом ограничивать себя, противостоять сиюминутным порывам и желаниям, регулировать собственные поступки и поведение в целом.
- цели составляют основу критериев для выделения проблем, принятия решений, контроля и оценки результатов деятельности, направленной на их реализацию, а также материального и морального поощрения сотрудников организации, которые при этом в наибольшей степени отличились.
- цели, особенно великие, независимо от того, реальны они, или мнимы, иллюзорны, сплачивают вокруг себя энтузиастов, побуждают брать на себя добровольно нелегкие обязанности и прилагать все возможные усилия для их выполнения.
- официально провозглашенные цели служат оправданием в глазах общественности необходимости и законности существования данной организации, особенно если ее деятельность вызывает неблагоприятные последствия.

Успешная реализация перечисленных и иных функций возможна при условии, когда цели организации отвечают определенной совокупности требований, предъявляемых к ним:

- Цели должны быть конкретными, предоставляемыми по возможности не только качественно, но и в количественных показателях.
- Цели должны быть реальными, достижимыми в данных условиях, иначе здравомыслящие люди не станут попусту тратить время на их достижение.
- Цели должны быть гибкими, способными к трансформации и корректировке в соответствии со стремительно меняющимися условиями деятельности организации.
- Поскольку цели обычно достигаются в результате совместной деятельности людей, они должны быть этими людьми признаваемы в качестве своих личных целей, условием чего является известность, понятность, близость большинству членов организации.
- Цели должны быть проверяемыми, что связано с необходимостью оценивать степень их достижения и соответствующим образом стимулировать людей.
- Цели должны быть совместимыми друг с другом во временном и пространственном отношении, не ориентировать членов организации на действия, противоречащие друг другу.

Система целей организации.

Соблюдение перечисленных требований по существу задает целям организации системный характер, предполагающий их определенную классификацию.

1. По *степени важности* для организации цели разделяются на стратегические и тактические.
2. Исходя из периода времени, необходимого для их реализации, цели разделяются на долгосрочные (свыше пяти лет), среднесрочные (от года до пяти лет) и краткосрочные (до одного года).
3. По содержанию цели делятся на технологические, экономические, производственные, административные, маркетинговые, научно-технические, социальные.
4. По форме выражения цели характеризуются количественными показателями и описываются качественно.
5. По уровню, к которому они относятся, цели делятся на общие и специфические.

Процесс установления целей в зависимости от особенностей организации может происходить как централизовано, так и децентрализовано. В первом случае обеспечивается единая ориентация всех целей в рамках организации, но для низших уровней управления они окажутся навязанными, а поэтому может возникнуть сопротивление исполнителей в деле их реализации. Во втором случае эти проблемы снимаются, но возникают сложности, связанные с координацией целей, направлением их в единое русло. Децентрализованное установление целей может осуществляться двояко: сверху вниз, как конкретизация на низших уровнях управления целей, сформированных на верхних; и снизу вверх, как обобщение верхними уровнями всей палитры целей, выбранных нижестоящими. Но в любом случае все эти палитры направляются и контролируются высшим руководством организации.

Постоянные изменения во внешней и внутренней среде организации приводят к тому, что цели приходится соответствующим образом корректировать или пересматривать.

В результате в организации складывается определенная система целей, а также механизм ее постоянного обновления. В рамках этой системы цели обычно находятся в определенных отношениях друг к другу.

Цели можно постоянно ранжировать по таким основаниям, как вклад в реализацию миссии организации; по возможности их достижения в заданный срок в условиях ограниченности ресурсов; по величине выгоды, которая получена в процессе их реализации; по числу попутно решаемых проблем, или наоборот - возникающих неблагоприятных последствий.

Ранжируются цели путем перемножения определяемых на основе экспертных оценок самостоятельных рангов каждой из них и их вклада в процентах или в долях единицы в итоговый результат, а затем расположения в порядке убывания полученных баллов.

На основе целей организация формулирует задачи, которые должны быть решены в процессе их достижения. Задачи более конкретны и обладают не только качественными, но и количественными, пространственными и временными характеристиками.

Эффективность достижения целей.

Достижение любых целей требует определенной деятельности сотрудников организации, то есть совокупности поступков, активного поведения.

Деятельность характеризуется такими чертами как пространственно-временная

определенность, стихийность или планомерность, самостоятельность или подчиненность и т.п.

Если деятельность полностью или частично приводит к достижению поставленных целей, она считается эффективной. Приблизительно эффективность может быть определена еще до начала самой деятельности как *потенциальная эффективность*; *реальная* же зависит от степени достижения самих целей, т.е. от полученных на практике результатов.

От эффективности деятельности необходимо отличать ее *выгодность и экономичность*. Первая заключается в получении определенного положительного результата, например, прибыли; вторая показывает цену, которую за этот результат пришлось заплатить, соотнося его с величиной затрат. Чем в большей степени результат превышает затраты, тем экономичнее деятельность.

Изменение в более благоприятную сторону соотношения между полученными результатами и связанными с ними затратами, называется *экономизацией деятельности*. На практике она возможна далеко не всегда, и нередко имеет место ее стабилизация и даже обратный процесс. Сама экономизация достигается несколькими способами: снижением затрат при тех же результатах; увеличением результата при сокращении затрат (самый благоприятный вариант); уменьшением результата при еще большем уменьшении затрат.

Таким образом, экономизация деятельности далеко не всегда связана с увеличением ее выгодности, поскольку абсолютный результат может даже сокращаться, поэтому критерий выгодности может приниматься во внимание только при оценке достижения данной цели вне связи с другими.

Эффективная экономическая деятельность характеризуется такими признаками как высокая результативность, простота и рациональность технологии и организации, точность, надежность всех элементов (оборудования, материалов, работников), высокое качество процессов и их результата, соответствие целям организации, предприимчивость, высокая активность, усердие, трудолюбие, настойчивость участников.

Подходы к обеспечению требуемой эффективности деятельности.

1. Заблаговременное создание для нее необходимых условий в виде предпочтительных позиций в тех или иных областях, предотвращения влияния неблагоприятных обстоятельств как в настоящее время, так и в будущем, особенно тех, воздействие которых может быть необратимым.

2. Осуществление деятельности должно быть своевременным, что требует выбора наиболее удачного момента для ее начала, оптимальной последовательности отдельных этапов, предотвращения неоправданных перерывов и потерь времени.

3. Эффективная деятельность невозможна без свободы маневра, которая предотвращает возможность попадания в тупиковую ситуацию. Если такая свобода отсутствует, то во избежание неприятностей иногда приходится выжидать, что может привести к потере выгодного момента для начала действия.

Свобода маневра для организации обеспечивается постоянной готовностью к ним, поиском резервов, созданием условий для полного использования представляющихся возможностей.

4. В современных условиях все больше ограничивается некогда широко применявшийся способ повышения эффективности деятельности как индивидуальная специализация в рамках которой работник мог совершенствовать свое мастерство лишь до определенного предела. Поэтому сегодня она дополняется расширением круга трудовых функций, которые каждый выполняет на своем рабочем месте, овладением людьми новыми смежными и самостоятельными профессиями.

5. Значительное повышение эффективности достижения целей организации достигается в том случае, когда члены отождествляют эти цели с собственными как с профессиональной, так и моральной точки зрения, что возможно лишь на высокой ступени зрелости каждого в отдельности и коллектива в целом. Достижение такой ступени делает возможным развитие так называемого управления по целям, получающего сегодня на Западе все более широкое распространение.

СТРУКТУРА

Эффективное функционирование организации и ее подразделений невозможно без постоянной их координации, которая входит в задачу системы управления - совокупности форм с помощью которых на практике реализуется процесс управления.

Структура организации – это логическое взаимоотношение уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Сосредоточим внимание на двух основных концепциях, имеющих отношение к структуре: специализированное разделение труда и сфера контроля.

Специализированное разделение труда. В большинстве современных организаций разделение труда вовсе не означает случайного распределения работ между людьми. Характерной особенностью является специализированное разделение труда – закрепление работы за *специалистами,* т.е. теми, кто способен выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого.

Объем управления. *Преднамеренное* вертикальное разделение труда в организации дает в результате иерархию управленческих уровней. Центральной характеристикой этой иерархии является формальная подчиненность лиц на каждом уровне. Число лиц, подчиненных одному руководителю, представляет собой сферу контроля. Если одному руководителю подчиняется довольно большое количество людей, то сфера контроля *широкая,* которая дает в результате *плоскую* структуру управления. Если сфера контроля *узкая,* т.е. каждому руководителю подчиняется мало людей, можно говорить о *многоуровневой* структуре управления. В целом большие организации с плоской структурой имеют меньше уровней управления, чем организации сопоставимого размера с многоуровневой структурой.

Организационная структура - это одновременно способ и форма объединения людей для осуществления общих для них производственных и управленческих целей. Исходя из этого, в менеджменте различают производственные структуры фирм и структуры систем управления этими фирмами.

Структура при помощи определенной совокупности отношений и связей внутри коллектива фирмы обеспечивает „сцепление" всех составных ее частей, устойчивое существование и стабильное функционирование.

Организационная структура любой фирмы состоит из трех частей или элементов:

исполнители (подразделения, люди);

функции исполнителей;

управленческие организационные отношения между исполнителями, обеспечивающие согласованность и целенаправленность их совместного функционирования. Организационная структура фирм документально фиксируется в графических схемах структуры, штатных расписаниях персонала, положениях о подразделениях аппарата управления, должностных

инструкциях отдельных исполнителей.

Важнейшие характеристики организационных структур:

количество звеньев;

иерархичность: число ступеней или уровней;

характер распределения полномочий и ответственности по вертикали и горизонтали структуры системы управления.

Критерии оценки рациональности организационных структур:

соответствие объема выполняемых управленческих работ числу их исполнителей;

и сосредоточение на каждой ступени управления (звене) объективно необходимых функций и прав для их реализации;

отсутствие параллелизма и дублирования функций;

оптимальное сочетание централизации и децентрализации исполнителей, функций, прав;

соблюдение норм управляемости, т. е. числа исполнителей, выходящих на одного координатора их деятельности;

степень надежности, оперативности, гибкости, адаптивности, экономичности, эффективности производства и управления, самостоятельности и ответственности исполнителей за результаты дела.

ЗАДАЧИ. Задача –это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее установленные сроки.

Характеристики задач. Задачи организации традиционно делятся на три категории: это работа с *людьми, предметами* (машинами, сырьем, инструментами), *информацией.*

ТЕХНОЛОГИЯ

Технология **–** средство преобразования сырья – будь то люди, информация или физические материалы – в искомые продукты или услуги.

Технология – сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях.

Классификация технологий.

1. *Единичное, мелкосерийное или индивидуальное производство,* глее одновременно изготавливается только одно или малая серия одинаковых изделий. Часто такое изделие изготавливается для определенного покупателя по его спецификациям или является опытным образцом.
2. *Массовое или крупносерийное производство* применяется при изготовлении большого количества изделий, которые идентичны друг другу или очень похожи. Такой тип производства характеризуется механизацией, использованием стандартных деталей и конвейерным способом сборки.
3. *Непрерывное производство* использует автоматизированное оборудование, которое работает круглые сутки для непрерывного изготовления одинакового по характеристикам продукта в больших объемах. (переработка нефти, металлургия ,работа электростанций).

ЛЮДИ. Существует три основных аспекта человеческой переменной в ситуационном подходе к управлению:

- поведение отдельных людей,
- поведение людей в группах,
- характер поведения руководителя, функционирование менеджера в роли лидера и его влияние на поведение отдельных людей и групп.

Как ведет себя человек в обществе и на работе является следствием сложного сочетания индивидуальных характеристик личности и внешней среды.

Факторы, влияющие на индивидуальное поведение и успешность деятельности.

- *Умственные и физические способности*;
- *Предрасположенность, одаренность* (тесно связаны со способностью. Это – имеющийся потенциал человека в отношении выполнения какой-либо конкретной работы. Являясь результатом сочетания как врожденных качеств, так и приобретенного опыта, предрасположенность, одаренность становятся как бы атлантом, открывающимся в определенной области).
- *Потребности.* Потребность есть внутреннее состояние психологического или физиологического ощущения недостаточности чего-либо. С точки зрения управления необходимо, чтобы организация стремилась создавать ситуации ,в которых удовлетворение потребности работника вело бы к реализации целей организации.

- *Ожидания*. Основываясь на прошлом опыте и оценке текущей ситуации, люди формируют ожидания относительно результатов своего поведения. Сознательно или подсознательно, они решают, насколько вероятно или насколько нереально совершение чего-то значимого для них. Эти ожидания оказывают значительное влияние на их сегодняшнее поведение.

- *Восприятие.* Восприятие сильно влияет на ожидания и ан все остальные аспекты поведения. Восприятие- интеллектуальное осознание стимулов, получаемых от ощущений. Восприятие очень важно, потому что именно оно определяет, что такое «реальность» для конкретного индивидуума. Люди реагируют не на то, что действительно происходит в их окружении, а на то, что они воспринимают как действительно происходящее. Восприятие определяет – испытывает ли человек потребность и каковы его ожидания в данной ситуации. То, что происходит в действительности, влияет на поведение только в той мере, в какой это воспринимается самим человеком. Так, если руководство хочет, чтобы работники стремились к достижению цели организации, оно не может ограничиваться созданием условий, поощряющих работников к этому. Руководство должно также сообщить работникам, что желаемое поведение приведет к удовлетворению их индивидуальных потребностей. До тех пор, пока работники не воспримут этого и не поверят руководству, они не будут вести себя соответствующим образом.

- *Отношение. Точка зрения.* Отношение – то, что нравится, и то, что не нравится, неприязнь или привязанность к предметам ,людям, группам или к любым воспринимаемым аспектам окружающей нас среды. Отношения формируют наше необъективное восприятие окружающей среды, и тем самым влияет на поведение.

- *Ценности.* В то время как отношение является конкретным убеждением или чувством в преломлении к тем или иным аспектам окружающей среды, *ценности* – это **общие** убеждения, вера по поводу того, что хорошо, а что плохо, или что безразлично в жизни. Ценность всегда предполагает субъективное ранжирование по важности, качеству или признанию чего-то благом. Ценности, как и многие другие индивидуальные характеристики, приобретается посредством обучения.

- *физическое окружение (рабочая среда)*

- *группы и групповые нормы..*

- *Лидерство.*

Все организации являются открытыми системами. Внутренние переменные обычно называют социотехническими подсистемами, потому что они имеют социальный компонент (людей) и технический компонент (другие внутренние переменные).

Функции менеджмента. Управление как процесс

Управленческая деятельность предусматривает выполнение определенных функций. Каждая функция нацелена на решение специфических проблем, с которыми сталкивается организация в своей деятельности. В настоящее время в теории управления существует несколько классификаций функций менеджмента. Чаще всего за основу классификации берут степень проявления функции в управленческой деятельности. По этому признаку выделяют общие и конкретные (частичные) функции.

Общие функции. К ним относят прогнозирование, планирование, организацию, мотивирование, контролирование и координирование (регуляцию). Они определяют только вид управленческой деятельности независимо от места его возникновения; свойственные управлению любой организацией и всем процессам в организации. Формируют управленческий цикл, который охватывает стадии:

— принятие управленческого решения;

— реализацию принятого решения;

— контроль за реализацией решения. Взаимосвязь общих функций управления и их взаимодействие в процессе осуществления управленческого цикла изображено на рис. 1.2.

Важнейшими из общих функций управления являются планирование, организация, мотивация и контроль.

Конкретные функции. Они задействованы во всех видах (сферах) деятельности, которые обусловлены горизонтальным делением управленческого труда и отображают их особенности. К конкретным функциям относят:

— управление инновациями;
— управление производством;
— управление финансами;
— управление маркетинговой деятельностью;
— управление персоналом но др.

Подол функций на общих и конкретных является условным, поскольку они тесно переплетаются, взаимно проникая и дополняя друг друга (рис.1.3).

К тому же, общие функции реализуются через конкретные. Например, задание приспособления производства к требованиям и спросу рынка требует выполнения функции маркетинга, в пределах которой определяются основные направления и пропорции развития производства (функция планирования); налаживаются организационные отношения между разными подразделами для реализации управленческих решений и достижения запланированных результатов (функция организации); реализовываются управленческие решения (функции контроля и регуляции)

При выполнении каждой из функций менеджеры прорабатывают информацию, необходимую для обоснования и принятия управленческих решений. Информация поступает благодаря настроенным коммуникационным процессам. Суть процесса управления организацией подана на рис. 1.4.

Следовательно, процесс управления организацией предусматривает поиск и анализ менеджерами информации о состоянии организации и условия ее взаимодействия с внешней средой. На основе этой информации менеджеры принимают решение относительно целей организации и путей и средств их достижения. Инструментами решения конкретных управленческих заданий являются частичные функции менеджмента — управление инновациями, финансами, персоналом и тому подобное. Координация усилий работников организации обеспечивается через общие функции менеджмента — планирования, организации, мотивацию, контролирование. Выполняя их, менеджеры могут выступать в разных ролях — от генераторов идей к педантичным распорядителям, что дает возможность им эффективно использовать имеющиеся производственные ресурсы.

Особенности управленческой деятельности. Роли и задания менеджеров

Задания менеджменту предприятий могут быть реализованы только благодаря деятельности определенной категории работников — менеджеров.

Менеджер *— специалист, который профессионально занимается управленческой деятельностью в конкретной отрасли функционирования предприятия.*

Объем работ менеджера определяется видом предпринимательской деятельности, должностью и ее местом в иерархической системе, квалификацией управленческого персонала, наличием заместителей и помощников, финансовым состоянием предприятия, его конкурентоспособностью, стилем работы и тому подобное. Но при любых условиях роль менеджеров в управленческом процессе характеризуется большим разнообразием функций.

Американский экономист Генри Минцберг, используя метод «структурного наблюдения», выделил десять управленческих ролей менеджеров, которых объединил в три основных группы:

1)межличностные роли:

—номинальный руководитель — главная фигура, символ юридической власти, наделенный правом представлять организацию, подписывать необходимые документы и принимать посетителей;

—лидер — ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, за подбор кадров;

—посредник — звено в горизонтальном и вертикальном обмене информацией;

2)информационные роли:

—нервный центр — принимает несистематизированную информацию;

—распространитель информации — предлагает отобранную информацию подчиненным;

—представитель — предлагает отобранную информацию внешнему мировые;

3)роли, которые нуждаются в принятии решений (завершающие роли):

—предприниматель — занимается проектированием и внесением изменений внутри организации;

—ликвидатор отклонений — корректирует действия в нестандартных ситуациях;

—распорядитель ресурсов — принимает решения, связанные с распределением ресурсов;

—составитель соглашений — принимает участие в переговорах относительно защиты интересов организации.

Менеджеры могут исполнять все роли независимо от должности. Идет речь лишь о преобладании одних ролей над другими и о смысловой их нагрузке.

Особенной является роль предпринимателя. *Предприниматель* — это человек, что сама ставит перед собой важные для нее цели, готовая рисковать ради их достижения, принимая на себя финансовую, моральную, социальную ответственность; индивид, который ориентируется на инновации, на процесс создания нового. Менеджер, исполняя эту роль, руководствуется в своей работе не только чужими целями, используя имеющиеся ресурсы для их достижения, а сам отыскивает возможности улучшения деятельности организации, инициирующий в ней изменения и беря на себя ответственность за их последствия. Сознательное принятие риска, связанного с внедрением инноваций, уподобляет такого менеджера предпринимателю.

В период рыночных превращений в Украине, започатковуючи собственный бизнес, многие предприниматели одновременно становились и менеджерами. Но отсутствие необходимых знаний в сфере управления приводило к неудачам, значительная часть вновь созданных фирм не просуществовала и одного года. Об осознании в Украине важности квалифицированного менеджмента в сфере предпринимательской деятельности свидетельствует социологический опрос, проведенный центром «Социополис» в 1999 г. Эффективную работу предприятий 42% респондентов объясняют тем, что ими руководят квалифицированные менеджеры, 36% считают, что причиной является переход на выпуск конкурентоспособной продукции, что, фактически, также является свидетельством квалифицированного менеджмента.

Подол управленческого труда в организации. Он является основой классификации управленческого персонала. Выделяют такие виды деления труда управленцев: профессионально квалификационный, функциональный, структурный.

Профессионально квалификационное деление труда. Учитывает виды и сложность выполняемых работ. За этим критерием управленческий персонал

разделяют на руководителей, специалистов, служащих (технических исполнителей).

Руководители — возглавляют коллектив, наделенные необходимыми полномочиями принимать решение из конкретных видов деятельности организации, несут ответственность за результаты ее работы. Именно их называют менеджерами. В зависимости от того, какие подразделы они возглавляют — основные производственные или функциональные — различают *линейных* (директора, начальники цехов, мастера, бригадиры) и *функциональных* (главный экономист, начальник отдела маркетинга или кадров и тому подобное) менеджеров.

Специалисты — анализируют информацию относительно состояния организации и условий ее деятельности и готовят варианты решений для руководителей соответствующего уровня. К ним относят экономистов, бухгалтеров, технологов, маркетологов, юристов но др. Особенность их деятельности заключается в том, что они работают в условиях жестких ограничений.

Служащие (технические исполнители) — обслуживают деятельность специалистов и руководителей, выполняют информационно технические операции, освобождая руководителей и специалистов от рутинной работы.

Приблизительное соотношение расходов времени на выполнение названных видов работ работниками разных управленческих категорий подано у табл. 1.2.

Таблица ***1.2*** **Распределение работ среди управленческого персонала за их видами %**

Виды работ	Категории работников		
	Руководители	Специалисты	Технические исполнители
Работа с информацией	30%	60%	80%
Организационная работа	40%	15%	—
Подготовка и принятие решений	30%	25%	20%

Функциональное деление труда. Основывается на формировании групп работников аппарата управления, что ви-конують одинаковые функции менеджмента, в частности, планирование (плановый отдел), мотивирование (отдел труда и заработной платы), контролирование (бухгалтерия, отдел контроля качества) и тому подобное. Возглавляют эти службы функциональные менеджеры, а в состав их входят специалисты соответствующей профессии. .

Структурное деление труда. Осуществляется ответу к масштабам и сфере деятельности организации и відобр жає систему иерархических отношений в ней. За этим критер єм выделяют руководителей трех уровней: более высокого, середнь го и более низкого.

Руководители высшего уровня — имеют наибольшую власти несут ответственность за деятельность всей організаці Это директора и их заместители. Они определяют из гальні направления деятельности предприятия, приймают ключевые решения относительно текущих дел, разрабатываю': стратегию, формируют политику и представляют орган зацію за ее пределами. От них зависят целые фирмы и эпос бы их достижения (рис. 1.5.)

Руководители среднего уровня — разрабатывают плаь для осуществления общих заданий, установленных в: щим руководством, вносят предложения относительно полі шення работы возглавляемого ими подраздела и оргав зації в целом, координируют работу руководителей нижч звена. В их деятельности преобладает решения и тичних заданий.

Руководители низового уровня (менеджеры-контролеры) отвечают за выполнение производственных заданий, за бе посредственное использование выделенных ресурсов, контроле ють роботу исполнителей, реализуют планы, розробле на высших уровнях управления. Решают преимущественно оперативные задания.

Характер главных решений менеджера зависит в его места в системе иерархических отношений организации, также от круга функций, закрепленных

за ним. Чем в щий иерархический уровень менеджера, тем большей мірс его деятельность касается стратегического планирования, чем более низкий — непосредственного выполнения работы.

Эффективность работы менеджера зависит от многих внутренних и внешних факторов, а способность влиять на ход событий — от присущих ему деловых и личностных качеств.

Деятельность в сфере управления характеризуется определенными особенностями:

— менеджер должен иметь более глубокие и более разнообразные знания сравнительно с другими работниками;

— деятельности менеджера свойственная большая организационная свобода и самостоятельность, высокая сложность и нестабильность, потому он должен быть способным принимать рискованные решения;

— потери от низкого качества труда руководителя значительно больше, чем простого рабочего; они могут расти, если рассматривать иерархическую пирамиду управления снизу вверх; поэтому управленческие решения должны быть тщательным образом обоснованными;

— высокая ответственность, вероятностный характер труда и частые стрессовые ситуации требуют от менеджера умения руководить своим физическим и эмоциональным состоянием, быть способным к быстрой релаксации (лат. геіахаїіо — расслабление) и возобновлению сил.

Согласно исследованиям современного английского экономиста Майкла Армстронга успешным руководителям свойственны такие качества:

—умение оперировать основными факторами (выделять главное, определяющее) и мыслить концептуально;

—владение соответствующими профессиональными знаниями;

—умение анализировать, принимать решение и решать проблемы;

—умение отслеживать ситуацию;

—способность быстро возобновлять физические и душевные силы;

— опережающая активность;

— способность к творчеству;

— сбалансированы навыки и желания учиться;

— социальные (коммуникативные) навыки и способности; ***грамм***

— — знание самого себя.

Отечественные научные работники, анализируя опыт управления успешными украинскими предприятиями, отмечают, что современный менеджер должен владеть такими деловыми качествами: высокой эрудицией и профессиональной компетентностью; склонностью к лидерству в коллективе; предприимчивостью и способностью эффективно действовать в условиях экономического риска; практическим умом и здравым смыслом.